

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES GESTION ET DES
SCIENCES COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Commerciales

Spécialité : Marketing Industriel

Thème

**L'acte d'achat et d'approvisionnement à
L'international :
Cas de l'entreprise nationale NAFTAL**

Réalisé par :

▪ **BOUDIF Katia**

Encadré par :

Mr. SADOUD Ahmed

Co-encadré par :

HAMDAD Anis

Membre de jury :

Président :

Examineur :

Rapporteur :

Promotion 2019

Remerciements

En premier lieu je tiens à remercier tous mes enseignants qui m'ont accompagné durant mon parcours universitaire, pour le savoir qu'ils m'ont transmis, et aussi parce qu'ils m'ont appris à aimer la spécialité du marketing.

En termes de ce travail, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers mon promoteur Mr HAMDAD.A et notre responsable de spécialité Mr SADOUD.A, qui m'ont encadré et conseillé tout au long de la préparation de ce mémoire, je les remercie pour leurs encouragements et tous les efforts qu'ils m'ont consacré.

J'ai le plaisir de remercier l'ensemble du personnel de l'entreprise NAFTAL (filiale De SONATRACH) en particulier Mlle ASMA BOULESNANE pour sa contribution à cette expérience très enrichissante durant la période de mon stage d'apprentissage.

Mes profonds remerciements pour les membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail. Et puis, je tiens à exprimer mes sincères remerciements à ma famille, mes amis et à Tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire et au déroulement de ce stage de Fin de cycle.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

A mes chers parents qui m'ont donné de l'amour, de la vivacité et qui m'ont encouragé durant mes études, qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

A mes frères ;ZAHIR ET YUCEF, qui ont partagé avec moi tous les moments d'émotions lors de la réalisation de ce modeste travail. Ils m'ont chaleureusement supporté et encouragé tout au long de mon parcours.

A tous mes amis qui m'ont toujours encouragé, dont les vrais se reconnaîtront et à qui je souhaite plus de succès.

A tous ceux que j'aime.

Katia

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
A.A	Achat et Approvisionnement.
AO	Appel d'Offre.
AOI	Appel d'Offre International.
BTM	Bitume.
CEOT	Commission d'Evaluation des Offres Technique.
CLPB	Carburant, Lubrifiant, Pneumatique, Bitume.
COP	Commission d'Ouverture des Plis.
DA	Demande d'Achat.
DLP	Direction Lubrifiant et Produits Spéciaux.
DPAO	Données Particulière d'Appel d'Offre
ERDP	Entreprise de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers.
GC	Gros Consommateur.
GD	Gestion Direct.
GL	Gestion Libre.
GPL	Gaz de Pétrole Liquéfié.
PA	Département Approvisionnement.
PV	Procès Verbale.
RV	Revendeur.
ST	Station.

Sommaire

Introduction générale	01
------------------------------------	-----------

Chapitre I : Le processus d'achat industriel

Introduction	05
Section 1 : Les différentes opérations de l'achat industriel.....	06
Section 2 : La négociation de l'achat à l'international	22
Section 3 : La logistique du commerce international.....	27
Section 4 : Stratégie de l'achat	33
Conclusion	41

Chapitre II : L'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

Introduction	42
Section 1 : Présentation générale de l'entreprise NAFTAL.....	43
Section 2 : La branche commercialisation	55
Section 3 : Suivi d'un processus d'achat des Lubrifiants au sein de NAFTAL	70
Section 4 : La maîtrise du processus d'achat/approvisionnement	84
Conclusion	93
Conclusion générale	94

Selon Jean-Claude TARONDEAU : « *l'activité économique d'une entreprise consiste à acheter, transformer et vendre de telle sorte que les valeurs ainsi créées soient supérieures ou au moins égales aux ressources consommées.* ».¹

Il y a quelques décennies la préoccupation dominante était de transformer dans une situation générale caractérisée par la pénurie, les produits ou services offerts sur le marché trouvaient rapidement preneurs. Aujourd'hui encore la prédominance de cette fonction subsiste dans des pays insuffisamment développés ou dans des entreprises qui n'ont pas encore subi la transformation du marché. Toutefois pour la grande majorité des pays industrialisés, le souci dominant est maintenant de vendre. Les meilleurs esprits se sont attachés à analyser les relations de l'entreprise avec ses clients potentiels. Identifier et évaluer le segment de marché encore ouvert, élaborer et lancer le nouveau produit qui réveillera les besoins des consommateurs, choisir le message qui rendra ce produit indispensable et différent, il importe avant tout de vendre.

Mais de nouvelles voix se font entendre ; les consommateurs sont invités à s'organiser et à mieux penser leurs décisions d'achat, des sources d'approvisionnements s'amenuisent, les prix des matières premières s'emballent, les importations mettent en danger l'équilibre financier de nombreux pays. Et l'on en vient à considérer qu'il faut aussi savoir acheter. Et pas seulement au jour le jour en fonction des besoins du moment. Il devient nécessaire de développer une politique dont les coûts des divers ingrédients dont nous avons besoin que ce soit en tant qu'individus, organisations ou états, et même groupe d'états.

Il n'est pas surprenant, dans ce contexte général, que la fonction achat et approvisionnements apparait maintenant comme essentiels dans les entreprises. Elle ne fut jamais tout à fait négligeable car elle a toujours consommé une large partie des ressources de l'entreprise. Mais à l'achat-consommation de ressources succède l'achat-crédation de richesse, et dans un domaine qui n'a jusqu'à présent guère inspiré les chercheurs ni les auteurs, il paraît nécessaire de présenter et d'organiser les travaux connus et d'inciter à la réflexion de ceux qui ont la charge de cette fonction qui sort de l'ombre.

A cet effet les échanges internationaux sont devenus une nécessité dont on ne peut guère s'en passer. Au début des années 1990, l'Algérie a orienté sa politique économique, d'un système planifié à une économie de marché. Cette dernière est basée sur la libération des échanges internationaux, ce qui a encouragé des entreprises tel que NAFTAL à investir dans l'import-export afin de contribuer au développement de l'économie nationale.

¹Jean Claude Tarondeau, « *l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement* » Ed, d'organisation, Paris, 1979

Cependant, les entreprises algériennes (NAFTAL) sont amenées à acheter de l'étranger pour diverses raisons : par nécessité et l'indisponibilité des produits sur le territoire national, pour le potentiel de celles-ci à effectuer une vente en état sans transformation.

Organiser la fonction achats et approvisionnements, c'est mettre en place une structure de tâche et des règles de procédures qui conduisent à l'efficacité souhaitée et à la création de marge concurrentielle « *le rapport entre le prix d'achat des marchandises et leur prix de vente. Cette donnée permet d'avoir une vision de la rentabilité de l'entreprise par l'analyse du coût de revient des produits vendus. Elle permet à une entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents* ». ²

Dans le cadre de notre mémoire, nous nous sommes focalisées sur la fonction achat et approvisionnement, dans notre cas pratique, nous traitons le cas de la filiale NAFTAL à 100% du holding SONATRACH chargé de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés. Notre étude s'est déroulée dans la branche commerciale, département approvisionnement au sein du service gestion et suivis des acquisitions.

Afin de bien cerner les différentes composantes de notre sujet nous avons tenté de répondre à la problématique suivante :

« Dans quelle mesure la maîtrise du processus d'achat et d'approvisionnement est permissive en matière de création de marges de manœuvre concurrentielle au sein de NAFTAL ? »*

Dans un esprit de clarification, les questions ci-après méritent d'être posées :

- Dans quelle mesure la maîtrise du processus d'achat permet à NAFTAL de se démarquer de la concurrence ;
- Dans quelle mesure la maîtrise du processus d'achat permet à NAFTAL de maîtriser ses coûts.

Objectifs de cette étude

Ce travail de recherche a pour objectif d'illustrer une opération d'acquisition des lubrifiants et la description des procédures et des techniques d'achat à l'international adopté par la société NAFTAL. L'évaluation de la maîtrise du processus d'approvisionnement et l'adoption des stratégies concurrentielles par l'entreprise Algérienne.

² Roger Perrotin, François de Bruguère, J.JACQUES.P « *Le manuel des achats* » Ed donud, Paris 2007.

* Marges de manœuvre commerciale :

- Pour une entreprise de commercialisation c'est « *le prix de vente HT des marchandises-coûts d'achat HT des marchandises* ».
- Pour une entreprise de production c'est « *Prix de vente HT des marchandises-coût de production des marchandises* ».
- Pour une entreprise de service c'est « *Prix de vente HT des prestations- coût de revient des prestations* ».

Méthodologie de recherche

Pour répondre aux préoccupations précédemment citées, nous avons adopté une méthode descriptive basée sur des notions théoriques en se fondant sur le marketing industriel, l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement à l'international pour développer la performance de l'entreprise en mettant l'accent sur la maîtrise du processus d'achat et enfin montrer son impact sur la compétitivité de l'entreprise.

Concernant le 2^{ème} chapitre dédié à la pratique, nous nous sommes penchés sur la méthode analytique dans laquelle nous avons analysé les données proposées par l'entreprise sur notre thématique. Ainsi que la réalisation d'un entretien pour les chefs de services du département approvisionnement de NAFTAL.

Pour la réalisation de ce travail de recherche nous avons fait appel à plusieurs sources d'information :

- Pour la partie théorique nous avons utilisé des ouvrages académiques, des mémoires, des revues, des articles et des sites internet de référence ;
- Pour la partie pratique, les données collectées lors du stage pratique pour la durée de six mois au niveau de la direction des lubrifiants et produits spéciaux de NAFTAL, une filiale du groupe SONATRACH, ainsi que l'étude que nous avons menée au sein du département approvisionnement à savoir :
 - Les questions spontanées adressées aux chefs de service importation et celui de gestion et suivi des acquisitions qui est d'ailleurs mon encadreur de stage au sein de NAFTAL ;
 - Un questionnaire composé des questions fermées, semi-ouvertes et ouvertes, adressés aux chefs de service du département ;
 - Une enquête sur le terrain auprès des revendeurs.

Le développement des problématiques de notre sujet, se fera progressivement à travers deux importants chapitres :

Le premier chapitre est partagé en quatre sections qui seront consacrées aux concepts de base relatifs au processus d'achat dans lequel on essayera d'expliquer et d'analyser les différentes étapes d'acquisition ainsi qu'une procédure technique dans laquelle l'évaluation des fournisseurs potentiels se fera, aussi aux différents aspects ayant trait à la négociation qui s'avère être une étape cruciale dans le processus d'achat et enfin on parlera sur la logistique internationale.

La dernière section de ce chapitre se portera essentiellement sur les stratégies d'achats et la manière dont l'entreprise arrive à conserver et par la même créer sa marge de manœuvre concurrentielle.

Le deuxième chapitre comprendra la présentation de l'organisme d'accueil de NAFTAL ainsi que leurs missions, objectifs, organisations et stratégies. Nous allons par la suite nous intéresser au suivi du processus d'achat (*importation*) des lubrifiants par NAFTAL ; et consacrer au travail de terrain et à la réalisation de notre enquête.

Introduction

Face à la grande importance du service achat au sein de l'entreprise, acheter est la mission de nombreuses personnes, on assiste à l'émergence de nombreuses structures organisationnelles liées à la fonction d'achat surtout dans les grandes firmes qui traduisent la politique achat sous forme de nombreux services de la fonction achat, il s'agit de service budget achat, de service documentation, de service transport, de service transit ainsi que le service de marketing achat et bien d'autres selon l'importance de la firme et l'évolution des concepts ainsi que les stratégies liées à l'achat.

Ce chapitre constitue une initiation à la fonction d'achat au sein de l'entreprise. Il comporte 4 sections.

La technique la plus utilisée en commerce est le lancement des appels d'offres et la sélection des fournisseurs potentiels suivant les couts, la qualité et la quantité et délais livraison en termes de marge de manœuvre et compétitivité de l'entreprise. Le service d'achat d'entreprise élabore des techniques et des procédures d'achat dans le but d'améliorer la qualité et de minimiser les couts d'approvisionnement.

Section 01 : Les différentes opérations de l'achat industriel

1.1 Définition de la fonction l'achat

*« Procurer à l'entreprise, les biens ou services qui sont nécessaires dans le délai, la quantité, la qualité requis au moindre coût ».*¹

Cette définition met en évidence le fait que l'acheteur agit pour le compte de quelqu'un de l'entreprise et de ce fait agit en tant que prestataire de service dont l'objectif est de satisfaire le client interne selon deux axes : coût d'une part, délai, quantité, qualité d'autre part.

La fonction est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute l'entreprise.²

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

La fonction achat, trop longtemps négligée car considérer un achat comme un contre de frais mais le traiter comme un contre de profit, ne pas se contenter de satisfaire les besoins de l'entreprise, mais chercher à tirer de tout ce que propose le marché.

1.1.1 Missions de la fonction Achats

Les différentes missions de la fonction achats sont les suivantes :

- Participation à l'élaboration de la politique MAKE OR BUY ;*
- Élaboration du budget achats ;
- Recueillir les besoin interne ;
- Détermination des objectifs ;
- Mener le sourcing et le choix des fournisseurs ;
- Négociation des tarifs ;
- Négocier les conditions d'achat Connaitre le marché de l'offre ;
(délais de livraison, conditions de paiement...) ;
- Passé les commandes ;
- Rédaction des accords ;
- Réception par les services d'approvisionnement...

¹ André Marchal, « préface de Jacques Liouville, marketing achat », édition élips p24.

² Idem p25.

***Make or buy** : produire ou acheter « est une décision hautement stratégique impactant de manière sérieuse la pérennité de l'entreprise confrontée à cette décision » les raisons qui peuvent amener l'entreprise à questionner ce processus : la réduction des couts de revient-la limitation des investissements-la résolution d'une problématique capacitaire...

1.2 Définition de l'approvisionnement

Quelle soit commerciale ou industrielle, une entreprise a toujours besoin de fournitures et des achats à effectuer durant la réalisation de ses activités habituelles.

Ainsi, les missions de la fonction approvisionnement est très considérable pour faire preuve de compétitivité et de rentabilité.

Quelles sont les différences avec la fonction approvisionnements ? Cette dernière a pour tâche d'assurer le processus logistique : commandes, réception... Les deux métiers peuvent être intégrés au sein d'une même direction.

1.2.1 Les missions de la fonction approvisionnements

Dans ce sens, on va vous faire part des missions principales de directeur de la fonction approvisionnement qui s'articulent autour de deux volets :

- Réalisation des achats ;
- Gestion des stocks.
- La réalisation des achats se fait suivant les étapes suivantes :
 - La sélection des fournisseurs ;
 - L'identification des produits qu'il faut commander suivant les deux critères connus (*qualité et prix*) ;
 - La validation des commandes et le contrôle de la parfaite exécution suivant les clauses préalablement convenues.
 - La réception et le contrôle technique des commandes :
- La gestion des stocks correspond à :
 - L'organisation totale du magasin suivant les volets connus : volet matériel, administratif et comptable ;
 - La gestion optimale des stocks : Dates et quantités des fournitures à commander auprès de fournisseur.¹

Avant toute chose l'acte d'achat est une opération commerciale ponctuelle par laquelle acheteur et vendeur convienne des modalités du transfert de propriété de biens ou services.

La fonction d'achat répond aux besoins des différents départements de l'entreprise, et en particulier les besoins de production. En élaborant des relations commerciales par voie de consultation et de négociation avec les fournisseurs.

¹Olivier Bruel « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* » Dunod 3^{ème} édition, paris, p124.

L'acte d'achat résulte d'un processus comportant les phases suivantes :

1.3 Préparation d'achat industriel

1.3.1 Le budget d'achat de l'entreprise

Toute prévision ou décision d'achat de composants et de matières premières qui rentrent dans l'achat industriel d'investissement doit être inscrite au budget de l'entreprise. Pour des achats dont les montants ne dépassent pas le seuil prédéterminé, une délégation de décision aura lieu au niveau des utilisateurs, ceci concerne les achats prévus dans l'enveloppe budgétaire.

1.3.2 Reconnaissance des besoins

Dès que l'entreprise exprime un besoin, un renouvellement d'équipement, acquisition d'un nouveau matériel, les services concernés définissent le besoin, ce qui déclenche automatiquement une opération d'achat.

- Les caractéristiques d'un besoin : ¹
 - Le besoin est un état de tensions inné ou acquis au cours de la vie d'un individu à un autre ;
 - Le besoin évolue dans le temps, ce qui implique des modifications ;
 - Il varie d'un pays à un autre et dépend du degré de développement d'un pays à un autre. ;
 - Il est lié à la culture des hommes ex : le thé est consommé différemment d'un pays à un autre.

1.3.3 La demande d'achat

On a l'habitude d'utiliser la procédure classique de la demande d'achat par tous les services demandeurs, elle comporte en général les informations suivantes :

- Description détaillée du besoin ;
- Numéro de code (*s'il existe*) ;
- Quantités souhaitées ;
- Détail sous lequel l'utilisateur souhaite la mise à disposition.

Les demandes d'achat (DA) proviennent de tous les services de l'entreprise demandeurs des matières, fournitures, équipements ou services. Ou par toute autre Personne habilitée à le faire, dans ces conditions, le service achat dispose des listes des signatures autorisées ainsi que le montant maximum des dépenses autorisées par signataires.

¹Marie Camille Deb, « *pratique de marketing et le consommateur* », Paris 1999, p 38.

En générale, la DA est remise en deux exemplaires :

- Le premier est destiné aux achats pour enregistrement de la demande et déclenchement effectif de la commande ;
- Le second est envoyé au demandeur comme accusé de réception.¹

1.3.4 Processus de décision d'achat

L'achat sera aussi suivi d'une phase d'utilisation, partie intégrante du processus, dans la mesure où elle peut influencer des achats futurs. La phase de besoins peut elle-même se décomposer :

1.3.4.1 La naissance de l'expression du besoin

- Définition précise du besoin ;
- Le contrôle du besoin (*vérification de sa pertinence*) ;
- Instruction du dossier inclus ;
- La prospection du marché fournisseur ;
- Une étape d'évaluation et d'essais ;
- Une sélection finale du fournisseur.

1.3.4.2 La phase de décision comprend

- La négociation d'achat ;
- La décision technique et financière ;
- L'achat proprement dit (*matérialisé par la passation d'une commande*).

1.3.4.3 Les intervenants

En général, on observe que ces intervenants peuvent être regroupés en quatre(04) catégories :

- Les utilisateurs (*service production, service entretiens...etc.*) ;
- Les prospections qui ne sont pas toujours les utilisateurs eux-mêmes (*bureau méthodes, services, organisation*) ;
- Les acheteurs ;
- Les décideurs, sans lesquels l'achat ne serait jamais matérialisé par une commande (*Direction générale, financier, service d'achat*).

Ces quatre types d'intervenants ont des objectifs propres dans l'achat et répondent à des motivations différentes.

¹ Régis Fabre, guide juridique et pratique des achats, *Op.cit.*, p12.

1.4 Sélection et évaluation des fournisseurs

1.4.1 Avis d'appel d'offre

Dans les pays en transition vers l'économie de marché comme dans les pays à économie libérale de nombreux marchés internationaux passent par voie d'appel d'offre. Cette procédure de conclusion des marchés concerne les grands projets industriels de communication de travaux publics et d'aménagement du territoire, mais également l'achat des produits de base (*matières premières*) de biens de consommation (*déclats alimentation, fournitures scolaires*) les organisations publiques et les entreprises privées recourent à l'appel d'offres pour conclure l'affaire avec le fournisseur ayant présenté la soumission la plus avantageuse. Les entreprises intéressées doivent d'abord recenser l'appel d'offres susceptible de retenir leur attention avant de soumissionner.

1.4.1.1 Définition de l'appel d'offre

L'appel d'offre, mode de conclusion des marchés permettant la mise en concurrence, c'est une procédure qui vise à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer les marchés aux soumissionnaires présentant les offres jugées les plus favorables.¹

1.4.1.2 Les formes des appels d'offre

L'appel d'offre peut être national ou international et peut se faire sur les formes suivantes :²

- a- L'appel à la concurrence ouverte :** Tous les fournisseurs potentiels peuvent soumissionner à la suite d'annonces ou de notifications publiques ;
- b- L'appel d'offre à la concurrence restreinte :** L'organisme acheteur ne s'adresse qu'à un nombre limité d'entreprises qui ont les compétences et les capacités. Ils concernent surtout les contrats importants ;
- c- La conclusion sélective :** La conclusion sélective est la procédure selon laquelle les conditions autorisées à soumissionner sont ceux qui sont spécifiquement invités à la faire après présélection ;
- d- Les grés à gré :** C'est les cas où le fournisseur est en situation de monopole sinon considéré comme compétitif sur le marché.

1.4.1.3 Lancement d'un appel d'offre

Il repose sur une série d'étapes ;

¹ Isabelle Pariente, « gérer les appels d'offres international », E : Dunod, paris 1999, p18.

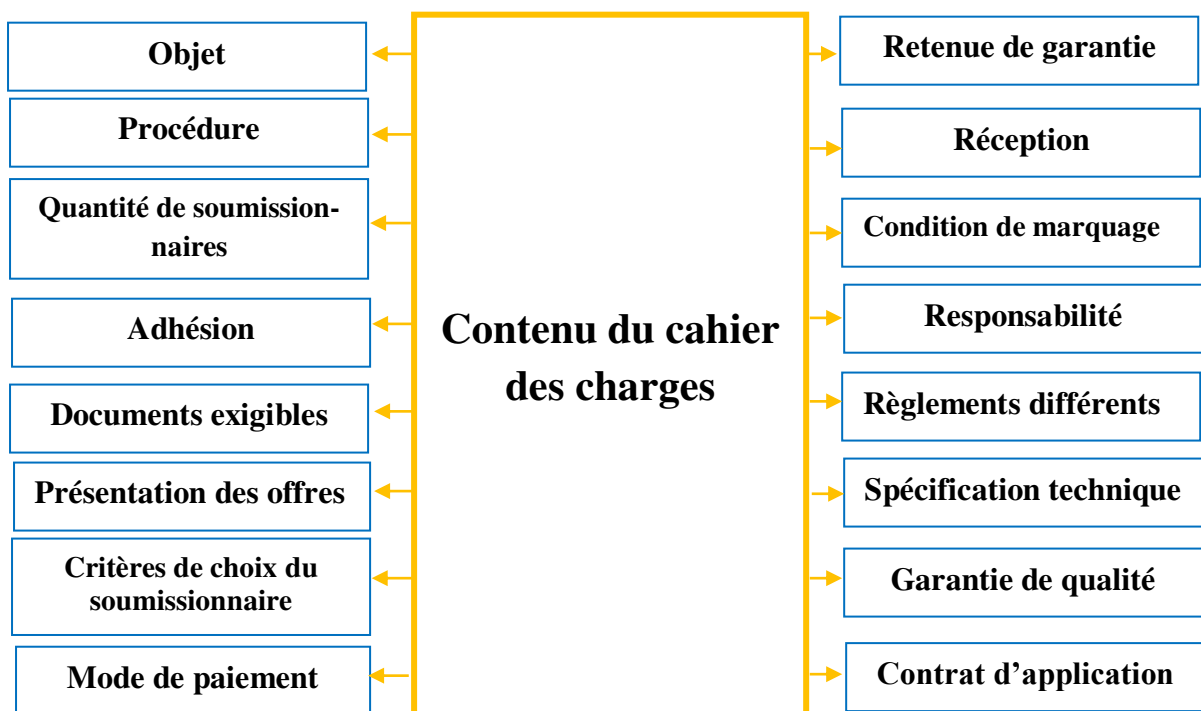
²Idem , p25.

a- L'établissement d'un cahier des charges

Dans une opération d'importation, l'importateur doit indiquer clairement et avec une grande précision, les caractères des besoins qu'il veut acquérir, il doit exprimer avec le plus de précision l'objet de sa demande, en élaborant un cahier des charges qui est un document écrit détaillé dans lequel l'importateur expose les caractéristiques tel qu'il le voit.¹ C'est-à-dire qu'il pose ses conditions et ses exigences dans ce document.

Schémas N°01 : Le contenu du cahier des charges

Il comporte le maximum de précision qui sont autant des conditions de l'importateur tels que :²



Source : réalisé par nous-même à partir des données collectés.

Pour la réalisation d'objectifs et la satisfaction d'un besoin à travers l'achat international, l'importateur doit prendre en compte un seul ou plusieurs marchés (*fournisseurs*).

Les dépôts des offres des fournisseurs seront présentés soit sous forme de :

- **Pli anonyme** : qui cache l'identité du fournisseur, dans ce cas ce dernier procède par l'établissement d'une facture « *pro forma* » ;
- **Pli cachetée** : qui identifier le fournisseur.

¹ Documents de la société NAFTAL.

² *Idem*.

b- Caractéristiques de l'appel d'offre

Dans tous les cas, les fournisseurs intéressés doivent respecter le cahier des charges et proposent un prix en répondant à l'appel d'offre, la réponse comporte :

- L'identité de l'entreprise (*nom, adresse téléphone*) ;
- Les caractéristiques techniques du produit ;
- Les caractéristiques générales du produit : cotation, emballage, condition de paiement, délais de livraisons ;
- La date limite de réception.

L'entreprise rédige le cahier des charges qui s'impose aux fournisseurs une fois l'appel d'offre lancé, les fournisseurs intéressées préparent une réponse chiffrée, elle est faite sous enveloppe fermée adressée dans les délais convenus.

L'entreprise reçoit dans le délai prévu des réponses, elle étudie les propositions, négocie et choisit son fournisseur qui propose l'offre la plus intéressante, les deux parties négocient les modalités de signature du contrat.¹

1.4.1.4 La soumission

Une fois l'appel d'offre lancé, les soumissionnaires font parvenir les offres commerciales anonymes avant la date au lieu de dépôt, sous double pli cacheté avec la mention (*ne pas ouvrir*) avec la référence du dossier qui identifie l'objet de l'offre.

La soumission est matérialisée par une déclaration à souscrire accompagnée d'un document qui peut être soit :

- 1) **Une facture pro-forma** : Le prix, les conditions et mode de paiement et délai de livraisons ;
- 2) **Un papier libre** : Comprenant les conditions et les caractéristiques commerciales et techniques de l'offre ;
- 3) **Un devis** : Ici l'entreprise se présente au délégué un spécialiste qui est attribué au soumissionnaire le moins disant.

1.4.1.5 L'adjudication

L'adjudication est la procédure selon laquelle le marché est attribué au soumissionnaire le moins disant. Elle porte sur les opérations simples de types courant et ne concerne que les conditions nationales.

¹ Isabelle parienté, gérer les appels internationaux, *Op.cit.*, p47.

1.4.1.6 Comparaison des offres

Lorsqu'il existe plusieurs offres qui parviennent après consultation de plusieurs fournisseurs potentiels, il convient de choisir l'offre la plus avantageuse, en préparant une étude commerciale établie par la commission d'ouverture des plis et de jugement les offres (*orange de contrôle apte à ouvrir des plis*), composées des membres de l'entreprise désignés par la direction générale.

Après l'ouverture des plis la commission doit :

- Vérifier la régularité de l'enregistrement des offres ;
- Etablir la liste des soumissions dans l'ordre d'arrivée avec indication des montants ;
- Etablir une description sommaire de pièces constituées ;
- Procéder à un tri pour cibler les fournisseurs susceptibles d'être retenus avec élimination des offres qui ne répondent pas au cahier des charges ;
- Etablir un procès-verbal de réunion.

Schémas N°02 : L'offre technique

Se porte sur :¹

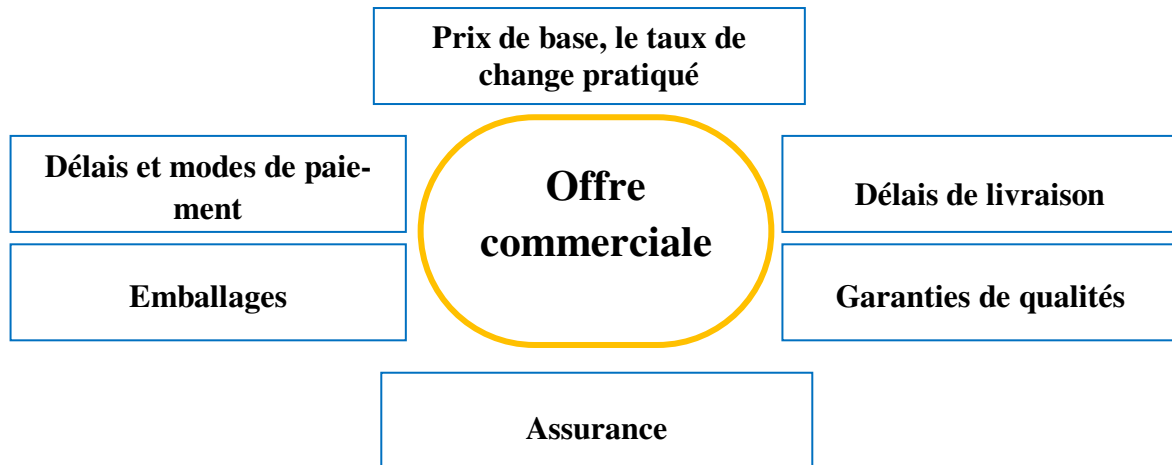
L'offre technique	Fiabilité du matériel
	Conformité aux normes d'utilisation
	Rendement
	Qualité
	Documents techniques
	Assistance à la mise en service
	Pièces de rechange
	Service après-vente
	Assistance technique de formation

Source : réalisé par nous-même à partir des données collectés.

¹ Olivier Bruel, « *politique des achats et gestion des approvisionnements* » Dunod 3^{ème} édition, p127.

Schémas N°03 :L'offre commerciale

Etablie par le service commercial et financier elle porte sur :



Source : réalisé par nous-même à partir des données collectés.

1.4.1.7 Présentation des offres

Elle permet de repérer les moins disant pour la négociation des contrats, les fournisseurs sont classés par ordre d'importation selon les paramètres que l'entreprise fixe.

1.4.1.8 Négociation avec les fournisseurs

La négociation avec les fournisseurs retenus en vue de l'importance et l'utilité de leurs offres de base, la qualité et résultats des études par l'entreprise et leur comptabilité avec les paramètres choisis.

1.4.1.9 Sélection du fournisseur

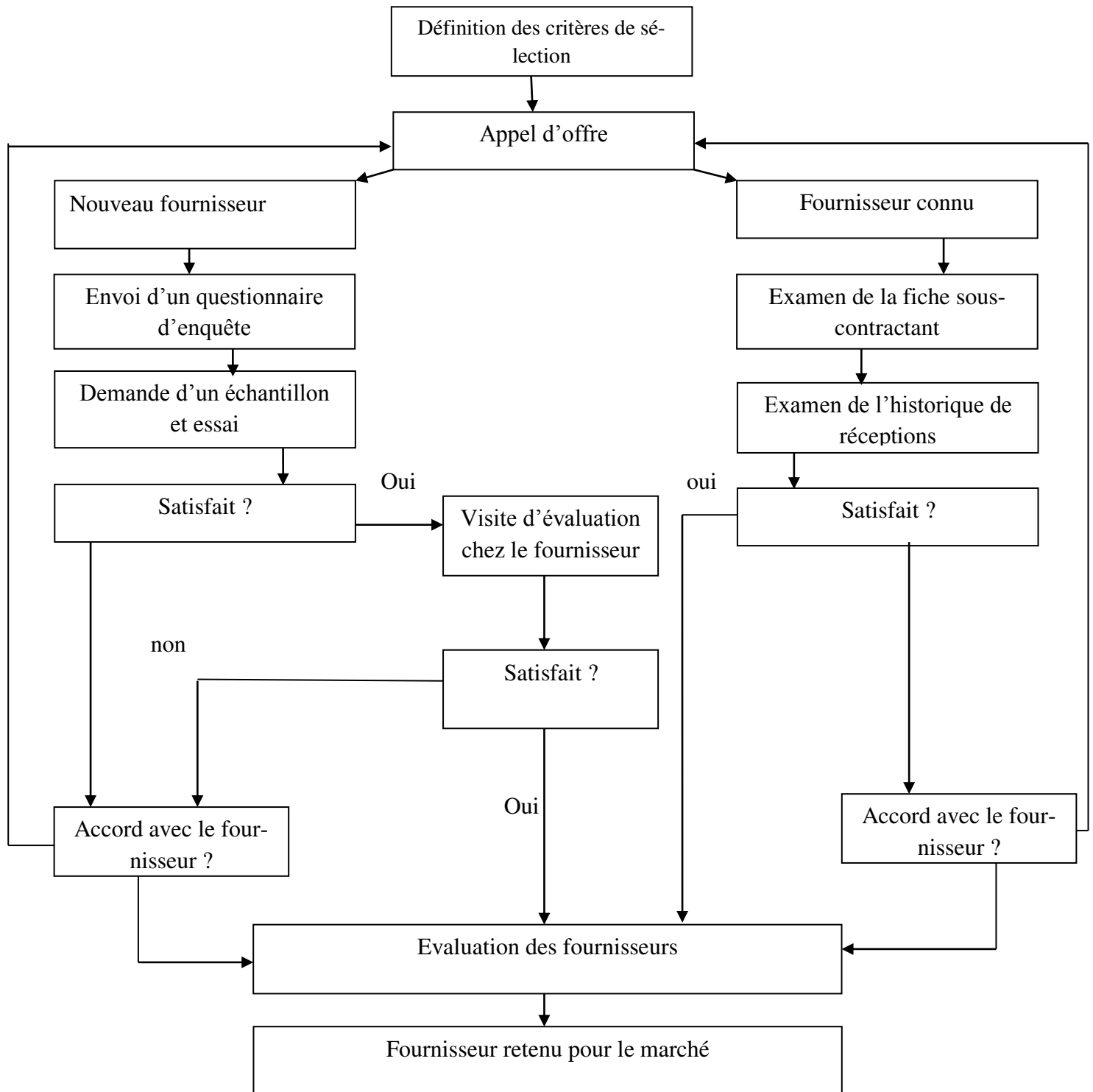
Dès que le choix est réalisé, l'entreprise établit un rapport de présentation ou un procès-verbal de présentation pour la prise de décision qui comprend :

- Les délais de réponse ;
- Les fournisseurs retenus ;
- La qualité et la quantité du matériel.

1.5 Procédure techniques

1.5.1 L'évaluation des fournisseurs

Schéma N°04 : procédure de sélection des fournisseurs.



Source : réalisé par nous-même à partir des données collectés

Il existe plusieurs approches et conceptions pour le choix des fournisseurs. Mais, toutes ces méthodes sont présentées à travers un ensemble de critères pondérés, la différence est en matière de la nature des critères et ce selon le développement des exigences en matière de qualité tenant compte des spécificités du produit, les critères utilisés sont intégrés dans le cahier des charges de l'appel d'offres, voilà un exemple illustrant cette méthode tiré d'un cahier des charge de Chin-lait¹ « CANDIA ».

▪ Critères d'évaluation

a- Offre technique :

- Documents administratifs = 10 points
- Spécifications techniques = 40 points
- Etendue de la garantie des équipements = 20 points
- Service Après-vente = 20 points
- Délais de livraison = 10 points
- Soit un total de : 100 points.

b- Offre financière :

- Prix = 80 points
- Modalités de paiement = 20 points
- Soit un total de 100 points.

Calcul de la note finale :

$$NF = (A*60+B*40) / 100$$

1.5.1.1 Les critiques d'évaluations des fournisseurs

Cette méthode est très utilisée dans l'achat industriel public, et même dans les entreprises privées, plusieurs études ont émis des suggestions à cette méthode de pondération classique. Nous avons choisi celle de Vincent Henry², directeur au sein du cabinet Kxiop, en charge de la pratique achat, il a constaté :

Cette méthode mélange critères éliminatoires et discriminatoires, si le fournisseur ne répond pas à un critère éliminatoire, il sera éliminé, on peut bien admettre que la plupart des critères sont éliminatoires et seulement le prix est discriminant, c'est le choix du moins disant.

Selon Vincent Henry³, « Choisir un fournisseur s'apparente davantage au choix d'un conjoint qu'à la sélection d'un étudiant ! Il ne faut pas chercher le meilleur fournisseur, mais

¹ GHERBI Fouzia, HADDACHE Linda « évaluation des entreprise cas tchin-lait (Candia) » mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion. Spécialité comptabilité, audit et contrôle, université de Bejaia, promotion 2013.

² www.ima-devinci.com consulté le 25/11/2019 à 19h07.

³ Vincent Henry : « éditeur et auteur, diplômé à l'École des hautes études commerciales de Paris » (1986-1990).

celui avec lequel il sera possible de travailler sereinement sur le moyen voire le long terme », il a proposé :

Une matrice de comparaison avec en colonnes les fournisseurs, en ligne les critères d'évaluation et dans chaque case, les points saillants. Par exemple : ponctualité historique de livraison à 97 % ; produit offert sur étagère ou conçu spécialement... Afin de simplifier la lecture, on peut user d'un code couleurs : vert si point différenciant positif, jaune si neutre, orange si différenciant négatif, rouge si différenciant avec risque majeur. Souvent objecté qu'avec 20 critères et 10 fournisseurs, le tableau est illisible voire inexploitable. Faux. Les arbitrages se font sur au maximum 8 à 20 croisements :

- Sur l'ensemble des fournisseurs, certains se révèlent incontestablement moins bons sur de multiples critères ;
- Pour le choix final, les hésitations portent rarement sur plus de deux à quatre candidats, sur certains critères, l'ensemble des offres finalistes se valent. Au maximum, six ou sept critères se révèlent discriminants.

Grâce à cette méthode, le choix est totalement « *conscient* » : parmi les fournisseurs crédibles, on retiendra le plus intéressant malgré ses faiblesses, ou grâce à ses points forts. On peut sélectionner celui qui a un produit sur étagère car il n'imposera aucun coût de développement (*interne et externe*). Ou, au contraire, préférer un produit innovant malgré une phase de développement à gérer. Il est également possible d'opter pour un produit plus cher mais fabriqué par une entreprise fiable en termes de délais.

1.5.2L'évaluation des fournisseurs en aval

L'évaluation des fournisseurs est effectuée une fois par an. Les critères sont également actualisés et ce, en fonction des données réelles (*statistiques*).

Critères d'évaluation des fournisseurs :

Les fournisseurs sont évalués à travers les critères suivants :

- Qualité (*critère éliminatoire*) ;
- Délai de livraison par rapport aux délais prévus ;
- Manquants à la réception (*litiges*) ;
- Régularisation des manquants, (*litiges*), sur le plan temps et sur le plan quantité ;
 - Qualité du produit : Oui/Non (*Critère éliminatoire*) ;
 - Délais de livraison par rapport aux délais prévus : 50 points si les délais sont respectés, des pénalités de retrait de points seront affectées proportionnellement au retard ;
 - Manquants sur 30 points ;

- Régularisation des manquants, (*litiges*) sur 20 points.

1.5.2.1 Mis à jour de la liste des fournisseurs

La liste des fournisseurs est révisée annuellement, en début d'exercice, en fonction des réalisations du marché (*nouveaux fournisseurs*) et des résultats des fournisseurs.

La liste est composée en trois catégories de fournisseurs :

- Fournisseurs à maintenir si note obtenue est supérieure à 80 points et inférieure ou égale à 100 points ;
- Fournisseurs à maintenir avec prudence sur les délais et les litiges, si note obtenue est supérieure à 60 points et inférieure ou égale à 80 points ;
- Fournisseurs à éliminer si note obtenue est inférieure ou égale à 60 point.

1.5.3 La constitution de panels fournisseurs

La qualification des fournisseurs est un processus clé de travail des Achats après avoir sélectionné les fournisseurs dans le marché fournisseur, les entreprises qui apporteront à terme les meilleures contributions possible en matière technique, ou de service, de prix ou de coût, et qualité. Cette démarche est particulièrement importante lorsque doivent s'établir des relations d'affaires dans la durée, et que tout changement ultérieur de fournisseur s'avérerait complexe, risqué ou coûteux. Elle permet de constituer les panels de fournisseurs de l'entreprise.

La constitution de panels fournisseurs répond à plusieurs préoccupations :

- Identifier et utiliser les « *meilleurs fournisseurs* » possible par rapport aux besoins et aux contraintes de l'entreprise ;
- Pouvoir gérer un nombre de fournisseurs limité et réellement les piloter en matière d'actions de progrès, comme les inciter à développer des offres allant dans le sens de besoins futurs de l'entreprise ;
- Limiter les risques d'approvisionnement (*liés à des problématiques techniques ou de capacité de production*) en disposant de plusieurs fournisseurs substituables capable de fournir rapidement les produits ou les services nécessaires.¹

1.5.4 Les sources d'approvisionnement

Définir les critères est objectif, encore faut-il disposer des sources d'informations permettant de mieux connaître les fournisseurs autrement qu'en se fondant sur sa mémoire et son institution. Les principaux supports d'informations couramment utilisés sont les suivantes :²

¹ Olivier Bruel, *Op.cit.*, p98.

² *Idem*, p163.

1.5.4.1 Sources d'informations internes

Par enregistrement manuel ou comme sortie d'une application informatisée (*base de données*), les délais de livraison et le taux de qualités peuvent être suivi en temps réels à partir des contrôles de réception.

- a- Les catalogues :** Quelques descriptions succinctes ou non de photos, les catalogues fournissent des descriptifs détaillés des produits, les codes fournisseurs, dans la mesure où ils sont bien conçus et ne se relatifs aux pièces de recharge en ce qui concerne les fournisseurs standards, ils comportant des prix, précisent les conditions de paiement et de ristourne proposées, ils fournissent les coordonnées des interlocuteurs à contacter ;
- b- Presse professionnelle :** Les journaux professionnels existent dans la majorité des branches industrielles, ils comportent toujours des articles sur des nouvelles applications ou des nouveaux produits ;
- c- Annuaire professionnelles :** Elles enregistrent de façon exhaustive et mettent à jour l'ensemble des entreprises appartenant à un secteur économique, ils fournissent ainsi un certain nombre de renseignement généraux ;
- d- Représentants et techniciens :** Il s'agit d'un moyen privilégié de contrat avec un fournisseur potentiel, selon les cas et les entreprises, les contacts peuvent se limiter à des vendeurs technico-commerciaux ou nécessiteront plusieurs interlocuteurs dans l'entreprise fournisseur ;
- e- Echantillons et séries d'essais :** Assimilés à une source d'information, des échantillons ou une série d'essais peuvent être fournis par les fournisseurs afin d'être testés et permettre une appréciation de la qualité en vue d'un agrément ;
- f- Fichiers fournisseurs :** Le fichier fournisseur est une richesse essentielle, mais il ne concerne que les fournisseurs qui ont déjà travaillé avec l'entreprise. Si ce fichier est bien conçu, il fournit un état mis à jour de la performance de chacun, en particulier son aptitude à livrer dans les délais, son niveau de qualité, l'historique de ses prix, son dynamisme (*réponse aux appels d'offre*).

1.5.5 Passation de la commande

L'acheteur est conduit naturellement à la passation de la commande au terme de ces étapes, cette commande a juridiquement valeur d'un contrat liant les deux parties.

Il est donc important d'insister sur toute l'attention qu'il convient de porter à cette étape sur le plan formel.

Il faut d'abord un bon de commande : le document est normalisé dans sa forme et sa composition par une norme.

Il faut que cette commande exprime clairement les intentions des deux parties et qu'elle soit valable devant la loi. Pour cette raison, elle comporte en générale les renseignements suivants :

- Nom et l'adresse de l'entreprise qui commande ;
- Numéro de la commande et sa date ;
- Nom et l'adresse du fournisseur ;
- Description et qualité des articles aux fournisseurs commandées ;
- Prix des articles ;
- Instruction générale (*marques des colis, nombres d'exemplaires de la facture...etc.*) ;
- Instruction d'expédition (*destinataire mode de transport itinéraire*) ;
- Programme de livraison ;
- Condition de paiement ;
- Signature de l'acheteur.

Ces renseignements propres à l'achat concerné sont complétés par les conditions générales d'achat généralement inscrites au dos du bon de commande.¹

1.5.6 Suivi de la commande

On voit trop souvent des acheteurs attendant la livraison sans rien faire en se remettant au bon vouloir des fournisseurs.

C'est une pratique dangereuse : une règle peut être appliquée ici, il n'est pas rentable d'effectuer un suivi que pour les commandes importantes en qualité et valeur.

Mais l'acheteur doit réaliser qu'en s'engageant sur le prix, il reste responsable vis-à-vis de l'utilisation du respect des délais des quantités livrées ainsi que la mise à disposition en lieu et place appropriés.

La première étape consiste donc à bien s'assurer que le fournisseur a envoyé l'accusé de réception, d'autres méthodes consistent à utiliser des plannings muraux ou les commandes sont visualisées sous forme de tickets numérotés.

L'intérêt est de bien visualiser les délais engagés : la relance peut s'effectuer par téléphone, par télex ou par télécopieur. Certains systèmes d'informations permettent aujourd'hui d'éditer des lettres de relances très souvent standards un certain nombre de questions auxquelles le fournisseur est prié de répondre par courrier.²

¹ Louis Laurent, « *guide de l'acheteur industriel* » 2^{ème} édition dunod. Paris 1990.p284.

² *Idem*, p289.

1.5.7 Réception de la livraison

Elle est généralement assurée par un service réception qui est réellement vital étroitement lié à l'achat qu'en général.

Ce service est dépendant des achats (*70% de cas*). Il a pour tâches :

- De recevoir les arrivages des transporteurs ou des fournisseurs eux-mêmes ;
- De signer les décharges présentées par ceux-ci ;
- D'informer les services achat le magasin (*s'il n'en dépend pas*) les services utilisateurs ;
- De contrôler et de mettre le plus rapidement possible ces marchandises à la disposition des utilisateurs.

1.5.8 Le contrôle de qualité des approvisionnements

On a vu que respect des spécifications et qualité constituaient les critères dominants d'évaluation des fournisseurs. Il est légitime que la fonction achats et approvisionnements n'aie pas la responsabilité directe de l'évaluation de la qualité des produits achetés. Cependant comme la note Robert Cardno¹, une collaboration étroite entre la fonction qualité et achats doit permettre d'obtenir de bons résultats aussi bien en terme de qualité qu'en termes économiques.

La qualité des produits achetés est évaluée à trois stades successifs :

- Pendant leur réalisation grâce au contrôle du processus d'obtention des produits ;
- Avant leur livraison grâce au contrôle final mis en place par le fournisseur ;
- Avant leur utilisation grâce au contrôle de réception mis en place par l'entreprise cliente.

¹ Robert Cardno « *quality control : proper une improvesbuy* », Modern purchasing, novembre 1971, pp 38-40.

Section 02 : La négociation de l'achat à l'international

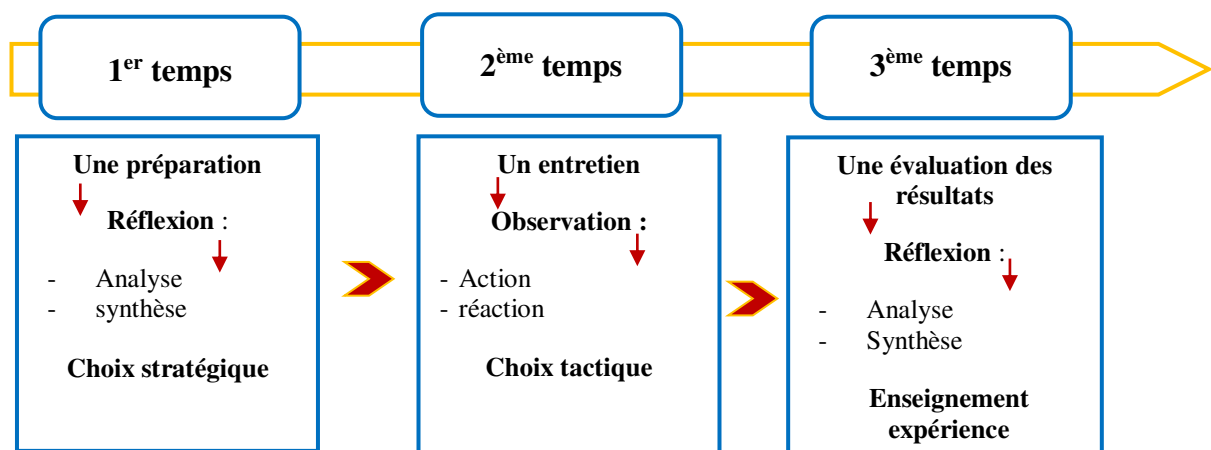
La négociation était depuis longtemps synonyme de l'intuition personnelle de l'individu, c'est un don qui permet de convaincre les autres et d'obtenir le plus de gain possible. Mais depuis l'apparition de ce qu'on appelle la diplomatie politique en phase de guerre, plusieurs auteurs ont essayé à mettre un cadre de référence pour cette discipline, elle est enseignée dans les grandes écoles de commerce à travers le monde et même au niveau des institutions militaires. Mais, reste à dire que la norme de nos jours fait qu'un bon négociateur est celui qui a participé le plus à des réunions de négociation de haut niveau, quel que soit le volume d'informations qu'on efforce de retenir, traduites sous un ensemble de centaines de tactique pour la mise en place de plusieurs stratégies, il en demeure toujours que la négociation reste coller à la pratique.¹

2.1 Définition de la négociation

« Négocier c'est communiquer dans l'espoir de conclure un accord. Dans le commerce international, la négociation fait intervenir des éléments à la fois commerciaux, financiers, juridiques et culturels. C'est ce qui en fait la difficulté. ».²

Yves Lellouche et Florence Piquet dans l'ouvrage « la négociation acheteur vendeur » dans lequel ils ont mis parallèlement la réflexion typique pour l'acheteur et le vendeur, ils ont schématisé la négociation acheteur comme un cheminement en trois temps à l'intérieur du processus d'achat.

Schéma N° 05 : Les trois temps de la négociation



Source : YVES LELLOUCHE, Florence PIQUET « négociation acheteur/vendeur comment structurer et mener une transaction commerciale » DUNOD.paris.1998.

¹ Jean Claude Tarondeau, « l'acte de l'achat et la politique d'approvisionnement » Ed, d'organisation, paris 1979 pp 91-93.

² Corrine PASCO « commerce international » DUNOD, 4^{ème}, 2002.p59.

- **1^{er} temps** : une préparation basé sur la réflexion, débouchant sur un choix stratégique ;
- **2^{ème} temps** : un entretien fondé sur l'observation, permettant d'adapter ses tactiques ;
- **3^{ème} temps** : une évaluation des résultats faite à partir des éléments précédents (*entretien/préparation*), constituant l'expérience.

2.1.1 La préparation à la négociation

C'est la circonscription des faits et l'anticipation de choix stratégique à faire, à travers la réponse à quelques questions :

Question N°	Questions
01	De quoi s'agit-il ?
02	Quels sont les risques encourus du fournisseur ?
03	Qu'est-ce que je veux obtenir du fournisseur ?
04	Que puis-je donner en compensation ?
05	C'est le rapport de réciprocité.
06	Comment vais-je m'adapter ?
07	Comment vais-je progresser ?

On peut comprendre La préparation de la négociation comme un outil obligatoire et sans doute la phase la plus importante mais elle est souvent trop négligée. Cette préparation, quand elle est bien faite, permet au négociateur d'être plus performant car il a précisément tous les éléments de la négociation en mémoire :

- Ce qu'il doit négocier ;
- Ce qu'il veut obtenir ;
- Ce qu'il peut concéder ;
- Comment il souhaite conduire l'entretien.

Il mettra donc plus de chances de succès de son côté, et la négociation sera plus fructueuse. Notons avant tout qu'il est préférable, pour l'acheteur, que la négociation se déroule dans son entreprise car il sera sur son terrain, aura toutes les informations nécessaires à sa disposition et ses collaborateurs pourront intervenir facilement si cela est nécessaire. Pour les achats où la partie technique est sensible, il est préférable que le correspondant technique intervienne au début de l'entretien pour négocier les points techniques d'une offre en support de l'acheteur.

Le négociateur doit préparer toutes les informations dont il a besoin pour mener à bien sa négociation. S'agissant des prévisions de consommations, prix et conditions d'achat, les propositions des fournisseurs, Les informations concernant le fournisseur, il s'agit de définir les questions à poser par rapport aux quantités, aux remises, aux garanties techniques. Il s'agit de déterminer les objectifs à atteindre dans les négociations, et la manière d'y parvenir.

2.1.2 L'entretien de la négociation

La négociation est résumée en huit phases, à chacune son importance, et dont le respect du plan et de la chronologie des phases est primordial.

- **Phase 1 : Mise en Situation** : Le négociateur instaure un climat de confiance, il positionne son image et celle de son entreprise ;
- **Phase 2 : Identification** : Le négociateur se fait explorateur et découvre les besoins, les attentes, les motivations, les insatisfactions de son interlocuteur ;
- **Phase 3 : Diagnostic** : De cette exploration, le négociateur va récolter des informations, il va en faire un résumé, une synthèse ;
- **Phase 4 : Proposition** : À partir de ce diagnostic, le négociateur se fait conseiller, il va suggérer une solution ;
- **Phase 5 : Argumentation** : Le négociateur va s'attacher à démontrer que cette solution est adaptée, pour ce faire, il prouvera les avantages de la proposition ;
- **Phase 6 : Valorisation** : Le négociateur affirme et valide son offre, cette offre est complète et globale intégrant tous les paramètres financiers directs et indirects ;
- **Phase 7 : Conclusion** : Le négociateur engage son client et s'engage sur un accord réciproque et équitable.

2.1.3 L'évaluation des résultats de la négociation

Dans le cadre de la négociation achat à l'international et vu la complexité et le nombre de contraintes applicables, toute négociation doit être répertoriée d'une façon à ne pas confondre les informations qui concernent les fournisseurs, c'est un système de transmission de l'information qui instaure les bases d'une évaluation des fournisseurs à travers des informations fiables.

Cette opération se fait dans la plupart des cas via le système d'information que l'acheteur, transmettra l'ensemble des informations relatives aux achats qu'il négocie. Il crée et met à jour les informations concernant les fournisseurs dans la fiche fournisseur. Elle contient généralement au minimum les informations suivantes ;

Information N°	Informations
01	Le nom et les coordonnées du fournisseur
02	Le mode et les délais de règlement
03	Les coordonnées bancaires
04	Le délai de livraison
05	Les conditions de transport
06	Le montant minimum de commandes

Par la même occasion, l'acheteur crée et met à jour les informations concernant les articles dans la même fiche. Elle contient ;

Information N°	Informations
01	Le code article interne.
02	La désignation.
03	Le code article fournisseur.
04	Le minimum de commandes.
05	Les multiples de commandes.
06	Le prix d'achat.
07	Les remises éventuelles.

Revenant à la roue proposée dans l'ouvrage « *négociation acheteur vendeur* », l'évaluation c'est le contrôle des résultats de la négociation à travers la mesure des performances et la vérification des acquis en vue de la préparation des futures négociations. Un modèle de relecteur de la roue de préparation est proposé pour mieux cerner ce temps de négociation.

2.2 Le contrat international

Après avoir donné une présentation de la négociation d'achat et une illustration de la négociation avec les fournisseurs, nous allons maintenant présenter les composantes d'un contrat international et les précaution à prendre en compte , un contrat n'est que la traduction de la volonté des deux parties après la mise à concurrence des condition générales de l'acheteur et de vendeur en tenant compte des spécificités de l'objet de contrat. Le contrat international se caractérise par certaines spécificités, d'après l'ouvrage de DOMINIQUE Blanco intitulé « *négociier et rédiger un contrat international* ».¹La rédaction d'un contrat international doit obéir à une certaine structure :

2.2.1 La forme de contrat

Elle concerne la présentation de contrat concernant la présentation des parties, la formulation en titres, sous titres concernant les articles contractuels et les annexes.

2.2.2 Le balisage contractuel

Il concerne l'objet de contrat, ainsi que l'établissement de la qualité de la relation commerciale entre les parties, sans oublier de préciser la durée de vie de contrat et l'entrée en application.

2.2.3 Les clauses financières

Elles concernent la rémunération contractuelle, les modalités de paiements à l'international et les garanties exigibles et proposées.

¹Blanco. D : « *Négociier et rédiger un contrat international* » ; Dunod, Paris 2002, P99.

2.2.4 Le règlement des différents

C'est un point très important qu'il faut préciser dans un contrat international en raison de principe de la liberté de la détermination de la justice contractuelle internationale. Donc, il faut préciser le droit applicable et le juge compétent.

2.2.5 Les accidents de parcours contractuel

Il faut mettre en avant les modalités de résolution des litiges éventuelles en cas de défaillance contractuelle et les solutions envisageable toute en précisant la définition de champ de l'application de la force majeure.

2.2.6 Les dispositions diverses

Tout ce qui a trait au changement de contexte concernant la conjoncture économique, politique ou juridique ainsi que les modifications et les avenants et les modalités de notification.

(Le contrat tel qu'il soit, est toujours établi par l'acheteur, vu que c'est lui le demandeur et qu'il a déjà l'accord du fournisseur qui s'est exprimé par son offre.).

2.3 Effet du contrat commercial

2.3.1 Obligations des parties

a- Obligation du vendeur

- Garantir la conformité des marchandises aux spécifications du contrat ;
- Livrer la marchandise dans les délais fixés, au lieu prévu ;
- Remettre les documents se rapportant aux marchandises à livrer.

b- Obligation de l'acheteur

- Satisfaire au paiement des marchandises suivant les conditions requises ;
- Réceptionner la marchandise ou en prendre livraison « *obligation de prise en charge de la marchandise même lorsqu'elle est en quantité ou en qualité insuffisante* ».

2.3.2 Transfert de propriété et risque

a- Transfert de propriété

Ce transfert intervient, en règle générale, une fois que l'acheteur se sera acquitté au près de sa banque, de la totalité de la somme due.

b- Transfert de risques

Le transfert de risques est généralement associé au transfert de propriété. Cependant, vu la complexité des contrats de commerce international, le transfert de propriété ne vaut pas nécessairement le transfert intégral de tous les risques. Aussi, le recours aux « *incoterms* », qui définissent sans ambiguïté le lieu de transfert des risques selon le choix des parties et le mode de transport à utiliser, constitue la meilleure solution.

Section 03 : La logistique du commerce international

A Partir de XXème siècles, le commerce extérieur a connu un développement rapide, les échanges internationaux sont devenus une locomotive de la politique économique pour un certain Nombre de raisons :

Le sous-traitant industriel et de service.

- L'accroissement important de la productivité de transport (*nouvelle technique d'emballage et de manutention d'arrimage...*) ;
- L'apparition des nouvelles techniques de communication, ce qui rend possible un suivi en temps réel des flux de marchandise.

La mondialisation et la libération croissante de l'économie font que l'avantage compétitive et déterminant de ce fait l'entreprise doit maîtriser le coût de production, de distribution et le coût de commercialisation, ce qui développe la compétitivité des produits.

A cet effet, le concept de la logistique internationale a connu un développement très important.

3.1 Définition de la logistique internationale

CHANTAL Bussenaut et MARTINE Pretet Définissent la logistique internationale comme : « *une mise à disposition au moindre coût d'un produit à l'endroit et au moment où la demande existe. En effet, on considère généralement que l'ensemble des coûts de la chaîne logistique (emballage, manutention, stockage, distribution physique) représentent entre 10% et 15% de CA de l'entreprise.* ».¹

3.2 Les différentes problématiques de logistique internationale

A partir des précédentes définitions découlent plusieurs problématiques :

- Dans la transaction internationale, il est primordial de l'international, les responsabilités des deux parties intervenantes, dans la conclusion de contrat de vente ou d'achat internationaux. Les incoterms sont des règles internationales qui régissent les transactions internationales dans ce cas l'exportateur et l'importateur sont tenus de choisir et de soumettre d'accord sur un seul incoterm ; comment choisir ce dernier et sur quel base ?
- La maîtrise des coûts de transport permet à l'importateur de réduire ces coûts d'approvisionnement et à l'exportateur de proposer aux clients de prix compétitive, mais souvent les entreprises n'ayant pas des matériels et financier d'organiser les transports internationaux. Elle confie cette fonction à des opérateurs spécialisés dans transport maritime, aérien, ferroviaire et routier ; la question qui se pose alors est : Comment

¹Chantal. B et Martine.P, « *économie et gestion de l'entreprise* », 2006, P 228.

l'entreprise choisit entre ces modes de transport (*quels sont les critères de choix*) ? Et comment peut être assurée une livraison en termes de moindre coût ? Comment peut être choisi un emballage adéquat et qui permet d'assurer la sécurité et la protection de la marchandise contre la casse, le vol et de facilité de manutention

- Concernant l'assurance de transport, l'entreprise transfère une partie des risques sur les assureurs ses risques sont :
 - Soit ordinaire ; qui découle non seulement l'opération de transport de la marchandise elle-même, mais aussi des opérations de manutention au départ et à l'arrivée, les ruptures de charge et de stockage dans les locaux de transporteur, pour cela il existe une seule police d'assurance pour la totalité de l'opération ;
 - Soit risque particulier ; grève, gères, sabotage, qu'ils doivent faire objet de l'extension de garantie dans la plupart des cas, dans ce cadre, comment assurer les risques de transport (*maritime et autres*) aux pris de qui s'assurer ? Et comment obtenir un remboursement rapide.

Dans ce cadre, l'exportateur peut s'assurer contre le non-paiement des clients étrangers, les risques politiques et les catastrophes naturels aux pris de compagnie d'assurance : par exemple ; COFASE (*compagnie française d'assurance de commerce extérieurs*) en France, CAGEX (*compagnie algérienne de gestion des exportations*) en Algérie.

- Comment assurent les risques prévus ?
- Quels sont les modes de paiement utilisés et comment fonctionnent-ils ?
- Lors du paiement des opérations de commerce international, les banques interviennent en matière de financement et de couverture des risques de non-paiement (*CREDOC et REMDOC*).
- La douane a pour mission de sauvegarder et de protéger la santé publique et économique, c'est pourquoi il est institué par la loi législative et réglementaire, un contrôle de qualité et un contrôle technique ou quels sont soumis les produits exportés et importés : par exemple : SAFAX, ENACT.

Dans ce cadre,

Question N°	Questions
01	Quels sont les différents régimes douaniers ?
02	Quelles sont les procédures douanières ?
03	Et comment réaliser le dédouanement des marchandises ?
04	Quel est le rôle des transitaires dans cette opération ?

3.3 Les différentes composantes de la logistique internationale

Le contrat commercial est la traduction de la volonté des deux parties, il comporte les conditions logistiques requises au bon acheminement des marchandises, il doit être élaboré avec prudence tenant compte des moyens logistiques des deux firmes.

3.3.1 Les intermédiaires logistiques

- Le commissionnaire de transport ;
- Le groupeur (*commissionnaire*) ;
- le transitaire portuaire ou aéroportuaire (*mandataire*) ;
- l'affréteur routier (*commissionnaire*).

3.3.2 Les critères de choix

Une réflexion globale doit mener à un cahier des charges définissant :

- La nature des marchandises à traiter (*dimensions, valeur, poids, fragilité....*) ;
- Les exigences de la clientèle (*délais, fréquences, quantités, prix*) ;
- Les zones géographiques concernées et leur spécificité (*fréquence des départs, transit time, sécurité*) ;
- Les services à fournir au départ ou à l'arrivée par type de clientèle, par région, par activité ;
- Les éléments particuliers définissant le niveau de la prestation recherchée : image de marque, fiabilité, délais, couts, etc. ¹

Ce cahier des charges tient compte de l'ensemble des remarques formulées par tous les services de l'entreprise et notamment la production et les services commerciaux.

Les auteurs LEGRAND Ghislaine et MARTINI Hubert² ont mentionné cinq critères pour le choix logistique, le stockage et fréquence des livraisons, le délai d'acheminement, la qualité de la prestation, la sécurité des marchandises pendant le transport et le prix :

Critère N°	Critères de choix
01	Stockage et fréquence des livraisons.
02	Délai d'acheminement.
03	Qualité de la prestation.
04	Sécurité des marchandises pendant le transport.
05	Le prix.

¹ Legrand. G et Martini. H : « *Management des opérations de commerce international* » ; Ed Dunod, Paris 2003, p 5.

² Legrand Ghislaine et MARTINI Hubert, Commerce international « *gestion des opérations Import-Export* » DUNOD, paris.2003.

3.3.3 Les incoterms

a- La définition

Les incoterms sont les conditions de vente internationale publiée pour la première fois en 1936, sont périodiquement réviser pour tenir compte en particulier de l'évolution des modes de transport. La dernière révision date de 1990, 2000 leur emploi n'est pas obligatoire mais une fois l'un est retenu dans le contrat de vente, l'application de son contenu devient obligatoire, ils ont pour objectif d'éviter toute ambiguïté, concernant la répartition entre vendeur et acheteur des risques et frais liées à l'acheminement des marchandises.

b- Incoterm et Credoc

Si le vendeur choisit cette technique de paiement ; il est préférable de retenir un incoterm qui permettra d'avoir la maîtrise de transport principal puisqu'un des premier documents exigées dans un crédit et le document de transport (*connaissance en maritime*).

Si l'acheteur qui maîtrise le transport principal il sera parfois très difficile de récupérer le document de transport exigé par le client.

Il faut également éviter les incoterms de groupe D, car dans ce cas la banque pourrait exiger les bons de livraison, par fois est difficile à obtenir pour une question de temps et le crédit à une date d'expédition, généralement est de 21 jours dès la date d'expédition.

c- Les limites des incoterms

La référence aux incoterms est facultative, les parties doivent clairement le mentionner et ainsi identifier un lieu géographique. Exemple :

Le FOB* américain, suivi du nom du port d'embarquement (*FOB New York*) permet au vendeur de livrer la marchandise au terminal de chemin de fer de la ville, sans préciser à qui incombera la responsabilité de la marchandise avant qu'elle soit placée sur le navire. Seul le FOB suivi du port d'embarquement a la même signification que le FOB CCI. Le FOB UK sous-entend la mise à bord de la marchandise, dans n'importe quel port du Royaume-Uni.

Le CIF « débarqué » (*landed*) met à la charge du vendeur les frais de déchargement et de mise à quai à l'arrivée, etc. Enfin, l'incoterm ne règle pas le problème du transfert de propriété de la marchandise. De plus, la pratique des ports ou de certaines professions développe des usages particuliers qui donneront lieu à des dispositions contractuelles expresses prévalant sur la définition des incoterms.

***FOB** : « Free on Board » Une marchandise est achetée ou vendue « FOB » quand celle-ci est achetée sans les frais de transport et autres frais et taxes y afférents et sans les assurances. Par conséquent, quand on achète une marchandise à un prix « FOB », il faut ensuite payer son transport et les taxes ainsi que les frais d'assurances. Le prix « FOB » est ainsi toujours inférieur au prix « CIF ».

d- Le transport

Tableau N°01 : Types de transport¹

Types de transport	Avantages	Inconvénients
Maritime	- Peu coûteux. - Incontournable pour les transports de quantité. - Diversité des navires et des possibilités de chargements.	- Fret hors contour. - Nécessitant un emballage plus sécurisé. - Mode de transport risqué. - Pré et post-acheminement plus onéreux. - Immobilisations financières en cours de route. - Obligation en stock. - Espacement des liaisons (fréquences). - Lent.
Aérien	- Très rapide. - Fréquence des vols. - Manutention sécurisée. - Assurance et emballage moins cher. - Rotation plus rapide des stocks. - Economie sur les faits financiers accessibilité dans les terres. - Permet de pallier les infrastructures routières de mauvaise qualité.	- Fréquence des vols - Manutention sécurisée - Assurance et emballage moins cher - Rotation plus rapide des stocks - -- Economie sur les faits financiers accessibilité dans les terres - Les délais sont alourdis par les pré/post acheminement - Passage en douane et représentent autre rupture de charge - Très cher par rapport aux autres modes de transport selon les marchandises - Capacité d transport limité - Non adapté aux pondéreux et au vrac - Interdit à certains produits.
Routier	- Très souple, apporte une grande liberté dans le flux - Rapide - Pas de rupture de charge pour les camions complets - Accessibilités à toute région	- Mode de transport le plus polluant - Saturation des circuits - Accident de routes plus fréquentes

Source : Madeleine Nguyen, Importer E ; d'organisation, paris, 2004 pp; 20-26.

e- L'assurance

L'assurance joue un rôle très important dans la transaction internationale, les marchandises transportées courent des risques multiples soit liés au transport et aux opérations de manutentions soit à l'origine des divers conflits qui peuvent porter préjudice aux marchandises transportées.

f- Les opérations de dédouanement

Le dédouanement des marchandises est une composante très importante qui conditionne la réussite des opérations logistiques si l'exécution des formalités douanières s'opère dans des délais courts ce qui permet le respect des engagements des différentes parties de la transaction internationale, en plus de la minimisation des couts liés au retard et aux opérations de stockage.

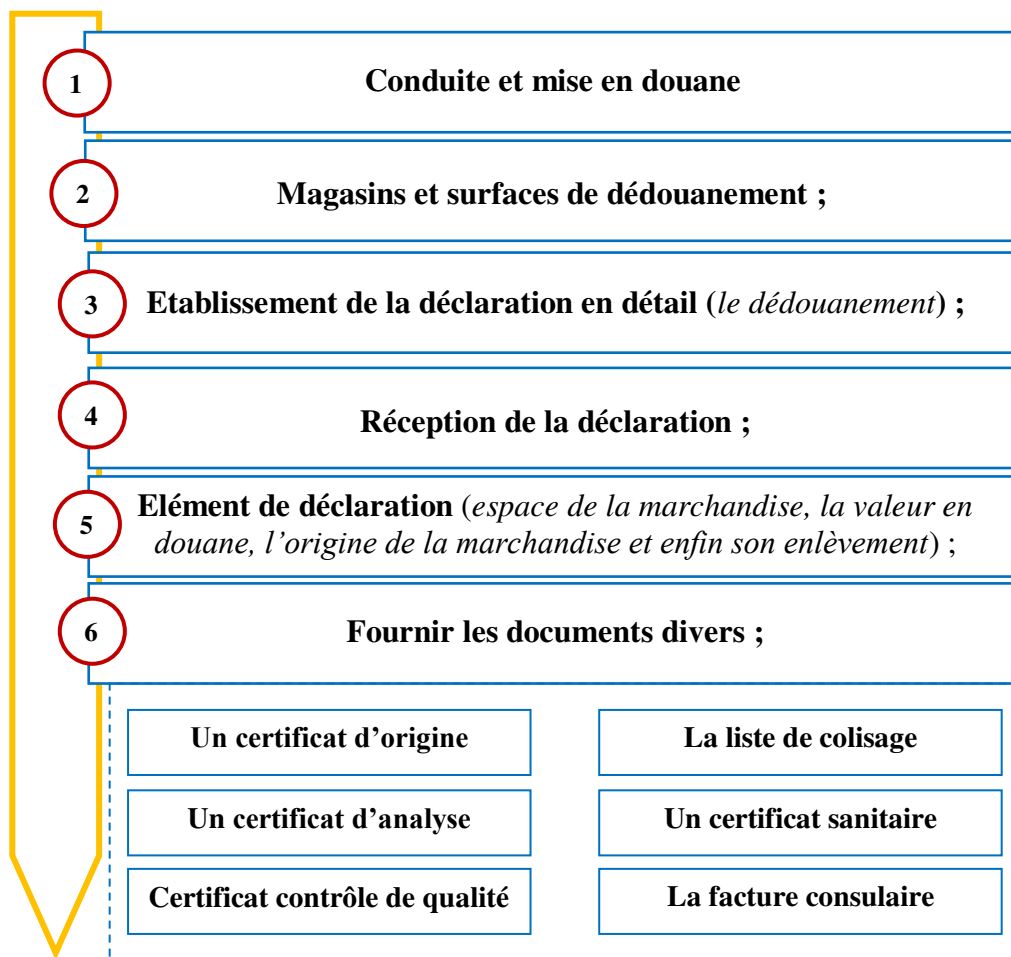
¹ Madeleine Nguyen, Importer E ; d'organisation, paris, 2004 pp ; 20-26.

Le dédouanement existe :

- Pour pouvoir appliquer et percevoir certains taxes (*droit de douane, taxe fiscale ; taxes parafiscales*) ;
- Pour des raisons règlementaires : le contrôle permettent de vérifier l'entrée de certain marchandise sous licence d'importation (*cas des biens dont l'entrée est contingentée donc soumise à autorisation administrative*) ou les flux de produit dit « *stratégiques* » (*ex : armement ,œuvre d'art*).

g- Les procédures de dédouanement

Schémas N°06 : La procédure de dédouanement s'effectue comme suit :



Source : réalisé par nous-même à partir des données collectés.

Section 04 : Stratégie de l'achat

Construire une stratégie d'achat efficace est une étape clé de la vie de l'entreprise. Levier de croissance, permet d'améliorer simplement vos performances en augmentant vos marges tout en optimisant vos coûts. La croissance de l'activité oblige à repenser de manière durable la manière de gérer les achats. Le rôle de cette fonction est déterminant dans le bon fonctionnement de l'entreprise, sachant que les achats représentent en moyenne 60 % du chiffre d'affaires ! Loin du simple opérationnel, le métier d'acheteur a acquis ses lettres de noblesse et revêt aujourd'hui une réelle dimension stratégique.

4.1 Définition de stratégie d'achat

Une stratégie d'achat désigne l'ensemble des étapes qui consistent à optimiser le processus d'achat au sein d'une entreprise : choix des bons fournisseurs, référencement des produits, centralisation des achats, négociations, traitement de l'opération et réception sont autant d'actions à mettre en œuvre de manière ordonnée pour parvenir au meilleur résultat possible.

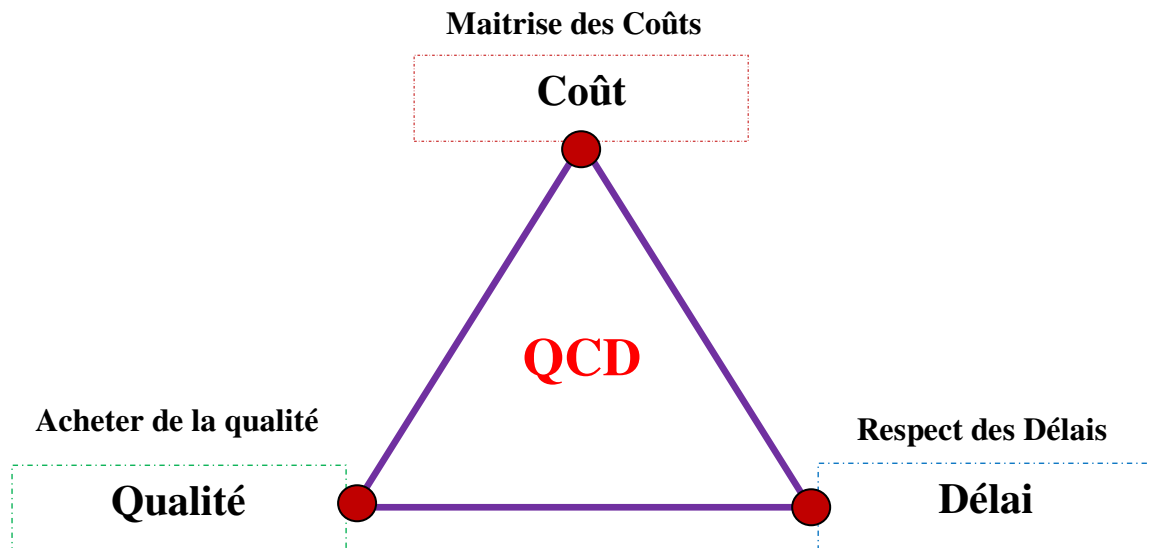
La Direction Achats, lorsqu'elle met en place sa stratégie d'achat doit faire en sorte de toujours respecter le triptyque "Qualité - Coût - Délai". Aucun de ces éléments n'est négligeable. Le Responsable Achats doit déterminer les objectifs spécifiques par type d'achats (*directs ou indirects*) et ainsi performer. Pour cela il doit connaître les objectifs de l'entreprise, la politique de dépense en place et les besoins récurrents des équipes.¹

4.2 le triptyque (Qualité-Cout-Délai) QCD : levier de compétitivité des entreprises

Présentant une des sources de création de marge de manœuvre (*l'avantage concurrentiel*), la maîtrise des coûts est devenue une capacité stratégique seuil dans de nombreuses industries. Si le prix, pour le client devient trop élevé, celui-ci peut être tenté de sacrifier une partie de la valeur pour préférer une offre moins élaborée mais moins coûteuse.

¹Madeleine Nguyenpp ; *Op.cit.* P.p 20-26.

Schéma N°07 : Le triangle « QCD »¹



Source : Joseph Gabay « *maitrise d'ouvrage des projets informatiques* »- 3^e éd. Guide pour le chef de projet MOA DUNOD, Paris, 2014.

4.2.1 La maîtrise des coûts pour un avantage concurrentiel

Présentant une des sources de l'avantage concurrentiel, la maîtrise des coûts est devenue une capacité stratégique seuil dans de nombreuses industries. Si le prix, pour le client devient trop élevé, celui-ci peut être tenté de sacrifier une partie de la valeur pour préférer une offre moins élaborée mais moins coûteuse.

La pérennité de toute entreprise repose donc sur la capacité à créer de la valeur au-delà des coûts, à un prix qui reste acceptable pour les clients visés. Cela implique que les coûts ne se justifient que dans la mesure où un prix de vente est vu comme légitime aux yeux des clients. Les techniques de réduction de coûts ont un caractère peu pérenne, notamment du fait qu'elles sont aisément imitables par les concurrents (*GERRY et SCHOLES, 2002*)², il s'agit en effet :

- Des économies d'échelle permettant souvent de bénéficier d'importants avantages de coût dans les organisations industrielles, en imputant les frais fixes des investissements productifs sur un volume de production élevé ;
- Des coûts d'approvisionnement influençant fortement la rentabilité globale de nombreuses organisations, et sont particulièrement déterminants pour les intermédiaires qui n'apportent pas de véritable valeur ajoutée dans leur filière mais se contentent d'acheter pour revendre ;

¹ Joseph Gabay « *maitrise d'ouvrage des projets informatiques* »- 3^e éd. Guide pour le chef de projet MOA DUNOD, Paris, 2014

² Gerry, Scholes, Whittington et Fréry « *stratégie* » 8^{ème} éd Pearsonéducation p, 332.

- Des innovations de produit et surtout de procédé dans la mesure où elles jouent un rôle important dans l'efficacité de l'entreprise. Plusieurs facteurs sous-tendent les compétences fondamentales de l'organisation, parmi lesquels : l'évolution de la productivité de la main d'œuvre, le rendement des matières premières, l'optimisation de la capacité... ;
- De l'expérience : L'organisation apprend à gérer son activité de manière plus efficace au cours du temps. À partir de son expérience, elle développe des compétences lui permettant de constituer un avantage de coûts.

Avant de songer à la manière d'acquisition d'un avantage concurrentiel, l'entreprise doit faire des choix stratégiques forts et déterminés, elle peut aussi acquérir un avantage par les coûts si le cumul des coûts associés à toutes les activités créatrices de valeur qu'elle exerce est inférieur au coût de ses concurrents. L'avantage par les coûts conduit à des résultats supérieurs à ceux des concurrents si la firme offre une valeur acceptable au client.

Il existe en effet deux grands moyens pour l'entreprise d'acquérir un avantage par les coûts :

- Contrôle des facteurs d'évolution des coûts : l'entreprise peut acquérir un avantage par rapport aux facteurs qui régissent l'évolution des coûts d'activités créatrices de valeur dont le poids est important dans le coût total ;
- Remodelage de la chaîne de valeur* : l'entreprise peut adopter une façon différente et plus efficace de concevoir, produire, distribuer ou commercialiser le produit.

Ainsi, les entreprises qui parviennent à dominer par les coûts tirent généralement leur avantage de sources multiples au sein de la chaîne de valeur. Un avantage durable par les coûts ne provient pas seulement d'une activité, mais de plusieurs, et le remodelage de la chaîne joue souvent un rôle dans la création d'un avantage par les coûts. Pour acquérir une position dominante par les coûts, il faut une volonté sans faille de rechercher toutes les possibilités de réduire les coûts dans chaque activité.

Lorsqu'une entreprise procède au remodelage de sa chaîne de valeur, elle pourra bénéficier d'un avantage par les coûts pour deux raisons. Premièrement, remodeler la chaîne de valeur offre souvent la possibilité d'une restructuration complète du coût de la firme au lieu d'améliorations marginales. La nouvelle chaîne de valeur peut se révéler structurellement plus efficace que l'ancienne et imposer une nouvelle norme de coût. Deuxièmement, la nouvelle configuration peut modifier les bases concurrentielles dans un sens qui privilégie les points forts de la firme.

* **Chaîne de valeur** : « ensemble des étapes déterminants la capacité d'un domaine d'activité stratégique (DAS) d'une entreprise ou organisation à obtenir un avantage concurrentiel ».

Ce remodelage peut également introduire un changement dans les principaux facteurs d'évolution des coûts dans un sens favorable à la firme¹. L'avantage stratégique peut s'appuyer sur une spécificité perçue par le client, ou sur des coûts relatifs plus bas ; la cible stratégique choisie peut être, soit l'ensemble du secteur, soit un segment particulier. Donc, la combinaison de ces choix conduit à envisager trois alternatives : une politique de domination par les coûts, une politique de différenciation, ou une stratégie de concentration fondée sur une domination par les coûts ou par différenciation sur un segment particulier du marché.²

4.2.2 La maîtrise des délais

Ce vecteur joue un rôle stratégique à part entière. Le non contrôle des délais est capable de mobiliser des ressources et grever les enveloppes budgétaires initiales, c'est pourquoi la question de maîtrise des délais est indissociable de celle de maîtrise des budgets. Avant de procéder à la réduction des délais aux différents niveaux, leur estimation constitue une étape première permettant d'éviter la mise en péril du déploiement de pans entiers d'une stratégie d'entreprise.

Si ces délais concernent les projets d'investissement, leur hiérarchisation selon le degré d'importance est aussi nécessaire pour éviter le blocage de certains grands projets, ainsi la conduite en parallèle de multiples projets exige une grande rationalité de la part des dirigeants. Identifier le plus exact possible ces délais demeure difficile pourtant essentiel pour l'entreprise. Et la qualité de ces précisions et par nature liée à l'innovation du projet, à son degré de complexité et à sa durée demandée.

La compétitivité d'une entreprise a une facette mixte, composée de parties interne et externe. Les entreprises ne sont plus confrontées aux seuls défis de qualité et de réduction de coûts, mais aussi de délais. Il s'agit ici moins d'accélération systématique et plus ou moins apparente, au gré de pointages minutieux. C'est la maîtrise professionnelle globale des temps et des délais qui est à développer. Une entreprise performante et pouvant faire face à la concurrence est capable de prévoir, prendre et respecter des engagements précis, internes ou externes et qui sait comment isoler les étapes intermédiaires ne servant ni le client ni ses attentes spécifiques (*CASTELNEAU et LOIC, 2001*).

En effet, la méthode des cinq zéros issue du toyotisme, inclue la dimension de délais, en veillant à minimiser le temps de passage des composants et produits à travers les différentes étapes de leur élaboration. La dimension de coût rentre dans l'équation de l'amélioration de la qualité de service qui peut s'écrire ainsi : la qualité de service augmente si

¹ Michael Porter « *l'avantage concurrentiel* » Dunod, 2 octobre 2003, paris, p68.

² Veronique MALLERET CARLA mendoza « *coûts et management* » Dunod janvier 2018.p93.

le binôme (*degré d'impact* × *délai de résolution*) baisse. La non-qualité de service est proportionnelle au degré d'impact occasionné sur le service ainsi qu'au délai de résolution des incidents sur le service.

4.2.3 La gestion de la qualité

« *La qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* » [ISO 9000, 2000]. Cette notion s'est largement répandue ces dernières années, d'importants progrès ont été réalisés dans ce domaine. En effet, le pilotage stratégique prend en compte deux principes importants :

- La qualité est un composant de la performance d'un processus, d'une activité et qui ne peut être dissociée des autres composants de la performance qui sont ; la maîtrise des coûts et des délais. Ainsi, l'entreprise se trouve contrainte de faire un arbitrage entre : faire mieux ou faire plus vite ? faire mieux ou faire moins cher ?
- La qualité des prestations offertes au client final procède d'une vision purement externe, indépendante de la structure. A cette qualité peut s'attacher une notion de délais. Conformité vérifiée aux attentes externes, selon les positions concurrentielles visées par l'entreprise, elle n'est plus seulement une « *procédure interne* », elle n'est plus simple réponse aux attentes primaires du client, le plus souvent implicites.

Les démarches d'amélioration de la qualité proposent une méthodologie structurée et des outils de mesure statistique, d'analyse des problèmes et d'identification de solutions à mettre en œuvre. Plusieurs méthodes et procédures de correction et d'analyse ont vu le jour, ces procédures sont mises en place pour détecter les défauts, les pannes et améliorer la qualité (ALAZARD et SEPARI, 2004), nous pouvons citer à titre d'exemple : le système POKAYOKE, les cercles de qualité, les systèmes d'analyse de la valeur, le diagramme d'Ishikawa (*diagramme cause-effet*).

4.3 Quels levier pour maintenir sa marge

On entend ici la marge concurrentielle le terme de marge diffère légèrement selon l'entreprise si elle opère dans la négoce, le service ou la production.

- Ainsi, pour une entreprise de négoce (*revente de biens*), la marge se calcule comme suit « *prix de ventes HT des marchandises-coût d'achat HT des marchandises* » ;

Le coût d'achat correspond au prix d'achat des marchandises, inclus les frais de transport, de stockage, d'assurance etc. ... ;

- Pour une entreprise de production « *prix de vente HT des marchandises-coût de production des marchandises* ».

Le coût de production incluant le prix d'achat des matières premières utilisées, le coût des machines et de la main d'œuvre.

- Pour les entreprises de service « *prix de vente HT des prestations-coût de revient des prestations* ». ¹

On entend par coût de revient, tous les coûts activés nécessaires à la réalisation de cette prestation ; par exemple : les frais de location, de communication, documentaire...etc. ces coûts doivent vous permettre d'évaluer le coût d'une journée de prestation.

4.3.1 Les leviers de la marge de manœuvre

La marge est avant tout une soustraction de données : pour augmenter la différence (*la marge*), il faut donc dans l'idéal augmenter ou ne pas changer le prix de vente et réduire les coûts. En conséquence les leviers qui influent sont donc les coûts, le prix mais également les volumes écoulés.

4.3.1.1 Les coûts

Le coût est le diminuteur du calcul de la marge. Qui dit réduction de coûts, dit marge qui augmente. Quand est-il en pratique ?

Et bien s'il semble évident que diminuer les coûts peut être générateur de marge sur le papier, cela est plus compliqué à mettre en œuvre dans la réalité. En effet, il peut être tentant d'aller négocier les conditions d'achat auprès de son fournisseur. Cependant, ce dernier est soumis à la même problématique d'optimisation de sa marge, il n'est donc pas évident qu'il accepte ce geste. Dans ce cas, la relation avec le fournisseur est primordiale. Faites en sorte d'avoir un bon contact avec votre fournisseur afin qu'il vous fasse part de ses offres commerciales privilégiées. Les offres commerciales sont l'occasion d'optimiser ses marges ; d'acheter des marchandises en période creuse afin d'anticiper des besoins futurs et ainsi de bénéficier des tarifs avantageux.

- **Exemple 01 :** Deux produits achetés auprès du fournisseur, le 3^{ème} à moitié prix. La revente, le prix ne change pas mais la marge augmente ;
- **Exemple 02 :** Quels leviers pour maintenir sa marge ? Vous êtes négociant en matériaux, pensez à acheter votre sel de déneigement en été plutôt qu'en pleine hiver où la demande est forte de la part des clients ;
- **Exemple 03 :** Acheter ses produits en avance nécessite de les stocker. Le coût de stockage fait perdre le bénéfice d'anticipation.

¹Veronique Malleret Carla Mendoza, *Op.cit.* p99.

A savoir :

Quand il s'agit d'adapter le prix de vente dans la position du vendeur. Mais pensez également en tant que client lorsque votre activité le permet. Il peut être intéressant d'acheter des marchandises en période creuse afin d'anticiper des besoins futurs et ainsi de bénéficier de tarifs avantageux.

4.3.1.2 Le prix

Le prix est probablement le levier le plus important puisqu'à coût stable, la réduction du prix de vente implique systématiquement une altération de la marge.

Théoriquement, le prix de vente d'un produit ou d'un service a été étudié en amont. Il reflète le prix qu'un consommateur est prêt à payer en considération des avantages qu'il tire du produit ou du service. Le prix est également fonction du marché, c'est-à-dire de l'offre et de la demande.

Pour maintenir sa marge, le raisonnement le plus logique reste d'augmenter ses prix. Mais est-ce réellement une bonne chose ? Car en augmentant les prix de vente, on prend le risque de faire fuir certains clients et dans ce cas on perdra le bénéfice de l'augmentation du prix sur la marge.

Seules certaines entreprises ayant un positionnement haut de gamme peuvent se permettre d'augmenter leur prix sans conséquences sur leur volume de ventes (*Apple, Hermès, Nespresso...*).

Le « *Yield Management* » qui consiste en une adaptation du prix en fonction de l'offre et de la demande peut être considéré comme un moyen de maintenir ses marges. En effet, certaines entreprises sont confrontées à un effet de « *pic* » d'affluence dans leur activité entraînant une forte demande sur certaines périodes, mais également à une demande plus faible sur d'autres.

Ainsi, plutôt que de lisser le prix, l'entreprise va proposer des tarifs attractifs à la baisse en période creuse afin de capter de nouveaux clients ou clients ponctuels, tout en ajustant à la hausse ses tarifs en période de forte demande partant du principe que si le consommateur utilise le service sur cette période, c'est qu'il ne peut faire autrement, et que donc, il sera en mesure de payer le prix fort.

Néanmoins, cette politique de prix s'adresse principalement à des entreprises de grandes tailles ayant la capacité technique à calculer, diffuser et proposer des prix adaptés en fonction de la saisonnalité.

Le levier prix reste donc un levier délicat à manipuler.

a) Détermination des prix à partir des coûts

C'est le domaine privilégié des produits spécifiques. Le prix est établi sur devis à partir d'une démarche générale de COÛT + MARGE. Cette détermination conduit à la connaissance de la valeur intrinsèque du produit. La décomposition du coût s'effectue souvent en coûts directs et coûts indirects. Le prix réel tient compte de plusieurs facteurs :

- La marge calculée sur le coût total interne de production ;
- La quantité ;
- L'importance de la commande ;
- La remise personnalisée pour chiffre d'affaires ;
- Le degré d'essentialité pour l'acheteur ;
- Sécurisation de l'acheteur.

Ce dernier mérite une explication ou plutôt anecdote.

Lors d'une discussion avec un ami, chef d'une PME de mécanique de précision, j'ai assisté à un entretien téléphonique entre cet ami et un acheteur du domaine spatial. Les termes employés par cet acheteur tendaient à démontrer que le produit, objet du devis proposé, ne pouvait être de qualité suffisante compte tenu du niveau de prix. Une augmentation du prix de 30% a finalement permis de traiter l'affaire.

Cet exemple, malheureusement trop fréquent, se passe de commentaire.

En fin, par produit spécifique, on entend les réalisations de pièces sur plans, les dépannages et réparations, les installations etc., adaptés au besoin spécifique de l'acheteur.

4.3.1.3 Les volumes

Le levier volume est la stratégie permettant une optimisation de la marge. Cependant, la marge de manœuvre en matière de volume est limitée encore une fois.

L'effet volume consiste principalement à traiter un gros volume de commandes auprès de ses fournisseurs dans l'optique de bénéficier de prix adaptés. En effet, les fournisseurs possèdent des grilles tarifaires en fonction des volumes de commande.

L'idée est de se rapprocher du fournisseur afin de connaître les différents compartiments de la grille tarifaire ; tous les fournisseurs ne donnent pas cette information. D'où l'intérêt de tisser de bonne relation commerciale avec ces derniers.

Le contact d'approvisionnement permet de bénéficier de remise de fin d'année (*sommes rétrocédées par le fournisseur au client en fonction du volume d'affaire réalisé*).

Signer des contrats d'approvisionnement peut être l'occasion, un de s'assurer d'un approvisionnement continu, et de deux de bénéficier de ces remises qui vont venir réduire les charges et donc augmenter la marge.

Conclusion

Le marketing achat a pour but de contribuer à améliorer la performance de l'entreprise en recherchant des produits et des services plus efficaces même à un prix globalement supérieur. Des matières premières, matériaux, ingrédients ou composants plus adaptées et de meilleure qualité, sont susceptibles d'améliorer les performances du produit fini. Des outillages, de nouvelles technologies de production, son rôle doit être dynamique, de manière à faire évoluer les acquisitions dans le sens d'une amélioration de la qualité et de la performance de l'offre de l'entreprise.

Il n'est pas rare, surtout dans les petites et moyennes entreprises (*PME*), que l'on fasse un amalgame entre la fonction « *Achats* » et la fonction « *approvisionnement* ». Bien que ces deux fonctions partagent un but unique qui est celui de satisfaire les besoins en matières, consommables, équipements... exprimés pour l'exploitation de l'entreprise...

La marge plus elle est élevée et stable plus la société sera à même de faire face à ses coûts fixes et aux aléas de l'activité, le maintien de la marge est donc essentiel afin d'assurer un résultat satisfaisant, mais également dans une optique de pérennisation de l'activité. Car dans une économie changeante, générer du résultat est certes important ; mais en générer régulièrement l'est encore plus.

Introduction

Après avoir présenté les différentes opérations de l'achat industriel de la détermination du budget d'achat de l'entreprise, jusqu'à la dernière étape qui consiste à l'attribution du marché. Nous avons étudié la négociation de l'achat à l'international qui comprend les critères et les méthodes d'évaluation et de sélection des fournisseurs.

Nous nous sommes par la suite intéresser à la logistique et à la stratégie d'achat qui nous a permis de mieux comprendre l'acte d'achat et d'approvisionnement dans une entreprise industrielle, ainsi à son impact sur sa compétitivité en terme de création de marge de manœuvre.

Nous avons partagé ce chapitre en quatre sections ; la première est une présentation générale de l'entreprise NAFTAL, la seconde se porte sur la branche commerciale et ses différents départements.

Dans le troisième nous avons établie le suivis du processus d'achat et d'approvisionnement des Lubrifiants au sein de NAFTAL, et en dernier lieu nous avonsssayé de faire une analyse sur la création de marge de manœuvre concurrentielle au sein de l'entreprise NAFTAL.

Section 1 : Présentation de l'entreprise NAFTAL

1.1. Création de NAFTAL

NAFTAL est issue de la restructuration de la SONATRACH en 1982. Elle avait un statut d'entreprise publique économique et depuis 1997 elle est devenue une S.P.A, filiale à 100% de SONATRACH.

NAFTAL est la plus grande filiale du Groupe SONATRACH et la deuxième entreprise algérienne de par son effectif, son chiffre d'affaires et son capital de **40.000.000.000.00 DA**. La société compte 31 513 travailleurs et enregistre un chiffre d'affaires moyen de deux milliards et demi de dollars. C'est une entreprise qui couvre tous les besoins du pays en matière de produits pétroliers, en l'occurrence les carburants, le GPL, les produits aviation et marine, les Lubrifiants et pneumatiques, les bitumes.... etc.

1.2. Objet de NAFTAL

L'entreprise NAFTAL est spécialisée dans la commercialisation et la distribution des produits pétroliers.

1.3. Création de l'entreprise

- L'entreprise E R D P (*entreprise de raffinage et de distribution des produits pétroliers*) a été créée par décret N°80 - 101 du 6 Avril 1980, modifié complété par le décret N° 83 - 112 du 05 février 1983 et N° 87 - 189 du 27 août 1987 portant restructurations de NAFTAL ; elle est placée sous la tutelle du ministre de l'énergie et des mines. L'entreprise ERDP/NAFTAL est chargée de l'industrie du raffinage et de la distribution des produits pétroliers y compris les produits : CLP (*carburant, lubrifiant, pneumatique*), GPL (*gaz de pétrole liquéfié*) et BTM (*bitumes*).
- L'ERDP est entrée en activité le 01 Janvier 1982.
- En 1987 : L'ERDP a fait l'objet d'une restructuration qui l'a divisée en deux (02) :
 1. **NAFTEC** est entreprise chargée du raffinage du pétrole, elle a pour mission d'organiser, gérer promouvoir et développer l'industrie de raffinage ;
 2. **NAFTAL** est chargée de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers, elle a pour mission d'organiser et de gérer le réseau de la distribution.
- A partir de 1998, elle change de statut et devient filiale à 100% du groupe SONATRACH.

Son capital social est fixé à la somme de 6.650 millions de dinars ; il est divisé en six cent soixante-cinq actions d'une valeur de 10 millions de dinars chacune numérotée de 1 à 665 entièrement détenues par SONATRACH.

Depuis sa création en 1987, NAFTAL subit continuellement des réformes de restructuration de son organisation interne et cela jusqu'en 2004 dates de la dernière

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

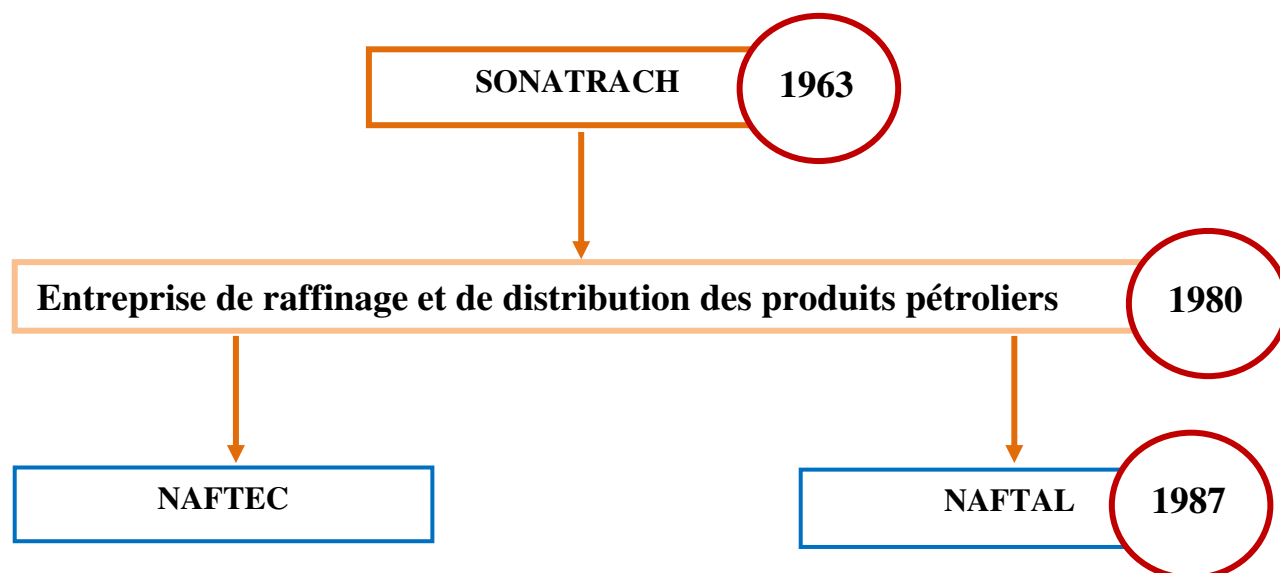
modification du système d'organisation qui a vu la création de 5 différentes branches autonomes les unes des autres et cela pour une meilleure appréciation de la gestion interne.

L'appellation de NAFTAL provient de :

- **NAFT** : Pétrole ;
- **AL** : Début Algérie.

On peut résumer l'évolution de la création de NAFTAL à travers la figure suivante :

Schéma N°08 : Création de la société NAFTAL¹



Source :

Tableau N°02 : Fiche signalétique de l'entreprise NAFTAL

Type d'information	NAFTAL
Logo	
Formes juridique et économique	Société de distribution et de commercialisation des produits pétroliers Société par action (SPA)
Président directeur général	Mr HARCHAOUI
Capital	40.000.000.000.00 DA
Siege social	Route des dunes bp 73 chéraga
Téléphone	0 21 38 13 13
Fax	0 21 38 19 19
Site internet	Http/www.naftal.dz

Source : département des approvisionnements/ direction des lubrifiants et produits spéciaux -NAFTAL.

Les informations pratiques concernant l'entreprise NAFTAL sont résumées dans le tableau ci-dessus.

¹ Document interne de l'entreprise.

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

1.3.1 Explication de la charte graphique

- **Label :** NAFTAL en arabe et en français appellation composée de deux mots : Naft-Aldjazair ou Naft-Algérie ;
- **Les cinq lignes :** qui représentent les cinq branches issues de la réorganisation interne en 2004 en Branches d'activités à savoir ; Branches carburants, Branche commercialisation, Branche GPL, Branche LPB (*lubrifiant, pneumatique & bitumes*) Branche activités internationales et partenariat. Deux couleurs :
 - **Le bleu :** pour les deux lettres et label (*NAFTAL*), synonymes de largeur et d'horizon ;
 - **Le jaune :** pour le fond du logo, symbole du sérieux.

1.4. Présentation de NAFTAL

1.4.1 L'organisation générale de NAFTAL

La nouvelle restructuration de la macro-organisation de NAFTAL date de 2015, Sa réorganisation a été rendue nécessaire par les nouvelles données économiques et surtout le marché concurrentiel donc ce projet vise à l'insérer dans ce nouvel environnement et préparer l'entreprise à évoluer dans ce nouveau marché.

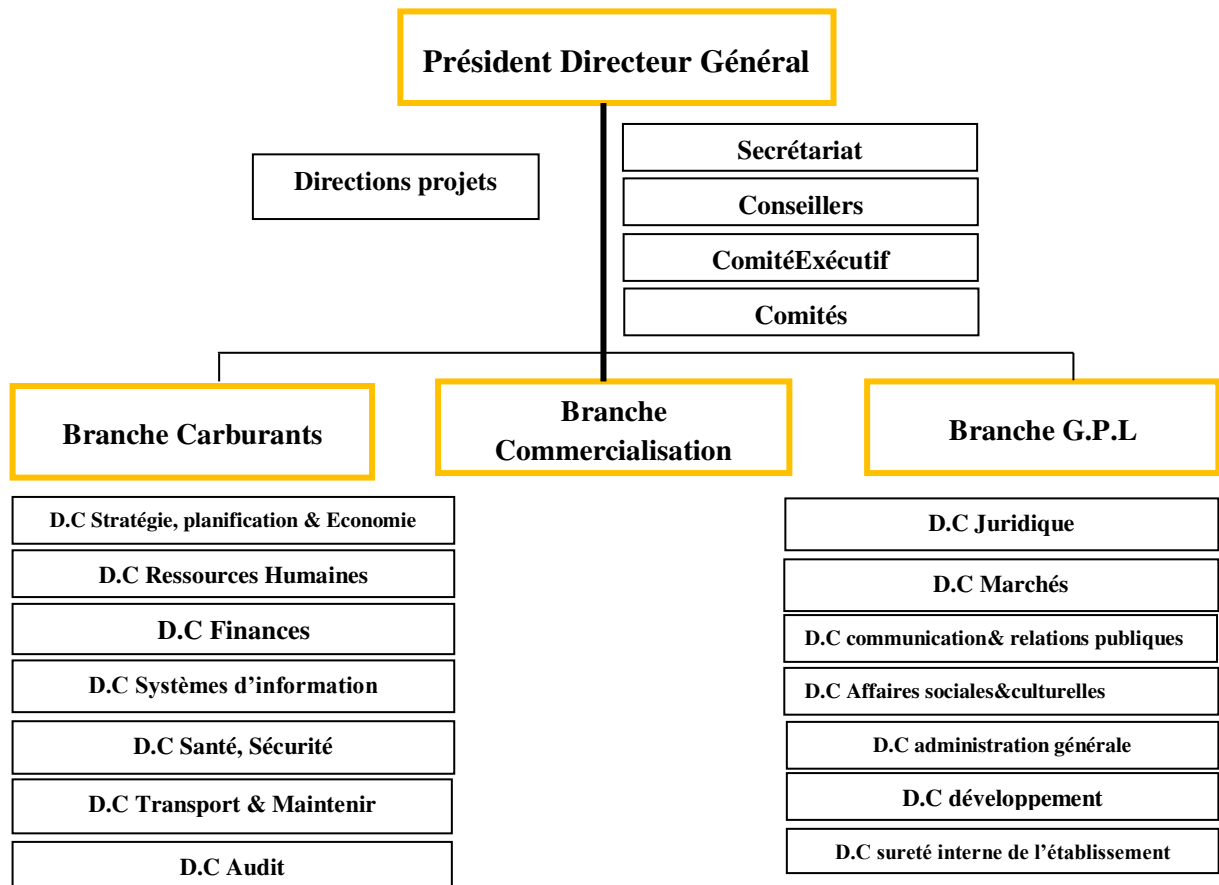
NAFTAL spa, filiale à 100% de SONATRACH est organisé en trois (03) Branches d'activités. Elle a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

1.4.2 L'organisation de NAFTAL est représentée à travers l'organigramme suivant

Le schéma d'organisation générale de l'entreprise fait conclure que le mode est inspiré de l'organisation fonctionnelle.

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

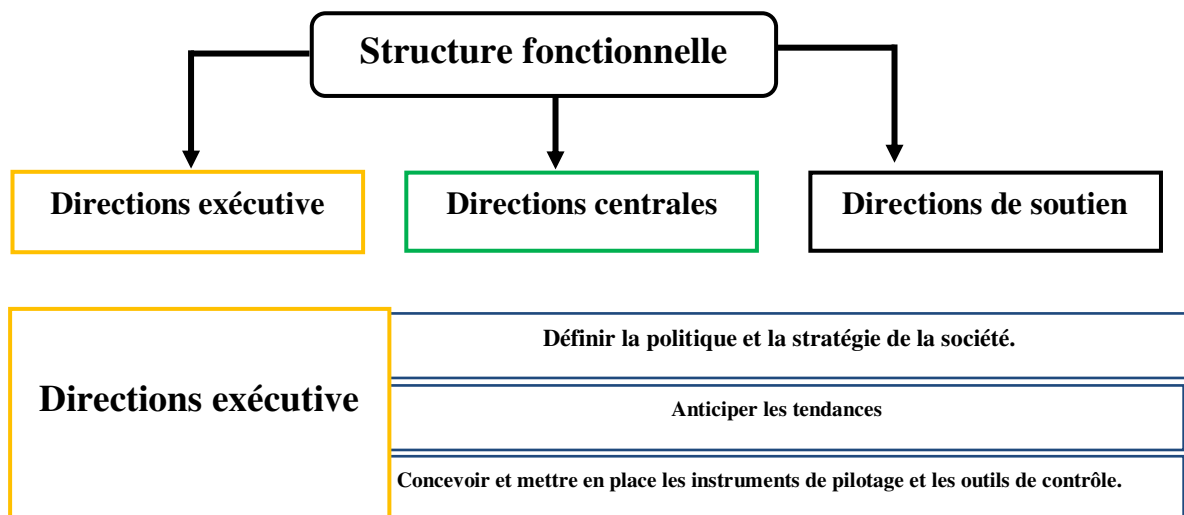
Schéma N°09 : L'organigramme de NAFTAL



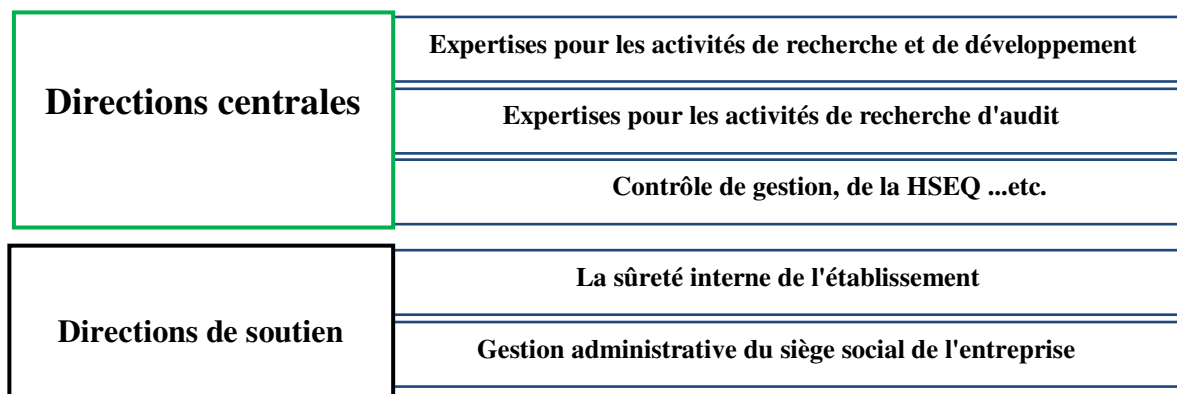
Source : document interne de l'entreprise.

D'après ce schéma, NAFTAL est organisée comme suit :

- **La Direction Générale :** est composée du PDG de l'entreprise assisté par son staff. Cette direction oriente et assure la cohérence, contrôle et anticipe les tendances par le biais de ses directions exécutives et directions centrales.
- **La structure fonctionnelle :** est composée de :



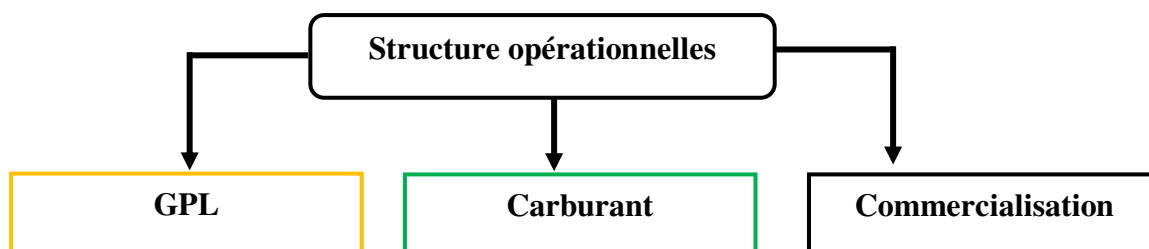
Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL



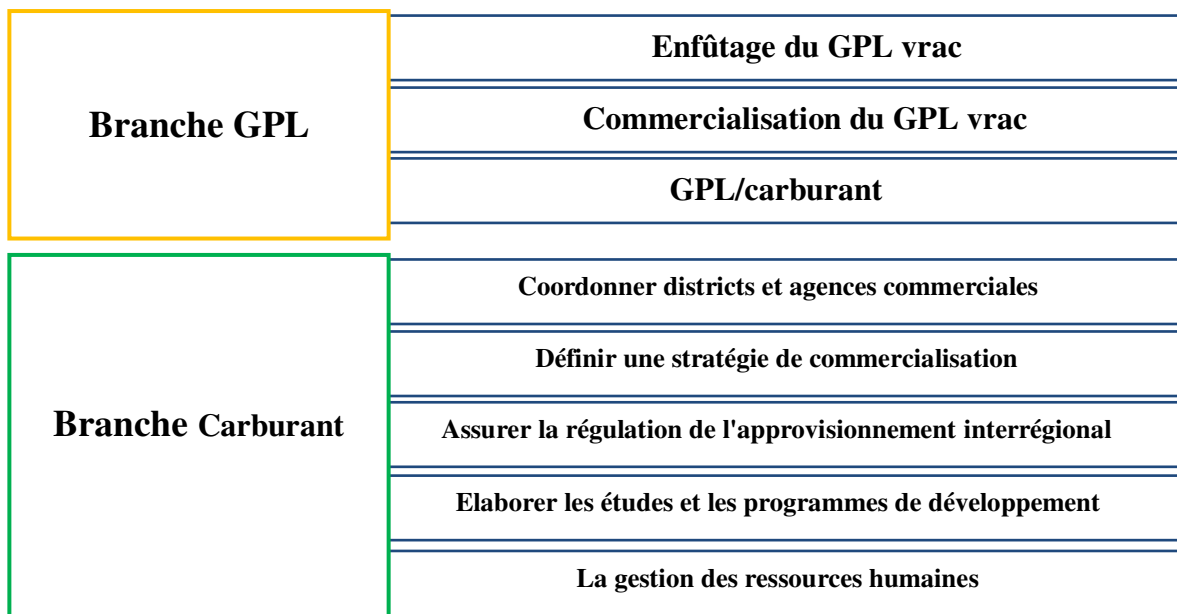
Source : document interne de l'entreprise.

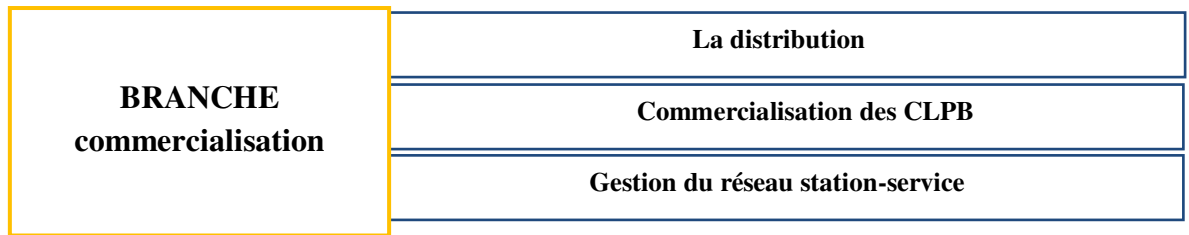
▪ Les structures opérationnelles

Les familles de produits sont réparties en trois branches d'activité, chaque branche est autonome en matière commerciale.



Chaque branche exerce ses métiers de base et développe ses activités conformément à la politique générale de l'entreprise.





Source : document interne de l'entreprise.

1.5 Les avantages de cette organisation

- Elle est souple et permet un meilleur contrôle et une prise de décision rapide et conséquente ;
- Elle s'adapte aux nouveaux contextes économiques et permet une plus grande maîtrise des charges d'exploitation et une optimisation des coûts.

1.6 Les objectifs et les missions de cette organisation

1.6.1 Objectifs

- Conforter les activités principales que sont : la distribution et la commercialisation des carburants et des GPL ;
- Repositionnement des activités de façon à s'adapter au marché et faire face à la concurrence ;
- Une meilleure coordination des activités principales en amont et en aval de la chaîne qui se traduit par une meilleure optimisation des coûts et par là des coûts de distribution ;
- Une meilleure connaissance du marché et donc une plus grande réactivité à l'évolution de ce marché.

1.6.2 Missions de La société

NAFTAL est chargée de la distribution et de la commercialisation des produits sur le marché national.

Elle intervient dans les domaines suivants :

- L'enfûtage du GPL, le stockage, la distribution, le transport et la commercialisation des produits pétroliers.

Donc les missions essentielles sont :

- Organiser et développer l'activité de consommation et de distribution des produits pétroliers ;
- Stocker, Transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national ;

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle et à la sauvegarde de la protection de l'environnement en se mettant en relation avec les organismes concernés : exemple pour les huiles usagées ;
- Procéder à toute étude de marché d'utilisation et de consommation des produits pétroliers.
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'informations ;
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale rationnelle des infrastructures ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de l'entreprise conformément à la réglementation.

1.7 La stratégie de NAFTAL

Les axes majeurs de la stratégie de NAFTAL sont :

- Le développement d'une nouvelle culture managériale, ambitieuse, innovante et exigeante ;
- Le développement et l'amélioration de la rentabilité de ses activités ;
- La fidélisation de sa clientèle ;
- Le renforcement de sa position de leader dans la distribution des produits pétroliers au niveau national ;
- L'adaptation de son organisation et de son mode de fonctionnement aux mutations de l'environnement ;
- La mise en place d'une politique marketing et de communication ;
- Le dimensionnement de l'activité au niveau national ;
- Le redéploiement des activités au niveau international ;
- Le développement du partenariat et des synergies avec des opérateurs disposants d'atouts spécifiques ;
- L'intensification des actions visant la maîtrise des coûts et l'amélioration de la qualité des produits et services ;
- Enfin l'ambition de NAFTAL est de devenir exemplaire non seulement par ses performances économiques mais aussi par le respect de l'environnement en réduisant l'empreinte de ses activités sur cette dernière.

1.8 NAFTAL et la concurrence

La concurrence ne représente que l'une des forces intervenant dans l'environnement de l'entreprise.

IL faut en réalité distinguer

- L'environnement interne ;
- L'environnement externe.

1.8.1 L'environnement interne

Comprend tous les acteurs impliqués dans la production, la distribution et la communication de l'offre.

a) La clientèle

Elle est composée des ménages, des entreprises, des institutions publiques et des compagnies étrangères (*aériennes et maritimes*). Elle est hétérogène dans sa composition, dans sa demande et ses exigences.

Toutefois, elle recherche la qualité, la disponibilité du produit, le service attentionné, la rapidité de traitement, la sécurité.

b) L'entreprise

- **Le produit** : la durée de vie des produits est courte, quelques jours pour les carburants et longue pour les pneumatiques et les bitumes. Le cycle de production est court pour le GPL et bitumes. Le kérosène, pneumatique et bitumes sont à maturité. Essence normal, GPL, fuel-oil sont en phase de déclin, GAS-OIL, essence super, essence super, Essence sans plomb sont en phase de croissance et enfin GNC, GPL/C sont en phase de lancement ;
- **La demande** : il s'agit d'un marché de masse ou la demande est en croissance rapide, prévisible pour certains produits ou l'entreprise détient le monopole (*tous les carburants*), pour les autres produits elle est fluctuante, en fonction des conditions climatiques (GPL), des parts de marché. Elle est élastique par rapport à la croissance démographique, au parc automobile. Elle est très souvent stimulée par le programme de relance économique des pouvoirs publics.

1.8.2 L'environnement externe

Comporte six dimensions :

- **La démographie.**
- **Economie** : on fait référence au niveau de concurrence en place, à la richesse du pays, aux taux d'intérêts, au taux de chômage, au phénomène inflationniste à la croissance de l'économie et à la conjoncture économique de façon générale ;
- **Contexte social** : on fait référence aux caractéristiques de la société en termes de scolarisation, de valeur, d'âge, de richesses, d'industrialisation, de classe sociale, de la famille.

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

- **Technologie** : il s'agit ici d'élaborer jusqu'à quel point la simplicité ou la complexité de la technologie, la robotisation, l'évolution lente ou rapide de l'environnement technologique.
- **Ecologie** : l'environnement écologique dans son sens large (*protection de l'environnement, de la faune et la flore, respect des droits de la personne, etc.*). Cette dimension prend de plus en plus d'importance au sein de notre société.
- **Politique** : l'environnement politique (*ce que les divers paliers gouvernementaux m'offrent et m'imposent*). Il s'agit des subventions, des normes gouvernementales, de la taxation, des règles entourant l'importation et l'exportation du libre-échange, du type de système politique, du climat politiques, des lois en matière de brevets, de propriété intellectuelle.

Remarque :

NAFTAL ne détient plus le monopole depuis l'ouverture du marché en 1998, conformément aux dispositions du décret 97-435 du 17 novembre 1997 portant sur la réglementation du stockage et de la distribution des produits pétroliers.

Depuis, le nombre de concurrents n'a pas cessé de croître.

Les concurrents de NAFTAL peuvent être catalogués en deux catégories :

- Les importateurs ;
- TOTAL dans les lubrifiants et les bitumes, Quelques privées qui ont un timide réseau de stations-service.

Le principal concurrent de NAFTAL, est PETROSEMBatna avec moyen de 15000 tonnes lubrifiants vendus en 2004 (*5000 T pour les entreprises et 10000 T pour les particuliers*).

Les quantités importées en 2004 sont estimées à 15000 T hors NAFTAL.

Malgré le fait que ses concurrents sont d'envergure beaucoup plus petite que NAFTAL, il n'en demeure pas moins que leur ardeur s'accroît d'année en année, en axant leur prix et l'élasticité de leur offre commerciale. La compétitivité des prix des concurrents dérive essentiellement du niveau de la qualité de leurs produits, inférieur à celui de NAFTAL et de la faiblesse de leurs coûts.

Aussi il faut tenir compte que les majors de la distribution des produits pétroliers, s'ils sont installés en Algérie, n'ont pas encore étendu toutes leurs capacités sur le terrain. L'adhésion de l'Algérie à l'OMC et l'entrée en vigueur de l'accord avec l'union européenne représenterait sans doute l'opportunité que ces derniers épient.

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

NAFTAL ne souffre pas que de ce qui a été cité précédemment mais aussi :

- La menace d'apparition d'entrants potentiels est très élevée du fait de l'attractivité du marché d'une part et de l'absence d'adversités à l'entrée d'autre part ;
- La distribution et la commercialisation des lubrifiants permettent de résulter des marges élevées et ne nécessitent pas des investissements conséquents ;
- De même, qu'aucune barrière technologique ou relative aux normes et sécurité n'existe sur le marché. Les deux seules barrières à l'entrée que NAFTAL aurait pu ériger sont les économies d'échelles d'une part et sa notoriété auprès des intermédiaires et des consommateurs d'autre part.

1.9 La concurrence indirecte de NAFTAL

NAFTAL souffre également d'une toute autre concurrence qui est indirecte mais non négligeable telle que :

- Les magasins, vendeurs exclusifs de pneumatique pour tous types de véhicules représentant la marque Michelin ou Bridgeston ; Goodyear, Semperit, Uniroyal et beaucoup d'autres ;
- Les magasins d'accessoires automobiles qui vendent les pneumatiques, huiles et lubrifiants ;
- Les Stations Lavage et Graissage qui sont au nombre de 1804 en Algérie, un chiffre pas anodin, même important car ces stations peuvent représenter une évacuation de clientèle pour NAFTAL ;
- Les vulcanisateurs qui eux aussi sont comptés parmi les concurrents de NAFTAL.

Il y'a lieu d'évoquer également une autre sorte de concurrence aussi dangereuse que les précédentes, la concurrence déloyale : NAFTAL souffre beaucoup de cette dernière, car contrairement à cette concurrence déloyale NAFTAL paie toutes les charges et frais concernant la commercialisation et la distribution des produits pétroliers et dérivés à l'encontre de l'autre qui ne règle pas de charge et vend ces produits au même prix que NAFTAL.

1.10 Les Moyens de la société

Premier distributeur d'énergie dans le pays, NAFTAL accomplit sa mission grâce à la mobilisation et à la mise en œuvre d'importants moyens de stockage, de production de maintenance et d'un réseau de distribution réparti à travers tout le territoire national.

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

1.10.1 Potentiel humain

Il est de 30231 salariés dont :

- 24002 agents permanents répartis en :
 - 24% de cadres ;
 - 34% maîtrises ;
 - 40% exécutions.
- 6229 agents temporaires

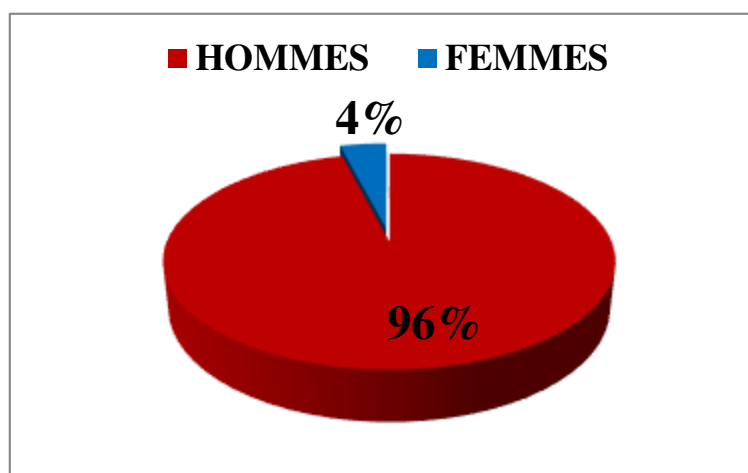
Tableau N° 03 :L'effectif de NAFTAL

Effectifs	Hommes	Femmes	pourcentages
Cadres et cadres supérieurs	3820	212	11.40
Techniques supérieurs	341	114	03.97
Techniciens et agents de maitrise	4641	447	18.48
Agents technique	5047	187	16.37
Personnel qualifié	10907	463	41.62
Personnel non qualifié	2964	264	07.94
Apprentis	1671	225	00.93
Total	30391	1122	100%
Total	31 513		

Source : département des approvisionnements/ direction des lubrifiants et produits spéciaux -NAFTAL

En diagramme :

Schéma N°10 : Effectifs de NAFTAL



Source : département des approvisionnements/ direction des lubrifiants et produits spéciaux -NAFTAL

1.10.2 Potentiel matériel

- 1072 tracteurs routiers ;
- 1078 semi-remorques citernes ;
- 56 semi-remorques bitumes ;
- 20 remorques ravitailleur ;

- 196 semi-remorques plateaux ;
- 09 remorques plateaux ;
- 455 camions citernes ;
- 04 camions ravitailleurs.

1.10.2.1 Infrastructures

- 15 Unités Bitumes ;
- 41 Centres emplissages GPL ;
- 52 Dépôts Relais GPL ;
- 32 Centres Aviations ;
- 1911 Stations-services ;
- 6 Centres Marines ;
- 59 Dépôts relais de stockage GPL :
 - Aires de stockage GPL ;
 - 17 877 Points de vente GPL ;
 - Dépôts d'avitaillement des aéronefs (*Centres Marines*) ;
 - Points de vente à la mer (*Parcs de 5 232 véhicules et engins*).

Section 02 : La branche commercialisation

2.1 Généralité sur la branche commerciale

2.1.1 Bref historique

Issue de la réorganisation de La Branche CLPB (*Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques & Bitumes*), la Branche Commercialisation a été créée par décision N°S.767 DG du 22/12/03.

La Branche Commercialisation s'est réorganisée en deux structures dénommées :

- Branche Commercialisation par décision N°S.767 DG du 04/12/2004. Elle a pour mission principale la commercialisation des produits pétroliers et autre, assure les prestations de service sur l'ensemble du réseau Gestion Directe ;
- Branche Lubrifiant, Pneumatique & Bitumes par décision N°S.767 DG du 04/12/2004.

Elle pour mission principale l'approvisionnement, la Distribution & la commercialisation des produits Lubrifiants, produits spéciaux à l'échelle international.

2.1.2 Missions principales

La création de la Branche Commercialisation a pour mission :

- Assurer la commercialisation des Bitumes, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques à travers tout le territoire national ;
- Assurer l'exploitation, la réhabilitation, la modernisation et le développement des infrastructures et moyens de distribution ;
- Initier, étudier et mettre en œuvre toute action visant à renforcer sa position commerciale sur le marché ;
- Entreprendre toutes les études permettant d'optimiser le flux de distribution et de minimiser les coûts de distribution ;
- Mettre en place un système de procédure de gestion centralisé qui permet de maîtriser les flux physiques et financier à tous les stades de la distribution ;
- Mettre en place un système d'information de gestion centralisé en vue de suivre et de s'assurer de l'exécution des activités conformément aux règles et aux procédures arrêtées ;
- Veiller à la sauvegarde des équilibres financiers ;
- Définir la politique de financement et procéder à la mise en place des mécanismes des financements appropriés. Définir la politique en matière de couverture de risques par les sociétés d'assurances ;
- Assurer le respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines d'activité (*technique, finances, relations de travail etc. ...*).

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

Elle comprend aussi :

- 04 Districts dans l'Est du pays à Annaba, Sétif, Tébessa et Biskra ;
- 04 Districts dans le Centre du pays à Alger, Médéa, Tizi-Ouzou et Ghardaïa ;
- 04 Districts dans l'Ouest du pays à, Sidi-Bel-Abbès, Tlemcen, Saida et Chleff.

2.1.3 Les missions principales des Districts sont de :

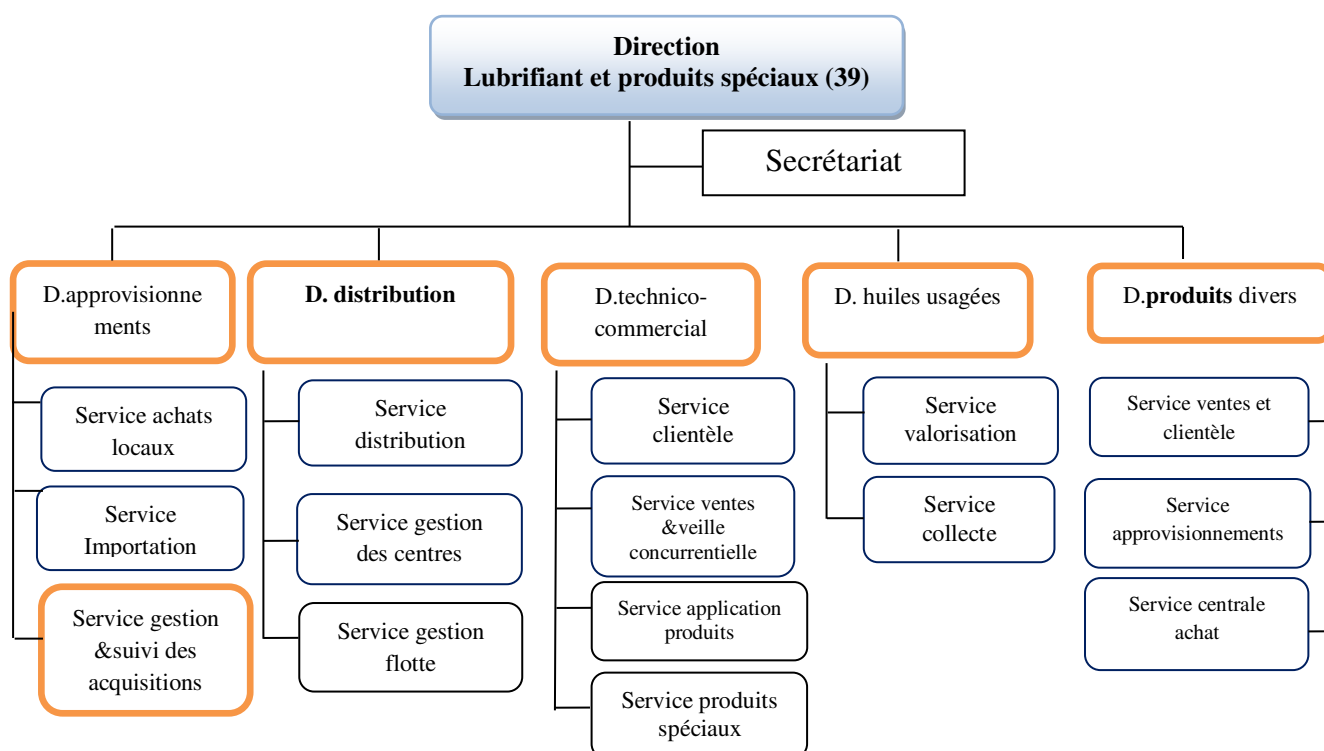
- Assurer la commercialisation des produits au niveau de la zone géographique d'influence ;
- Assurer l'exploitation et la maintenance des installations (*centres, stations-service*) ;
- Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité des flux physiques et financiers ;
- S'assurer du respect de la réglementation et des règles et procédures de gestion.

2.2 Direction des lubrifiants et produits spéciaux

La Direction lubrifiants et produits spéciaux se compose de cinq départements :

- Département approvisionnements ;
- Département technico-commercial ;
- Département distribution ;
- Département huiles usages ;
- Département produits divers.

Schéma N°11 : Organigramme de la Direction Lubrifiants & produits spéciaux(DLP)



Source : département des approvisionnements/ direction des lubrifiants et produits spéciaux -NAFTAL.

2.2.1 Missions principales de la (DLP)

- Mettre en œuvre la stratégie commerciale visant l'augmentation des ventes des produits Lubrifiants et Produits Spéciaux par des offres adaptées au marché ;
- Mettre en œuvre, évaluer et améliorer la politique générale en matière d'approvisionnement de stockage, de distribution et de commercialisation des Lubrifiants et des Produits spéciaux.

2.2.2 Taches & responsabilités

- Elaborer les programmes d'enlèvement auprès des raffineries et des importations des produits lubrifiants et produits spéciaux et veiller à son exécution ;
- Mettre en place les moyens logistiques nécessaires pour les activités approvisionnement et distribution des lubrifiants et produits spéciaux ;
- participer, selon les responsabilités définis, à l'élaboration du dispositif écoute clients société ;
- Participer à la définition des outils et dispositif adaptés de la veille commerciale, incluant les veilles marché et concurrentielle ;
- Mettre à la disposition du client le produit dans les meilleurs délais et avec le service attendu en termes de qualité produit, fiabilité et service client ;
- Collecter, analyser et remonter, en continu, toutes les informations relatives à l'écoute des exigences de la clientèle à la direction marketing de la branche commercialisation, par le biais des outils et dispositif de veille commerciale défini ;
- Coordonner et développer l'activité de collecte et de commercialisation des huiles usagées, assurer la gestion des avis de vente de ces huiles conformément à la réglementation en vigueur au sein de la Société ;
- Assurer le bon suivi des approvisionnements en produits d'entretien automobile conformément aux besoins transmis par la direction commerciale ;
- Assurer l'élaboration et la gestion des contrats clients et veiller au maintien d'une bonne relation clientèle ;
- Constituer, mettre à jour le fichier clients tiers et gros consommateurs (*conformément à l'IDG N°064.22Rx portant Modalités de codification client et gestion du fichier client*) en collaboration avec les districts commercialisation ;
- Suivre le recouvrement des créances au niveau des districts commercialisation ;
- Veiller à l'élaboration des contrats relatifs aux approvisionnements en Lubrifiants et produits spéciaux avec les fournisseurs ;

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

- Optimiser les flux de distribution des produits lubrifiants et produits spéciaux et en réduire les couts ;
- Engager de actions de prospection des nouveaux clients pour renforcer la position commerciale ;
- Evaluer l'efficacité des actions engagées dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie commerciale déployée pour l'augmentation des vente ;
- S'assurer du district respect des règles, procédures de gestion et consignes HSE applicables à l'exploitation des centres lubrifiants et pneumatiques ;
- Définir les axes d'amélioration repérés à partir des bilans des réalisations de l'évaluation de l'efficacité des action et dispositifs planifiés ainsi que des résultats de la veille concurrentielle en vue d'augmenter les ventes et d'améliorer la relation commerciale avec la clientèle.

2.3 Département approvisionnement

Regroupe trois services :

2.3.1 Service achats locaux

Les tâches de ce service sont :

- Elaborer les programmes d'enlèvement à partir de la raffinerie conformément aux plans d'approvisionnements arrêtés ;
- Analyser les besoins et définir les moyens et normes de stockage et les faire appliquer ;
- Elaborer les bilans et rapports périodiques ;
- Veillez à l'application correcte de la convention d'approvisionnement liant l'entreprise à SH/RAFFINGE ;
- Etablir les situations journalières (*physiques et valorisés*) des enlèvements à partir de la raffinerie ;
- Assurer une bonne coordination avec les centres ravitailleurs en matière d'enlèvements de produits à partir de la raffinerie ;
- S'assurer de la réception des produits, factures et certificats de qualité ;
- Identifier et enregistrer les contraintes dans la réalisation du programme et entreprendre des actions de redressement ;
- Déterminer et analyser régulièrement les coûts d'approvisionnement ;
- Assurer une régulation des stocks.

2.3.2 Service importations

- Elaborer les programmes annuels et pluriannuels d'approvisionnement auprès des fournisseurs étrangers ;
- Elaborer les cahiers des charges ;
- Procéder au lancement des appels d'offres internationaux ;
- Analyser les offres techniques et commerciales avant leur présentation aux différentes commissions ;
- Elaborer les projets de contrats et mettre en œuvre leur exécution ;
- Suivre l'évolution des procédés techniques ;
- Constituer et actualiser les fiches techniques des produits ;
- Déterminer les points d'approvisionnement et lancer les commandes ;
- Assurer les opérations d'enlèvement, de dédouanement et de transit ;
- Elaborer une banque de données des différents fournisseurs.

2.3.3 Service gestion et suivi des acquisitions

- Suivi de tous les textes et dispositions réglementaire ainsi que les instructions de gestions concernant l'activité importations ;
- Concevoir le design et les écritures des étiquettes des emballages ;
- Suivi et gestion des cautions de bonne exécution des contrats ainsi que les cautions de soumissions ;
- Informations de gestion, consolidé de tout le processus approvisionnement (*local et importation*) ;
- Travailler en interface avec divers organismes externes tels que : douane, ministre du commerce, DCP, compagnie maritimes, assureurs, banque ;
- Travailler en interface avec les structures internes dans le cadre des activités d'importations ;
- Gestion des avaries (*manquants et excédents*) ;
- Suivi des paiements à l'importation.

2.4 Le Département Distribution

Regroupé par deux services.

2.4.1 Le service distribution

Elaborer les programmes de ravitaillement des dépôts et entrepôts en liaison avec les centres opérationnels.

- Chercher les formules de distribution et transport visant à satisfaire les besoins du marché aux moindres coûts ;

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

- Effectuer et s'assurer du dispatching vers les zones opérationnelles ;
- Participer aux études d'optimisation (*en matière de distribution et de transport*) conjointement avec la Direction transport ;
- Consolider et élaborer les bilans et rapports d'activités.
- Analyser et suivre les performances de réalisation en matière de transport et de distribution et adapter les normes correctives nécessaires.

2.4.2 Le service gestion des centres

- Elaborer les programmes de transport des ravitaillements des centres en liaison à partir des centres ravitailleurs d'Arzew pour les produits locaux et d'Oran et Bejaia pour les produits d'importation ;
- Chercher les formules de distribution et transport visant à satisfaire les besoins du marché aux moindres coûts ;
- Effectuer et s'assurer du dispatching vers les zones opérationnelles ;
- Participer aux études d'optimisation (*en matière de distribution et de transport*) conjointement avec la Direction transport ;
- Consolider et élaborer les bilans et rapports d'activités ;
- Analyser et suivre les performances de réalisation en matière de transport et de distribution et adapter les normes correctives nécessaires.

2.4.3 Le service produit spéciaux

Les taches principales du département sont :

- Elaborer la politique de commercialisation et opérer les études de marché nécessaires à la vente et la promotion des produits spéciaux ;
- Etablir le budget de fonctionnement du département ;
- Participer à l'élaboration des plans et programmes de la Direction ;
- Diriger les études de marché nécessaires à la vente et à la vente et à la promotion des produits spéciaux ;
- Mise à jour les fiches technique de tous les produits de la gamme des produits spéciaux ;
- Suivre les nouvelles spécifications publiées pour les organismes internationaux et les fournisseurs potentiels ;
- Elaborer les prévisions de vente des produits ;
- Planifier l'approvisionnement à partir de la production locale (*solvants*) ou de provenance étrangère (*paraffines et cires*) ;
- Préparer les cahiers des charges et analyser les offres techniques et commerciales émanant des fournisseurs étrangers ;

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

- Négocier et conclure les contrats avec les sociétés étrangères ;
- Suivre l'exécution des contrats d'importation ;
- Contrôler et suivre la gestion des stocks de produits spéciaux et veiller à une utilisation rationnelle des installations de stockage.

▪ Les produits spéciaux sont

a) Les paraffines et cires

- Evaluer les besoins du marché en qualité et en quantité ;
- Participer à l'élaboration des cahiers des charges ;
- Procéder au lancement des appels d'offres internationaux ;
- Analyser les offres techniques et commerciales avant leur présentation aux différentes commissions ;
- Elaborer les projets de contrats et mettre en œuvre leur exécution ;
- Suivre l'exécution des contrats pour la conformité des livraisons ;
- Suivre l'évolution des procédés technique ;
- S'assurer de l'apurement des contrats ;
- Constituer et actualiser les fiches techniques des produits.

b) Les solvants

- Consolider et évaluer les prévisions ventes des zones ;
- Assurer un suivi des ventes par zone ;
- Analyser les ventes mensuelles et établir les bilans périodiques en expliquant les écarts ;
- S'assurer des niveaux des stocks dans les dépôts ;
- Coordonner les transferts inter-dépôts conformément aux besoins de la clientèle et aux capacités de stockage.

2.5 Le Département Technico-commercial

Regroupe trois services :

2.5.1 Le service analyses et ventes

- Elaborer les prévisions des ventes à court, moyen et long terme ;
- Elaborer les plans de ventes et les budgets des produits lubrifiants et produits spéciaux ;
- Procéder aux analyses et redressements des écarts, (prévisions/réalisations) ;
- Effectuer et interpréter les statistiques sur les ventes réalisées des produits ;
- Procéder à analyser des créances sur les clients ;
- Etudier les différents canaux de ventes et apprécier leurs importances ;
- Elaborer les bilans et rapports d'activités périodiques des ventes des produits lubrifiants et des produits spéciaux ;

- Elaborer des études et analyses de ventes ;
- Elaborer une banque de données propres à l'activité ventes lubrifiants.

2.5.2 Le Service Clientèle

- Enregistrer, analyser les préoccupations et doléances de la clientèle ;
- Développer une force de vente capable d'assurer la fonction technico-commerciale ;
- Appliquer des procédés de ventes, notamment, les contrats avec la clientèle, les réclamations et les dispositions de crédit ;
- Prospecter en permanence pour les produits lubrifiants et les produits spéciaux ;
- Etablir et suivre les contrats de vente avec la clientèle ;
- Instaurer un système de visites technico-commerciales chez la clientèle, étudier leurs doléances et proposer les mesures correctives ;
- Participer à l'élaboration des opérations promotionnelles des ventes des lubrifiants et produits spéciaux ;
- Organiser des séminaires et rencontres technico-commerciales auprès des clients ;
- Assurer une gestion permanente du fichier clients.

2.5.3 Le service développement, application produits :

- Assister et orienter la clientèle dans le domaine de la spécification et utilisation des produits ;
- Effectuer le développement, la diffusion et l'enseignement des connaissances nécessaires à une meilleure utilisation des produits ;
- Procéder à la conception des différentes fiches techniques et diffuser une documentation générale ;
- Veillez à l'amélioration de la qualité des lubrifiants et produits spéciaux ;
- Procéder aux contrôles de qualité nécessaires et faire respecter les normes nationales et internationales ;
- Actualiser et exploiter le fichier technique des lubrifiants et produits spéciaux ;
- Assurer une assistance technique dans la préconisation et l'application des produits.

2.6 Département des huiles usagées

2.6.1 Service collecte et élimination

- Mettre en place un système de collecte fiable et rentable à travers tout le territoire et en optimiser les moyens ;
- Définir les mesures d'incitation et de sensibilisation auprès des détenteurs des huiles usagées station GD, GL, Gros consommateurs, autres organismes ;

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

- Animer, coordonner, et suivre les activités de collecte, de stockage et exportation des huiles usagées et déchets spéciaux ;
- Suivre toutes les opérations de collecte des huiles usagées en optimisant les couts ;
- Elaborer les rapports périodiques sur l'activité et proposer les actions de redressement ;
- Suivre et assurer l'exécution des contrats d'exportation.

2.6.2 Service valorisation

- La mise en place d'un manuel de gestion de l'activité depuis le ramassage passant par le stockage jusqu'à l'exportation, qui servira comme un support de bord pour le bon fonctionnement de l'activité ;
- Mettre en œuvre toute action ou initiative d'études en vue de développer l'activité de récupération des huiles usagées ;
- Déclenchement des appels d'offres nationaux et internationaux pour l'acquisition des moyens logistiques ;
- L'acquisition de pompe d'expédition et de dépotage des huiles usagées au niveau des trois ports ;
- L'acquisition de camions de la collecte et de transfert ;
- L'installation de nouveau Bacs de stockage ;
- Veiller à l'optimisation des moyens de transport et de stockage des huiles usagées ;
- Elaborer les cahiers des charges relatifs à l'activité des huiles usagées et les avis de vente ;
- Gérer les avis de vente nationaux et internationaux des huiles usagées ;
- Suivre l'évolution du marché des huiles usagées et proposer des prix de ventes en tenant compte des couts de la collecte et de stockage ainsi que des prix de ventes appliqués à l'international ;
- Rechercher d'autres mondes d'élimination locale ou à l'international.

Schéma d'approvisionnement existant :

La distribution des lubrifiants s'articule autour des axes suivants :

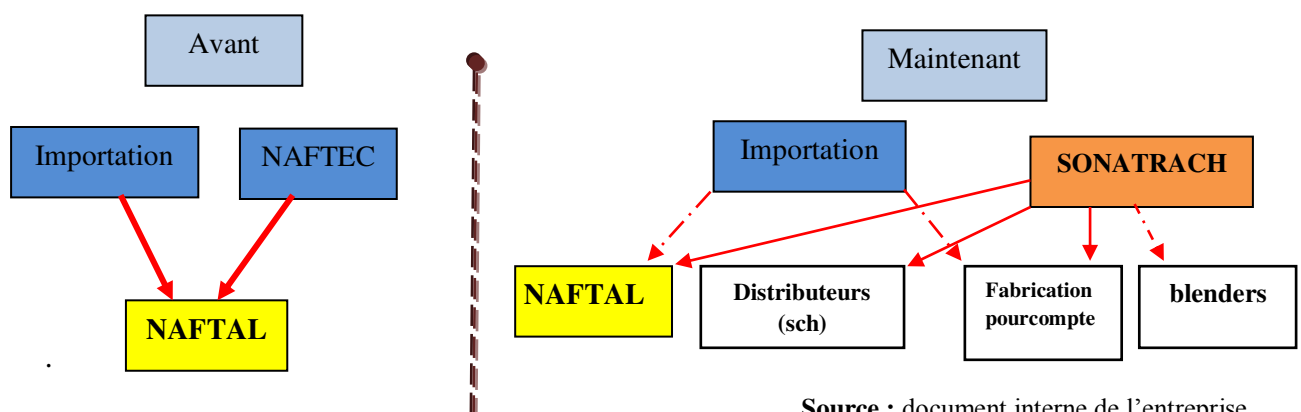
Une structure centrale (*Direction produits.*) qui pour rôle :

- La détermination des besoins nationaux, et les moyens nécessaires ;
- L'analyse du marché, la politique de stockage ;
- La régulation et la coordination inter unité ;
- Planification des programmes ;
- Approvisionnement/Ravitaillement/Distribution ;
- L'analyse des performances ;

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

- Un centre de ravitaillement de la production nationale situé à ARZEW à proximité de la source de production est pourvu d'une capacité de stockage d'environ 14 000 TM :
 - Il a pour mission l'exécution du plan nationale de distribution de lubrifiants élaboré par la structure centrale ;
 - Il procède aux enlèvements des produits et leur ventilation à travers le territoire nationale ;
 - Il mouvemente environ 125000 TM de produits par an. Pour ce faire, il utilise ses moyens propres et les moyens SNTR 30%, STP 25% ;
 - Quatre pôles de réceptions produits importations ;
 - Ils sont au nombre de quatre, appelées unités portuaires (*Oran, Béjaia, Annaba*), implantées à proximité des ports ;
 - Ils ont pour mission la réception et la distribution des produits selon des programmes établis par la Direction lubrifiants ;
 - Chaque pôle dispose d'une zone géographique d'influence ;
 - Unités de distribution avec moyens de stockage et matériel de transport ;
 - Elles sont au nombre de 50 ; chaque centre dispose d'un ou plusieurs dépôts ;
 - Leur mission est de couvrir l'ensemble des besoins de leur zone d'influence (*satisfaction des besoins de la clientèle*) qui est constituée d'une ou plusieurs wilayas.

Schémas N°12 : Structure des approvisionnements du marché et de NAFTAL



Source : document interne de l'entreprise.

2.7 Les pôles de distribution

L'unicité de la source d'approvisionnement et surtout son implantation excentrée implique un schéma de ravitaillement sur la base d'un flux produit allant de l'extrême ouest vers l'ensemble du pays. Chacun des pôles de ravitaillement a pour tâche la satisfaction des

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

besoins de sa zone d'influence qui est constituée d'une ou plusieurs wilayas. Ils sont en nombre de 19 et ont pour mission la satisfaction des besoins de leurs zones d'influence.

Le choix des pôles de distribution a été déterminé principalement selon les critères suivants :

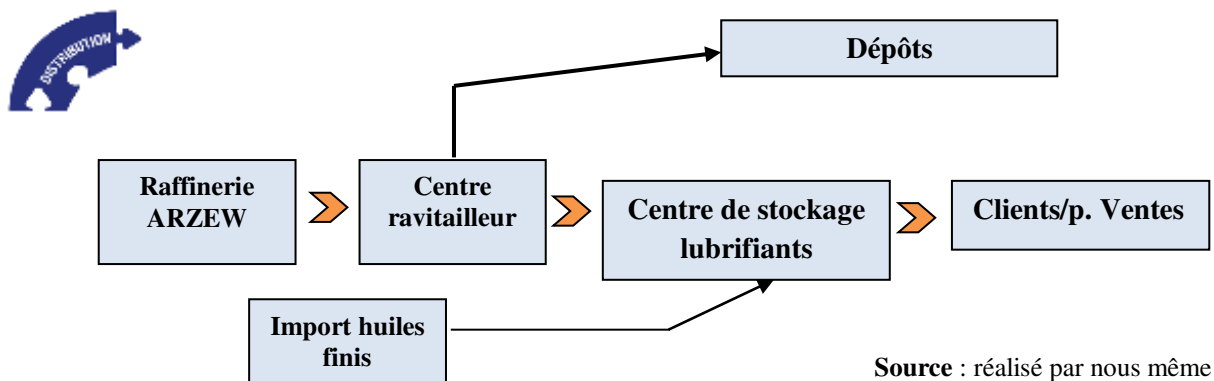
- Importance du marché ;
- Disponibilité d'infrastructure de stockage ;
- Distances ;
- Environnement socioéconomique ;
- Axes routiers et réseaux ferroviaires.

La distribution des lubrifiants se fait à partir d'un parc de transport appartenant à NAFTAL est composé de camions de ravitaillement et de livraison et chariots élévateurs.

Cette flotte est répartie à travers toutes les unités selon une politique d'auto ravitaillement, la dispersion de ces faibles moyens a rendu inefficace l'activité transport traditionnelle de l'entreprise, transférant celle-ci vers des transporteurs tiers (STPE, SNTR,) à cela s'ajoute le fait que ces moyens soient fréquemment utilisés au profit d'autres domaines d'activité de l'unité (transport GPL, moyens généraux.... La distribution des lubrifiants s'opère à partir dispose des infrastructures de stockage d'une superficie évaluée à :

- 71000 M2 couverte ;
- 140000 M2 à l'air libre.

Schéma N°13 : Distribution des lubrifiants



Source : réalisé par nous même

2.8 La politique de communication de NAFTAL

Les efforts de Marketing de l'entreprise ne se limitent pas à la commercialisation des produits ou au choix d'un mode de distribution, mais aussi à concevoir et transmettre des informations aux différentes parties prenantes composant son environnement (*clients, fournisseurs...*) NAFTAL a toujours eu une stratégie de communication institutionnelle et commerciale, bien que sporadique, elle reste essentiellement visuelle par des affichages dans

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

les stations-service. Le message fait référence au label d'un professionnel et une relation de confiance avec le client.

Ce message est décliné par des mises en situation de différent segment de clientèle

- Particulier ;
- Entreprises publics et privées ;
- Administrations centrales et locales.

Depuis plusieurs années, NAFTAL mène de nombreuses campagnes de communication directe auprès de ses clients. Ses campagnes sont :

- **Brochure périodique** : présentation par NAFTAL, de tous les événements marquant au niveau de la société et de son environnement ;
- **Affichage au niveau interne** : des notes d'information sur tout ce qui touche à l'activité de la société ;
- **Exceptionnel** : pour les lancements de dépliants de 2 ou 3 volets, annonçant les événements ou les nouveautés (*produits*), rappels d'utilisation de produits.

La base de données de NAFTAL est maintenue dans le centre informatique général qui a surtout une vocation de gestion et de sécurité. Les indices intéressant le secteur d'activité, la position sociale, le type de client, ne sont pas pris en compte par le centre informatique. Les règles de traitements de l'information sont faites pour gérer les comptes un par un indépendamment des regroupements familiaux ou comptes entreprises- comptes privés. NAFTAL possède une imprimerie interne, qui lui permet de traiter 80% des besoins d'impression de la société.

La communication au niveau des stations est surtout faite pour vanter les mérites des produits qu'ils proposent à la vente.

Cette dernière se présente comme suit :

- **La publicité** : Diffusion de spots publicitaires, sur soit le lancement ou soit sur l'utilisation de produits lubrifiants à l'usage des automobilistes ;
- **Les posters** : Des affiches publicitaires placées dans chaque station-service portant un message crédible visant à modifier la vision et le comportement du consommateur vis-à-vis des produits lubrifiants ;
- **Des Cartes de prestations services** : C'est des étiquettes qui sont fournies au client à chaque vidange effectuée au niveau d'une station-service NAFTAL, elle fait ressortir le produit lubrifiant utilisé, la quantité et le nombre de Km à parcourir pour la prochaine prestation.

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTA

2.9 Les Clients

La clientèle est constituée des consommateurs actuels et potentiels qui s'intéressent à l'offre de l'entreprise.

Il s'agit des acheteurs au niveau du réseau stations-service, des gros consommateurs industriels et des revendeurs locaux qui peuvent être classés en grossistes, détaillants. Il existe plusieurs types de clients qui achètent les produits pétroliers à travers le réseau de distribution des stations-service :

- Automobiles ;
- Camionnettes ;
- Camions ;
- Autobus/ Cars ;
- Motos.

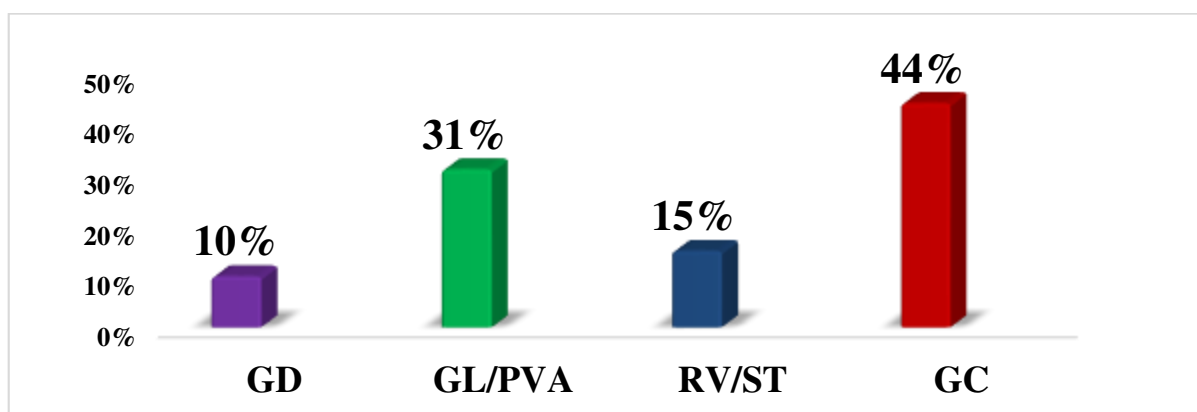
Les gros consommateurs constituent le maillon important du marché aval. Les clients revendeurs sont représentés par les grossistes des régions du pays .Ils s'approvisionnent au service des ventes pour desservir les marchés locaux à travers les détaillants. Les consommateurs finaux regroupent les utilisateurs qui achètent les produits par le biais du réseau stations-service.

Tableau N°04 : Situations des clients

Situation des clients	Part de marché
GD(1)	10%
GL/PVA (2)	31%
REVENDEUR ORDINAIRES	15%
GROS CONSOMMATEURS (4)	44%

Source : Réalisé par nous-même à partir des données de l'entreprise.

Schémas N°14 : Situation des clients



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise.

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

2.10 Présentation des produits lubrifiants

L'industrie automobile améliore continuellement les caractéristiques de sa production et introduire sur le marché des modèles moteurs toujours performant.

Tableau N°05 : Présentation des produits lubrifiants

Famille de produits	Principaux produits	Principaux clients
Carburants	Essence ; Carburéacteur ; Gas-oil, fuel.	Automobilistes Transports (<i>terre, air, agricole, industrie, ménage</i>)
Lubrifiants	Huiles ; huiles	Automobilistes Transport (<i>terre, air, agriculture, industrie, ménage</i>)
Bitumes	Bitumes purs Cut back	Travaux
Pneumatiques	Tourism agraires, Camions,engins	Automobiliste, agriculture, transport,
Produits d'entretien automobile	Shampooing automobile L'eau acidulée	Automobilistes Transport
Produits spéciaux	Essence spécial, solvant Paraffine...	Industrie, alimentation.

Source : A partir des documents interne de NAFTAL.

2.10.1 Définition des lubrifiants

Les lubrifiants sont fabriqués exclusivement à partir de mélange d'huiles de base minérales issue de produits chimiques divers appelés additifs.

Le rôle des additifs est améliorer les qualités intrinsèques même parfois d'en ajouter d'autre huiles pour leurs permettre de s'adapter aux rudes conditions qui existent dans les moteurs. Les lubrifiants de production nationale sont fabriqués exclusivement de bases minérales provenant du pétrole national très peu soufré à la raffinerie d'ARZEW.

2.10.2 Le rôle des lubrifiants

L'utilisation des lubrifiants permet de :

- Réduire les frottements entre les organes mécaniques en mouvement ;
- Protéger les frottements entre la corrosion ;
- Refroidie les pièces et évacuer la chaleur ;
- Diminuer l'usure ;
- Nettoyer et éviter la formation ;
- Accroître l'étanchéité.

Il apparait évident que les lubrifiants avec toute ses propriétés permet considérablement d'augmenter la durée de vie des machines et de moteurs auxquels il est destinée.

2.10.3 Les gammes d'huiles

Naftal commercialises plus d'une centaine de produits, lubrifiants, réparties en six (06) gamme :

a) Les gammes d'huiles

- **Huile moteur essence (HME)** : Naftilia 40- Naftilia super 20w50- Naftilia super 20w40- Tamilia 30/40- Tamilia hb 40 ;
- **Huiles moteur diesel (HMD)** : chifa 40- chelia 40- chelia VP- super diesel 20w40- chelie Turbo diesel 20w40- chenouna HV/40 ;
- **Huile de transmission (HTR)** : Tassilia EP- Tassilia ATF Dexron ;
- **Spécialités automobiles (SPA)** : chellala M- chellala R- chellalabrake fluide- chellala anti freez- chellala LHM ;
- **Huiles industrielles** : Torada- Tiska- Beida- Tasfalout- Rumela- Borad Stora ;
- **Les graisses (grs)** : graisses pour automobiles (*tassadit-tassala EPO, EPS, EP3*). graisse de vaseline blanche (Tassala V), graisses spéciales, (*Tessalat M2, F3, mE*).

b) Les gammes des produits spéciaux

On entend par produits spéciaux des produits issus raffinage de pétrole. Il existe deux (02) catégories de produits spéciaux :

Les solvants : sont à l'état liquide, ils se composent de :

- WHITE SPRIT ;
- Xylène ;
- Toulène ;
- EXTRAIS/NAPHT C.

Les paraffines et cires : sont à l'état solide, ils se composent de :

- Paraffines pétrochimiques ;
- Paraffines raffinées à usage industriel.

Les produits spéciaux sont utilisés dans plusieurs domaines :

- Fabrication des vernis et colles (*Toluène et napht C*) ;
- Fabrication des peintures (*white spirit*) ;
- Fabrication des céramiques et bougies (*cires*) ;
- Fabrication des emballages, caoutchoues, allumettes, produit explosifs, confiseries (*les paraffine*).

Section 03 : Suivi d'un processus d'achat des Lubrifiants au sein de NAFTAL

3.1 Le processus global d'achat d'un produit lubrifiant

Dans les années précédentes la direction d'approvisionnement sa fonction se limitait à l'achat et le stockage des produits et matériels définis par l'utilisateur sans se soucier des performances de gestion.

Ce n'est plus le cas aujourd'hui, ou l'acheteur traditionnel doit se transformer en homme de marketing préoccupé par le bon déroulement du processus d'achat afin d'aboutir à des coûts d'achats très bas et les meilleurs délais de livraison. La mission d'achat en général s'essence dans le respect des points suivants :

- Niveau de qualité exigé ;
- Meilleur rapport qualité/prix ;
- Livraison de quantités commandées dans les délais attendus ;
- Meilleures conditions de services.

3.1.1 Emission du besoin

L'expression primaire du besoin provient des utilisateurs des différentes régions. La direction des lubrifiants exprime les besoins nécessaires pour la vente d'un exercice d'une année déterminée. Le calcul de ces besoins tient compte des stocks et des ventes réalisées au cours de l'année précédente, ainsi que d'un stock de sécurité.

$$\text{La quantité à importer} = \text{Les prévisions des ventes} - \text{Les stocks}$$

Le 02/09/2018 NAFTAL a exprimé ses besoins pour 20 000 TM et cela, elle a établi un cahier de charges le 29/09/2018 contenant toutes les conditions, les règles et les délais à respecter par le soumissionnaire.

Une demande d'insertion de l'avis d'appel d'offre dans le BAOSEM a été faite juste après le : 02/10/2018.

Une fois l'expression des besoins faite, il faut établir un écrit joint d'un état qui doit comporter la qualité, l'emballage et la quantité du produit prévue à l'importation. C'est le premier document écrit que l'on doit retrouver dans un dossier d'importation, cet écrit nous parvient du département technico-commercial.

Les services utilisateurs expriment leurs besoins en matière d'approvisionnement par le biais des documents mis à leur disposition. Par exemple la requête d'achat.

La requête d'achat est un document officiel indispensable pour le déclenchement du processus d'approvisionnement qui caractérise le produit demandés.

3.1.2 La prise en charge des besoins

Une fois que la demande est établie, l'opérateur qui se charge des importations (*service importation*) prend en charge la procédure d'approvisionnement pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Les personnes concernées doivent suivre une démarche administrative préalable qui commence par :

- L'élaboration des programmes d'approvisionnement ;
- L'établissement du cahier de charges et le projet de contrat ;
- Le lancement de l'appel d'offre international.

3.2 L'établissement du cahier des charges

3.2.1 La définition du cahier des charges

Le cahier des charges décrit l'objet du marché, fixe les procédures de l'appel d'offre (AO), stipule les conditions du marché et définit les spécifications techniques et administratives.

- La fourniture objet du présent appel d'offre doit répondre aux spécifications contenues dans le présent cahier de charges ;
- Le cahier des charges doit passer sur service juridique pour vérification de la conformité du document ;
- Après cette étape on envoie le cahier des charges vers service budget pour donner les prévisions sur le prix de produit ou équipement.

L'AO comprend les documents énumérés ci-après :

- Avis d'appel d'offre ;
- Instructions aux soumissionnaires ;
- Données particulières de l'appel d'offre(DPAO) ;
- Modèles de documents ;
- Partie technique ;
- Projet de contrat.

3.2.2 Lancement de l'avis d'appel d'offre et sa publication

a) Spécification de l'avis d'appel d'offre

Le numéro de l'appel d'offres et de la forme :

- N° : 01/2018/NAFTAL/BR.COM/LUB ;
- 01 : Appel d'offre international ;
- 02 : NAFTAL ;
- 03 : (*DIRECTION DES LUBRIFIANTS*) ;
- FOURNITURE : (*NAFTILIA synt PLUS 5W40*).

b) Avis de publication

L'avis de publication de l'appel d'offre A.O fournit les renseignements nécessaires aux soumissionnaires pour décider de leur participation en plus des informations essentielles contenues dans l'A.O, l'avis doit contenir les critères principaux qui seront appliqués pour l'évaluation des offres.

Dans notre étude, nous avons considéré le cas de l'appel d'offre lancé par NAFTA le 02/09/2018, pour l'acquisition des lubrifiants destinées à la revente durant l'exercice 2019.

Nous détaillons ci-dessous les différentes phases de cet appel d'offre depuis son lancement jusqu'à la réception du produit.

NAFTAL lance en 2018 un avis d'appel d'offres pour l'achat des lubrifiants (*Enveloppe et chambres à air*), pour cela une lettre de publication est valide et envoyé par le directeur du département approvisionnement vers la société BAOSEM¹ pour la publication dans la prochaine édition qui sort au cour de la semaine qui suit.

*« Les soumissionnaires intéressées par le présent avis d'appel d'offres, peuvent retirer le cahier des charges contre paiement d'une somme d'argent précise (entre 3000 et 6500da), accompagné des pièces justificatives requises par le règlement en vigueur et indiqué dans le cahier des charges. L'offre doit être transmise en 3 exemplaires sous double pli anonyme dans un délai de 30 jours à partir de la parution du présent avis A.O dans le BAOSEM».**

3.2.3 Instruction aux soumissionnaires

Ce sont les renseignements dont les soumissionnaires ont besoin pour préparer les offres conformes aux dispositions du dossier d'appel d'offre et leur fournir des renseignements sur la remise des offres, l'ouverture des plis, l'évaluation des offres et l'attribution du marché.

3.2.4 Données particulières de l'appel d'offres (DPAO)

Elles complètent, précisent ou modifient les clauses des instructions aux soumissionnaires.

3.2.5 Modèles de documents

Le soumissionnaire devra compléter et présenter avec son offre, les modèles des documents en conformité avec les exigences du dossier d'appel d'offres, ces modèles seront inclus sans modifications et le soumissionnaire devra les compléter, signer et soumettre avec son offre.

¹www.baosem.com. Consulter le 09/12/2019 à 13h36.

***BAOSEM** : c'est une société spécialisée dans l'édition et la publication du bulletin des appels d'offres du secteur de l'énergie BAOSEM, incluant les publications d'appels d'offre à concurrence.

Les modèles de documents :

- Modèle de la lettre de soumission ;
- Modèle de la déclaration à souscrire ;
- Modèle de déclaration de probité ;
- Modèle de la lettre d'engagement ;
- Modèle de la garantie d'offre ;
- Modèle de la garantie de la maison mère ultime ou des actionnaires ;
- Modèle de demande de clarification ;
- Règles d'éthique ;
- Modèle de contre garantie de bonne fin d'exécution ;
- Suivi d'un processus d'importation des lubrifiants.

3.2.6 Partie technique

Offre une description complète des produits et précise les caractéristiques exigences techniques et performance comprenant les valeurs minimales et maximales acceptables, dans une section spécifique qui devra être complétée par le soumissionnaire et fera partie d'un document joint à l'offre.

La partie technique contient les documents suivant :

- Origine de brut et procédés de raffinage utilisés pour la fabrication des huiles de base ;
- Composition des produits finis ;
- Caractéristiques physico-chimiques des huiles de base utilisée dans la formulation des produits finis ;
- Equivalence, homologations, approbations ;
- Liste mère des produits et spécifications exigés.

3.2.7 Projet de contrat (*centralisation*)

a) L'établissement d'un contrat

Conformément aux dispositions de la réglementation en vigueur au sein de NAFTAL en matière des transactions commerciales, un contrat est régi par l'ensemble des dispositions de la législation et de la réglementation Algérienne en vigueur.

Le contrat a pour objet de définir les termes et les conditions selon lesquels le fournisseur s'engage en CFR* (*incoterms 2010*) ports Algériens à importer les quantités d'huiles lubrifiantes et graisses, conformément aux spécifications techniques et du programme de livraison prévu dans les annexes.

* **CFR**=Cout et fret : le fournisseur prend en charge les frais et le fret nécessaires pour acheminer la marchandise au port de destination.

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTA

b) Les clauses contractuelles

Tableau N°06 : Clauses contractuelles

Articles N°	Désignations
1	Mode de passation
2	Textes de références
3	Objet du contrat
4	Les délais de livraison
5	Les pénalités de retard
6	Les conditions de livraison
7	Facturation
8	Les modalités d'expédition
9	Conditionnement, emballage, et marquage
10	Contrôle et agrément
11	Assistance technique et documentation
12	Contrôle de conformité
13	Les réceptions
14	Les garanties et périodes de garantie
15	Montant contractuel
16	Les modalités de paiements
17	Retenue de garantie
18	Transfert de propriété
19	Les assurances
20	Les impôt-droits et taxes
21	La domiciliation bancaire
22	Force majeure
23	La résiliation
24	Règlement des différends
25	Les dispositions générales

Source : réalisé par nous-mêmes.

3.3 Préparation des offres

3.3.1 Les dossiers constitutifs des offres

a) Contenu des documents constitutifs du dossier administratif

- Statut de l'entreprise ;
- Extrait de son registre de commerce ;
- Situation fiscale ;
- Situation financière de l'entreprise ;
- La délégation de pouvoir de signature ;
- Déclaration à souscrire ;
- Lettre de soumission ;
- Garantie de la maison mère ultime ou des actionnaires si il y'a lieu.

b) Contenu des documents constitutifs de l'offre technique

- Bordereau des quantités et calendrier de livraison ;
- Une copie de son plan « santé, sécurité et environnement (HSE) » ;
- Le certificat ISO ;
- Certificat d'origine ;
- Annexe technique (*liste descriptive et spécifications techniques*) ;
- Canevas (*origine des brutes et procédé de raffinage équivalences homologations et approbations*).
- Les pièces justificatives établissant que le soumissionnaire est une blende (*fabricant qui dispose d'unités de formulation des lubrifiants*) ;
- Le soumissionnaire doit fournir les pièces établissant qu'il dispose de la capacité de production nécessaire, en moyens matériels, financiers et humains ; et fournira les détails de son plan de charge actuel et prévisionnel ;
- Lettre de soumission de l'offre technique.

c) Contenu des documents constitutifs de l'offre financière

L'offre financière, est remise simultanément avec l'offre technique, elle doit contenir les documents ci-après :

- La lettre de soumission de prix ;
- La lettre d'engagement ;
- La garantie de l'offre ;
- La décomposition de prix et /ou les bordereaux ;
- La délégation de pouvoirs habilitant le ou signataire (s) de l'offre à engager le soumissionnaire.

3.3.2 Garantie de l'offre

Le montant de cette garantie est déterminé par la direction lubrifiant (30 000 euros), déjà indiqué dans l'avis de publication de l'appel d'offre international (A.O.I), et jointe dans l'offre financière.

Le soumissionnaire ne doit ni modifier ni retirer son offre durant toute la période de validité de l'offre.

3.3.3 Conditions d'acceptation des offres

Les offres techniques et financières doivent être placées dans deux plis séparés scellés et cachetés, contenus dans un pli adresser à la Branche commercialisation, groupe Audit, secrétariat des marchés ou bureau d'ordre général de NAFTAL BP73 route Chéraga.

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTA

Les plis doivent aussi porter l'intitulé du marché, titre et numéro de l'appel d'offre comme stipulé dans le DPAO.

Les offres doivent être reçues 42 jours à compter de la date de la parution de l'avis d'A.O.I sur le BAOSEM, l'heure et la date limite du dépôt des offres sont indiquées dans le DPAO.

3.4 L'évaluation des offres

3.4.1 La commission d'ouverture des plis (*offre techniques*) (COP)

a) Le rôle de la commission d'ouverture des plis

Le comité d'ouverture des plis (C.O.P) est une commission indépendante du D.A, elle est composée de plusieurs membres venant des différentes divisions et directions, et d'un représentant du D.A. de la direction Lubrifiants, connaissant parfaitement le dossier à traiter.

- La commission est composée de :
 - Un président (*cadre supérieur*) ;
 - Deux cadres (*opérateur*) ;
 - Un représentant du syndicat ;
 - Un représentant juridique ;
 - Deux à trois cadres de NAFTA ;
 - Le secrétaire des marchés.

Le C.O.P. ne se réunit que lorsque les conditions d'acceptation des dépôts des offres se sont concrétisées. Ces conditions sont les suivantes :

- L'offre technique et commerciale doit être à l'intérieur de deux enveloppes l'une dans l'autre anonyme constituant le double pli cacheté ;
- Le numéro de l'appel d'offre avec la mention (*ne pas ouvrir*) doit être indiqué sur l'enveloppe externe.

La COP procède à l'ouverture des plis offres technique séance publique du 02/10/2018 en présence des représentants des soumissionnaires suivants qui y sont invités par écrit : LPC, WOLF, ELDON'S, VPS, AGIL, PRISKA.

- Après l'ouverture des plis par le C.O.P. le secrétariat de séance rédige un P.V (*procès verbale*), sur lequel il mentionne tout ce qui a été dit est décidé, concernant les soumissionnaires ;
- Le comité d'ouverture des plis transmet le P.V. d'ouverture au directeur du D.A, ce dernier remet les plis au comité d'évaluation des offres techniques (C.E.O.T) et financière.

b) Evaluation des offres techniques

- Le comité d'évaluation des offres techniques (C.E.O.T) est constitué avant l'ouverture des plis, se donne rendez-vous pour la présélection des fournisseurs, l'évaluation et l'étude de la conformité technique des équipements proposés par les soumissionnaires par apport aux exigences du cahier des charges ;
- Le C.E.O.T. se réunit pour l'étude de la conformité technique de l'offre.

Le C.E.O.T. est constitué d'un utilisateur de la région concernée par l'item de la requête inclus dans l'appel d'offre, le géant de l'achat et le juriste qui vérifie le côté juridique administratif exemple : bilan et le statut de l'entreprise.

L'analyse des offres est faite selon des critères bien définis, elle passe en trois (03) phases :

- Dans la phase préliminaire, la C.E.O.T. élimine les offres jugées insuffisantes par rapport aux exigences du cahier des charges ;
- La phase secondaire, dans laquelle les soumissionnaires retenus par la C.E.O.T. déposent leurs offres commerciales dans les délais autorisés ;
- Dans la phase finale, le partenaire est choisi et les négociations sont faites sur tous les aspects du cahier des charges, une fois la C.E.O.T. réuni et à la fin de la séance un Procès verbale P.V est rédigé qui décrit l'événement comme conclusion pour s'assurer que ces offres sont conformes au cahier des charges.

▪ Travaux de la CEOT :

1) Séance N °01 du 02/10/2018

La réunion a débuté à 14H30 en présence des membres susnommés et du secrétaire technique des marchés branche commercialisation. Le secrétaire technique des marchés a remis au président le dossier de l'appel d'offre comprenant.

six (06) plis de : LPC, WOLF, ELDNO'S, VPC, PRISKA, AGIL.

Le PV de la séance publique d'ouverture des plis du 02/10/2018.

A la fin de cette séance, un PV a été signé par le président et les membres du CEOT.

2) Séance N° 02 du 14/10/2018

La réunion a débuté à 15h30, le comité a examiné les réponses faites par les soumissionnaires aux fax qui leur ont été adressés pour complément d'informations techniques conformément aux instructions du président du CEOT.

Suite à cela, des fax ont été adressé à :

LPC , WOLF, ELDON'S, VPS, AGIL, PRISKA pour les inviter à assister à la séance de l'ouverture des plis offres commerciales, munis de leurs offres commerciales, prévu pour le 28/10/2018.

3.4.2 La procédure de choix des soumissionnaires

La commission (CEOT) chargée de choisir le soumissionnaire, examine les offres techniques et prend contact avec les soumissionnaires afin d'aligner leurs offres dans les meilleurs délais, exemple : si un document exigé dans le cahier des charges n'a pas été transmis dans l'offre, NAFTA leur envoient une demande de complément de dossier.

3.4.3 Les critères de choix du soumissionnaire

L'évaluation finale portera sur l'ensemble des critères suivants :

- La conformité technique des produits ;
- La garantie du produit ;
- Les références du soumissionnaire ;
- Les délais de livraison de la fourniture ;
- La certification ISO ;
- L'adhésion du soumissionnaire au projet de contrat ;
- Homologation ;
- Prix moins disant.

3.5 L'ouverture des plis des offres commerciale

Les soumissionnaires doivent se présenter avec leurs offres commerciales séance tenante, le tableau (*décomposition du prix contractuel*) qui se trouve dans le cahier des charges doit être rempli.

Après la clôture des travaux fait par la CEOT, la commission d'ouverture des plis (COP) procède à l'ouverture des offres commerciales.

Séance publique du 28/10/2018.

En présence des représentants des soumissionnaires suivants :

LPC, WOLF, ELDON'S, VPS, AGIL, PRISKA

Le président de la COP a informé les soumissionnaires de la démarche retenue pour la sélection des offres.

Le dossier du marché comprend les pièces suivantes :

- Registre de réception des plis ;
- Copie des lettres d'invitation à assister à la COP.

Adressés à toutes les sociétés ayant été retenus pour la remise d'une offre commerciale, les plis fermés au nombre de (04). Quant aux soumissionnaires non retenus, une lettre explicite de non recevabilité de leur offre (*infructueuse*) leur sera notifiée. Le marché sera attribué aux soumissionnaires dont les prix par produit sont moins disant.

3.6 Attribution des marchés

La Direction Lubrifiants et produits spéciaux procède à la publication de l'avis d'attribution provisoire du marché sur le BAOSEM de la même façon de la publication de l'avis de lancement de l'appel d'offre international.

3.6.1 Signature et entrée en vigueur du contrat

Le contrat est préparé par le client, approuvé par la direction centrale juridique qui doit porter son accord en mettant son visa sur toute les pages du contrat, puis la direction centrale finance vise les pages concernées, en suite, il est transmis au fournisseur pour paraphe de toute les pages et la signature.

La signature du contrat par le fournisseur retenu doit intervenir au plus tard dans les trente jours de la date d'envoi de la date de notification sauf circonstances exceptionnelles.

Le contrat entré en vigueur après l'accomplissement des formalités suivantes :

- Signature du contrat par les deux parties ;
- Mise en place de la caution de garantie de bonne fin d'exécution, par le fournisseur ;
- Notification par le client au fournisseur du contrat.

3.6.2 Les cautions existantes

▪ La caution de soumission

Elle est exigée par le client et apparait dans l'avis de publication sur le BAOSEM lors du lancement A.O. La caution sera retenue par le client dans le cas ou :

- Si le soumissionnaire retire son offre technique ou financière avant que n'expire le délai de validité des offres ;
- Si le soumissionnaire retenu à la première étape manque à son obligation de remettre une offre commerciale dans les délais ;
- Si le soumissionnaire retenu manque à son obligation de déposer la garantie de bonne fin d'exécution dans un délai de 30 jours à compter de sa signature du marché ;
- Au cas où le soumissionnaire retenu manque à son obligation de signer le marché.

▪ La caution de bonne fin d'exécution :

Elle est prévue dans tous les contrats type marché ou convention. Elle est obligatoire et doit figurer dans le contrat d'import-export. Elle est égal à dix pour cent (10%) du montant global du marché, et peut faire partie des conditions de son entrée en vigueur. Son but : est d'indemniser, en partie l'acheteur, lorsqu'il n'est pas satisfait des conditions d'exécution des clauses contractuelles. L'acheteur peut demander dans ce cas sa mise en vigueur, ce qui ne préjuge pas à un éventuel litige, les deux (02) actions étant souvent considérées distinctes les unes des autres.

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTA

Lorsque le contrat a été mené à bonne fin, et que les deux (02) parties déclarent après la période de garantie, qu'il n'y a aucun problème à soulever, ils ont effectué alors la réception définitive. La caution de bonne exécution peut faire l'objet d'une mainlevée de la part de l'acheteur à ce moment-là. Les services de douane à l'importation : puisqu'elle va viser la facture commerciale aux opérations de dédouanement à l'importation. Le montant du cautionnement sera payable à l'acquéreur en compensation de toute perte subie de fait de la carence du fournisseur à exécuter ses obligations contractuelles.

Ce cautionnement sera libellé dans la monnaie du marché ou dans une monnaie librement convertible sous forme d'une garantie bancaire émise par la BEA et contre garantie par une banque de premier ordre du pays du fournisseur. L'acquéreur libérera et retournera au fournisseur le cautionnement de garantie de bonne exécution au plus tard trente(30) jours après l'expédition, des obligations du fournisseur, y compris toute obligation de garantie stipulée dans le marché.

3.7 Le mode de paiement

Conformément à la nouvelle loi des finances complémentaire du 22/07/2009, qui décrit que le paiement des importations s'effectue obligatoirement au moyen du crédit documentaire.

3.7.1 Définition du crédit documentaire

Le crédit documentaire est l'engagement de la banque désignée par NAFTA de payer un montant déterminé dans le contrat de base au fournisseur d'une marchandise contre remise de documents conformes dans un délai fixé prouvant que la marchandise a été expédié.

3.7.2 Définition de la domiciliation bancaire

La domiciliation bancaire des importations concerne l'enregistrement et la légalisation juridique des opérations d'importation. C'est aussi une formalité qui consiste à identifier la transaction commerciale par une immatriculation, et ce pour son suivi physique au regard des dispositions de la réglementation des changes. Elle est comme suit :

- L'importateur choisit une banque ou une agence bien définie avec une adresse où le dossier d'importation va être localisé donc domicilié ;
- La banque ainsi désignée, exécute tout ce que lui demandera l'importateur, aux fins des réalisations des modalités de paiement contre et moyennement des frais ;
- La banque désignée, entre dans le circuit d'importation envisagé en vue d'agir comme intervenant ;
- La banque domiciliaire va intervenir dans le processus de paiement étranger, et elle sera concernée avec trois(03) interlocuteurs principaux :

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

- **L'importateur** : qui lui dictera ses conditions pour le paiement, donc supportera le frais bancaires ;
- **La ou les banques étrangères** : concernées par le paiement du fournisseur ;
- **Les services de douane à l'importation** : puisque qu'elle va viser la facture commerciale nécessaire aux opérations de dédouanement à l'importation.

3.8 Déroulement de la réception de la marchandise

3.8.1 Transport /expédition

Le fournisseur prendra en charge le transport maritime de la fourniture, port d'embarquement, et devra affréter des navires de moins de dix (10) ans d'âge répondant aux meilleures normes de sécurité applicable en la matière.

3.8.2 Mode et modalité de l'expédition

La fourniture sera livrée par le fournisseur au client, en CFR ports algériens : Alger, Oran, Bejaia, Annaba selon incoterms 2010. Afin de permettre à NAFTAL d'accomplir les formalités douanières, le fournisseur est tenu de lui transmettre les documents suivants :

a) Par canal bancaire BEA agence site NAFTAL route des dunes-chéraga

- Facture commerciale en (05) cinq exemplaire originaux dûment signés et cachetés par le fournisseur ;
- Connaissance « *Bill of lading* » en (03) exemplaires dont (01) un original à l'ordre de NAFTAL branche commercialisation direction lubrifiants et pneumatiques ;
- Liste de colisage et la note de poids en (03) exemplaire, dont (01) un original ;
- Certificat d'origine en (03) exemplaire, dont (01) original délivré par la chambre de commerce du pays d'origine ;
- Certificat de conformité de la fourniture en (03) exemplaire, dont (01) original ;
- Certificat de contrôle de qualité, en double exemplaire, dont (01) original, délivré par un organisme habilité et différent du fournisseur ;
- L'original de certificat de circulation de marchandise « *EUR I* » dûment signé et cacheté par l'administration des douanes ;
- L'original du « EX 1 » ou le « EX A ».

b) Par pli cartable de bord

- Facture commerciale (05) exemplaires originaux dûment signés et cachetés par le fournisseur ;
- Connaissance « *Bill of lading* » en (03) exemplaire dont (01) original à l'ordre de NAFTAL Branche Commercialisation direction Lubrifiants et produits spéciaux ;

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTA

- Certificat d'origine en (03) exemplaire, dont original délivré par la chambre de commerce du pays d'origine ;
- Certificat de conformité de la fourniture en (03) exemplaires, dont (01) original ;
- Certificat de contrôle de qualité, en double exemplaire, dont original, délivré par un organisme habilité et différent du fournisseur ;
- Liste de colisage et le note de poids en (03) exemplaire, dont (01) original ;
- Copie du certificat de circulation de marchandise « EUR 1 » dûment signé et cacheté par l'administration des douanes ;
- Copie du « EX 1 » ou le « EX A ».

Les documents ci-dessus indiqués seront confiés au commandant du navire qui les remettra au représentant dûment habilité du client au port de débarquement. Le fournisseur confirmera, au plus tard (48) heures à compter de l'embarquement par télécopie au client, la remise au commandant du navire des documents ci – dessus indiqués.

c) Modalité d'établissement de document

Les documents de livraison seront établis de la manière suivante : (*annexe*)

- La facture commerciale définitive ;
- Certificat de circulation des marchandises EUR1 ;
- La liste de colisage (*packing-up*) ;
- Note de poids ;
- Certificat d'analyse ;
- Certificat de qualité ;
- Avis d'aliments (*assurance*).

3.8.3 Le transitaire

Le transitaire prend le dossier d'importation pour le dédouanement de la marchandise au niveau des services de douanes au port de destination.

3.8.4 Dédouanement de la marchandise

Toutes les opérations de commerce international nécessitent une déclaration de douane, elle est remplie par le déclarant en douane. Elle doit obligatoirement comporter certaines indications et cela qu'elle soit leurs natures, leurs origines, leurs modes de transport. NAFTA doit donc payer les droits et taxes à l'administration de douane.

3.8.5 La réception de la marchandise

Après la réception de la marchandise au port de destination, les responsables du suivi de l'opération de dédouanement, présent, dans les centres portuaires de NAFTA entament la procédure de la réception de la marchandise qui se déroule en (03) étape :

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

1. La vérification de la marchandise ;
2. La garantie réglementaire ;
3. La réception définitive.

Tableau N° 07 : Ledéroulement de la procédure de l'appel d'offre au sein de NAFTAL

La procédure de l'appel d'offre	Le déroulement des procédures
1) Expression des besoins	- Le 02/08/2018 NAFTAL a exprimé ses besoins pour 200.000 TM.
2) Etablissement du cahier des charges et le lancement de l'appel d'offres	- Le 29/08/2018 NAFTAL a établi un cahier des charges concernant toutes les conditions et règles et les délais à respecter par les soumissionnaires. - Le 02/09/2018 NAFTAL lance un appel d'offre pour l'acquisition des lubrifiants destinés à la revente durant l'année 2019. - Le jour même NAFTAL fait une demande d'insertion de l'avis d'appel d'offres dans le BAOSEM.
3) Retrait du cahier des charges	Les soumissionnaires intéressées par l'avis d'appel d'offres, peuvent retirer le cahier des charges en contre partie d'une somme d'argent.
4) Dépôt des offres technique	L'offre doit être transmise en trois(03) exemplaires sous double pli anonyme dans un délai précis à partir de la parution d'avis d'appel d'offre sur le BAOSEM.
5) Ouverture des plis technique	Le 02/10/2018 la COP procède à l'ouverture des plis offres techniques en séance publique en présence des représentants des soumissionnaires suivants : LPC, WOLF, ELDON'S, VPS, AGIL, PRISKA.
6) Etude des offres techniques et financières des dossiers techniques par la CEOT.	Séance 1 : le 02/10/2018 la réunion a débuté à 14H20 en présence des membres susnommés et du secrétaire technique des marchés Branchent commercialisation. - Le secrétaire technique des marchés a remis au président le dossier de l'appel d'offre comprenant 06 pli émanant de LPC, WOLF, ELDON'S, VPS, AGIL, PRISKA. Séance 2 : le 14/10/2018 la réunion débute à 15H30. -le comité a examiné les réponses faites par les soumissionnaires aux fax qui leur ont été adressés pour complément d'information techniques conformément aux instructions du président du CEOT
7) Sélection des fournisseurs retenus pour l'offre commerciale	Des fax ont été adressés à LPC, WOLF, ELDON'S, VPS, AGIL PRISKA Pour les inviter à assister à la séance de l'ouverture des plis offres commerciales.
8) L'ouverture des plis commerciaux	La COP procède à l'ouverture des offres commerciales dans une séance publique le 28/10/2018 par la présence des soumissionnaires suivant : LPC, WOLF, ELDON'S, VPS AGIL PRISKA
9) Sélection des soumissionnaires qui représentent au critère de choix.	-la sélection se fait par la qualité et par le prix le moins disant
10) Etablissement du contrat.	-après la sélection du fournisseur et la négociation sur le paiement, l'expédition de la marchandise, le transport, l'assurance, et la garantie, NAFTAL établit le contrat d'achat des lubrifiants.
11) Conclusion du contrat	

Source : réalisé par nous-mêmes

Section 04 : La maîtrise du processus d'achat/approvisionnement

Pour atteindre notre objectif nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de l'entreprise NAFTAL, que nous allons présenter dans cette section.

4.1 Cadre empirique

4.1.1 Etude qualitative

Une étude qualitative est une étude destinée à recueillir des éléments qualitatifs, qui sont le plus souvent non directement chiffrables par les individus interrogés ou étudiés. Une étude qualitative est le plus souvent réalisée par des entretiens collectifs (*focus group*) ou individuels ou par des observations en situation menés auprès d'échantillons réduits. Elle vise généralement à comprendre en profondeur des attitudes, comportements, déroulement d'une prestation ou opération.

4.1.2 L'entretien

Un outil performant et perfectible Gravitz définit l'entretien comme un procédé d'investigation scientifique qui utilise un processus de communication pour recueillir des informations en rapport avec le but fixé. L'entretien se différencie du questionnaire proprement dit. En effet, le contact direct (visuel et/ou verbal) ainsi que la faible directivité du chercheur sont de nature à encourager l'interviewé à construire sa pensée. Ce n'est donc pas un interrogatoire mais bien un procédé qui permet de recueillir le témoignage verbal d'une personne. Pour y parvenir, nous avons adopté une position neutre, se contentant presque d'écouter l'autre.

Il existe 3 différents types d'entretien : ¹

- L'entretien directif (*questions ouvertes / fermés*) ;
- L'entretien semi-directif (*ouvertes*) ;
- L'entretien non directif.

4.2 Déroulement de l'enquête

Dans cette partie, nous allons essayer de présenter la problématique, nos objectifs et présenter l'échantillon et nos outils de recherche.

4.3 La population de l'enquête

La population de notre enquête est constituée par l'ensemble des chefs de service au niveau de la direction des lubrifiants (*département approvisionnement*) de NAFTAL avec lesquels on a procédé avec la méthode d'entretien, dans ce type d'échantillonnage chaque membre de la population a une chance incluse. et pour cela nous avons retenu un échantillon

¹ Benoit Dejaiffe, cours Master 1, Recherches de données et analyse en sciences sociale.

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

de deux chefs de services du département approvisionnement de NAFTAL pour l'entretien. Concernant la forme du guide d'entretien, il se compose de :

- **Questions fermées** : réponse par oui ou non, qui offrent un double avantage en plus leur simplicité, elles facilitent le dépouillement ;
- **Questions semi-ouvertes** : réponses au choix multiples, elles aident l'enquête dans ses réponses parce qu'elles ouvrent sur plusieurs choix de réponses et elles sont aussi facile à dépouiller ;
- **Questions ouvertes** : ce type de question nous permettra d'avoir des réponses plus ou moins détaillés.

5. Dépouillement et analyse du guide d'entretien

Dans cette partie, nous allons essayer d'analyser les résultats de notre enquête.

5.1 Dépouillement des résultats

Partie I : dépouillement des résultats du guide d'entretien

■ Introduction et présentation

Nous avons eu l'opportunité de nous entretenir avec deux chefs de service de la Direction Lubrifiants et Produits Spéciaux, Département Approvisionnement.

Question N°01 : Quelle est la fonction que vous occupez au sein de NAFTAL ?

Intitulé	Réponses
Effectif 01	Chef de service
Effectif 02	Chef de service

Source : réalisé par nous-mêmes.

D'après les réponses des enquêtés nous avons constaté que :

- Le premier occupe le poste chef de service gestion et suivi des acquisitions. (GSA) ;
- Le deuxième occupe le poste chef de service importation (IMPO).

Question N°02 : Quelle est la durée de votre expérience au sein de NAFTAL ?

Intitulé	Réponses
Effectif 01	05 ans
Effectif 02	06 ans

Source : réalisé par nous-mêmes.

D'après leurs réponses le premier enquêté à 5 ans de travail au sein de l'entreprise et le deuxième a 6 ans.

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

Question N°03 : Quelles sont les principales missions que vous occupez au sein de NAFTAL ?

Intitulé	Réponses
Chef de service (GSA)	- L'interface avec la DCP, douane, finance, juridique. - Concevoir le design et les écritures des étiquettes des emballages. - Suivi et gestion des cautions de bonne exécution des contrats. - Information de gestion du processus d'approvisionnement
Chef de service (IMPO)	- Lancement des appels d'offre. - Etablissement des cahiers des charges. - Suivi des réceptions.

Source : réalisé par nous-mêmes.

Chaque chef de service à une tâche particulière et différente mais se complètent pour le bon fonctionnement des importations des produits Lubrifiants.

Question N°04 : Comment évaluez-vous le recrutement au sein de NAFTAL

Intitulé	Réponses
Chef de service 01	Défaillant
Chef de service 02	Insuffisant

Source : réalisé par nous-mêmes.

Lors de notre stage nous avons constaté un manque d'effectif au sein des différents départements et services de NAFTAL. Le département approvisionnement fonctionne avec un seul effectif pour chaque service qui est le seul est l'unique chef de service, et vu le manque d'effectifs les chefs de service se trouvent à faire des tâches qui ne sont pas les leurs.

D'après les enquêtes, NAFTAL utilise une stratégie de recrutement uniquement en interne.

▪ Les questions d'analyse

Question N°05 : L'évaluation de la maîtrise du processus d'achat par les chefs de service

Intitulé	Réponses
Chef de service 01	Moyenne
Chef de service 02	passable

Source : réalisé par nous-mêmes.

Pour le premier chef de service le processus d'achat à l'international est moyennement maîtrisé, le deuxième le trouve passable

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

Question N°06 : Les difficultés rencontrée par les chefs de service dans la mise en œuvre de leurs missions.

Intitulé	Réponses
Chef de service 01 (GSA)	- Problème d'avarie. <i>(les dommages de la marchandise que NAFTAL peut rencontrer lors de la réception).</i> - Gestion des surestaries. - Problèmes dans le paiement des factures.
Chef de service 02 (IMPO)	- Procédure très lente dû à la bureaucratie. <i>(un lancement d'un appel d'offre peut prendre 6mois).</i> - Mauvaise expression des besoins. - Augmentation des frais de surestaries.

Source : réalisé par nous-mêmes.

D'après eux, les chefs de service rencontrent plusieurs difficultés dans la mise en œuvre de leur missions tels que *(bureaucratie, la mauvaise expression des besoins, règlement des factures...)*.

Question N°07 : Comment NAFTAL arrive-t-elle à minimiser ses coûts

Intitulé	Réponses
Chef de service (GSA)	- Convention avec des entreprises de transport national. - Evite au maximum les sur stockages qui demandent des frais
Chef de service (IMPO)	- Choisir lors de l'attribution des marchés, le fournisseur qui propose une meilleure offre en termes de prix. <i>(le moins disant)</i> - Coût de Transport : <i>expédition directe (NAFTAL utilise un circuit simple, en droiture-client, aussi pour libérer l'espace de stockage.</i> - <i>Arrêt d'utilisation de CFR2010 à partir de 2020 (engendre des coûts quand les délais sont pas respectés).</i>

Source : réalisé par nous-mêmes.

D'après les deux chefs de service, NAFTAL donne une importance aux coûts qu'elle engendre au cours de ses activités, et cherche toujours de nouvelles techniques pour faire en sorte de minimiser ses coûts sans pour autant toucher la qualité.

Question N°08 : En minimisant les coûts, est-ce que la qualité reste la même ?

Intitulé	Réponses
Chef de service (GSA)	Oui - On fait en sorte d'apporter des changements chaque fois que l'occasion se présente en terme d'innovation.
Chef de service H(IMPO)	Oui - Nos techniciens sont à jour sur les spécifications techniques des produits énumérés sur le cahier des charges.

Source : réalisé par nous-mêmes.

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

- Lors de l'établissement du cahier des charges les techniciens de la direction des Lubrifiants veille à ce que toutes les spécifications que ce soit du produit brut ou du packaging (*couleur, forme, matière...*) jusqu'aux écritures sur les étiquettes du produits soit respecté, dans le but d'avoir un produit de bonne qualité pour répondre aux attentes des clients final ;
- NAFTAL utilise aussi la technique d'échenillage c'est-à-dire quelle exige a son fournisseur de lui envoyer un échantillon du produit commander pour être sûr qu'il est conforme ;
- Innover et être à jour avec les nouvelles techniques.

Partie II : Dépouillement des résultats collectés sur le terrain

Tableau N°08 : Tableau d'évaluation des fournisseurs de NAFTAL

Critères	F1 « LPC »	F2 « WOLF »	F3 « ELDON'S »	F4 « AGIL »
Offre de prix	42 000 €	41 000€	30 000€	35 000€
Qualité	78% des produits répondent aux normes	85% des produits répondent aux normes	89% des produits répondent aux normes	91% des produits répondent aux normes
Conditionnements de paiements	Comptant	Sur 2mois	Sur 2 mois	Sur 1 mois
Garantie et SAV	Avantageuses	Faiblement avantageuse	avantageuse	Moyennement avantageuse
Image de marque et références	Négative	Négative	Neutre	Positive
Localisation	France	Belgique	Grèce	Tunisie
Fréquence des retards de livraison constatés dans le passé	Tardive	Légèrement tardive	Moyennement tardive	Légèrement tardive

Source : réalisé par nous-mêmes

- Pour approvisionner la direction des Lubrifiants la CEOT comparent les offres de ses soumissionnaires et pour cela ils établissent une grille d'appréciation comportant plusieurs critères d'évaluation ;
- Les critères d'évaluation, retenus pour apprécier l'offre de chaque fournisseur, n'ont pas la même importance relative : les critères « *offre de prix* » et « *qualité* » et « *délais* » sont trois fois plus importants que les autres critères de comparaison ;
- Après la notation de chaque offre à l'aide de coefficients de 1 à 4 le fournisseur potentiel avec la meilleure offre c'est « *ELDON'S* » suivie de « *AGIL* » et LPC et WOLF avec une égalité.

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

Tableau N°09 : Tableau comparatif des prix pratiqués des lubrifiants

La majorité des entreprises enquêtées couvrent le marché aux niveaux : local, régional et national. Quatre entreprises NAFTAL, TOTAL, ELF, PETROSEM.

Sociétés Types de véhicules	NAFTAL	TOTAL	ELF	PETROSER
Véhicule léger • Diesel	NAFTILIA 15W40 1L 260.00 DA	5W40 1L 720.00 DA	10W40 1L 660.00 DA	--
Véhicule léger • Essence	NAFTILIA SUPER 20W50 330.00 DA	20W50 1L 350.00 DA	20W50 1L 380.00 DA	--
Véhicule lourd • Diesel	NAFTILIA 15W40 1L 380.00 DA	15W40 1L 380.00 DA	15W40 1L 580.00 DA	--
Deux cycles • Essence	NAFTILIA 10W40 1L 750.00 DA	10W40 1L 650.00 DA	10W40 1L 650.00 DA	
Fut d'huiles en vrac	CHELIA 40 200L 46 000.00 DA	--	--	PS MONO X1 SAE 40 47500.00 DA

Source : réalisé par nous-mêmes

On remarque que NAFTAL propose des prix beaucoup plus attractif que ses principaux concurrents sur la majorité de ses produits.

A noter que les prix bas pratiquer par NAFTAL son motivé essentiellement par :

- Couverture de la demande nationale par les produits de NAFTAL ;
- Disponibilité immédiate du produit NAFTAL ;
- Facilité d'écoulement des produits ;
- Une forte demande de consommation ;
- La priorisation du produit national ;
- Disposant d'une capacité économique(T, ST, PV...) importante NAFTAL gagne en marge de manœuvre en évitant la sous-traitance contrairement aux autres firmes postulant pour les mêmes prestations.

A noter que NAFTAL propose aux consommateurs un produit de grande qualité.

Disposant de gros moyens de commercialisation à travers ses différents points de ventes sur le territoire national, NAFTAL augmente considérablement ses marges de manœuvres expliquant ainsi la baisse des prix pratiqué, comparativement à ses concurrents.

5.2 Analyse, synthèse des résultats de l'enquête

Dans cette dernière partie de notre recherche, nous allons essayer d'analyser les résultats de l'enquête par un guide d'entretien, ensuite faire une synthèse des avis et réponses obtenus, et enfin fournir des recommandations pour l'entreprise NAFTAL dans l'objectif d'améliorer ses résultats (*marges*).

5.2.1 L'analyse de l'enquête

Dans la première partie de l'enquête nous avons procédé par un guide d'entretien dont nous avons essayé de présenter les employés qui se chargent de la fonction achat, leurs missions et leur parcours au sein de l'entreprise. Par la suite on s'est orienté vers une analyse plus approfondie sur la maîtrise du processus d'achat, les difficultés rencontrées par les chefs de services et une analyse des techniques utilisées par l'entreprise dans le but de minimiser ses coûts tout en gardant la même qualité et encore l'améliorer.

Dans la deuxième partie de l'enquête nous sommes partis sur le terrain dans le but de réaliser une analyse concurrentielle en termes de prix des produits commercialisés.

5.2.2 Critiques

A partir de cette enquête de terrain auprès d'un échantillon des chefs de service du département approvisionnement nous pouvons constater quelque insuffisance relative au déroulement du processus d'achat et d'approvisionnement à l'international et dans la mise en œuvre d'une politique de création d'avantage coût, que nous pouvons présenter comme suit :

- Problèmes de logistique « flotte insuffisante » ;
- Lenteur de la procédure d'achat à l'international (*importation*) due à la bureaucratie « un lancement d'un appel d'offre peut prendre 6 mois » ;
- Les risques de surestaries qui engendrent des coûts supplémentaires (*due au retardement des fournisseurs à envoyer les plis par canal bancaire*) ;
- Problèmes d'avarie dommage sur la marchandise que NAFTAL peut rencontrer lors de la réception ;
- Mauvaise expression des besoins à cause de la mal circulation de l'information entre les services.

5.2.3 Perspectives et recommandations

▪ Liées aux délais

- Opté pour l'utilisation de la pré-qualification à la place des lancements d'appel d'offre qui consiste à faire des consultations à chaque fois qu'un besoin est exprimé pour éviter de refaire à chaque fois toute la procédure d'AO ;

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTA

- Mettre en avant et comme principales objectif la capacité à s'adapter aux impondérables ;
- Maîtrise des flux logistique des fournisseurs ;
- Avoir la capacité à stocker et à gérer d'éventuelles livraisons de dernière minute ;
- Choisir un fournisseur disposant d'un système logistique lui permettant de livrer à temps et en cas de besoin être capable de stocker.
- **Liées aux coûts**
 - L'acheteur doit maîtriser la structure des coûts utilisé de ses fournisseurs en demandant des chiffrages détaillés ;
 - Utiliser le levier d'externalisation afin d'accroître un avantage concurrentiel ;
 - Mettre en œuvre une analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise pour voir s'il faut recourir à des prestataires pour certaines activités qui sont à faible valeur ajoutée ;
 - Se tourner vers les pays à bas coût (*lowcost countries LCC*) ;
 - Pour minimiser les coûts de surestaries il est indispensable de négocier au minimum 30 jours de franchise avec les compagnies maritimes.
 - Utiliser le Sourcing pour réduire les coûts.
- **Liées à la qualité**
 - Travailler avec des fournisseurs dont le système de management et les pratiques qualités sont bien définis ;
 - Eviter la non-qualité, ainsi les orientations portant sur le suivi des fournisseurs ;
 - Envisager des audits et des plans d'action en cas de dérives.
 - Faire le choix du fournisseur flexible c'est-à-dire qui est capable de répondre à l'évolution de la demande.
 - Le travail en partenariat avec les soumissionnaires est un moyen qui va renforcer la relation et va améliorer d'avantage la qualité.
- **Liées aux panels fournisseurs**
 - Adopter une démarche proactive par rapport à la gestion du panel fournisseurs ;
 - Séparer les meilleurs fournisseurs sur tel ou tel segment d'achat ;
 - Privilégier un fournisseur qui a une maîtrise technique et technologique d'un produit ;
 - Dans le but de rationaliser le panel fournisseur « *la globalisation des volumes d'achats met l'acheteur en meilleure position de négociation* » ;
 - Dans le but de rationaliser le panel fournisseur « *identifier les points les moins commandés sur les deux dernières années et isoler les premiers fournisseurs à éliminer* ».

Chapitre II : l'achat et l'approvisionnement à l'international au sein de NAFTAL

- **Liées à la recherche de l'innovation :**

- L'une des valeurs ajoutée de la fonction achat est la détection de l'innovation chez les fournisseurs car elle constitue un achat concurrentiel ;
- Mettre en place une veille technologique en amont ;
- Intégrer les fournisseurs lors de la conception des produits « *cette démarche permet de mieux maîtriser les coûts, mais aussi réduire les délais* ».

- **Liées aux développements durables :**

- Encourager l'écoconception et le respect de l'environnement ;
- Rédaction charte achat et développement durable à destination des fournisseurs ;
- Veiller à ce que les fournisseurs s'engagent en matière de pratique sociale et de respect de l'environnement.

Conclusion

Dans notre stage au sein de l'entreprise NAFTAL, nous avons essayé de traduire les données collectées sur une partie du fonctionnement qui concerne la direction Lubrifiant, le suivi des opérations d'approvisionnements au sein du département approvisionnement on se focalisant sur la maîtrise des coûts , des délais et de la qualité d'un point de vue concurrentiel.

Pour bien comprendre le déroulement de l'acte d'achat industriel et plus exactement le processus d'approvisionnement à l'international et la mise en œuvre d'une stratégie de création d'avantage concurrentiel ou marge de manœuvre. Nous avons mené une enquête au milieu des employés à savoir les chefs de services du département approvisionnement (DL) pour lesquels nous avons posé quelques questions dans le but d'accéder aux avis et aux commentaires de ces derniers tout en s'appuyant sur les axes essentiels.

Devenir un acteur performant dans un domaine d'activité nécessitant des compétences techniques particulières et des technologies modernes, est la preuve de réussite de NAFTAL à s'imposer comme une structure puissante qui veille à la commercialisation et à la distribution des produits pétroliers, ou la synergie est le mot d'ordre, est un domaine d'activité croissant.

L'efficacité de la politique des achats internationaux adoptée par NAFTAL, permet une disponibilité des produits commercialisés (lubrifiants), grâce à un système d'approvisionnement suivi à la lettre, et une motivation pour le travail de son personnel qui a su transformer la difficulté d'opérer dans un domaine très complexe à un vrai succès.

Le principal objectif de notre étude était de répondre à notre problématique de départ portant sur :

« Dans quelle mesure la maîtrise du processus d'achat et d'approvisionnement est permissive en matière de création de marges de manœuvre concurrentielle au sein de NAFTAL ? »

Afin de mieux répondre à la question principale de notre recherche, nous avons jugé indispensable de faire un rappel de littérature traitant de notre sujet. A cet effet, nous avons consacré la première partie de notre recherche pour le processus d'achat industriel, ses principales étapes telles que l'expression des besoins, la négociation, l'évaluation des fournisseurs...

Ensuite nous avons essayé de toucher aux points essentiels concernant la capacité de NAFTAL à créer des marges de manœuvres concurrentielles en mettant en place une politique d'approvisionnement efficace.

Dans notre partie pratique, nous avons suivi l'étendu du processus d'achat des lubrifiants au sein de NAFTAL ; Et plus essentiellement la mise en œuvre d'une stratégie de création d'avantages concurrentiels.

Pour ce faire, nous avons suivi un stage d'une durée de deux (06) mois, au sein de l'entreprise en sollicitant l'aide du « *Chef de service gestion et suivi des acquisitions* ».

En plus de ce que j'ai eu comme informations sur les différentes activités et le processus d'approvisionnement au sein de cette entreprise, et pour le but d'enrichir nos connaissances sur ce sujet, j'ai opté pour l'élaboration d'un guide d'entretien, et pour plus, nous avons pris l'initiative d'effectuer quelques recherches auprès de certains points de ventes (*Magasins et station de service*) de ma région.

L'analyse des résultats de notre guide d'entretien avec les chefs de service du département approvisionnement nous a montré que l'entreprise NAFTAL donne une grande importance à la maîtrise des coûts et cherche toujours de nouvelles techniques pour faire en

sorte de les minimiser que ce soit on ce qui concerne le volet logistique en choisissant des technique de transport peu couteuse ;la gestion des surstockage,le choix du meilleur fournisseur avec une meilleure offre en terme de prix, de qualité et de service...,

L'acte d'achat s'avère être une étape plus qu'importante dans le processus d'approvisionnement ; aussi, on ne peut se permettre de le négliger ;et il apparait généralement lorsque ses activités croissent après plusieurs années d'existence. Par exemple, peu de PME possède une fonction achat véritablement organisée. Pourtant quel que soit sa taille ou son secteur d'activité, gérer ses achats est un levier primordial pour améliorer ses performances et ses marges en réduisant les coûts et aussi qui permettent de se démarquer de la concurrence.

Dans un contexte concurrentiel de plus en plus fort, la fonction achat est considérée par les managers qui lui octroient désormais une place centrale dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Grace aux informations, recherches, et résultats obtenus par l'enquête réalisée et le stage pratique au sein de l'entreprise NAFTAL, nous apportons la réponse à laproblématique présentée au début, que le processus d'achat et d'approvisionnement à l'international est mené convenablement et bien structuréau sein de NAFTAL, de par la maitrise de la politique d'approvisionnement permettant d'obtenir un avantage sur les coûts pratiqués sans pour autant sacrifier la qualité

Nous avons eu l'occasion de présenter quelques perspectives et recommandations managériales pour l'entreprise NAFTAL, afin d'améliorer ses prestations pour mieux mener ses activités.

Nous avons constaté que la procédure interne Du département d'approvisionnement de NAFTAL est très adaptée à la nature de l'activité de l'entreprise. Elle permet aussi une meilleure traçabilité et des protections sures de patrimoine de l'entreprise par une définition rigoureuse des responsabilités.

Enfin, Nous estimons que le présent et modeste travail peut être une petite ébauche de départ pour des recherches plus approfondies dans cedomaine. En définitif, nous insistons sur le fait que la maitrise du processus d'achat en général dans les entreprises, est plus que nécessaire et inévitable.

Bibliographie

Ouvrages

- André Marchal, préface de Jacques Liouville, « *marketing achat* », édition élips.1999
- Blanco. D « *Négociier et rédiger un contrat international* »; Dunod, Paris 2002.
- Chantal. B et Martine, « *économie et gestion de l'entreprise* », 2006.
- Corrine PASCO « *commerce international* » E : DUNOD, 4^{ème}, 2002.
- F.Albert HAYES et George A.Renard, « *Evaluating purchasing performance, American management association.* ».2001.
- Francis léonard, « *stratégies de marketing industriel concept et pratique, presses polytechniques et universitaires romandes* », France, première édition, Guy Jean et Xavier Tiberghien «*le traitement sur ordinateur des approvisionnements de la société* » CLAUDEL, novembre 1971.
- Guy Serraf, « *psychologie de l'acheteur en milieu industriel* », Revue Francaise de Marketing, 3^{ème} trimestre 1966.
- Isabelle Pariente, « *gérer les appels d'offres international* », E : Dunod, paris 1999.
- J.H. Wasting, I.V. Fine, et G.J Jenz, «*Purchasing Management: Materials in motion*», john Wiley, 3^{ème} edition, 1969.
- J.M. Gogue, « *le défi de la qualité dans la société industrielle* » Les éditions d'Organisation, 1978.
- Jack L.MENDLESON, « *évaluating purchasing performance* » journal of purchasing aout 1969.
- Jean Claude Tarondeau, «*l'acte de l'achat et la politique d'approvisionnement* » ed, d'organisation, paris 1979.
- Legrand. G et Martini. H: « *Management des opérations de commerce international* » ; Edition Dunod, Paris 2003.
- Louis Laurent, « *guide de l'acheteur industriel E* » : Dunod, paris 2003.
- Madeleine Nguyen, « *Importer E ; d'organisation* », paris, 2004.
- Marie Camille deb, « *pratique de marketing E le chancre* », paris 1999.
- Mario CAPRARO-Gérard BAGLIN- « *l'entreprise étendu et le développement des fournisseurs* » Edition universitaires de Lyon -2002.
- Olivier Bruel, « *politique des achats et gestion des approvisionnements* », paris, 2004.

- Robert Cardno « *quality control: proper une improves buy* », Modern purchasing, novembre 1971.
- Roger PERROTIN « *le marketing achats stratégie et tactique* »-Edition d'organisation 3^{ème} Ed.paris 2007.
- Roger PERROTIN, « *le marketing achat stratégies et tactique* », Ed d'organisation, France, 1997.
- S.F. HEINRITZ et Paul VI FARRELI, Purchasing : « *Principales and applications* ».

Memoires et articles

- Bouhadda Riyadh, Bouslahi Bilal « *la gestion du processus d'achat international étude de cas: tchin lait* » mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science commerciale. Option ; marketing .université de Bejaia.
- Documents de NAFTAL.
- Gherbi fouzia, haddache linda « *évaluation des entreprise cas tchin-lait (candia)* »mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion. Spécialité comptabilité, audit et contrôle, université de Bejaia promotion 2013.
- Keddache Ouiza, Bensayah Kenza « *le processus d'importation des lubrifiants, étude de cas : NAFTAL* » mémoire de fin de formation en vue de l'obtention du diplôme de technicien supérieur en commerce international. Centre de formation professionnel et d'apprentissage Maarouf abd, Bainem.
- Samir challal « *Le Processus d'achat d'un produit ou d'un équipement au sein de SONATRACH* ».

Webographie

- <https://blog.spendesk.com/fr/comment-construire-strategie-achat>
- www.ima-devinci.com .
- www.naftal.dz.
- www.wikipédia.com.

Liste des tableaux

Tableau N°	Intitulé	Page
01	Types de transport	31
02	Fiche signalétique de NAFTAL.	44
03	L'effectif de NAFTAL	53
04	Situation des clients	67
05	Présentation des produits lubrifiants	68
06	Clauses contractuelles	74
07	Le déroulement de la procédure de l'appel d'offre au sein de NAFTAL	83
08	Tableau d'évaluation des fournisseurs de NAFTAL	88
09	Tableau comparatif des prix pratiqués des lubrifiants	89

Liste des schémas

Schéma N°	Intitulé	Page
01	Contenu de cahier des charges	11
02	L'offre technique	13
03	L'offre commerciale	14
04	Procédure de sélection des fournisseurs	15
05	Les trois temps de la négociation	22
06	La procédure de dédouanement	32
07	Le triangle QCD	34
08	Création de la société NAFTAL	44
09	Organigramme de NAFTAL	46
10	Effectifs de NAFTAL	53
11	Organigramme de la Direction Lubrifiants & produits spéciaux(DLP)	56
12	Structure des approvisionnements du marché de NAFTAL.	64
13	Distribution des lubrifiants	65
14	Situation des clients.	67

Guide d'entretien

1) Quel est la fonction que vous occupez au sein de l'entreprise NAFTAL?

.....
.....

2) Quelle est la durée de votre expérience au sein de l'entreprise NAFTAL ?

.....
.....

3) En quoi consistent vos missions ?

.....
.....
.....
.....

4) Comment évaluez-vous le recrutement au sein de l'entreprise NAFTAL

.....
.....
.....
.....

5) quelle évaluation pourriez-vous donner à la maitrise du processus d'achat ?

Excellentes

Bonnes

Moyenne

Mauvaises

Très mauvaises

6) Eprouvez-vous des difficultés dans la mise en œuvre de vos missions ?

.....
.....
.....

7) Comment NAFTAL arrive-t-elle à minimiser ses coûts ?

.....
.....
.....

8) Y'a-t-il une évolution dans la qualité des produits (lubrifiants) de
NAFTAL ?

OUI

NON.....



Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction général	01
Chapitre I : Le processus d'achat industriel	
Introduction	05
Section 01 : Les différentes opérations de l'achat industriel	06
1.1 Définition de la fonction l'achat	06
1.1.1 Missions de la fonction Achats	06
1.2 Définition de l'approvisionnement	07
1.2.1 Les missions de la fonction approvisionnements	07
1.3 Préparation d'achat industriel	08
1.3.1 Le budget d'achat de l'entreprise	08
1.3.2 Reconnaissance des besoins	08
1.3.3 La demande d'achat	08
1.3.4 Processus de décision d'achat	08
1.3.4.1 La naissance de l'expression du besoin	08
1.3.4.2 La phase de décision comprend	08
1.3.4.2 Les intervenants	08
1.4 Sélection et évaluation des fournisseurs	08
1.4.1 Avis d'appel d'offre	08
1.4.1.1 Définition de l'appel d'offre	10
1.4.1.2 Les formes des appels d'offre	10
1.4.1.3 Lancement d'un appel d'offre	10
1.4.1.4 La soumission	12
1.4.1.5 L'adjudication	12
1.4.1.6 Comparaison des offres	12
1.4.1.7 Présentation des offres	14
1.4.1.8 Négociation avec les fournisseurs	14
1.4.1.9 Sélection du fournisseur	14
1.5 Procédure techniques	15
1.5.1 L'évaluation des fournisseurs	15
1.5.1.1 Les critiques d'évaluations des fournisseurs	16
1.5.2 L'évaluation des fournisseurs en aval	17
1.5.2.1 Mis à jour de la liste des fournisseurs	18
1.5.3 La constitution de panels fournisseurs	18
1.5.4 Les sources d'approvisionnement	19
1.5.4.1 Sources d'informations internes	19
1.5.5 Passation de la commande	20
1.5.6 Suivi de la commande	20
1.5.7 Réception de la livraison	21
1.5.8 Le contrôle de qualité des approvisionnements	21
Section 02 : La négociation de l'achat à l'international	22
2.1 Définition de la négociation	22
2.1.1 La préparation à la négociation	23
2.1.2 L'entretien de la négociation	24
2.1.3 L'évaluation des résultats de la négociation	24
2.2 Le contrat international	25
2.2.1 La forme de contrat	25

2.2.2 Le balisage contractuel	25
2.2.3 Les clauses financières	25
2.2.4 Le règlement des différends	26
2.2.5 Les accidents de parcours contractuel	26
2.2.6 Les dispositions diverses	26
2.3 Effet du contrat commercial	26
2.3.1 Obligations des parties	26
2.3.2 Transfert de propriété et risque	26
Section 03 : La logistique du commerce international	27
3.1 Définition de la logistique internationale	27
3.2 Les différentes problématiques de logistique internationale	27
3.3 Les différentes composantes de la logistique internationale	29
3.3.1 Les intermédiaires logistiques	29
3.3.2 Les critères de choix	29
3.3.3 Les incoterms.....	30
Section 04 : Stratégie de l'achat	33
4.1 Définition de stratégie d'achat	33
4.2 Le triptyque (Qualité-Cout-Délai) QCD : levier de compétitivité des entreprises.....	33
4.2.1 La maîtrise des coûts pour un avantage concurrentiel	34
4.2.2 La maîtrise des délais	36
4.2.3 La gestion de la qualité.....	37
4.3 Quels levier pour maintenir sa marge.....	37
4.3.1 Les leviers de la marge de manœuvre	38
4.3.1.1 Les coûts	38
4.3.1.2 Le prix	39
4.3.1.3 Les volumes	40
Conclusion.....	41
Chapitre I : Le processus d'achat industriel	
Introduction	42
Section 1 : Présentation de l'entreprise NAFTAL.....	43
1.1 Création de NAFTAL	43
1.2 Objet de NAFTAL	43
1.3 Création de l'entreprise	43
1.3.1 Explication de la charte graphique	45
1.4 Présentation de NAFTAL	45
1.4.1 L'organisation générale de NAFTAL	45
1.4.2 L'organisation de NAFTAL est représentée à travers l'organigramme suivant.....	45
1.5 Les avantages de cette organisation	48
1.6 Les objectifs et les missions de cette organisation	48
1.6.1 Objectifs	48
1.6.2 Missions de La société.....	48
1.7 La stratégie de NAFTAL	49
1.8 NAFTAL et la concurrence	49
1.8.1 L'environnement interne	50
1.8.2 L'environnement externe	50
1.9 La concurrence indirecte de NAFTAL	52
1.10 Les Moyens de la société	52
1.10.1 Potentiel humain.....	52
1.10.2 Potentiel matériel	53
1.10.3 Infrastructures.....	54

Section 02 : La branche commercialisation.....	55
2.1 Généralité sur la branche commerciale	55
2.1.1 Bref historique	55
2.1.2 Missions principales	55
2.1.3 Les missions principales.....	56
2.2 Direction des lubrifiants et produits spéciaux	56
2.2.1 Missions principales de la (DLP)	57
2.2.2 Taches & responsabilité	57
2.3 Département approvisionnement.....	58
2.3.1 Service achats locaux	58
2.3.2 Service importations	59
2.3.3 Service gestion et suivi des acquisitions	59
2.4 Le Département Distribution.....	59
2.4.1 Le service distribution	59
2.4.2 Le service gestion des centres	60
2.4.3 Le service produit spéciaux	60
2.5 Le Département Technico-commercial	61
2.5.1 Le service analyses et ventes	61
2.5.2 Le Service Clientèle	62
2.5.3 Le service développement, application produits	62
2.6 Département des huiles usagées	62
2.6.1 Service collecte et élimination	62
2.6.2 Service valorisation	63
2.7 Les pôles de distribution.....	64
2.8 La politique de communication de NAFTAL.....	65
2.9 Les Clients.....	67
2.10 Présentation des produits lubrifiants	68
2.10.1 Définition des lubrifiants	68
2.10.2 Le rôle des lubrifiants	68
2.10.3 Les gammes d'huiles	69
Section 03 : Suivi d'un processus d'achat des Lubrifiants au sein de NAFTAL	70
3.1 Le processus global d'achat d'un produit lubrifiant	70
3.1.1 Emission du besoin.....	70
3.1.2 La prise en charge des besoins	71
3.2 L'établissement du cahier des charges	71
3.2.1 La définition du cahier des charges	71
3.2.2 Lancement de l'avis d'appel d'offre et sa publication	71
3.2.3 Instruction aux soumissionnaires	72
3.2.4 Données particulières de l'appel d'offres (DPAO)	72
3.2.5 Modèles de documents	72
3.2.6 Partie technique	73
3.2.7 Projet de contrat (<i>centralisation</i>).....	73
3.3 Préparation des offres	74
3.3.1 Les dossiers constitutifs des offres	74
3.3.2 Garantie de l'offre	75
3.3.3 Conditions d'acceptation des offres	75
3.4 L'évaluation des offres	76
3.4.1 La commission d'ouverture des plis (<i>offre techniques</i>) (COP)	76
3.4.2 La procédure de choix des soumissionnaires	78
3.4.3 Les critères de choix du soumissionnaire	78

3.5 L'ouverture des plis des offres commerciale	78
3.6 Attribution des marchés.....	79
3.6.1 Signature et entrée en vigueur du contrat	79
3.6.2 Les cautions existantes	79
3.7 Le mode de paiement	80
3.7.1 Définition du crédit documentaire	80
3.7.2 Définition de la domiciliation bancaire.....	80
3.8 Déroulement de la réception de la marchandise	81
3.8.1 Transport /expédition	81
3.8.2 Mode et modalité de l'expédition.....	81
3.8.3 Le transitaire.....	82
3.8.4 Dédouanement de la marchandise.....	82
3.8.5 La réception de la marchandise.....	82
Section 04 : La maîtrise du processus d'achat/approvisionnement	84
4.1 Cadre empirique	84
4.1.1 Etude qualitative.....	84
4.1.2 L'entretien	84
4.2 Déroulement de l'enquête	84
4.3 La population de l'enquête	84
5. Dépouillement et analyse du guide d'entretien	85
5.1 Dépouillement des résultats.....	85
5.2 Analyse, synthèse des résultats de l'enquête.....	90
5.2.1 L'analyse de l'enquête.....	90
5.2.2 Critiques	90
5.2.3 Perspectives et recommandations.....	92
Conclusion	93
Conclusion général	94
Références bibliographique	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Annexes	

Résumé

Ce présent travail porte le thème de l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement à l'international : la maîtrise du processus d'achat, une procédure créatrice de marge commerciale pour les entreprises, sous le cas de NAFTAL entreprise nationale filiale du groupe SONATRACH-Algérie. Afin d'obtenir une réponse à la problématique de notre recherche nous avons divisé notre étude en deux volets : le volet théorique au début, ensuite le volet empirique. Dans le premier chapitre nous avons essayé d'intégrer les notions et les théories liées à notre sujet de recherche, dans le deuxième nous avons choisi de suivre une enquête qualitative plus à ce que nous avons obtenu comme information au sein de cette entreprise tout au long de mon stage d'apprentissage pour une durée de six mois, où j'ai suivi la mise en œuvre d'un processus d'achat de Lubrifiants à l'international (importation), puis nous avons élaboré un entretien destiné à un échantillon de chef de service du département d'approvisionnement (DL), après enregistrement de toutes les réponses sur les questions posées nous les avons étudiées et analysées afin de traduire leurs résultats. À la fin de notre travail nous avons utilisé les résultats de notre analyse pour apporter des explications sur les questions posées, et selon les données et informations récoltées à travers notre recherche et enquête sur terrain, nous avons eu enfin l'occasion de répondre à la problématique de notre recherche.

Abstract

This present work deals with the theme of the act of purchasing and the international procurement policy: mastery of the purchasing process, a procedure creating commercial margin for companies, in the case of NAFTAL, a national subsidiary company of the SONATRACH-Algeria group. In order to obtain an answer to the problematic of our research, we divided our study into two parts: the theoretical part at the beginning, then the empirical part. In the first chapter we tried to integrate the concepts and theories related to our research subject, in the second we chose to follow a qualitative survey more than what we got as information within this company throughout of my apprenticeship for a period of six months, where I followed the implementation of a process of purchasing Lubricants internationally (import), then we developed an interview for a sample of head of service of the supply department (DL), after recording all the answers to the questions asked we studied and analyzed them in order to translate their results, and according to the data and information collected through our research and field survey, we finally had the opportunity to respond to the problematic of our research.