

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES GESTION.**

**Département des Sciences Commerciales**

**Mémoire de fin de Cycle  
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales**

**Option : Marketing**

**Thème**

**La gestion de processus d'achat international**

**Etude de cas : Tchîn-lait**

**Réalisé par :**

**Encadreur : M<sup>r</sup>. IFOURAH. H**

**1- BOUHADDA Riyadh  
2- BOUSLAHI Bilal**

**Membre du Jury**

**Mr. FRISSOU Mahmoud  
Mr. BOUZIDI Zair**

**Promotion 2012-2013**

## Sommaire

Introduction générale.....	1
<b>Chapitre I: L'opération d'achat et analyse du marché.....</b>	<b>3</b>
Section 1 : Généralités sur les opérations d'achat.....	3
Section 2 : L'identification de l'objet d'achat international et l'analyse de marché.....	25
<b>Chapitre II : Négociation et logistique de commerce international.....</b>	<b>47</b>
Section1 : Le contexte de la transaction internationale.....	47
Section 2 : La logistique de commerce international.....	62
<b>Chapitre III : La structure organisationnelle et la procédure d'achat au niveau de Tchir-Lait.....</b>	<b>85</b>
Section1 : La structure organisationnelle de Tchir-lait.....	85
Section 02 : L'identification du processus d'achat.....	96
<b>Chapitre IV : La gestion des commandes à l'international .....</b>	<b>111</b>
Section 1: le choix logistique et les opérations connexes exigibles.....	111
Section2 : Les opérations de dédouanement.....	124
Conclusion générale.....	134

## Liste des tableaux

<b>Tableau n°1</b> : Le processus d'achat public.....	23
<b>Tableau n°2</b> : Exemple de contraintes internes.....	38
<b>Tableau n°3</b> : Exemple de contraintes externes.....	38
<b>Tableau n°4</b> : Les modes de la concurrence.....	52
<b>Tableau n°5</b> : Distinction entre commissionnaire et mandataire de transport.....	66
<b>Tableau n°6</b> : Les quatre groupes d'incoterm.....	70
<b>Tableau n°7</b> : Les ratios d'analyse des solutions transport. ....	74
<b>Tableau n°8</b> : L'indemnisation par le transporteur et par l'assureur.....	76
<b>Tableau n°9</b> : Les risques couverts et les risque exclus.....	77
<b>Tableau n°10</b> : identification du processus d'achat de Tchir-lait.....	96
<b>Tableau n°11</b> : les documents de transport exigibles selon INCOTERMS.....	114
<b>Tableau n°12</b> : Documents de transport exclusifs exigibles selon la législation des changes.....	115

## Liste des schémas

<b>Schéma n°1</b> : La relation entre la fonction achat et les autres fonctions.....	9
<b>Schéma n°2</b> : Les acteurs de la transaction internationale.....	12
<b>Schéma n°3</b> : Comparaison entre transaction de bien et de service.....	29
<b>Schéma n°4</b> : Illustration d'un exemple de transaction.....	30
<b>Schéma n°5</b> : Démarche d'Identification des Contraintes d'Achats.....	37
<b>Schéma n°6</b> : Modèle CEGOS de représentation de l'analyse des contraintes.....	39
<b>Schéma n°7</b> : Les transferts des risques et les frais selon l'incoterm.....	41
<b>Schéma n°8</b> : Logigramme Diagnostic.....	45
<b>Schéma n°9</b> : Logigramme de planification des actions marketing achats.....	48
<b>Schéma n°10</b> : Les trois temps de la négociation.....	55
<b>Schéma n°11</b> : Les instruments de paiement internationaux.....	81
<b>Schéma n°12</b> : Les techniques de paiement à l'international.....	82
<b>Schéma n° 13</b> : Le fonctionnement de la remise documentaire.....	83
<b>Schéma n° 14</b> : L'organigramme de l'entreprise Tchén-lait Candia.....	91
<b>Schéma n° 15</b> : Organigramme de la direction des approvisionnements.....	95
<b>Schéma n°16</b> : L'ouverture du crédit documentaire .....	112
<b>Schéma n°17</b> : Organigramme de la liaison entre le bureau transit et l'entreprise.....	125

## Liste des abréviations

**AFNOR** : Association française de normalisation.

**ALGEX** : Agence Nationale de promotion du commerce extérieur.

**AMI** : Accord multilatéral sur les investissements.

**CCI** : Chambre de Commerce internationale.

**CMR** : Contrat de transport international des marchandises par route convention de Genève.

**CNUDCI** : la commission pour le droit commercial international.

**COTIF** : Transports par chemin de fer ; convention de Berne du 14/10/1890.

**DAG** : Direction d'Approvisionnement Générale.

**DG** : Direction Générale.

**DLV** : Duplicata de lettre de voiture : émis lors d'expéditions par chemin de fer.

**EDIFACT**: Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport.

**EPCI** : Etablissement public de coopération intercommunale.

**EPL**: Entreprise public local.

**ERP** : Entreprise ressources planning.

**Ex1** : déclaration d'exportation douanière.

**FCR** : Attestation de prise en charge du transitaire.

**FIATA** : Fédération Internationale Autonome des Transporteurs Agréés.

**GATT**: Accord Général sur le commerce des taxes.

**GATS** : Accord Général sur le commerce des services.

**GLC** : Gestion de la chaîne logistique.

**GMAO** : gestion de la maintenance assistée par ordinateur.

**HSE** : Hygiène et sécurité.

**ISO** : Organisme international de certification.

**MADT**: Magasin et aire de dépôt temporaire.

**MAE**: Magasin et aire d'exportation.

**OHSAS** : Occupational Health and Safety Assessment Series.

**ONU** : Organisme des Nations Unis.

**RUU** : Règles et Usances Uniformes.

**SWIFT**: Society For Worldwide Interbank Financial Telecommunication.

## INTRODUCTION

Après plusieurs années d'une économie planifiée, l'Algérie a ouvert son économie dans un contexte de libéralisation des échanges, des années de partenariat marquées par les lourdes séquelles et les résultats décevants de l'accord d'association avec l'union européenne du à une absence totale d'une stratégie clairement définie, ce qui est traduit par l'incapacité de nos entreprises à rivaliser ses pairs européennes à cause d'un déficit subsistant en matière d'infrastructures de base, qui constituent les pions pour amorcer une phase de croissance durable tant convoité par nos autorités publiques.

Les produits Candia et ses campagnes publicitaires, appréciés par la population Algérienne ont largement contribué à la notoriété de la marque sur le territoire Algérien.

Après la cessation d'exportation du lait liquide vers l'Algérie résultant de la hausse des taxes douanières en 1998, plusieurs industriels algériens se sont spontanément adressés à Candia à fin de ce lancer sur le marché du lait, le projet de l'entreprise Tchinq-Lait a retenu son attention ; et delà, une franchise Candia/ Tchinq-lait est née en Algérie en 1999.

De ce fait, on évoque l'énorme apport de Tchinq-Lait depuis toujours en matière des produits laitiers, boosté par des avantages considérables de la part du gouvernement algérien et grâce à une organisation bien menée, l'entreprise s'est implantée des dépôts dans de nombreuses régions à travers le territoire national. L'un des clés de succès de cette entreprise est, la synergie entre ces différentes directions

Dans le cadre de notre mémoire nous nous sommes focalisés sur la fonction achat à l'international, afin de bien cerner les différentes composantes de notre sujet nous avons tenté de répondre à la problématique suivante :

- Quels sont les atouts de l'optimisation de l'achat international ?

De laquelle découlent les problématiques secondaires suivantes :

- Quel est le balisage des concepts liés à l'achat ?
- Quelle est l'importance de l'aspect relationnel, et les précautions logistiques à l'international ?

- Quelles sont les modalités opérationnelles de maîtrise logistique à l'international ?

La complexité de la transaction internationale, nécessite toute une panoplie de précautions, ce qui nous pousse à poser les hypothèses suivantes :

Une négociation bien menée entre les parties, garantira pour une grande partie la réussite de la transaction internationale.

Une plus grande maîtrise de processus logistique nécessite une prise en charge des activités logistiques par les moyens de l'entreprise ?

Nous avons adopté une méthode analytique et descriptive pour le développement de notre sujet.

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

Le premier chapitre sera consacré aux concepts de base relatifs à l'achat international.

Le deuxième chapitre portera sur les aspects de la négociation internationale, et une présentation de la logistique internationale.

Le troisième chapitre présentera les fonctions de Tchik-lait, et présentera les procédures d'attribution des marchés à l'international au sein de département achat.

Enfin, le quatrième chapitre exposera les activités logistiques nécessaires à la bonne gestion des commandes à l'international.

## **Chapitre I: L'opération d'achat et analyse du marché**

Ce chapitre constitue une initiation à la fonction d'achat au sein de l'entreprise, il comporte deux sections. Dans la première, sont exposés les concepts généraux liés à l'achat ainsi que ses différents mécanismes et outils utilisés dans les différents domaines d'intervention de l'acte d'achat. En deuxième section, nous présentons les concepts liés au découpage des produits et services ainsi qu'un modèle conceptuel qui concerne la prospection de marché mondial.

### **Section 1 : Généralités sur les opérations d'achat**

#### **1-1- Définitions générale de l'acte d'achat**

Il faut tout d'abord mettre l'accent sur la confusion tant commise entre les deux termes « achat » et « approvisionnement ». En effet, les entreprises n'ont pas en général un budget considérable permettant la séparation des deux fonctions, ce qui justifie l'emploi des ressources communes pour la gestion des deux fonctions, qui sont en réalité complémentaires et travaillent en étroite collaboration. Mais, chacune de ces deux fonctions s'occupe de certaines tâches spécifiques et qui sont clairement identifiables et logiquement séparables.

Le département des approvisionnements s'occupe de tout ce qui concerne la gestion des stocks, incluant le suivi de stock et la détermination des dates de passation des commandes ainsi que le suivi des commandes. Sa mission consiste essentiellement à contrôler et gérer le stock en termes de déclenchement des commandes et de système de réapprovisionnement.

La fonction d'achat pour sa part 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.

De ce qui précède, il n'est pas possible de donner une définition unique à l'achat vu son caractère, la diversité de son objet, des ses méthodes, les achats ne possèdent pas un corps autonome de connaissance. On peut situer l'acte d'achat entre les deux frontières d'une science et d'un art. Parmi les nombreuses définitions de l'achat on propose :

D'après le dictionnaire Larousse, « un achat est l'acquisition d'un bien en échange du règlement comptant ou à terme du coût correspondant ».<sup>1</sup>

## 1-2- La fonction achat

« La fonction achats est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise »<sup>2</sup>.

Face à la grande importance de 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 méthodes liées à l'achat. Nous allons proposer une petite présentation de marketing achat, vu l'importance de ce concept qui intègre plusieurs aspects de la fonction d'achat et qui voit ses pratiques négligées dans la pratique de nombreuses entreprises.

« Le marketing achat est une recherche en vue de l'acquisition de produits sur le marché fournisseur, en fonction des besoins actuels et futurs, aux conditions optimales de rentabilité pour l'entreprise »<sup>3</sup>.

Le marketing achat permet d'explorer l'offre de marché, cette démarche conduit à la connaissance systématique de l'environnement pour faciliter l'interaction de l'entreprise avec celui-ci, en s'y adaptant ou en le modifiant.

Le marketing achat s'inscrit dans une démarche offensive qui concourt à susciter auprès des fournisseurs l'intérêt de travailler avec l'entreprise.

Le marketing achat est pratiqué par un personnel qui recèle certaines aptitudes et certaines connaissances de terrain ainsi que des capacités d'analyse et de synthèse et des capacités de recueil de l'information interne et externe.

---

<sup>1</sup> Dictionnaire Larousse.

<sup>2</sup> Bruel. O : Politique d'achat et gestion des approvisionnements ; Éditions Dunod, 2<sup>e</sup> édition, Paris 1996, P 03.

<sup>3</sup> Perrotin. R : Le Marketing achat, stratégies et tactiques ; édition d'organisation, 3<sup>eme</sup> édition, Paris 2003, P 13.

Sur le plan structurel le marketing achat englobe un ensemble d'étapes qui nécessitent une étude unique allant de l'identification des familles de besoins passant par l'analyse de marché et l'élaboration de plan d'action et de communication jusqu'à la conclusion de l'accord.

La mise en place d'une vraie fonction d'achat au sein d'une entreprise est traduite par un travail en étroite collaboration entre le service de prospection et étude de marché et celui d'achat.

Comme nous l'avons soulevé bien avant, Les activités d'un service de marketing achat forment un ensemble de tâches successives et qui peuvent être organisées, L'activité de marketing achat consiste à consulter les sources d'information, en analysant la documentation technique relative à l'objet d'achat.

Lancer des appels d'offres par lettre personnalisée, pour comparer les offres des fournisseurs potentiels aux offres des fournisseurs actuels, si l'offre présente des aspects comparables aux fournisseur actifs, il est opportun de demander un rendez-vous au fournisseur potentiel.

Si l'opinion de marketing achat est positif, l'étape suivante consiste à lancer des commandes test pour des produits différents, et sur la base des rapports établis à la réception le fournisseur sera homologué ou non.

Nous pouvons synthétiser les étapes de marketing achat en 10 étapes :

- Classification des achats.
- Analyse des besoins.
- Analyse du marché.
- Visualisation du portefeuille des achats.
- Analyse des risques : diagnostic.
- Elaboration du plan d'action et choix des actions (mix achats).
- Plan de communication (interne et externe).
- Négociation.
- Rédaction des accords.
- Suivi des actions.

### 1-3- Les enjeux de la fonction achat dans l'entreprise

La fonction achats présente des enjeux aussi bien financiers que commerciaux au sein d'une entreprise.

#### 1-3-1- les enjeux financiers

La diminution des prix de revient couplée avec des stratégies de plus en plus fréquentes d'externalisation et de sous-traitance ont vu le poids des achats sans cesse augmenter dans la composition du chiffre d'affaires. Afin d'identifier précisément la part des achats dans le chiffre d'affaire, il suffit de reprendre le compte de résultat, d'additionner les montants de trois comptes et de rapporter la somme au chiffre d'affaires.

Le poids des achats dépend évidemment de l'activité de l'entreprise. Dans l'industrie on considère que les achats représentent la plus grande part du chiffre d'affaires de l'entreprise et plus largement selon les secteurs d'activité. Des chiffres montrent à quel point les achats lorsqu'ils sont correctement rationalisés peuvent être un levier de gains très important.

La fonction d'achat constitue donc le levier privilégié permettant d'améliorer le profit de l'entreprise. L'amélioration des ventes assure la pérennité de l'entreprise alors que les gains sur achats génèrent une augmentation du profit. Les achats de biens et des prestations, tels que les matières premières, les emballages, le transport, la sous-traitance entrent dans la composition du prix de revient.

Dans un contexte de concurrence toujours accrue, le seul moyen de maintenir sa marge consiste à maintenir, voire à réduire son prix de revient. L'entreprise doit donc jouer sur sa productivité et ses achats.

Les gains de productivité passent généralement par de lourds investissements et parfois par (un plan social). En revanche, les gains sur achats sont accessibles plus facilement, si l'on s'y accorde de l'importance et du temps. Les achats représentent un pourcentage conséquent du chiffre d'affaires, il en est de même pour la composition du prix de revient. Effectivement, il est logique que les achats, soient aussi le poste de dépense le plus important dans le prix de revient d'un produit. De plus, on sait que le prix de revient d'un produit évolue à l'inverse de sa courbe de vie. C'est le phénomène insidieux mais inéluctable d'érosion de la valeur ajoutée de l'activité. Cette dégradation résulte des achats de métier et de la diminution de la marge nette. Par conséquent, la plus grande part du prix de revient

résulte des achats de matières et composants dont la proportion augmente avec l'âge du produit. Il est donc vital de maîtriser ses achats pour obtenir un prix de revient compétitif lorsque la concurrence est la plus féroce c'est-à-dire lorsque le produit est dans sa phase de maturité sur sa courbe de vie.

L'autre indice des achats sur le prix de revient est due au fait que la fonction achat est en connexion direct avec tous les services de l'entreprise. Lorsqu'un service met en œuvre une action pour diminuer le prix de revient du produit, il existe une forte probabilité pour que le service achats soit impliqué directement ou indirectement. Par exemple, le service achats peut participer à la diminution du prix du revient d'un produit en faisant son rapport :

- A la recherche et développement lors de la conception, en intégrant la technologie d'un fournisseur ou en amenant un nouveau concept découvert lors de la veille commerciale.
- A la logistique, en proposant des standardisations ou des équivalences de produit permettant la diminution des coûts de gestion de stocks.
- A la qualité, en mettant en place des AQF (Assurance Qualité Fournisseur) visant à sécuriser les processus du fournisseur et en collaborant avec le fournisseur sur des plans de progrès.
- A la production, en amenant le savoir-faire des fournisseurs pour optimiser notre production.

### **1-3-2- Les enjeux commerciaux**

Les achats représentent également des enjeux non financiers. L'avantage concurrentiel apporté par les achats ne se situe pas uniquement au niveau du prix mais aussi dans le choix des matières utilisées pour la réalisation du produit. Les achats sont donc également stratégiques dans la mesure où ils peuvent permettre un développement des ventes et une différenciation de la concurrence par un choix judicieux des matières constituant le produit fini. Ainsi, par exemple, une société de confection qui a trouvé un fournisseur capable de fabriquer un tissu en coton qui ne se froisse pas. Cette nouvelle matière première apporte un avantage concurrentiel à ses produits finis, elle est susceptible de contribuer au développement des ventes de l'entreprise en question.

L'intégration de la fonction achats très en amont, dès la conception des produits, permettra à l'entreprise de tirer le meilleur profit des opportunités du marché fournisseur. De toute évidence, la qualité des produits fabriqués commence par la qualité des matières

premières. Les clients et donneur d'ordre sont de plus en plus amenés à s'assurer de la performance de leurs fournisseurs, gage de leur propre performance. Ainsi dans le cadre de leur démarche qualité, ils développent les audits de leurs fournisseurs. Ils veillent à leur performance au niveau des achats, en effet, les grandes firmes ont tendance à choisir des sous-traitants capables de comprendre la dimension stratégique des achats. Lorsqu'on évoque l'image de l'entreprise, on pense généralement à la fonction commerciale. Or la fonction d'achats est-elle aussi en contact permanent avec l'extérieur, elle véhicule l'image de l'entreprise. Il faut donc en tenir en compte lors du choix de l'acheteur, de l'aménagement des locaux dans lesquels il reçoit et plus largement dans la gestion quotidienne des relations avec les fournisseurs.

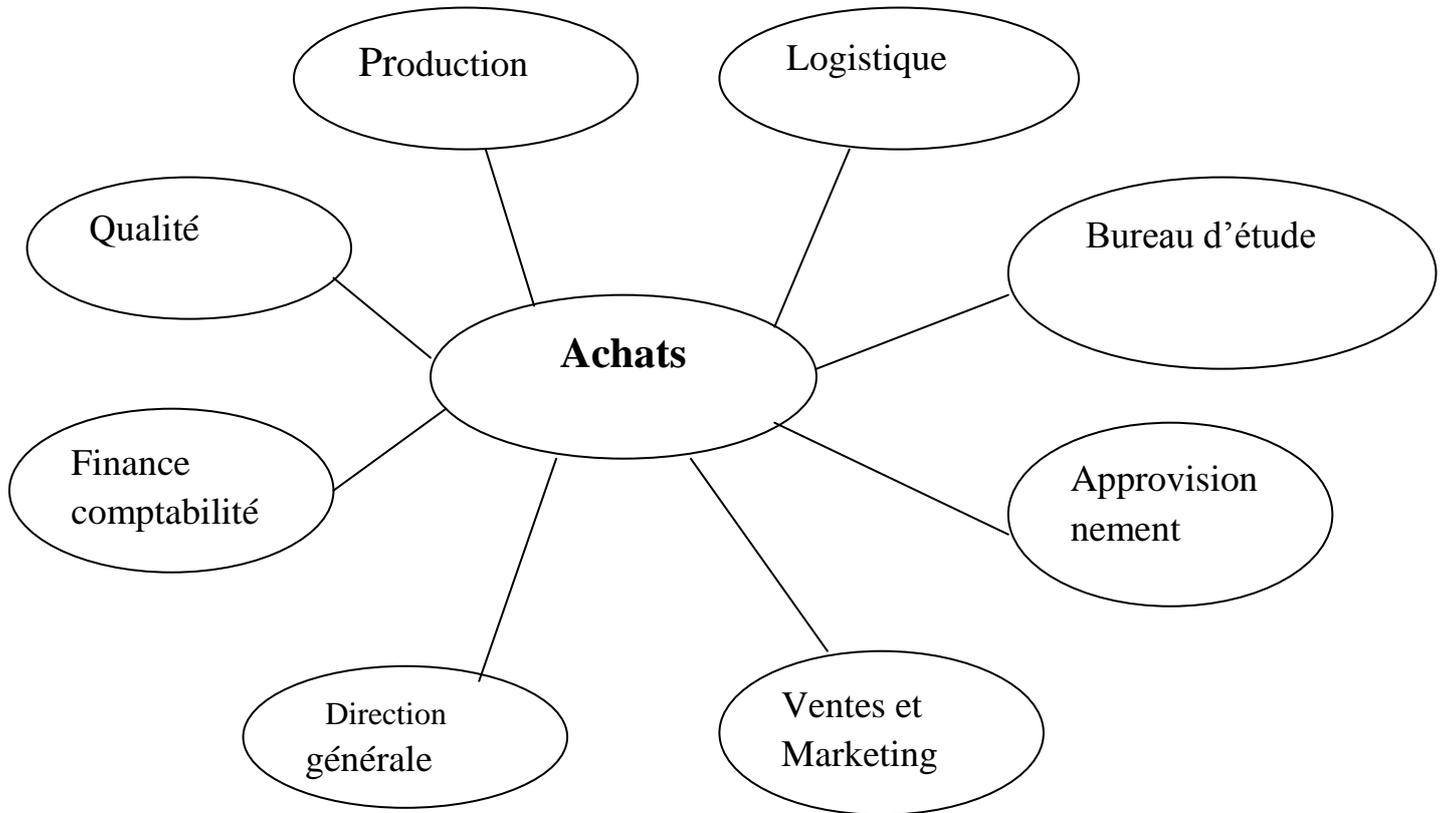
L'honnête, le respect de la parole donnée, le professionnalisme, l'ouverture d'esprit sont autant de comportement vis-à-vis des fournisseurs qui serviront l'entreprise à long terme.

#### **1-4- La relation entre la fonction achat et les autres fonctions de l'entreprise**

La fonction achat à l'instar des autres fonctions stratégiques de l'entreprise veille à mettre en œuvre la stratégie de la direction de l'entreprise, elles déterminent ensemble les grandes lignes du politique achat de l'entreprise, en termes de choix de la qualité des articles achetés, si nous savons bien que la fonction achat doit traduire la déclaration de qualité de l'entreprise. Elles déterminent ensemble aussi l'évolution des achats ce qui permet de déterminer les budgets alloués à la fonction d'achat.

La fonction d'achat joue un rôle très important dans l'entreprise, il suffit de rappeler qu'elle constitue la source de recouvrement des besoins pour les autres fonctions de l'entreprise, En effet, la fonction achat est en étroite interaction avec les autres fonctions de l'entreprise, nous allons exposer en ce qui suit les relations qui existent entre la fonction achat et les autres composantes de l'entreprise :

**Schéma n°1:** La relation entre la fonction achat et les autres fonctions:



Source : Alleauma. Présentation générale de la fonction achats : enjeux, concepts, CNAM, Mars 2006, page 6.

La Fonction achat est amenée à travailler avec beaucoup d'autres fonctions de l'entreprise

#### **1-4-1- La Fonction Achats et la Direction Générale**

La fonction Achats, en collaboration avec la direction générale, doit établir une politique Achats qui entre en conformité avec la politique générale de l'entreprise, tout en tenant compte des réalités et des spécificités de l'environnement dans lequel évolue cette entreprise.

#### **1-4-2- La Fonction Achats et le Bureau d'Etudes**

Les Achats entrent en jeu dès la conception des nouveaux produits. De ce fait, elle est souvent en relation avec le bureau d'études (où la fonction qui travaille sur l'élaboration des projets futurs de l'entreprise).

L'intervention dès la conception des produits est importante car c'est à ce moment que la fonction achats apporte le plus de valeur ajoutée à l'entreprise. En effet, le bureau d'études prend en considération les informations relatives au marché fournisseurs dès la conception du produit est l'adapte en fonction des variables de ce marché.

Les informations communiquées par la fonction achats au bureau d'études concernent :

- Les nouvelles matières entrant dans la composition du nouveau produit.
- La Disponibilité des matières sur le marché ;
- Leur prix.
- Les axes de recherche de nouvelles matières en fonction des besoins de l'entreprise.
- Les spécifications techniques des articles à acheter après consultation des fournisseurs.

#### **1-4-3- La fonction Achats et la fonction production**

La production est le principal utilisateur des articles sélectionnés et négociés par l'acheteur. Les deux fonctions sont appelées à travailler ensemble même si la production est plus souvent en contact avec la fonction approvisionnement qui l'alimente.

La production communique à l'acheteur, au moment de la sélection, ses exigences concernant les services que doit apporter le fournisseur en terme de :

- Délais de livraison ;
- Minimum de commandes ;
- Modules de commandes ;
- Emballage et conditionnement des articles ;

De part sa qualité d'utilisatrice, la fonction production est la mieux placée pour émettre un avis sur la qualité des matières achetées .Il est essentiel que la production apporte ce retour d'information à la fonction Achats pour que cette dernière puisse en tenir compte lors des négociations ultérieures.

#### **1-4-4- La fonction Achats et la fonction approvisionnement**

Le travail réalisé par la fonction Achats peut être situé en amont de celui effectué par les approvisionnements.

Ce travail consiste à sélectionner et négocier les articles que l'entreprise sera amenée à utiliser. Les informations dont dispose la fonction achats sont communiquées à la fonction approvisionnement lors des passations des commandes.

En retour, la fonction approvisionnement devra informer les responsables des achats des relations quotidiennes avec les fournisseurs et de leur façon de travailler pour qu'il en soit tenu compte dans l'évaluation des fournisseurs et lors des négociations ultérieures.

#### **1-4-5- La fonction achat et la fonction comptabilité et finance**

Les relations entre la fonction achats et la comptabilité sont administratives, Elles concernent d'une part l'établissement des budgets achats e d'autre part le contrôle et le règlement des factures fournisseurs. L'acheteur doit communiquer au comptable ou au contrôleur de gestion l'ensemble des informations dont il a besoin pour l'élaboration du budget achats. La fonction achat pourra se faire assister du comptable ou du financier pour l'évaluation financière ou la décomposition de leur prix de revient.

#### **1-4-6- La relation de la fonction achat et la fonction qualité**

Lorsque l'entreprise dispose d'une fonction qualité, ses relations avec la fonction achat concernent le contrôle des matières achetées l'acheteur et le responsable qualité définissent ensemble les critères de contrôle, ce dernier est responsable du contrôle même s'il ne l'effectue pas lui-même .il transmet donc le résultat des contrôles a l'acheteur. Ils définissent également ensemble la méthode d'évaluation des fournisseurs.

#### **1-4-7- La relation de la fonction achat et la fonction logistique**

La fonction logistique et la fonction achat travaillent ensemble en termes de la disponibilité de la logistique nécessaire à l'achèvement des opérations liées à l'achat et le stockage. Donc, la fonction logistique doit veiller à la disponibilité des moyens logistiques, ainsi la fonction achat doit prendre en compte les moyens logistiques de l'entreprise lors de la négociation des contrats d'achat.

#### **1-4-8- La relation de la fonction achat et la fonction de vente et marketing**

Les fonctions ventes et achats travaillent traditionnellement en étroite relation pour mettre le bon produit à la disponibilité de client final. Au sein des entreprises commerciales l'importance de la relation est plus importante, car les produits achetés sont directement

destinés à la vente. Donc le service marketing doit communiquer les nouvelles tendances de consommation pour orienter les achats de l'entreprise.

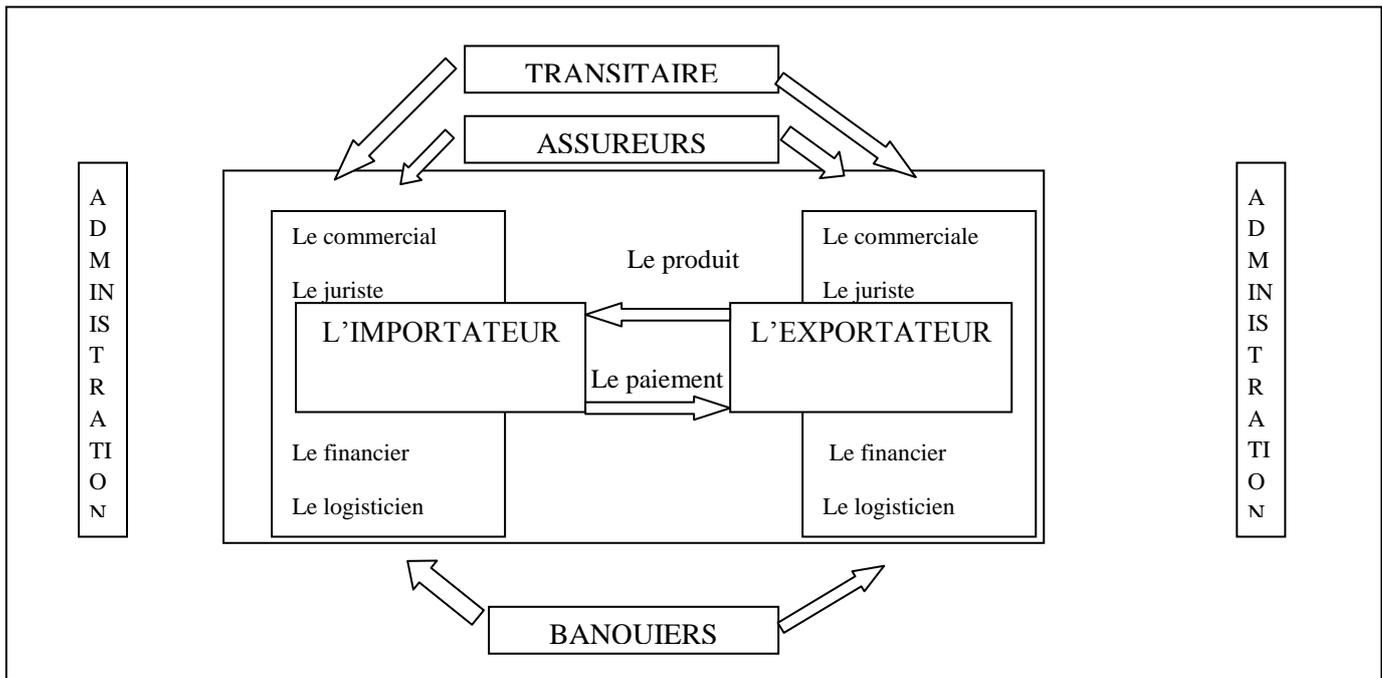
### 1-5- Les intervenants dans la transaction internationale

A l'intérieur de l'entreprise, la fonction achat est régie par des relations étroites avec les autres fonctions de l'entreprise, elle communique des informations et recours aux services des autres fonctions de l'entreprise. L'acheteur doit recourir aux autres départements de l'entreprise à l'instar de la production et de la cellule de qualité pour bien déterminer son objet de négociation,

Ainsi, l'acheteur doit être accompagné par les services de financier qui est le plus concerné par les dépenses de l'entreprise pour couvrir ses besoins, lors de la conclusion de contrat le recours au service juridique est indispensable, le juriste porte son savoir faire sur les clauses contractuelles, les termes juridiques demandent des connaissances particulières, elles peuvent changer l'interprétation et les obligations des parties, ainsi pour le logisticien qui s'occupe et s'en charge de la disponibilité des moyens logistiques nécessaires a la transaction.

A l'extérieur de l'entreprise, les institutions interviennent dans l'achèvement des contrats:

**Schéma n°2:** Les acteurs de la transaction internationale :



Source : Barelrier. A et autre : Exporter ; édition Foucher, Paris, 1997, p 12.

Comme le démontre le schéma précédant, plusieurs intervenants extérieurs régissent la transaction internationale, à commencer par les banques en matière de paiement, les transitaires et les administrations concernant l'acheminement des produits ainsi que les assureurs.

### **1-6- Les Etapes et procédures du processus d'achat**

Un responsable marketing doit aller au-delà d'une simple identification des influences s'exerçant sur l'acheteur et comprendre comment ce dernier prend ses décisions. Il lui faut savoir qui prend la décision ; de quel type de décision il s'agit ; et quelles sont les étapes du processus

#### **1-6-1- Les rôles dans une situation d'achat**

On peut identifier jusqu'à cinq rôles dans une situation d'achat

- L'initiateur : c'est celui qui, pour la première fois, suggère l'idée d'acheter le produit.
- L'influenceur : toute personne qui a un impact sur la décision finale.
- Le décideur : c'est une personne qui détermine l'une ou l'autre des différentes démontions de l'achat : faut-il acheter ? où ? quand ? quoi ? et comment ?
- L'acheteur : c'est celui qui procède à la transaction proprement dite.
- L'utilisateur : c'est celui qui consomme ou utilise le produit ou le service.

Les responsables marketing entreprennent des études pour déterminer les rôles et l'influence relative des différents membres de l'unité de prise de décision, de façon à mieux définir les caractéristiques de son produit et la cible de ses actions marketing.

#### **1-6-2- la décision d'achat**

La décision d'achat est une résultante d'un comportement complexe du consommateur afin de satisfaire ses besoins et ses désirs. En effet, il existe deux types de décisions d'achat :

- Les décisions d'assortiment ;
- Les décisions marchées.

### **A- Les décisions d'assortiment**

Englobent toutes les décisions nécessaires afin de déterminer les groupes de produits désirés (achat d'une HI-FI, d'une voiture...Etc.).

### **B- Les décisions marchées**

Dans ce cas il ne s'agit pas pour le consommateur d'identifier le/les produits qu'ils désirent acquérir, mais plutôt quelques actions dans les marchés afin d'obtenir les produits en question.

### **1-6-3- Les étapes de processus d'achat<sup>1</sup>**

L'homme marketing cherchant à comprendre le comportement du consommateur a illustré un modèle qui comporte les cinq phases caractérisant généralement la décision d'achat.

#### **A- La reconnaissance du problème**

Le point de départ du processus d'achat est la révélation du problème ou besoin. Un besoin peut se faire manifester en réponse à des stimuli internes ou externes.

Pour l'homme de marketing, l'étape de l'éveil du besoin revêt une signification particulière. Elle l'incite à étudier les motivations susceptibles d'être liées à son produit ou à sa marque.

#### **B- La recherche d'information**

Dans cette étape le consommateur cherche lui-même à se renseigner sur les différentes marques, leurs avantages, leurs inconvénients.

En acquérant de l'information des différentes sources, un consommateur se renseigne sur les produits concurrents et réduit progressivement son éventail de choix à quelques marques qui constituent son ensemble de considération.

#### **C- L'évaluation des alternatives**

A mesure qu'il reçoit de l'information, l'individu s'en sert pour réduire son incertitude quant aux alternatives et à leur attraits respectifs.

Dans cette perspective, certains concepts fondamentaux ont pu être dégagés. Le premier est celui d'attribut. Un consommateur ne cherche pas seulement à savoir si le produit est « bon » ou « mauvais », mais comment il se compare à d'autres sur certaines caractéristiques. Le deuxième concept est la perception que l'acheteur entretient vis-à-vis de différentes marques dans chaque un des attributs. Pour une marque donnée, l'ensemble de ces perceptions constituer son image.

Enfin le consommateur arrive à former un jugement à l'égard des différents produits en adoptant une procédure d'évaluation.

### **D- la décision d'achat**

A l'issue de la phase d'évaluation, le consommateur dispose d'un ordre de préférence permettant de classer les différents produits.

Normalement le produit qu'il achète devrait être celui qu'il préfère, cependant ; plusieurs autres facteurs peuvent affecter sa décision finale.

De l'évaluation des alternatives à la Décision d'achat<sup>4</sup>

Le premier facteur est lié à l'attitude d'autrui, l'amplitude de cette influence dépend de deux éléments :

- L'intensité de l'attitude négative d'autrui face au produit préféré par le consommateur.
- La volonté de s'y conformer.

Plus l'attitude des autres sera défavorable et plus la personne subira leur ascendant, moins son intention d'achat sera affirmée.

Le deuxième facteur est lié aux facteurs « situationnels imprévus ». On ne peut donc jamais considérer l'intention d'achat comme un indicateur infaillible du comportement.

---

1 Kotler, p. Kevin, Manceau, Dubois, Marketing Management .13ème Ed Pearson ; Paris, 2009;p213.

## **E- le comportement post-achat**

Après avoir acheté et fait l'expérience du produit, le consommateur éprouve un sentiment de satisfaction ou au contraire de mécontentement qui déclenche par fois certains comportements (réclamations, changement de marque).

### **a- la satisfaction**

La satisfaction obtenue dépend des attentes du consommateur et de la performance perçue du produit. Si celle-ci correspond aux attentes, le consommateur sera satisfait, dans le cas contraire il éprouvera un certain dépit.

### **b- Les actions post-achat**

Le niveau de satisfaction du consommateur détermine son comportement ultérieur. Un consommateur satisfait a tendance à acheter le même produit lors de prochain achat. Un client mécontent réagit différemment.

### **c- l'utilisation du produit**

Il y'a encor une dernière étape qu'un responsable marketing doit analyser : c'est la manière dont les acheteurs utilisent le produit et s'en débarrassent.

## **1-6-4- Les procédures d'achat**

A l'examen d'un processus type de passation de commande, on peut définir un certain nombre d'étapes dans ce processus, à savoir

### **A- Emissions du besoin**

Il est évident, que tout achat trouve son origine dans l'émission d'un besoin provenant d'une certaines sources dans l'organisation. Dans le cas le plus générale, plusieurs procédures peuvent coexister selon la nature du bien concerné.

Dans notre cas, on se focalise sur les composants ou matières entrant dans la composition des produits finis. Dans ce cas, le besoin en composants peut être logiquement déduit des besoins en produit finis par un système de type spécifique.

En effet, il est logique de déterminer les besoins en composants à partir des programmes de production ou de montage des ensembles ou articles correspondants. Cette procédure consiste à éclater programmes du niveau supérieur par utilisation des nomenclatures et prises en compte des divers délais d'obtention à tous les niveaux.

### **B- Vérification du besoin**

La vérification du besoin d'achat est incombée au service achat. Il est de sa responsabilité de vérifier que le besoin a été parfaitement défini, et qu'il correspond pour l'entreprise à une décision économique.

En effet, l'acheteur n'est pas à l'origine du besoin, mais qu'il doit jouer ce rôle de validation et de critique utile auprès des demandeurs.

### **C- Evaluation et sélection des fournisseurs**

Tache fondamentale des acheteurs dans le processus de décision d'achat, et une étape importante du traitement des commandes, l'évaluation des fournisseurs doit s'appuyer sur la collecte d'un grand nombre d'informations, obtenues par des sources internes et externes à l'entreprise. Elle permettra par la suite d'effectuer une sélection entre les fournisseurs pour un certains achat.

Cette étape prévoit en générale un appel d'offre. Ceci se fait dans la plus part des entreprises par l'envoi d'un document, appelé consultation ou appel d'offres. Les réponses permettent déjà d'évaluer les divers fournisseurs.

Pour cela, l'entreprise dispose d'un certain nombre de critères, dont on aura à citer les plus essentiels :

- La qualité des fournitures, généralement observée en suivant la performance obtenu par le fournisseur à l'occasion du contrôle de qualité ; la comparaison du taux de rebuts entre fournisseur concurrents, permet cette évaluation ;
- Le respect des dates de livraison ;
- Le cout d'achat incluant le prix d'achat, les conditions de paiement et tous les couts induits associés (transport, cout financier du stock, etc. )
- Capacités technique du fournisseur ;
- Service technique d'après –vente,
- Capacité d'adaptation et de la production

Néanmoins, très fréquemment, il sera procédé alors à une négociation dans le but préciser les propositions et de définir pour l'acheteur le meilleur compromis possible (respect des spécifications, prix, délai, conditions de paiement, etc.). cette négociation permet aussi presque toujours d'affiner encore la comparaison entre les fournisseurs, et d'aboutir enfin à une sélection, selon une procédure plus au moins formelle.

### **D- Passation de commande**

Au terme de ces étapes, l'acheteur est conduit naturellement à la passation de commande. Cette commande a juridiquement la 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. Il est recommandé 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 adresse de l'entreprise qui commande ;

- Numéro de commande et sa date ;
- Nom et adresse du fournisseur ;
- Description et quantité des articles ou fournitures commandées ;
- Prix des articles ;
- Instruction générales (marques des colis, nombre d'exemplaires de la facture, etc.)
- Instruction d'expédition (destinataire, mode de transport, itinéraire) ;
- Date de livraison ;
- Condition de paiement ;
- Escompte ;
- Signature de l'acheteur.

Ces renseignements propres à l'achat concerné sont complétés par les conditions générales d'achat sont une partie essentielle de la commande puisqu'elles définissent les termes généraux du contrat liant les deux parties.

Dans certains cas, on voit des acheteurs passer la commande par téléphone. Il faut insister sur l'importance d'une confirmation écrite, car elle seule a une valeur juridique de contrat protégeant l'acheteur contre tout événement de non-conformité et offrant la possibilité de bénéficier de garanties.

### **E- Suivi de la commande**

Dans cette étape, l'acheteur doit effectuer un suivi pour ses commandes. En fait, il doit prendre conscience que, s'étant engagé sur le prix, il reste responsable vis-à-vis de l'utilisateur du respect des délais, des quantités livrées, ainsi que de la mise à disposition en lieu et place appropriée.

La première étape consiste à bien s'assurer que le fournisseur a renvoyé l'accuse de réception. Ensuite, il faut organiser une relance préventive. Pour cela, on utilise généralement des fichiers ou des commandes sont classées par numéro d'émission. Une autre méthode consiste sous forme de tickets numérotés, afin de bien visualiser les délais engagés. L'informatisation permet la relance automatique.

Pour le reste, la relance s'accommode fort bien d'une certaine automaticité, et du téléphone. Enfin, la relance tiendra compte à l'évidence de la diligence manifestée par les fournisseurs lors d'achats précédents. Dans tous les cas, une trace écrite doit être conservée de tous les contacts pris à ce titre et entrer dans le système d'évaluation utilisé.

### **F- Réception de la livraison**

Cette étape généralement assumée par un service réception est tellement vitale et étroitement liée à l'achat qu'en général ce service est hiérarchiquement dépendant des achats.

Il a pour tâches :

- De recevoir les arrivages des transporteurs ou des fournisseurs eux-mêmes
- De signer les décharges présentées par ceux-ci
- D'identifier et d'enregistrer toutes les marchandises qui entrent
- d'en informer les achats, le magasin (s'il n'en dépend pas), les services utilisateur et le contrôle.
- De mettre le plus rapidement possible ces marchandises à disposition.

### **G - Inspection quantitative et qualitative**

Les réceptions sont formellement enregistrées sur les bons de réception, et ces derniers, sont envoyés au service achat ou au magasin. Ceux-ci feront ensuite un contrôle quantitatif de réception. Une fois le comptage est effectué, la quantité reçue est portée sur le double de la

commande. Si celle-ci est soldée, la réception est attestée dans le dossier achat ; sinon, il y a livraison partielle, et l'on attendra les livraisons ultérieures.

En suite on effectue en général un contrôle de qualité. Dans certain cas, un marché a prévu de façon détaillée les procédures de contrôle devant être effectuées par le fournisseur. Il peut être alors décidé dans ce cas de ne pas se livrer a un contrôle systématique, mais de se contenter d'un teste périodique sur un échantillon.

Mais lorsqu'un contrôle systématique est nécessaire, il faut effectuer dès la réception, avant la mise a disposition des marchandises. Ce contrôle sera effectué par rapport a certain spécifications définies au cahier des charges, et donnera lieu à un rapport de contrôle. Enfin, les achats seront informés, ainsi que la comptabilité, et la commande pourra être soldée.

### **H- Vérification de la facture**

La facture parvient de son coté a l'entreprise, soit au service achats, soit au service comptabilité directement. Dès que les deux contrôlent réception effectués, il convient d'en administrer le règlement au plus vite selon les conditions de paiement prévues.

Notons qu'un paiement comptant dans le cas d'un escompte proposé peut être intéressant et nécessite dans ce cas un traitement administratif rapide.

Le service achat, donc, doit recevoir une copie de la facture, ainsi que le bon de réception et le bordereau de contrôle de qualité.

### **I- Archivage de la facture et/ou de la commande**

La dernière phase de processus concerne l'archivage de la facture, une fois que tout a été soldé. Le dossier complet doit être reconstitué au service achat, et conservé. Il y a pour cela des raisons internes de gestion et des justifications légales.

Sur le plan légal, il s'agit de conserver essentiellement les commandes et les factures, pour des raisons de recours ultérieurs possible liées aux conditions de garantie, et pour des raisons fiscales.

Quant a la gestion interne, il s'agit d'enrichir le fichier fournisseurs, et en particulier de mettre à jour ses performances en vue d'un processus de sélection ultérieur.

## 1-7- La réglementation de l'achat public

La présentation des aspects essentiels des marchés publics est une nécessité lors de l'élaboration de notre thème sur le processus de l'achat international, en tenant compte de nouveau contexte réglementaire en Algérie s'agissant de la prochaine applicabilité de code des marchés publics au travers des entreprises publiques économiques.

L'achat public est lié à la fonction publique, il est réglementé de part le monde par les autorités gouvernementales

### 1-7-1- Définition et historique<sup>5</sup>

« Un marché public est un contrat conclu à titre onéreux entre des pouvoirs adjudicateurs (collectivités publiques : État, EPCI<sup>6</sup>, EPL<sup>7</sup>, etc.) et des personnes publiques ou privées et qui répond aux besoins de ces pouvoirs adjudicateurs en matière de fournitures, services et travaux » .

Au niveau mondial, les marchés publics ont été évoqués dès l'après-guerre dans le cadre des Nations unies. Mais à cette époque de guerre froide, ils ont été regardés comme relevant de la souveraineté des États et laissés de côté par le droit international.

Ce mouvement a commencé à s'inverser en 1986 dans le cadre du cycle d'Uruguay. Il s'est achevé le 15 avril 1994 à Marrakech, par l'adoption de l'Accord plurilatéral sur les marchés publics (AMP) le même jour que la création de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Parallèlement, la Commission des Nations unies pour le droit commercial international (CNUDCI) a adopté des lois types pour la passation des marchés publics dans les États émergents ou en développement.

Tous les États n'ont pas adhéré à l'Accord multilatéral sur les marchés publics. Les États-Unis en sont cosignataires, mais ils ont émis une réserve pour continuer à utiliser le Small Business Act adopté par le Congrès américain le 30 juillet 1953 et maintes fois amendé depuis. Le SBA vise à favoriser l'accès des petites et moyennes entreprises américaines, aux marchés publics de l'État fédéral dans le cadre de la Section 19 des Fédéral Acquisition Régulations (FAR) - le Code des marchés publics de l'État fédéral américain.

---

<sup>5</sup> [www.Wikipedia.org](http://www.Wikipedia.org)

<sup>6</sup> Etablissement public de coopération intercommunale.

<sup>7</sup> Entreprise public local

Dans l'Union européenne, une première vague de directives a tenté d'encadrer la passation des marchés publics dans les années 1970. Mais cette première réglementation s'est révélée être un échec. La seconde vague de directives, dites "Recours", a été adoptée entre 1989 et 1993. La troisième vague date du 31 mars 2004. L'Union européenne trouve son intérêt à agir dans le fait que les marchés publics y représentent un pourcentage du PIB variant entre 11 et 22 % selon les États membres.

Au niveau européen (chiffres 2004 avant l'entrée des 10 PECO), les marchés publics (public procurement) représentent près de 16% du PIB de l'Union européenne à 1 430 milliards d'euros. Cela s'explique par la politique des fonds structurels d'aides aux pays en retard pour financer leurs infrastructures (voir les grands chantiers de Madère, ou de la Grèce pour les Jeux Olympiques payés avec des fonds de l'Union européenne). Incidente : le recentrage du budget de l'Europe de la Politique agricole commune (qui doit passer de 50 % du budget total en 2002 à moins de 30 % en 2012) va renforcer encore les marchés publics.

En droit français, le code des marchés publics a pour objet de définir les règles de mise en concurrence pour ce qui concerne l'achat de fournitures, de prestations de services ou de travaux par les personnes publiques (ministères, services déconcentrés de l'État, Établissements publics, collectivités territoriales...).

Recensés par l'OEAP (Observatoire Économique de l'Achat Public) depuis 2005, l'ensemble des achats publics atteint en 2008 environ 68 milliards d'euros soit environ 7% du PIB. Les enjeux sont importants tant au niveau des acheteurs que des opérateurs économiques.

L'influence de l'Union européenne, ainsi que la nécessaire professionnalisation de l'achat public ont conduit la France à réformer le code des marchés publics en 2001, puis en 2004 et enfin en 2006 (Décret n° 2006-975 du 1<sup>er</sup> août 2006). Certains organismes non soumis au code des marchés publics sont soumis à l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005.

Les grands principes des marchés publics :

- Les pouvoirs publics doivent définir les besoins de la commande publique le plus précisément possible.
- Les pouvoirs publics doivent, au regard de la définition des besoins, définir la procédure et la publicité adaptée aux marchés publics.

- Les pouvoirs publics doivent organiser une consultation des offres dès le premier euro engagé.

Un marché public relevant du code des marchés publics est un contrat administratif. Compte tenu de la complexité de la réglementation, d'un contrôle de légalité très exigeant et du nombre très important de contentieux sur les procédures, les personnes publiques soumises à la réglementation des marchés publics ont très souvent extrêmement de difficulté à se détacher de la vision procédurale qu'elles ont des marchés publics pour aller vers un management tourné vers les techniques d'achat.

### 1-7-2- Les étapes de la passation des marchés publics

On propose ce tableau listant les étapes essentiels de la passation de la passation des marchés publics, il s'agit d'une fiche synthétique des étapes de processus d'achat établie par Olivier Frot dans son ouvrage sur les marchés publics portant analyse et impact de dernier code des marchés publics français. Les marchés publics sont passés à travers des séquences allant de l'expression du besoin jusqu'à l'exécution et le suivi :

- L'expression du besoin : la demande d'achat ;
- L'analyse du besoin : analyse fonctionnelle et cahier des charges fonctionnel ;
- La transcription du besoin : le cahier des charges et les critères de choix ;
- La commande : procédure ;
- L'exécution et le suivi ;
- Le retour d'expérience.<sup>8</sup>

**Tableau n°1** : le processus d'achat public

**L'expression du besoin** : quoi, pourquoi, pour qui ?

**Objectif** : initier officiellement la commande en s'interrogeant sur la finalité de l'achat projeté et les principales contraintes connues.

**L'analyse du besoin** : qui, quoi, comment, quand, ou, avec qui ?

---

<sup>8</sup> Frot. O : Marchés publics, Afnor, 2008, p 360.

**Objectif :** cerner au plus près les besoins sans restreindre inutilement la concurrence ou augmenter le coût.

(selon la nature et la complexité de l'achat)

(prendre en compte les spécificités travaux)

**La transcription du besoin :** qui, quoi, comment, quand, ou, avec qui ?

**Objectif :** éviter une consultation infructueuse et/ou une remise en cause des besoins qui auraient été mal interprétés ou retranscrits par le prescripteur.

(cahier des charges fonctionnel)

**La commande :** qui, quoi, comment, quand, ou, avec qui ?

**Objectif :** respecter la réglementation et les principes de la commande publique au moindre coût, en proportionnant la procédure au montant et aux enjeux de l'achat.

**L'exécution et le suivi :**

**Objectif :** exécuter le contrat tel qu'il est écrit, sans le remettre en cause et en évitant tous les risques de contentieux avec le contractant.

**Le retour d'expérience :** qui, quoi, comment ?

**Objectif :** progresser dans la démarche de l'achat public et de s'adapter avec souplesse à un environnement variable.

Source : Frot. O : Marchés publics ; Afnor, 2008, p 361.

### 1-7-3- En Algérie

A la différence des autres codes des marchés publics, le code algérien s'applique aussi sur les entreprises publiques à caractère économique (EPE). Ce qui représente le point le plus critiqué dans sa formulation.

La passation des marchés publics en Algérie est régie par un décret présidentiel n° 10-236 du 07 octobre 2010 portant réglementation des marchés publics.

L'Algérie est entrée depuis l'an 2000 dans une recherche permanente des mesures qui permettent de donner un nouveau souffle à l'économie algérienne concernant surtout la diversification des ressources de l'économie Algérienne et ce à travers l'instauration d'une zone de libre échange c'est-à-dire l'élimination progressive des droits de douane à l'épreuve d'une période de douze ans donnant un avantage apparent au côté algérien dans le cadre de l'accord euro méditerranéen avec l'union européenne entré en vigueur en 2005, un accord censé donné le plus escompté aux exportations algériennes hors hydrocarbures s'est malheureusement soldé par un creusement de l'écart et de rapport des échanges entre les deux rives de la méditerranée.

Ce constat négatif est essentiellement dû aux normes de qualité trop exagérées de la part des européens qui agissent en tant que communauté en instaurant à chaque fois des normes de qualité les plus strictes par rapport à la structure de la communauté européenne.

Ce dispositif de la part de nos partenaires stratégiques a poussé les hautes instances en Algérie à revoir leur plan de développement économique, et comme mesure de réplique notre gouvernement à instaurer des mesures de protectionnisme en parallèle à ceux prises par les européens. Cela est traduit par les entraves à l'égard des opérateurs économiques étrangers s'agissant soit de l'investissement étranger qui a tiré beaucoup de profit au sein de marché algérien sans en rapporter le plus en matière de production et de l'emploi de la main d'œuvre, c'est un investissement non porteur de richesse, et qui utilise toutes les méthodes pour tirer partie de la plus grande part de gâteau constitué essentiellement des grands projets menés par le gouvernement Algérien en vue de la restructuration de l'économie Algérienne et aussi des entreprises étrangères qui utilisent des méthodes douteuses pour s'emparer des lots d'exportation envers l'Algérie. En effet, on peut admettre que ce comportement de la part des investisseurs étrangers était derrière la mise en place de nouveau code des marchés publics

## **Section 2 : L'identification de l'objet d'achat international et l'analyse de marché**

### **2-1- Détermination des familles d'achats**

Les produits qui peuvent faire l'objet de la transaction internationale regroupent plusieurs types liés à l'usage et à la nature des produits, un travail de classification peut

permettre l'instauration d'une démarche cohérente d'étude de marché a travers une segmentation et un ciblage adapté aux besoins de l'entreprise.

« La classification consiste à découper les besoins de l'entreprise, ou à compacter la liste des articles achetés en classes homogènes d'achats qui sont appelées familles d'achats ou segments technologiques »<sup>9</sup>.

La famille d'achat est généralement découpée par marché fournisseur, tel que le marché d'équipements, le marché des services, des matières premières.

« La famille d'achat ou le segment technologique est un ensemble homogène de produits, activités ou services (P.A.S.) représenté par un marché fournisseur spécifique et pour lequel il est possible de formuler une stratégie d'achat »<sup>10</sup>

Ce découpage nécessite une bonne connaissance de l'offre internationale des produits et services,

### **2-2- L'objet de la transaction internationale**

L'auteur Paveau Jacques et ses collaborateurs<sup>11</sup> proposent un découpage des articles qui peuvent faire l'objet de la transaction internationale.

Le produit constitue l'élément principal de la transaction internationale :

#### **2-2-1- Le produit au sens large**

En marketing, le produit est avant tout une réponse aux attentes d'un marché ce qui importe n'est pas tant le produit que la relation produit marché ou produit segment de marché.

On appelle produit, tout ce qui peut être offert sur un marché. Le concept de produit dépasse très largement la notion d'objet tangible.

La réflexion marketing, l'approche des marchés, les techniques de commercialisation, la logistique à mettre en œuvre sont étroitement liées à la nature des produits.

---

<sup>9</sup> Perrotin. R : Le Marketing achat, stratégies et tactiques ; 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003, P 33.

<sup>10</sup> IDE M, P 34.

<sup>11</sup> Barelier. A et autre: Exporter ; Foucher, Paris, 1997. P 28.

## **A- Les biens industriels**

Les produits industriels interviennent de deux façons dans le processus de fabrication :

- en tant qu'investissements, ils concourent au renouvellement ou au développement des capacités productives de l'entreprise ;
- en tant qu'éléments d'exploitation, ils entrent directement dans le processus de production.

La classification proposée affine cette distinction qui se révélera déterminante dans l'approche des marchés.

### **a- Les matières premières et les produits de base**

Les opérations portent sur les ressources naturelles (produits du sol et du sous-sol) et les produits non transformés des industries chimiques et sidérurgiques.

Les règles de fonctionnement de ces marchés sont très particulières.

### **b- Les pièces détachées et les composants**

Sous cette désignation on regroupe tous les produits qui entrent directement sans transformation dans la fabrication du produit fini (petits moteurs électriques pour l'électroménager, microprocesseurs pour les ordinateurs, pneumatiques des voitures...).

### **c- Les fournitures industrielles**

Ces produits forment un ensemble très vaste hétérogène qui regroupe l'ensemble des biens consommables qui participent au fonctionnement des unités de production sans entrer dans la composition des produits (produits d'entretien, lubrifiants, imprimés, papier...)

### **d- Les biens d'équipement légers**

(machines-outils, unités de stockage, unités de manutention...) fabriqués en série ou montés à partir d'éléments fabriqués en série.

### **e- Les biens d'équipements lourds**

Matériels indépendants (avion, centre d'usinage...), ou unités complètes de production (chaîne de fabrication, usines clés en main, ensembles industriels).

## **B- Les biens de consommation**

Fondée sur les comportements d'achat (Marketing Management, B. Dubois P. Kotler 6<sup>e</sup> édition 1990.), la classification proposée privilégie la relation produit marché et guide l'entreprise dans l'élaboration de son plan mercatique.

### **a- Produits d'achat courant**

Pour ce type d'achat, le consommateur est « passif ». Il y a peu ou pas de recherche d'informations préalable, le produit doit être présent ; le prospect réalise un effort de comparaison minimum. Il s'agit majoritairement de biens non durables de faible valeur unitaire.

### **b- Produits d'achat réfléchi**

Dans ce contexte d'achat, le consommateur agit. Il recherche l'information, compare les produits. La décision est prise à partir d'une évaluation d'une partie des attributs de produit.

### **c- Produits de spécialité**

Entrent dans cette catégorie tous les produits qui ont un statut « à part ». Leurs caractéristiques et (ou) leur image sont uniques (ou perçues comme telles). L'acheteur recherche le produit autant que la réponse à un besoin. Ce produit est porteur d'un signe qui lui permet de s'identifier à un groupe auquel il souhaite appartenir. C'est cela qui constitue le besoin.

### **d- Produits non recherchés**

Ces produits nécessitent une approche très particulière. Il s'agit soit de produits nouveaux, soit de produits non perçus comme réponse à un besoin (encyclopédie, monuments funéraires...).

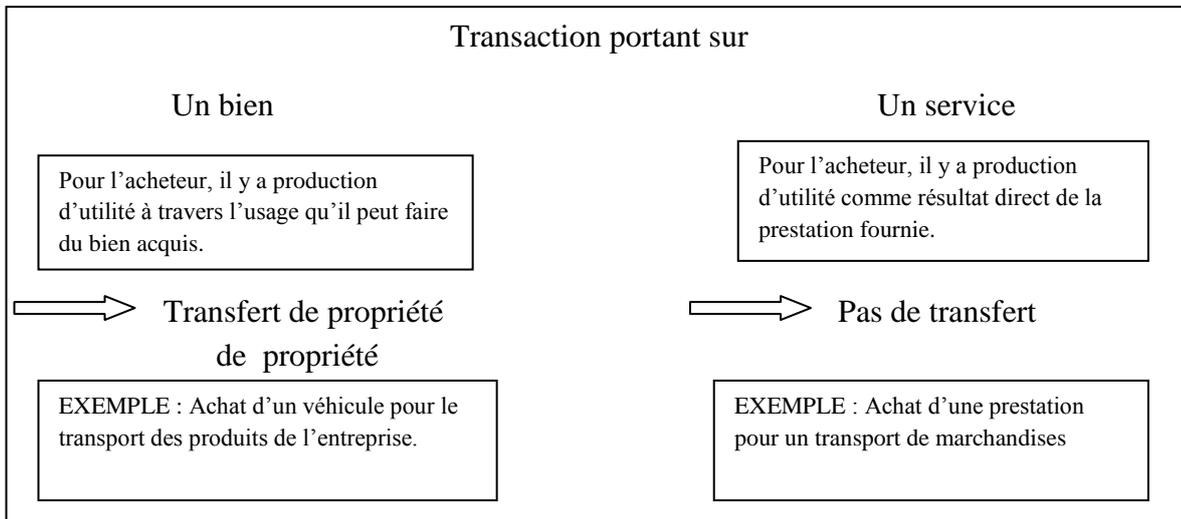
## **C- Les services**

Les activités de services sont très diversifiées, elles occupent une place importante dans les échanges mondiaux. Cette hétérogénéité des services prive la plupart des tentatives de classification de tout caractère opérationnel.

### a- Le service acte de production

Le service peut être analysé comme une production autonome intangible donnant lieu à une prestation soumise à l'échange.

**Schéma n°3** : Comparaison entre transaction de bien et de service :



Source : Barelier. A et autre: Exporter ; Foucher, Paris, 1997, p 14.

### b- Les services dans la transaction internationale

Toute transaction internationale comporte des services qui peuvent être :

- à l'origine de la transaction et en constituer l'élément essentiel sinon unique.

Exemple : Le blanchiment de tissus écrus ; c'est un travail à façon, le client hongrois expédie ses tissus écrus en France, l'exportateur français lui renvoie sa marchandise après traitement.

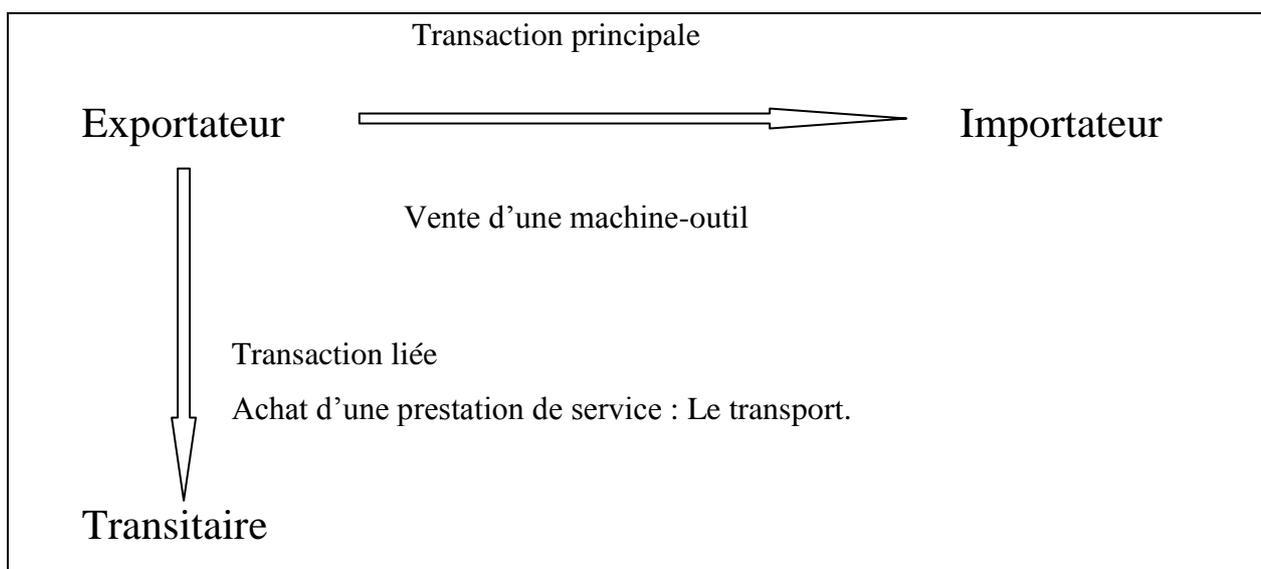
Ce contrat est par nature une prestation de service, les tissus restantes propriétés du client hongrois.

- complémentaires du produit vendu par l'entreprise, ils sont l'une des composantes de l'offre de l'entreprise.

Exemple :

Le transport d'une machine-outil, payé au transitaire par le vendeur ; l'exportateur incorpore le coût de ce service dans son prix de vente.

**Schéma n°4** : Illustration d'un exemple d'une transaction :



Source : Barelier. A et autre: Exporter ; Foucher, Paris, 1997. p 15.

### c- L'internalisation des services

Certains domaines d'activités ont une forte vocation à l'internalisation, ce sont :

- L'ingénierie.
- Le transport.
- La banque.
- L'assurance.
- Le négoce.
- La sous-traitance.

### d- Les transferts de technologie

Un transfert de technologie, c'est la cession à titre onéreux d'un savoir ou (et) d'une expérience sous une forme qui permet au client leur valorisation.

Le transfert peut se faire par :

- cession de licence.
- Conclusion de contrats d'assistance technique et de conseil.
- Accord de coopération et de joint-venture.
- Contrats de formation professionnelle.

Comme dans le cas des services, le transfert de technologies peut être une activité autonome ou s'inscrire en complément de l'offre produit de l'entreprise. Exemple :

- Cession d'une licence pour l'utilisation d'un brevet d'invention.
- Vente d'équipements assortie d'un contrat de formation.

### **2-3- L'Analyse du Marché**

L'analyse du marché consiste à identifier de la manière la plus fine possible la nature et la valeur de (poids) situé de chaque côté de la balance du marché.

Cette analyse permet à l'acheteur de positionner son entreprise et ses besoins en termes de puissance et ainsi de déterminer des objectifs à terme et la stratégie à adopter pour les atteindre. L'analyser d'un marché consiste à :

- le caractériser ;
- déterminer ses limites et les stratégies possibles des acteurs,

Pour cela, il faut recueillir un ensemble d'informations qui peuvent être classées selon :

- les aspects quantitatifs et estimatifs
- les dimensions de l'offre et de la demande.

L'analyse de l'aspect externe est une condition importante qui aide à la décision d'achat, afin de mieux comprendre une typologie des marchés ainsi qu'une étude préliminaire<sup>12</sup>.

#### **2-3-1 Typologie Des Marchés**

##### **A- Le Marché Concurrentiel**

La concurrence parfaite au sein d'un secteur se définit par la loi d'atomicité dans laquelle les acheteurs et les vendeurs sont si nombreux et ou l'entrer est si facile que ces derniers n'ont pas d'influence les uns sur les autres mais régissent aux conditions générales du marché.

Le marché se comporte en une certaine manière comme une balance dont les plateaux sont l'offre et la demande et qui grâce à la fluidité des échanges .celle-ci demeureraient toujours en équilibre, un équilibre obtenu grâce à l'atomicité du marché.

---

<sup>12</sup> Perrotin. R : Le Marketing achat, stratégies et tactiques ; 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003 P 68.

## **B- Le Monopole**

Du point de vue de l'acheteur, le monopole se caractérise par le fait que le plateau de l'offre se penche vers une seule firme. Dans le cas d'un monopole d'Etat ; les prix sont fixés par les pouvoirs publics, c'est le cas des tabacs par exemple.

Sur le marché privé, cette situation se traduit par le fait qu'un seul donneur (fournisseur) fabrique un produit, comme par exemple le cas d'une avancée technologique, le produit est dit en (mono source).

## **C- L'Oligopole**

C'est la situation intermédiaire entre la concurrence parfaite et le monopole. on le retrouve dans de nombreux secteurs , où la concurrence se caractérise par une certaine dépendance vis-à-vis des fournisseurs qui sont ou bien en nombre réduit dans une aire géographique donnée ou bien la présence de deux ou trois leaders détermine le niveau de la prestation .

## **D- Le Marche Atteint de (Viscosité)**

C'est le genre de marché, où l'acheteur se trouve dans l'obligation de s'approvisionner auprès d'une seule source ou d'un seul fournisseur, malgré l'existence de la concurrence.

Ce type de marché ne peut être ignoré du moment où il représente en terme de chiffre d'affaires, entre 30% et 60% des achats d'une entreprise.

### **2-3-2 L'Etude Préliminaire**

L'étude préliminaire consiste à établir un constat de l'existant de manière à appréhender les forces de l'entreprise en terme d'approvisionnements qui permet de saisir les opportunités offertes par le marché , en connaître les faiblesses , et aide à déterminer les risques pour l'entreprise à court et moyen terme .

Cette détermination passe par la connaissance des obstacles ou barrières à l'entrée et à la sortie des fournisseurs, des puissances respectives ou pouvoir de négociation et de la motivation des fournisseurs pour le produit.

Il est appelé « un obstacle » à l'entrée ou à la sortie d'un fournisseur, un frein important à la mise en concurrence dans le segment considéré (ou ligne de produit) qui peut être d'ordre technique, commercial ou relationnel.

Trois types d'obstacles sont à considérer<sup>13</sup>:

- Obstacles à l'entrée d'un fournisseur.
- Obstacle venant des clients.
- Obstacles de la sortie d'un fournisseur actuel.

## **A- Obstacles à l'Entrée d'un Fournisseur**

### **a- Maîtrise de la Technologie**

C'est le cas où uniquement deux ou trois sociétés dans le monde sont capables de développer la technologie désirée (produit high-tech).

Le blocage d'une telle situation est des plus délicats car, outre le coût de développement d'une nouvelle source, l'acheteur se heurte à des problèmes de délais de développement ainsi que dans bien des cas à des problèmes de confidentialité.

### **b- Coûts de Transfert**

C'est l'addition des coûts que l'acheteur doit supporter pour acquérir le produit dont il a besoin ou son équivalent.

Les coûts de transfert peuvent comprendre les coûts de qualification de la nouvelle source (mains d'œuvre et achats d'équipements annexes), les coûts de formation du personnel à l'utilisation de ce nouvel équipement pendant la phase de qualification, les coûts d'adaptation de ces nouveaux produits, les coûts logistiques, les coûts administratifs de gestion de cette nouvelle source ... etc.

### **c- Délais de Transfert**

Il s'agit du temps de qualification d'une nouvelle source. Dans les grands groupes industriels, ce délai peut aller jusqu'à deux ans. En effet, la lenteur du processus

---

<sup>13</sup> Perrotin. R : Le Marketing achat, stratégies et tactiques, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003, P 71.

d'homologation est bien souvent légitime car les « référentielles qualités »<sup>14</sup> très précis et l'entreprise gagne à disposer des produits équivalents, c'est-à-dire respectant ces normes, ces analyses engendrent naturellement des lenteurs dans le processus.

## **B- Obstacles Venant des Clients**

Les clients en question sont généralement des entreprises importantes qui achètent des systèmes complexes (avions, centrales nucléaires, etc....).

### **a- Politique Gouvernementale**

Les politiques des gouvernements peuvent être des sources d'obstacles très difficiles à surmonter, En effet, l'Etat peut limiter, voire interdire l'entrée de certains produits ou fournitures par le biais d'obligation de licence (vente d'alcool par exemple).

### **b- Subventions Publiques**

C'est une situation de dépendance très forte créée par l'octroi de subvention à un fournisseur dans le cas d'une affaire avec un maître d'œuvre .l'acheteur reçoit ainsi une quasi obligation de traiter avec ce fournisseur.

En cas de refus ou de duplicité des sources d'approvisionnement, les coûts de développement sont à sa charge.

### **c- Fournisseur Imposé**

Un fournisseur peut être imposé dans de nombreux cas : choix technique, homogénéité des systèmes (cas de l'information), service après vente unique, relations intragroupes (politique interne dans les groupes industriels), politique locale (conservation du tissu industriel régional) ...etc.

## **C- Obstacles a la Sortie d'un Fournisseur Actuel**

### **a- Coûts de Sortie**

Le coût de sortie d'un fournisseur peut être dissuasif en égard à l'enjeu, c'est le cas de la remise en état des outillages ou des indemnités de rupture de contrat (location de photocopieurs par exemple).

---

<sup>14</sup> Normes rédigées par les services « assurance qualité » et en accord avec les organismes officiels.

### **b- partenariat**

La stratégie qui consiste à travailler durablement et contractuellement avec un fournisseur pour attaquer un marché amont, c'est-à-dire d'approvisionnements, à le désagrément de :

- freiner l'entrée de l'innovation à cause d'investissements souvent lourds pour réaliser le produit, objet du contrat de partenariat.
- faire obstacle à la sortie du fournisseur sous contrat (même moral) du fait du bénéfice souvent apporté par l'acheteur par l'expérience exquise et également de l'aspect relationnel créé au fil du temps.

### **c- Abandon du Savoir Faire**

L'abandon du savoir faire de l'entreprise se heurte à un double obstacle :

- d'une part le savoir faire acquis par le fournisseur rend celui –ci quasiment irremplaçable.
- d'autre part le savoir faire du fournisseur abandonné par l'entreprise ira offrir à la concurrence son savoir faire devenu inutile.

### **d- Réglementations Sociales**

Pour préserver l'emploi ou certaines formes de contrats de travail, les législateurs ont été amenés à réglementer et à faire obstacle à la sortie de fournisseurs prestataires de services.

### **e- Subventions Publiques**

L'obstacle naît des mêmes raisons que dans le cas d'entrée de nouveaux fournisseurs.

### **f- Confidentialité**

C'est l'un des obstacles les plus fréquemment rencontrés dans les produits high-tech, l'obstacle est d'autant plus élevé que l'image de l'entreprise est forte (aérospatiale, sociétés de propulsion etc. ...) dans ces secteurs :

- Les produits que l'entreprise achète sont normalisés, car en l'absence d'obstacles, elle peut faire jouer la concurrence de manière efficace.
- Les coûts de transfert sont faibles, c'est-à-dire que les coûts sont fixes (développements, outillages, investissements, etc....) pour changer de fournisseurs qui sont faibles.

- Elle possède une information très complète aussi bien sur le marché de l'offre que sur celui de la demande. En revanche, une information incomplète constitue une contrainte d'achat qui peut avoir des effets négatifs lors des négociations.

#### **2-4- Visualisation du Portefeuille des Achats**

D'après Perrotin. R ; visualiser le portefeuille des achats consiste à représenter les forces et les faiblesses de l'activité achats de l'entreprise dans le but d'identifier et hiérarchiser les actions à mener<sup>15</sup>.

L'outil employé est la carte représentative des analyses menés précédemment et donc, à un instant donné, le constat de la situation marketing Achats de l'entreprise. C'est un outil marketing car les données prises en compte sont soit internes, soit externes, c'est-à-dire celle du marché.

Nous examinerons dans cette étape:

- La recherche des contraintes d'achat.
- La représentation graphique de ces données

##### **2-4-1- La Recherche des Contraintes d'Achats**

Une contrainte freine l'achat, c'est-à-dire qu'elle crée un manque de liberté plus ou moins important pour traiter l'acte d'approvisionnement selon la politique d'achat définie et les besoins de l'entreprise.

Les limites sont relatives à l'optimisation des paramètres: prix, qualité; délai et pérennité, et la barrière à l'entrée ou à la sortie du ou des fournisseurs, c'est-à-dire le "non choix".

Les contraintes d'achats peuvent être caractérisées par deux paramètres:

- Leur origine: interne ou externe.
- Leur cause: commerciale ou technique

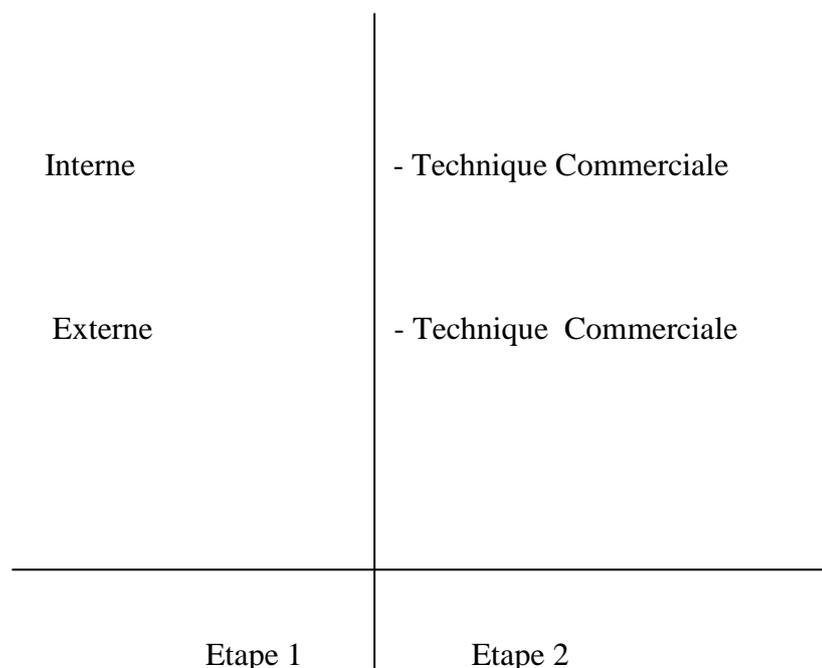
C'est le paramètre d'origine qui prime et la cause est de type technique ou commercial.

---

<sup>15</sup> Perrotin. R, Le marketing achats : stratégies et tactiques, SL édition d'organisation, 1999, P 101.

Perrotin. R, nous propose la démarche d'identification des contraintes illustrées dans la figure suivante<sup>16</sup>.

**Schéma n°5** : Démarche d'Identification des Contraintes d'Achats :



Source : Perrotin. R, Le marketing achats : stratégies et tactiques, SL édition d'organisation, 1999, P 102.

### **A- Les Types de Contraintes d'Achats**

Perrotin. R illustre un exemple de contraintes internes et externes à travers les tableaux suivants :

#### **a- Les Contraintes Internes**

Ce sont les contraintes que l'entreprise se donne à elle-même et répercute sur le marché fournisseurs.

---

<sup>16</sup> Perrotin. R, Le marketing achats : stratégies et tactiques, SL édition d'organisation, 1999, P102.

**Tableau n°2** : Exemple de Contraintes Internes :

<b>libellé</b>	<b>Cause</b>
Manque de prévision	Commerciale
Limitation à une pérennité d'achat restreint	Commerciale et technique
Cahier des charges draconien	technique
Faible puissance d'achat	Commerciale

Source : Perrotin. R, Le marketing achats : stratégies et tactiques, SL édition d'organisation, 1999, P.103.

### **b- Les Contraintes Externes**

Inversement aux contraintes internes, ce sont les contraintes qu'exerce le marché sur les achats de l'entreprise.

**Tableau n°3** : Exemple de Contraintes Externes :

<b>Libellé</b>	<b>Cause</b>
Capacité de production faible du marché	Commerciale
Situation de monosource	Commerciale
Technologie à évolution rapide	technique
Maîtrise de la technologie	technique

Source : Perrotin. R : Le Marketing achat, stratégies et tactiques, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003, P 103.

### **2-4-2- La Démarche de Recherche de la Contrainte d'Achat**

Cette démarche constitue la quantification de l'intensité des contraintes après avoir dressé leur liste, établie à partir de deux approches:

Utiliser une liste type des contraintes issue d'étude ou de documentation existantes et dégager celle pouvant s'appliquer à l'entreprise.

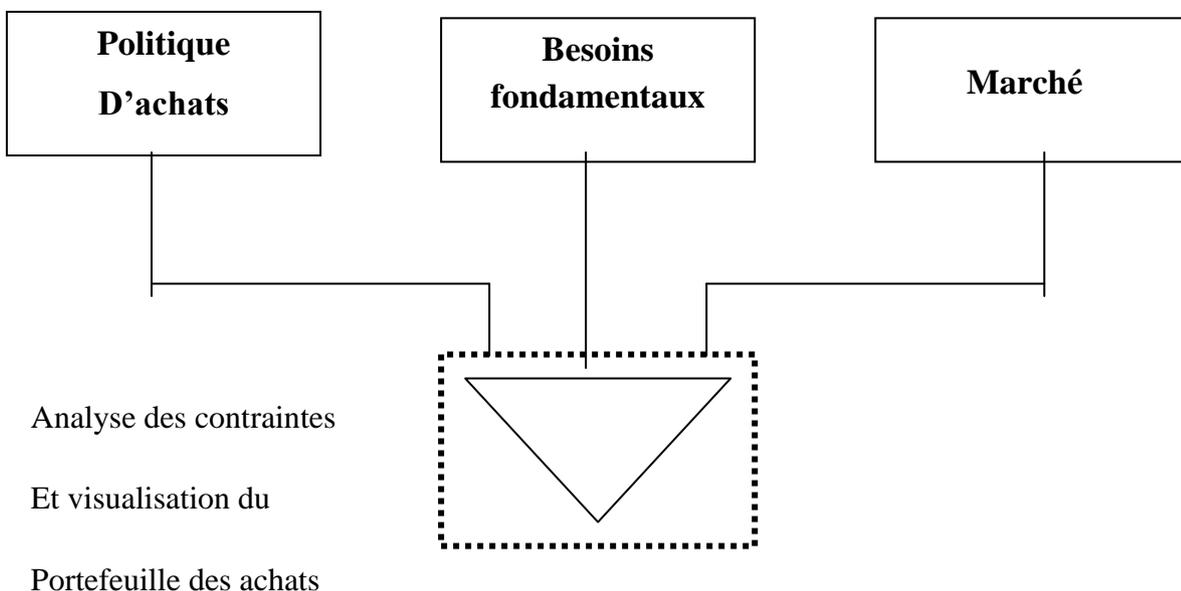
- Etablir une liste de contraintes particulières à l'entreprise, cette liste peut être évolutive  
Pour quantifier l'intensité des contraintes afin de tenir compte d'un éventuel obstacle à l'achat, il est plus facile de raisonner en "relatif",

C'est-à-dire de quantifier chaque contrainte par rapport, d'une part, à la politique d'achat, et d'autre part, aux besoins fondamentaux de l'entreprise.

Donc c'est un réflexe qui consiste à mettre en parallèle, dès la phase d'analyse des contraintes, les trois données de base: besoins fondamentaux, marché et politique d'achat, comme présenté dans le schéma n°6<sup>17</sup>.

Sur le plan de l'organisation et du recueil de l'information, la notation de l'intensité des contraintes est établie par chaque acheteur pour chacune des familles de produits relevant de sa compétence d'achat.

**Schéma n°6:** Les Trois Eléments de l'Analyse du Portefeuille des Achats :



Source : Perrotin. R, Le marketing achats : stratégies et tactiques, SL édition d'organisation, 1999, P 104.

---

<sup>17</sup> Perrotin. R, Le marketing achats : stratégies et tactiques, SL édition d'organisation, 1999, P 104.

### 2-4-3- La Représentation Graphique des Contraintes

Elle a pour but, a partir d'une visualisation simple:

- de faire le constat de l'existant en termes de marketing
- de hiérarchiser les actions à mener.
- De permettre un diagnostic de la situation achats de l'entreprise.

#### A- Modèle De Représentation

La représentation graphique peut différer en fonction de l'activité de l'entreprise.

Par exemple, dans le cas de fabrication en grande série et avec un enjeu financier déterminant, Marocourt. R présente le résultat de l'analyse des contraintes par un graphe dont l'abscisse représente la notation des contraintes et l'ordonnée l'enjeu financier.<sup>18</sup>

En revanche, dans le cas où l'enjeu est de nature différente: financier, technique, stratégique ou autre, une autre forme de représentation peut être utilisée comme le présente la figure ci-après.

On représente le résultat de l'analyse des contraintes par un graphe dont l'abscisse représente la notation des contraintes externes et l'ordonnée la notation des contraintes internes.

Le point résultant des coordonnées d'un exemple précis est le centre d'un cercle dont la taille représente la valeur relative du critère retenu: financier, technique ou stratégique<sup>19</sup>.

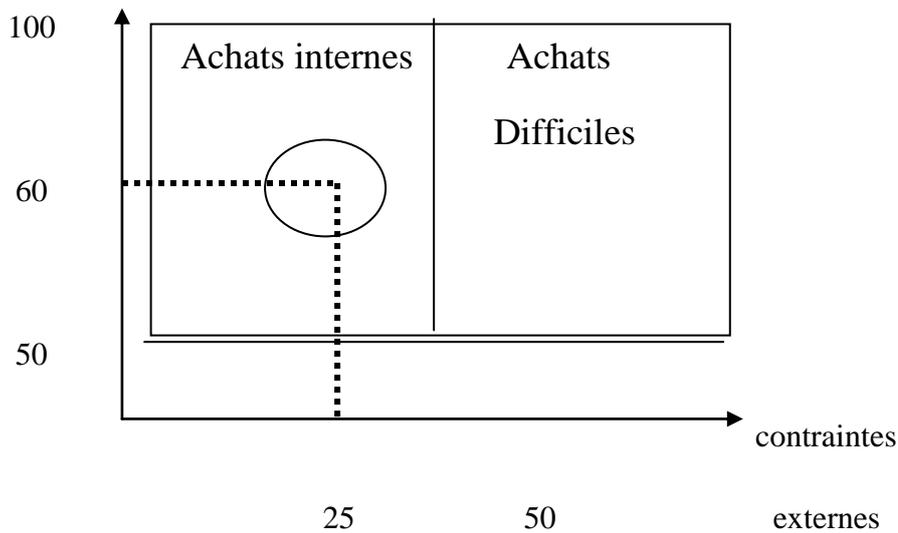
---

<sup>18</sup> Marocourt. R, marketing européen : stratégies et actions, Paris, édition Publi Union, 1997, P. 534.

<sup>19</sup> Perrotin. R, Le marketing achats : stratégies et tactiques, SL édition d'organisation, 1999, P.109.

Schéma n°7 : Modèle CEGOS de représentation de l'analyse des contraintes:

Contraintes internes



Source : CEGOS 2005-2006.

Le problème maintenant posé, il s'agit d'émettre un diagnostic, car il convient:

- De déterminer les contraintes qui peuvent entraîner des risques tels que la rupture d'approvisionnement ou un surcoût d'achat qui ne permettent plus à l'entreprise de tirer un quelconque bénéfice.

C'est ce que nous allons présenter dans la prochaine étape.

## 2-5- Le Diagnostic de la Situation

Cette étape consiste à prendre la décision de mettre en œuvre une action de marketing achats ou pas.

En effet, si les contraintes visualisées dans l'étape précédente entraînant des risques futurs de rupture d'approvisionnements, il conviendra de planifier une action marketing à partir de considérations internes (refonte du cahier des charges ou de l'expression des besoins), ou externes à l'entreprise (segmentation du marché).

Il s'agit de la phase de décision et donc de la détermination des ressources à attribuer au projet d'achat.

Le diagnostic a plusieurs objectifs qui se traduisent en définitive par le choix du type d'actions à mener pour réduire les vulnérabilités d'approvisionnements<sup>20</sup>.

- Il doit aider à une meilleure maîtrise des contraintes (internes et externes).
- Il doit servir de guide à l'allocation judicieuse des ressources qui peuvent être consacrées à l'étude

Une bonne maîtrise des contraintes consiste à déterminer celles pouvant occasionner des risques pour l'entreprise. Cette indication est évidemment fondamentale pour la prise de décision.

Pour faire son diagnostic, l'entreprise procède par une meilleure approche stratégique à partir de la matrice de visualisation du portefeuille d'activités puis elle examine les contraintes entraînant des risques d'approvisionnements, et enfin, elle établira un plan d'action pour couvrir des risques.

### **2-5-1- L'Approche Stratégique**

Chaque responsable de ligne de produits dispose d'une matrice de visualisation de ses contraintes comportant la position des familles d'achats dont il a la responsabilité.

Ce premier outil lui permet de définir les moyens d'action<sup>21</sup>, le schéma n°7 représente les contraintes et les objectifs à atteindre.

L'objectif de chaque responsable d'achat est de ramener vers la zone achats simples tous les achats dont il a la charge, pour y parvenir, il lui faut<sup>22</sup> :

- Vérifier son organisation en termes de répartition de portefeuille en fonction de critères d'enjeux financiers ou stratégiques (taille des cercles).

### **2-5-2 L'examen des Contraintes**

Toutes les contraintes n'ont pas le même impacte sur les achats de l'entreprise, aussi le chargé d'études marketing ne doit pas les appréhender de la même manière ni y consacrer le

---

<sup>20</sup> Perrotin. R, Le marketing achats : stratégies et tactiques, SL édition d'organisation, 1999, P.127.

<sup>21</sup> Perrotin. R, Op.cit, P.128.

<sup>22</sup> Maricourt. P, Marketing européen : stratégies et actions, Paris, éditions Publi Union, 1997.p535.

même temps, bien au contraire, il doit établir un véritable plan d'action qui doit dégager des priorités.

Pour dégager des priorités, il est intéressant de définir un critère d'impact des contraintes (criticité).

La criticité peut se définir comme l'intensité des risques encourus par l'entreprise, risques générés par un ensemble de contraintes.

Certaines contraintes sont bloquantes et peuvent entraîner une rupture d'approvisionnement, c'est-à-dire un risque d'intensité maximum alors que d'autres ne génèrent aucun risque pour l'entreprise.

Citons quelques exemples:

- la contrainte "cahier des charges" peut entraîner un risque de défaillance du produit par rapport à son utilisation prévue.
- La contrainte "durée de vie" insuffisante par rapport au besoin peut entraîner une rupture d'approvisionnement si le temps restant est trop court pour envisager le développement d'un produit de substitution par ailleurs, le risque financier est grand.
- La contrainte "maîtrise de la technologie" par un très petit nombre de fournisseurs entraîne un risque de pérennité de l'activité.
- La contrainte "réactivité des fournisseurs" peut entraîner des risques de défaillance

En revanche des risques tels que:

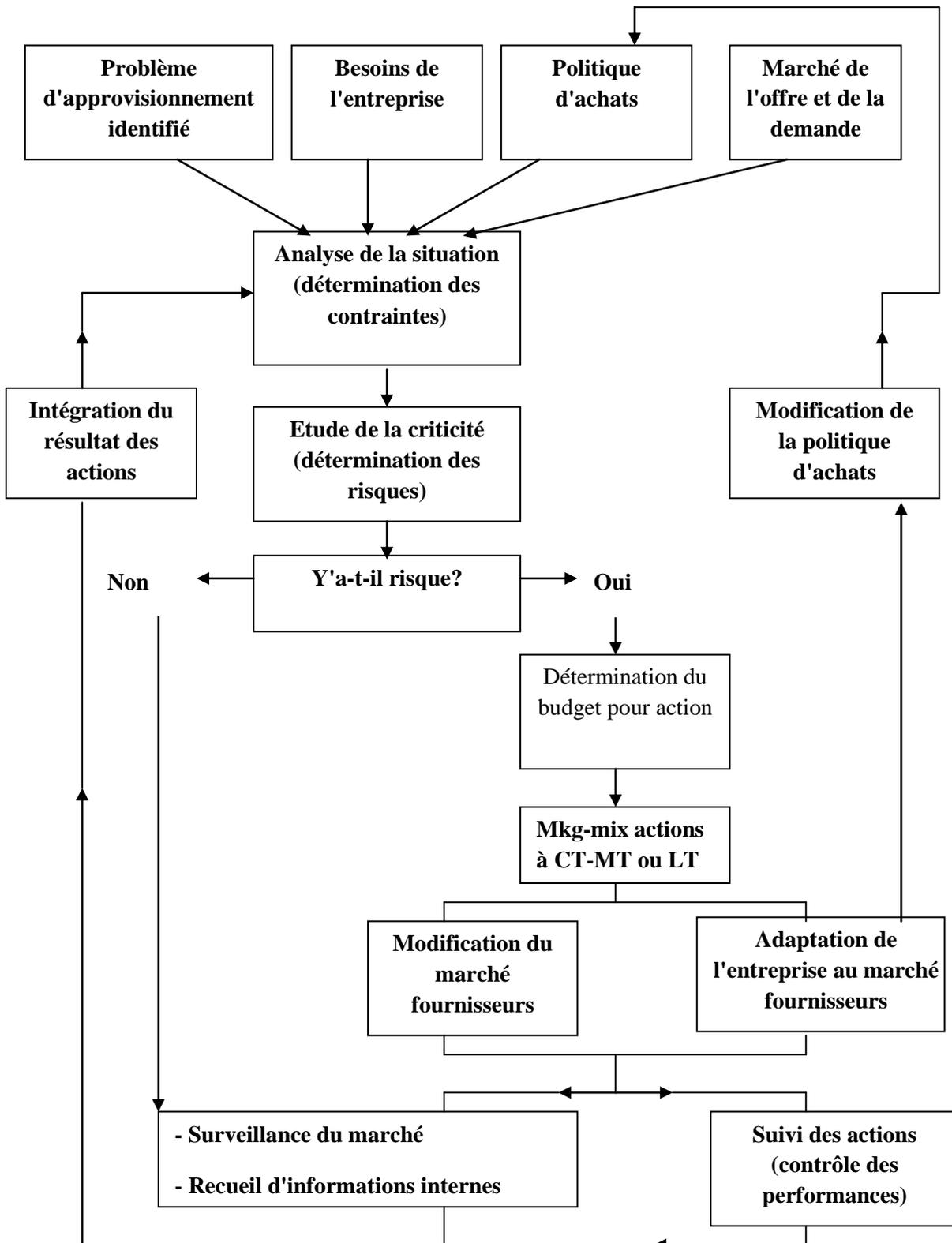
- absence de communication interne.
- Lourdeurs administratives.
- Pas d'analyse de la valeur.
- Intervenants multiples avec les fournisseurs...etc.

Ne génèrent pas, à priori, de risques pour l'entreprise.

Ainsi l'étude de criticité permet de juger l'opportunité d'engager une action pour améliorer la performance de la prestation achats ou réduire les vulnérabilités d'approvisionnements.

2-5-3- Le Plan d'Action Marketing

Schéma n°8 : Logigramme de planification des actions marketing achats.



Source : Perrotin. R, Le marketing achats : stratégies et tactiques, SL édition d'organisation, 1999, P.196.

Les analyses précédentes permettent à l'entreprise de connaître:

- les faiblesses de l'entreprise.
- Les contraintes du marché.

L'action du marketing consiste, à partir de la connaissance des atouts de l'entreprise (sa puissance sur le marché, son image professionnelle), de tirer partie des opportunités de ce marché.

Ces actions nécessitent un temps souvent long et le processus ou planification de l'action marketing doit tenir compte de ce facteur, pendant l'action, le marché évolue et peut être aussi les besoins de l'entreprise, elle engagera ces actions en les planifiant suivant trois échéances: court, moyen, et long terme.

Le point de départ du plan d'action marketing repose sur la distinction "achat externe", "achat interne". Dans le premier cas, c'est le marché qui exerce une pression alors que dans le second cas, l'offre d'achats est inadaptée.

Ce n'est peut être pas la peine, dans ce dernier cas de continuer à consulter le marché avant d'avoir revu le cahier des charges.

En revanche, dans le cas où le marché exerce une pression sur les achats de l'entreprise, cette dernière doit peut être remettre en cause ses fournisseurs, voire changer de marché de référence, c'est le but de la "segmentation".

Le schéma (n°8) définit les grands axes de réflexions permettant l'action marketing.

La démarche marketing Achats débute par une analyse de la situation, provoquée ou non par un problème identifié. Le préalable à un acte est la connaissance du marché aussi bien de l'offre que de la demande.

La méconnaissance du marché doit être intégrée dans l'analyse des contraintes et gérer comme un risque élevé car dans le cas, l'acte d'achats est aveugle a directement ciblé les fournisseurs (habituels) sans pour autant chercher les informations qui faciliteront les tâches, ce qui est inconcevable pour une relation à long terme.

Les données présentées précédemment mettent en évidence que l'achat est une opération à haut risque, mais ce risque peut être réduit par la mise en œuvre d'un logigramme de planification des actions marketing Achats représenté par la figure suivante.

Il reproduit une démarche de type "boucle" c'est-à-dire qui tient compte des interactions entre les différentes phases afin de donner plus d'efficacité au processus d'achat.

Très naturellement le processus d'achats débute par la recherche des informations mais cette dernière ne dispose pas de ce levier. Alors les responsables de cette entreprise devraient créer un bureau d'information qui s'occupera de la recherche des données en provenance de sources internes et externes.

Ainsi, pour une meilleure circulation de cette information entre les différentes étapes du processus d'achats; les responsables devront organiser un dialogue permanent entre les différentes fonctions qui gèrent ce processus.

## **2-6- La Rédaction des Accords**

Dans cette étape les deux parties (acheteur et vendeur) se réunissent afin de se mettre d'accord sur le marché à suivre quant au prix, délais de livraison, service après vente etc.

Tout est précisé par écrit. Le contrat sera ainsi établi pour signature.

## **2-7- Le Suivi des Accords**

Selon Maniok .R, dans cette étape le degré de satisfaction du besoin est mesuré. Toute insatisfaction entraîne un retour à l'étape une<sup>23</sup>.

Les achats et les approvisionnements sont des domaines très sensibles au regard des conséquences énormes que pourrait engendrer leur mauvaise gestion. Pour cela, ils doivent être gérés avec une attention particulière. Dès lors, la gestion des risques qui leurs sont inhérents constituent des points capitaux pour la réussite de leur bonne gestion. La gestion de ces risques nécessite un bon dispositif de contrôle interne, une culture du risque d'entreprise et une organisation méthodologique.

---

<sup>23</sup> Maniok. R, marketing industriel, Paris, Nathan éditions, 1997, P 31.

## **Chapitre II : Négociation et logistique de commerce international**

Ce chapitre comporte une présentation des différentes modalités de négociation achat après une présentation de contexte de la transaction internationale, ainsi qu'une illustration des différentes composantes de la logistique à l'international.

### **Section1 : Le contexte de la transaction internationale**

L'acte d'achat à l'international se caractérise par l'intégration de facteurs économiques et sociaux-culturels, ces facteurs jouent un rôle très déterminant pour la réussite des transactions à l'international. L'auteur PAVEAU Jacques et ses collaborateurs<sup>1</sup> synthétisent ces facteurs en trois groupes, il s'agit d'abord de contexte macro-environnemental, de la concurrence directe ainsi que la relation acheteur vendeur.

#### **1-1- Le macro-environnement**

Il porte sur des aspects culturels, politiques, économiques et juridiques.

##### **1-1-1- La culture**

La culture joue un rôle très déterminant dans un contexte international, elle recèle des éléments apparents et d'autres cachés qu'il faut les prendre en considération lors de la conduite des affaires et lors des négociations. Il est vrai que chaque individu a certaines aptitudes personnelles par rapport aux autres, mais il y'a toujours des facteurs en commun dans chaque société, par exemple : le latin qui privilégie le discours, aime le passé, sait globaliser, apprend à apprendre, cherche l'assentiment, se montre spontané, calculateur. Alors que l'anglo-saxon privilégie l'écoute, aime le présent, sait analyser, apprend sa spécialité, cherche le profit, se montre autocontrôle, sentimental.

#### **A- Le rapport au contexte**

On distingue traditionnellement des pays à contexte fort et d'autres à contexte faibles. En contexte faible, le message à un sens explicite, il est formel et explicatif de l'acheminement de la transaction, il caractérise les pays germaniques et nord-américains.

---

<sup>1</sup> Barelier. A et autre, Exporter ; Edition Foucher, Paris 1997, P28.

En contexte fort, le message est très influencé par le contexte, c'est un message implicite, qui ne revêt pas le caractère d'un engagement de la part de l'interlocuteur.

## **B- La relation avec le temps**

On distingue ici des pays où le temps a une valeur très importante, le respect des délais des engagements est un levier essentiel lors de la conclusion des accords et des contrats tel que les pays européens, le Japon, et les Etats-Unis. De l'autre côté, dans des pays latins par exemple, le temps constitue une grande contrainte par rapport au respect des engagements, il faut prendre en compte cette contrainte lors de la négociation des clauses contractuelles pour minimiser les effets négatifs.

### **1-1-2- Le contexte politique**

Dans un contexte d'ouverture de l'économie mondiale, chaque pays est lié par des accords bilatéraux et multilatéraux, dans une conjoncture où la relation économique est corrélée à la relation politique.

Les troubles politiques peuvent constituer un frein majeur par rapport à la conclusion de la transaction internationale, c'est pourquoi il faut porter un intérêt particulier à la situation politique des pays surtout dans les zones de conflits. L'instabilité politique est synonyme de l'instabilité sécuritaire ce qui constitue un inconvénient majeur à la transaction internationale.

Ainsi les relations bilatérales entre les pays influencent les échanges commerciaux et désavantagent la transaction internationale

### **1-1-3- Le contexte économique**

La libéralisation de commerce mondial fait paraître plus de fluctuations de la conjoncture économique internationale, ainsi la transaction peut être influencée par la conjoncture économique nationale.

La transaction à l'international peut être donc influencée par :

La sécurité des opérations de paiement à l'international est liée au degré d'endettement extérieur des pays, la situation financière et le niveau des réserves de change.

Les programmes nationaux de développer une activité particulière qui engendre le développement des domaines d'activité.

Il faut bien tenir compte de la situation de marché monétaire mondial lors de choix de la monnaie de facturation.

Les fluctuations négatives de taux de change de la monnaie nationale dues à des situations d'inflation et de dégradation de pouvoir d'achat peuvent constituer un préjudice à l'exportateur.

Les politiques de protectionnisme qui désavantagent la transaction internationale et qui sont appliquées dans la majorité des pays de monde malgré l'interdiction de l'organisation mondiale du commerce.

Les écarts de développement participent également à l'émergence des opportunités qui favorisent la transaction internationale en matière d'investissement et des transferts de technologie.

Les périodes d'extension de la conjoncture économique favorisent le recours aux importations et favorisent donc le développement des affaires à l'international.

#### **1-1-4- Le contexte juridique**

Le contrat est la traduction de la volonté des parties, un contrat international est un acte juridique mettant en cause une pluralité d'ordres juridiques et de sociétés. Ce travail constitue une synthèse tirée de l'ouvrage de Dominique Blanco<sup>2</sup>

##### **A- Les approches juridiques**

De part, dans le monde on peut distinguer deux visions différentes, des pays où le droit préside à l'organisation fondé sur le contrat social, et les pays de non droit pour des raisons politiques (ancien système soviétique), religieuse (système islamiques théocratique) ou cosmique (Chine et Japon historiquement).

La Chine « l'empire de milieu », est réticent et hermétique par rapport au droit, la loi étatique est applicable dans des cas criminels, pour le reste ce sont les règles du « milieu » qui déterminent le comportement de chaque sujet pour le respect de l'ordre social, c'est un système de principes moraux de comportement. Des centaines de milliers de comités de conciliation organisés par la constitution de 1982 après celui de 1954. Il faut bien préciser que

---

<sup>2</sup> Blanco. D : Négociier et rédiger un contrat international ; Dunod, Paris, 2002.

la matière des contrats fait l'objet de nombreux textes (1989-1999) notamment sur l'investissement étranger.

### **B- Les lois nationales et internationales**

La multiplicité des sources normatives étatiques engendre des conflits de lois. Le territoire constitue la limite géographique. Parfois, les lois tentent de trouver une application extraterritoriale, par l'utilisation des indices de rattachement : le lieu de signature, la langue utilisée, le tribunal compétent, le lieu de situation de l'immeuble, le lieu d'exécution, la nationalité des parties, ... d'où l'intérêt des règles internationales.

On distingue deux types de conventions internationales :

#### **a- Les conventions internationales visant à prévenir des conflits**

Il s'agit de Conventions fiscales : qui visent à éviter la double imposition.

- La convention de la Haye (15/6/1955 et 22/12/1986) : sur les contrats de vente à caractère international d'objets mobiliers corporels, elle constitue un mécanisme répartiteur pour la solution des conflits.

- Convention de Rome(1980) : sur les obligations contractuelles, applicable au CEE, visant trouver des solutions en cas de conflit de pluralité de lois nationales par l'élimination de certains décrets nationaux, elle donne compétence à la loi de vendeur.

#### **b- Les conventions internationales visant à poser des règles uniformes**

-La convention de Vienne (11avril1980) : elle constitue dans la majorité le nouveau droit français (1<sup>er</sup> Janvier 1988) sur les ventes internationales d'objets mobiliers corporels, elle répond sur un nombre déterminé de questions (offre, acceptation, obligations de vendeur, obligations de l'acheteur).

–Les conventions spécifiques : d'ordre technique, visant à régler certains domaines d'activité :

Transports par chemin de fer ; convention de Berne du 14/10/1890(COTIF)

Transports aériens ; convention de Varsovie 18/10/1929.

Transports routiers ; « CMR » de Genève 1956.

Transports maritimes ; convention de Bruxelles 25/08/1924 modifié par « protocole de Visby » en 1968, et la convention de CNUDCI à Hambourg 1978.

D'autres conventions, sur les marques de fabrique d'Union de Paris 1983, convention de droit d'auteur de Berne 1886 et de Genève 1952.

## **1-2- La concurrence directe**

La situation concurrentielle détermine pour une grande partie la nature de la transaction. La veille concurrentielle est un levier très important pour la réussite de la transaction internationale, il s'agit premièrement de suivre les actions entreprises par les concurrents directs opérants dans le même secteur d'activité.

### **1-2-1- La structure de la concurrence**

Un marché, soit il est caractérisé par la multiplicité de l'offre, ce qui crée ce qu'on appelle la concurrence pure entre les offreurs surtout s'agissant des entreprises à capacité de production similaire.

Pour les marchés dominés par quelques offreurs, il est préférable de différencier l'offre de l'entreprise, en vue de satisfaire d'autres segments de marché.

### **1-2-2- La nationalité de la concurrence**

Il peut s'agir d'une concurrence locale dans le pays visé par les firmes exportatrices ce qui se traduit par une faible pénétration de ces marchés où la concurrence locale bénéficie de nombreux avantages. Ce qui explique la difficulté rencontrée par les constructeurs automobiles européens au Japon face aux constructeurs locaux. Dans tous les cas l'offre étrangère doit être différente de l'offre locale.

Le marché peut être ouvert aux importations, il faut prendre en compte les facteurs qui favorisent des opérateurs par rapport aux autres, il s'agit des facteurs géographiques et historiques.

### **1-2-3- Les modes de concurrence**

Il s'agit de prix, qui est un facteur essentiel mais pas l'unique, le produit et les services annexes au produit, les aspects de communication et de distribution ainsi que les modalités de paiement.

**Tableau n°4 : Les modes de concurrence.**

Les Trois Aspects De La Concurrence		
Structure de la concurrence	Mode de concurrence	Moyens de la concurrence
Origine	Par les produits	Gamme de produits
		Recherche et développement
Concurrence locale		Innovation
Concurrence étrangère	Par les services annexes	Implantation locale
		Organisation du service après vente
Evaluation		
Part de marché	Par les prix	Coût de production
Evolution des parts		Protection tarifaire
	Par les conditions de paiement	Surface financière
	Par la distribution	Implantation locale
		Force de vente
		Réseaux de distribution
	Par la prospection, la publicité, la promotion	Investissement de prospection
		Savoir faire marketing

Source : Barelier. A et autre : Exporter ; Foucher, Paris, 1997.p28

### **1-3- La relation acheteur vendeur**

Il s'agit des facteurs propres à l'entreprise.

#### **1-3-1- La culture d'entreprise**

Les valeurs socioculturelles développées par l'entreprise, nous revenons à l'environnement macro-économique sous son aspect culturel, l'établissement des accords et le choix des clauses contractuelles dépendent de certains facteurs culturels liés à l'entreprise en matière de rapport au contexte, la valeur de l'écrit et la relation avec le temps.

#### **1-3-2- L'effet de la taille**

Il s'agit des contraintes imposées par le déséquilibre de taille :

La petite entreprise, peut bénéficier de sa spécialisation et de la personnalisation de la relation et de la circulation de l'information pour pallier aux contraintes imposées par le déséquilibre de la taille.

L'importance de volume des commandes négociées et passées dépend de la taille des entreprises.

La différence de taille, impose en plus une adaptation des structures de suivi de la conclusion des accords.

#### **1-3-3- La nature de la relation**

La confiance joue un rôle très important dans la facilitation des transactions à l'international, elle s'acquiert de différentes manières, l'ancienneté et la régularité de la relation entre fournisseur et client.

La fréquence des transactions joue encore un rôle facilitant les transactions en évitant le recours à des négociations pour chaque opération et l'application des tarifs fixes à l'export. La coopération entre exportateur et importateur influence radicalement la relation commerciale en matière d'échange, s'agissant des grands contrats de distribution, des relations entre filiales des multinationales.

## **2- La négociation achat et l'évaluation des fournisseurs**

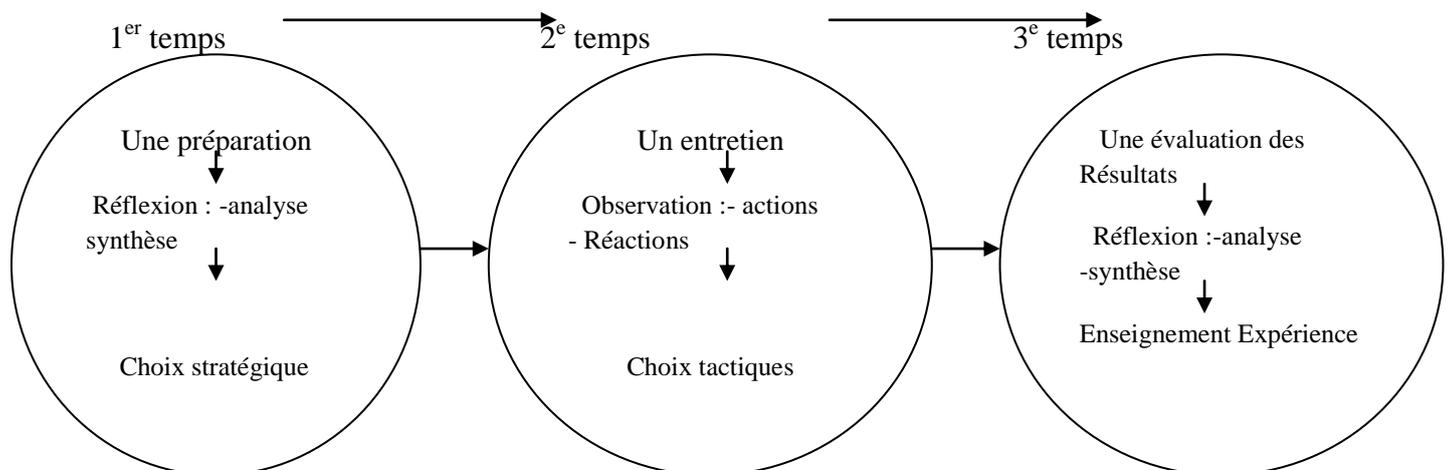
Nous allons détailler les aspects relationnels entre les parties c'est-à-dire l'entreprise et ses fournisseurs potentiels pendant et en aval de la passation des commandes, et ce en s'intéressant à la négociation achat et aussi des outils d'évaluation des fournisseurs pendant et en aval de la conclusion de marché.

### **2-1- La négociation achat**

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, quelque 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.

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°10 : Les trois temps de la négociation.**



Source : Lahlou. M : Le Crédit documentaire, édition ENAG, 1999, P 27.

### 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 :

- De quoi s'agit-il ?
- Quels sont les risques encourus ?
- Qu'est ce que je veux obtenir du fournisseur ?
- Que puis-je donner en compensation ? C'est le rapport de réciprocité.
- Comment vais-je m'adapter ?
- 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**

Comme nous avons soulevé dans le schéma de la négociation achat, l'entretien de négociation représente le deuxième temps, il se décompose en six séquences répondant chacune à une question précise :

**A- Le rituel** : comment accueillir mon interlocuteur ?

Ça traduit les séquences comportements (attitudes...) et manœuvres (manière d'accueillir...)

**B- L'entrée en matière** : comment annoncer les faits ?

L'objet sous forme de fait générateur de la négociation, les comportements (conduite, prise de parole...), et manœuvres (manière de présenter l'ordre du jour....)

**C- La discussion** : comment argumenter ?

Correspondent les séquences objet (analyse de la situation...); enjeux (qui apparaissent en filigrane), comportements (adaptation à son interlocuteur...) et manœuvres (manière de procéder, de jalonner le terrain ..., choix tactiques, techniques d'écoute, de questionnement...)

**D- Les propositions** : les échanges sont ils équilibrés ?

Les enjeux qui se devinent); objectifs (ce que je veux obtenir...); échanges (ce que je peux donner); comportements (attitudes...) et manœuvres (manière de formuler les propositions, utilisation des tactiques...).

**E- L'évaluation** : les propositions sont elles acceptables ?

On assiste à l'émergence des enjeux (appréciation de la maximalisation des gains, de la minimalisation des pertes et/ou des préjudices...); objectifs (ce que j'obtiens si je conclus maintenant); comportements (appréciation personnelle .....

**F- La conclusion** : quand et comment conclure ?

Les comportements (attitudes) et manœuvres manière de reformuler les accords, les désaccords, de rompre la communication.....)

Ce temps de négociation nécessite la prudence à l'égard des aspects relationnels, l'état d'esprit lors de l'accueil, l'écoute et le partage des points de vue, il faut d'abord connaître l'interlocuteur en ce qui concerne son environnement culturel et savoir ses objectifs de la négociation et appréhender son intérêt à croître son chiffre d'affaires.

**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 ;

- Le nom et les coordonnées du fournisseur,
- Le mode et les délais de règlement,
- Les coordonnées bancaires,
- Le délai de livraison,
- Les conditions de transport,
- 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 article. Elle contient ;

- Le code article interne,
- La désignation,
- Le code article fournisseur,
- Le minimum de commandes,
- Les multiples de commandes,
- Le prix d'achat.
- 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.

#### **2-1-4- La rédaction de 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 précautions à prendre en compte, un contrat n'est que la traduction de la volonté des deux parties après la mise à concurrence des conditions 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 « négocier et rédiger un contrat international »<sup>3</sup> la rédaction d'un contrat international doit obéir à une certaine structure :

##### **A- 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.

---

<sup>3</sup> Blanco. D : Négocier et rédiger un contrat international ; Dunod, Paris 2002, P 99.

### **B- 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.

### **C- Les clauses financières**

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

### **D- Le règlement des différends**

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.

### **E- 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 majeur.

### **F- 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

## **2-2- L'évaluation des fournisseurs**

L'évaluation des fournisseurs comporte :

### **2-2-1- L'évaluation pendant le choix des offres**

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 de produit, les critères utilisés sont intégrés dans le cahier des charges de l'appel d'offres , voila un exemple illustrant cette méthode tiré d'un cahier de charge de Tchik-lait.

-Critères d'évaluation

Offre technique (A) :

- 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

. Offre financière (B) :

- Prix = 80 points
- Modalités de paiement = 20 points

Soit un total de.....100 points

. Calcul de la note finale :

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

### 2-2-2- Les critiques de cette méthode

Cette méthode est très utilisée dans l'achat 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 Henry<sup>4</sup>, directeur au sein du cabinet Kxiop, en charge de la pratique achat, il a constaté :

---

<sup>4</sup> www.ima-devinci.com

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 Henry, «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 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.

### **2-3- L'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 quatre 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.

### **2-3-1- 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 a 60 point.

## **Section 2 : La logistique de commerce international**

A Partir de XX<sup>ème</sup> siècles, le commerce extérieur a connu un développement rapide, les échanges internationaux sont devenus une locomotive de la politique économique pour un certain N<sup>bre</sup> 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 se fait l'entreprise doit maîtriser le coût de production, de distribution et le coût de commercialisation, ce qui développe la compétitivité des produits.

Le prix au lieu de destination va quantifier principalement la valeur ajoutée des produits et les services nécessaires pour mobiliser les biens jusqu'au lieu de consommation, ceci ne constitue le seul souci de l'entreprise exportatrice ou importatrice, l'éloignement entre les points de production et les points de consommation, et le délai réel de mise à disposition chez le client et l'état des produits à l'arrivée s'avère aussi plus important pour la raison de l'image de marque et de réputation.

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

A partir de XX<sup>ème</sup> 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 se fait l'entreprise doit maîtriser le coût de production, de distribution et le coût de commercialisation, ce qui développe la compétitivité des produits.

Le prix au lieu de destination va quantifier principalement la valeur ajoutée des produits et les services nécessaires pour mobiliser les biens jusqu'au lieu de consommation, ceci ne constitue le seul souci de l'entreprise exportatrice ou importatrice, l'éloignement entre les points de production et les points de consommation, et le délai réel de mise à disposition chez le client et l'état des produits à l'arrivée s'avère aussi plus important pour la raison de l'image de marque et de réputation.

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

## **2-1- Définition de la logistique internationale**

### **2-1-1- Définition de GERARD LEPAN DE LIGNY <sup>5</sup>**

définit la logistique internationale comme : « l'ensemble des techniques relative à l'élaboration des unités de charges s'inscrivent dans le cadre de la logistique (coordination logistique des moyens intervenant dans la distribution logistique) à la pour objet de gérer l'ensemble des opérations de conditionnement, d'emballage, de transport, de manutention et de stockage constituant l'écoulement du flux de matière depuis les sources d'approvisionnement en matière première jusqu'au consommateur final. »

### **2-1-2- Définition de CHANTAL Bussenaut et MARTINE Pretet <sup>6</sup>**

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."

## **2-2- 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 l'entreprise choisit entre ces modes de transport (quels sont les critères de choix)? Et comment peut être assuré

---

<sup>5</sup> Gérard. L, guide commerciale de l'exportation, édition Vuibert, 1993, P123.

<sup>6</sup> Chantal. B et Martine.P, économie et gestion de l'entreprise, 2006, P 228.

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 company d'assurance: par emxple; **COFASE** (compagnie française d'assurance de commerce extérieurs) en France, **CAGEX** (company algérienne de gestion des exportations) en Algérie.

- Quelle est l'utilité de l'assurance créditée?
- Comment assurent les risques prévus?
  - Lors de paiement des opérations de commerce international, les banques interviennent en matière de financement et de couverture des risques de non paiement (CREDOC et REMDOC).
- Quels sont les modes de paiement utilisés et comment fonctionnent-ils?
  - 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 emxple : **SAFAX**, **ENACT**.

Dans ce cadre,

- Quels sont les différents régimes douaniers ?
- Quelles sont les procédures douanières ?
- Et comment réaliser le dédouanement des marchandises ?
- Quel est le rôle des transitaires dans cette opération ?

### 2-3- 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,

#### 2-3-1- Les intermédiaires logistiques

Il s'agit des transitaires, qui ont une connaissance des modalités de transport à l'internationale, ils ont généralement deux statuts juridiques, mandataire ou commissionnaire.

**Tableau n°5** : Distinction entre commissionnaire et mandataire de transport :

Le mandataire	Le commissionnaire
Exécute les ordres de son mandat	Organise et ordonne
Ne choisit pas le transporteur	Choisit les sous-traitants
N'est responsable que de ses fautes propres	Est responsable des fautes de ses substituts, avec les mêmes limites qu'eux.
Est tenu d'une obligation de moyens	Est tenu à une obligation de résultat.

Source : Barelier. A et autre: Exporter ; Foucher, Paris 1997, P 347.

Il est important de bien déterminer les responsabilités de celui qui se charge de l'organisation de transport. Les activités d'un transitaire<sup>7</sup> est les suivantes :

- Le commissionnaire de transport (commissionnaire) :

Il organise l'ensemble de l'opération et choisit les sous-traitants. Il est à même de proposer des prestations impliquant le recours à plusieurs modes de transport (Organisateur de transport multimodal). Il peut prendre en charge la totalité de la chaîne logistique.

- Le commissionnaire agréé en douane (mandataire): Il est spécialisé dans le dédouanement pour autrui.

<sup>7</sup> Source : Barelier. A et autre : Exporter ; Foucher, Paris, 1997.p 347.

- Le groupeur (commissionnaire) : Constitue des lots complets qu'il confie à la compagnie de transport de son choix.
- Le transitaire portuaire ou aéroportuaire (mandataire): Il gère l'interface entre deux modes de transport, en se chargeant plus particulièrement de la réception et de réexpédition de la marchandise.
- L'affréteur routier (commissionnaire): Il sert d'intermédiaire entre les chargeurs disposant de marchandises à expédier, et les transporteurs, qui sont souvent des artisans.

Les transitaires peuvent combiner plusieurs activités en même temps

### **2-3-2- Les critères de choix**

Une réflexion globale doit mener à un cahier des charges définissant<sup>8</sup> :

- 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.

Ce cahier de 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 Hubert 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 :

#### **A- Stockage et fréquence des livraisons**

Le stockage relève plusieurs solutions intermédiaires entre le fournisseur et son client, la contrainte des entreprises de distribution et de production réside dans la minimisation de leur stock, ce qui impose une contrainte financière à l'exportateur qui doit chercher la solution

---

<sup>8</sup> Legrand. G et Martini. H: Management des opérations de commerce international ; Edition Dunod, Paris 2003, p 5.

optimale entre l'importance des livraisons à effectuer et les besoins d'exploitation de ses clients.

Une réflexion complémentaire entre importateur et exportateur peut conduire à une solution plus avantageuse aux deux parties, des livraisons plus importantes de la part de l'exportateur permet une optimisation de l'exploitation de moyen de transport ce qui lui permet d'être plus compétitif en termes de prix, ce qui permet au destinataire de financer des stocks plus importants. L'importateur a la faculté de choisir le lieu de stockage, il peut s'agir d'un endroit proche des locaux de production, ou bien auprès des clients de l'Entreprise.

### **B- Délai d'acheminement**

La maîtrise de délai d'acheminement est un facteur clé de compétitivité. En plus des produits périssables qui ne supportent pas des délais d'acheminement Longs, le délai d'acheminement peut être un facteur essentiel lors de choix entre achat local ou à l'étranger pour les importateur. Ainsi, la maîtrise de délai d'acheminement permet une meilleure maîtrise de stock.

### **C- Qualité de la prestation**

Elle dépend de nombre de contraintes à maîtriser lors de l'acheminement de la marchandise à partir des locaux de l'exportateur jusqu'aux locaux de l'importateur.

### **D- Sécurité des marchandises pendant le transport**

La sécurité des marchandises est un élément essentiel dans l'élaboration des cahiers des charges, elle dépend de plusieurs facteurs qui conditionnent le transport international, ainsi que les modes de chargement et de déchargement.

### **E- Prix**

Dans les marchés concurrentiels, le prix est un élément important dans le choix final, mais il doit être associé toujours aux autres critères de choix s'agissant de la sécurité de la marchandise et le délai d'acheminement, ainsi que le lieu de stockage et la fréquence des livraisons.

### **2-3-3- Les incoterms :( international commercial termes)**

Dans un contrat de vente, l'accord sur le prix ne suffit pas chaque partie en présence doit aussi connaître les frais accessoires inclus dans le prix par exemple : assurance, transport. Le lieu de remise de marchandise...

Ceci est particulièrement important lors de vente internationale, en raison :

De l'importance des frais annexes.

De N<sup>bre</sup> élevés des documents à fournir.

Des habitudes juridiques différentes entre l'acheteur et le vendeur.

La chambre de commerce international **CCI** a mis au point des termes commerciaux internationaux (incoterm) afin de préciser clairement quels sont les droits et obligations réciproque de vendeur et de l'acheteur concernant l'acheminement des marchandises ?

#### **A- Définition<sup>9</sup>**

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- Principes clés de l'incoterm**

Les incoterms précisent donc :

- Transfert des frais : jusqu'où le vendeur supporte-t-il les frais d'acheminement ?
- Transfert des risques : jusqu'où les risques sont-ils en recours par le vendeur ?

---

<sup>9</sup> Bellehcene. M, cours logistique de commerce internationale.2007, P23.

- N<sup>bre</sup> de documents à fournir : qui de l'acheteur ou de vendeur doit fournir les documents nécessaire à l'acheminement des marchandises

On distingue deux catégories de l'incoterm :

- Vente au départ : les risques de transport principal sont supportés par l'acheteur (EXW, FAS, FCA, FOB, CFR, CIF, CPT, CIP)
- Vente à l'arrivée : les risques de transport principale sont supportés par le vendeur (DES, DEQ, DAF, DDU, DDP).

Il est impératif de préciser derrière de cycle de l'incoterm un lieu géographique précis le nom de navire.

Le choix de l'incoterm résulte de la négociation commerciale, il doit tenir compte les pratiques commerciales sur un marché donné et des capacités organisationnels de l'entreprise de deux partie.

**Tableau n°6** : Les quatre groupes d'incoterm :

<b>Groupe E</b>	Incoterm d'obligation minimum pour le vendeur	<b>EXW</b> à l'usine EX Works
<b>Groupe F</b>	Vendeur n'assure ni les risques ni les coûts de transport principal	FCA, FAS, FOB
<b>Groupe C</b>	Le vendeur assure les coûts de transport principal mais pas les risques.	CFR, CIF, CIP, CPT
<b>Groupe D</b>	Vendeur assure les risques et les coûts de transport principal	DES, DEQ, DAF, DDU, DDP

Source : Bellehcene. M, cours logistique de commerce international, 2007, p25.

### C- Incoterms et assurance

Le fait de payer l'assurance, n'implique pas forcément qu'on assume les risques de transport, c'est le cas avec CIF et le CIP. Dans ce cas le vendeur assure l'acheteur mais ne supporte pas les risques, il est donc capital que cette assurance soit suffisante

Dans ce but, la chambre de commerce internationale prévoit quand CIF et CIP, le vendeur doit souscrire l'assurance couvrant au minimum la valeur d'assurance.

Valeur d'assurance= CIF + 10% de CIF

## **D- Incoterms 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 premiers documents exigés 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 a une date d'expédition, généralement est de 21 jours dès la date d'expédition.

## **E- 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.

## **2-3-4- Le choix des solutions transport**

L'acheminement des produits impose à l'exportateur ou l'importateur un certain N<sup>bre</sup> de décisions :

- Choix du mode de transport.
- L'emballage.
- L'assurance.
- L'organisation de matériel de ses opérations.

Ces décisions conduisent à des choix qui fixeront le cadre dans lequel seront en suite réalisées les opérations quotidiennes.

## **A- Les différents types de transport**

### **a- Transport par mer**

Dès l'entrée dans la zone maritime du rayon des douanes, le capitaine du navire doit soumettre aux grandes cotes, qui se rendent à bord le journal de bord, et la déclaration de la cargaison du navire ce document doit présenter les indications suivantes nécessaires à l'identification des marchandises et les moyens de transport le nombre et l'espèce de colis, leurs numéros et marques, la nature de marchandises.

Les navires effectuant une navigation internationale, ne peuvent accoster sur le port siège d'un bureau des douanes, sauf en cas de force majeure justifiée.

Dès l'accostage, le capitaine du navire se présente devant le chef de la gendarmerie ou commissaire de la police, ou président de l'APC et s'y soumet pour visa.

Le bureau de douane le plus proche doit être avisé de l'arrivée du navire dans le port, le capitaine doit déposer au bureau des douanes :

- La déclaration de la cargaison
  - Le journal du bord
  - Tout autre document qui pourrait être exigé par l'administration des douanes
- **Caractéristique et technique**
    - Diversité et adaptation des différents types de navire
    - Utilisation très répandue du conteneur : éviter les ruptures de charge réduit les coûts de la manutention et des assurances.
  - **Avantage** : Taux de fret avantageux sur certaines destinations possibilités de stockage dans les zones portuaires tous les points du globe peuvent être desservis.

- **Inconvénients** : délai important, encombrement portuaire de certaines zones, certaines lignes ne sont pas conteneurisées, ruptures de charge et manutention sources d'avaries, assurances plus élevée et emballage plus onéreux, prix élevé qui proscrit l'envoi des marchandises dense ou faible valeur, capacité limité interdit à certaines produits dangereux, rupture de charge.

### **b- Transport par voie terrestre**

Les marchandises importées par frontière terrestre, doivent être conduite aussitôt au bureau de douane le plus proche.

Le conducteur est tenu de soumettre la déclaration sommaire aux agents des douanes.

Dès l'arrivée des marchandises au bureau des douanes, il doit être procédé à leur déclaration en détail, ou le conducteur doit déposer auprès de l'administration des douanes une déclaration sommaire, et une feuille de route indiquant la destination des marchandises et les renseignements nécessaire pouvant permettre de les identifier, qui sont :

- L'espèce et le nombre de colis
  - La marque des marchandises et leurs numéros
  - La nature des marchandises
  - Lieu de déchargement
  - Autres indications
- **Caractéristique et technique** : Pratique de la conteneurisation et possibilité de combiner rail et route.
  - **Avantage** : Servir en porte à porte, sans rupture de charge délais relativement rapide
  - **Inconvénients** : Sécurité et délais en fonction des pays parcourus et de conditions climatiques développées surtout sur l'Europe pour les distances moyennes.

### **c- transport par voie aérienne**

Les aéronefs effectue une navigation internationale, ne peuvent atterrir sur les aéroports siège d'un bureau de douane, sauf si les services de l'aviation l'on accordé au préalable. Le commandant de bord doit présenter au bureau de douane pour visa, le manifeste de la cargaison qui comporte les renseignements suivants :

- L'indication sur le moyen de transport

- L'espèce de la marchandise
- Nombre de colis
- Lieu de chargement
- Autres informations
- **Caractéristique et technique :** Appareil mixtes et tout cargo, chargement en (palette, conteneur).
- **Avantages :** Rapidité, sécurité pour la marchandise, emballage peu coûteux, frais de stockage moindre.
- **Inconvénients :** L'envoi de marchandise denses ou de faible valeur, capacité limitée, interdit à certain produits dangereux, rupture de charge.

### B- Evaluation du service et suivi

Il s'agit d'une analyse qui porte sur le niveau de la qualité de la prestation, du coût ainsi que la productivité.

**Tableau n°7 :** Les ratios d'analyse des solutions transport :

Ratios permettant l'analyse du coût	Ratios permettant l'analyse de la qualité	Ratios permettant l'analyse de la productivité.
-Coût total des expéditions/Valeur transportée.	-Nombre de sinistres/ Nombre total d'expéditions.	-Nombre d'expéditions/ Nombre d'heures total travaillées.
-Coût total des expéditions/ Volume transporté.	-Nombre de retards/ Nombre total d'expéditions.	-Nombre d'expéditions en unités de charge complète/ Nombre total d'expéditions.
-Coût total des expéditions/ nombre d'expéditions.	-Montant des dommages/ Valeur totale des expéditions.	
	-Nombre de litiges/ Nombre total d'expéditions.	

Source : Legrand. G et Martini. H : Management Des opérations de commerce international ; Edition Dunod, Paris, 2003, p 17.

Cette analyse peut être enrichie par d'autres indicateurs et affinée par transporteur, par zone géographique ou type de marchandise expédiée ou mode de transport. Elle doit être appréciée en fonction du niveau d'activité de l'entreprise.

### **2-3-5- L'échange de données informatisées (E D I)**

L'échange de données informatisé ou « électronique data interchange » est un échange structuré de document d'affaires transmissibles par procédé électronique entre diverses entreprises entretenant des liens commerciaux. C'est le nom donné aux opérations d'échange d'information entre applications informatiques de partenaires ou d'organisations distinctes au travers d'un réseau de télécommunication. La mise en place d'un système EDI nécessite :

- Au moins deux partenaires motivés, convaincus de l'importance de leur interdépendance.
- De disposer d'un réseau de télécommunication fiable.
- L'EDI permet l'échange d'informations fiables et rapides entre les partenaires, il présente un facteur de compétitivité et d'efficacité considérable pour les acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Il joue un rôle central au sein du pilotage des flux.

Les enjeux de l'EDI peuvent se présenter comme suit :

- La réduction des temps de saisie et des coûts administratifs en éliminant les opérations inutiles de relecture, de saisie de redondante et d'expéditions postales
- La diminution des litiges et l'amélioration des relations commerciales
- La fluidité de l'information et sa fréquence de traitement permettant le traçage du cheminement du produit
- La réduction des cycles commerciaux (commande /livraison, facture/paiement).

### **2-3-6- L'assurance transport**

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.

L'importance de l'assurance exige de la part des entreprises l'existence des juristes spécialisés qui prennent en charge l'élaboration et le suivi des contrats d'assurance, qui nécessite des compétences techniques particulières.

**Tableau n°8 : L'indemnisation par le transporteur et par l'assureur :**

Indemnisation par le transporteur	Indemnisation par l'assureur
Prévue par les conventions régissant chaque mode de transport	Assurance au choix de l'assuré (attention aux risques couverts et aux risques exclus)
Indemnités plafonnées en fonction du poids de la marchandise.	Indemnisation calculée sur la valeur assurée de la marchandise (ex : CIF+10%).
Indemnisation seulement si le transporteur n'a pu s'exonérer de sa responsabilité et en fonction de la valeur de la marchandise	Indemnisation en cas de préjudice en fonction des risques garantis (si le transporteur est responsable, l'assureur se trouve subrogé dans les droits de l'assuré)

Source : Legrand. G et Martini. H, Management des opérations de commerce international ; Edition Dunod, Paris 2003, P 18.

### **A- Principes communs**

Les assurances définissent de façon presque uniforme les risques assurés et les risques exclus ainsi que certains principes de fonctionnement.

#### **a- La notion d'avarie**

Les pertes et avaries particulières concernent tous les modes de transport. Ce sont les détériorations ou manquants sur la marchandise elle-même, qui proviennent soit d'événements majeurs survenant au cours de transport (naufrage, accident de la route, déraillement, etc.) soit d'événements concernant uniquement la marchandise (chute, perte)

L'avarie commune est une notion spécifique au transport maritime et fluvial. Le terme désigne les dommages résultant de décisions prises pour « sauver le navire » et donnant lieu à contribution : les frais et les sacrifices engagés sont répartis entre l'armateur et le(s) propriétaire(s) de la cargaison, proportionnellement à la valeur de chaque expédition. Ainsi, une marchandise intacte mais sauvée par un acte de remorquage, contribuera aux dépenses. Les sommes mises en jeu sont considérables et font de l'avarie commune un risque majeur, qu'il est indispensable de l'assurer.

### **b- Les risques couverts et les risques exclus**

Les polices couvrent tous les types de marchandises en dehors du moyen de transport lui-même. Les risques exclus sont presque les mêmes dans chaque garantie. C'est à l'assureur d'établir l'existence de l'exclusion qu'il désire invoquer.

L'indemnisation est liée à la notion de plein (valeur maximale de l'expédition admise par le mode de transport et fixée par la compagnie d'assurance) et à la notion de franchise (somme forfaitaire toujours à la charge de l'assuré).

**Tableau n°9** : Les risques couverts et les risques exclus :

<b>Risques couverts</b>	<b>Risques exclus</b>
-Risques liés au transport principal. -Risques liés à la manutention. -Risques pour le pré- et le post-acheminement dans les assurances de magasin à magasin (en aérien et en maritime).	-Conséquences des fautes de l'assuré ou du bénéficiaire. -Conséquences des violations de blocus, contrebande, commerce prohibé ou clandestin. -Vice propre de la marchandise, freintes de route qui concerne une perte inévitable et connue de poids ou de quantité pendant le transport. Insuffisance d'emballage ou inadaptation du conditionnement. -Préjudices financiers commerciaux ou indirects.

Source : Legrand. G et Martini. H : Management des opérations de commerce international ; Edition Dunod, Paris 2003, P 19.

### **2-3-7- 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 coûts liés au retard et aux opérations de stockage,

Le dédouanement existe :

- Pour pouvoir appliquer et percevoir certaines taxes (droit de douane, taxe fiscale ; taxes parafiscales)
- Pour des raisons réglementaires : le contrôle permet de vérifier l'entrée de certaines marchandises sous licence d'importation (cas des biens dont l'entrée est contingentée donc soumise à autorisation administrative) ou les flux de produits dits « stratégiques » (ex : armement ,œuvre d'art) .

### **A- La fonction de dédouanement**

La grande question à poser en matière des opérations de dédouanement c'est le choix à opérer entre la création d'un organisme interne à l'entreprise qui prend en charge les opérations de dédouanement ou bien le recours aux services d'un commissionnaire en douane.

L'entreprise doit comparer le coût d'une structure interne de transit à celui de la sous-traitance des opérations de dédouanement. L'entreprise doit prendre en compte la facturation des prestations effectuées par le professionnel, des éventuelles amendes douanières à payer, de l'organisation de l'entreprise par rapport à la gestion documentaire de ses opérations et de la disponibilité et de la compétence de son personnel.

### **B- Les procédures de dédouanement**

La procédure de dédouanement s'effectue comme suit :

#### **a- conduite et mise en douane**

La conduite en douane des produits achetés à l'étranger est un ensemble de formalités à accomplir par l'intermédiaire de la déclaration sommaire par opposition à la déclaration détaillée qui s'effectue lors de la mise en douane de la marchandise.

#### **b- magasins et surfaces de dédouanement**

En attendant leur dédouanement, les marchandises sont placées dans des dépôts temporaires affectés à cet effet sous contrôle douanier. Une fois que le délai autorisé par

l'administration des douanes est expiré, un régime douanier doit être affecté à ces marchandises.

### **c- Etablissement de la déclaration en détail (le dédouanement)**

La déclaration en détail est exigée pour toutes les marchandises importées ou exportées, qu'elles soient ou non exonérées des droits et taxes.

La déclaration, établie et signée par le déclarant, comporte un certain nombre d'énonciations douanières. Elle indique principalement :

- Nom et adresse du déclarant, ceux du destinataire ou de l'expéditeur.
- Identification du moyen de transport, de position tarifaire et les taux des droits et taxes.
- Identification des marchandises par leur espèce, valeur et origine.
- Numéro de codification statistique.
- Lieu et date de déclaration.

### **d- Réception de la déclaration**

Une fois que la déclaration est conforme et complète, le déclarant la présente au service recevabilité accompagnée de toutes les pièces justificatives du régime douanier qui est appliqué à la marchandise pour l'enregistrement

### **e- Elément de déclaration**

- L'espace de la marchandise.
- La valeur en douane.
- L'origine de la marchandise.
- L'enlèvement de la marchandise.

## **C- Les documents divers**

Certaines pièces sont exigées par les douanes des pays importateur ; l'exportateur peut être amené à fournir les documents suivants :

- Un certificat d'origine (visé par la chambre de commerce du pays).
- La liste de colisage.
- Un certificat d'analyse.

- Un certificat sanitaire.
- Certificat contrôle qualité.
- La facture consulaire

#### **a- Certificat d'origine**

Le certificat d'origine est un document établi soit par l'administration des douanes du pays d'exportation, soit par un organisme officiel tel qu'une chambre de commerce.

Ce certificat a pour objectif d'attester le lieu d'origine des marchandises et présente de ce point de vue la même valeur que la facture consulaire.

#### **b- liste de colisage**

La liste de colisage ou spécification d'emballage est une liste détaillée des marchandises contenues dans les différents colis, elle permet aux douanes de mieux contrôler la marchandise et vérifier si les stipulations de la commande paraissent respectées.

#### **c- certificat de contrôle de qualité**

Certificat délivré par un organisme officiel ou par courtier attestant la bonne qualité de la marchandise.

#### **d- facture consulaire**

C'est un document à caractère commercial, établi par le vendeur dans le but d'identifier et de ratifier un produit par la douane du pays importateur.

Ce document doit être visé au consulat du pays de l'importateur afin d'attester et d'identifier l'origine ou la valeur de la marchandise.

#### **e- Certificat d'analyse**

C'est un certificat établi dans le cas où il y a une analyse chimique, bactériologique d'une marchandise, il est délivré par un laboratoire ou par des experts nommément désignés.

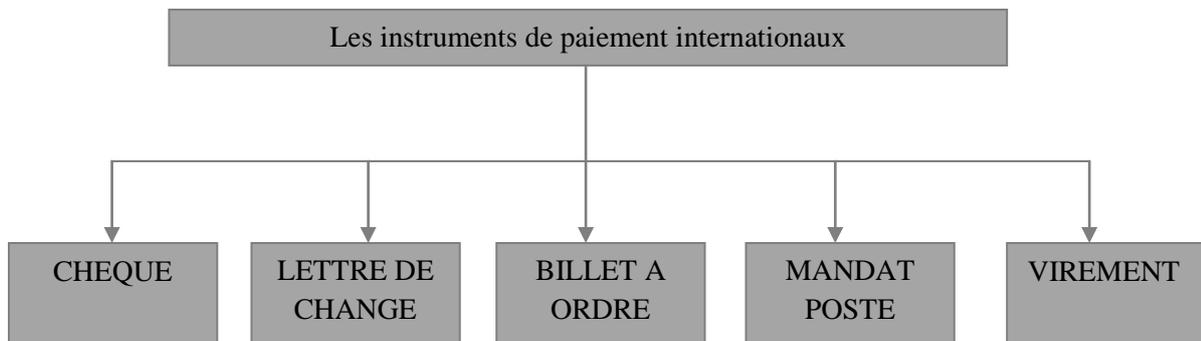
### **2-4- Le paiement à l'international**

Les modalités de paiement constituent un levier indispensable à la réussite de la transaction internationale. En effet, il existe plusieurs moyens et instruments de paiement au niveau mondial permettant aux opérateurs économiques d'opérer le choix le plus adapté par rapport aux avantages et inconvénients de chaque moyen de paiement et par rapport aux spécificités de l'entreprise, à la nature de la marchandise, la nature de la relation, le risque pays et bien d'autres paramètres qui rentrent en jeu pour le choix de moyen de paiement.

### 2-4-1- Les instruments de paiement internationaux

On distingue cinq instruments de paiement :

**Schéma n°11** : Les instruments de paiement internationaux :



Source : Barelier. A et autre: Exporter ; Foucher, Paris 1997, P350.

Il existe cinq instruments de paiement que nous allons citer ci-dessus :

#### **A- Le chèque**

Le chèque est un mandat de paiement sur support papier par lequel le titulaire d'un compte (le tireur) donne l'ordre à son banquier (le tiré) de payer un montant déterminé à prélever sur les fonds ou les crédits du titulaire à un bénéficiaire. Il peut être émis en dinars ou en devises étrangères.

#### **B-Lettre de change ou traite**

La lettre de change est un écrit par lequel l'exportateur donne l'ordre à son client (le tiré) de payer une certaine somme, appelée nominal, à vue ou à échéance.

#### **C- Le Bielle à ordre**

Le billet à ordre est un effet de commerce émis par l'acheteur, et comporte les mêmes caractéristiques que la lettre de change mais il peut être utilisé dans les transactions internationales.

#### **D- Le mandat poste international**

Il peut se présenter sous trois formes : mandat ordinaire, mandat de versement à un compte postal, mandat télégraphique. Du fait de limitation au plan géographique, ce mode de paiement est très peu utilisé en commerce international.

## E- Le virement international

C'est un virement international interbancaire utilisant un message électronique normalisé véhiculé par le réseau sécurisé de la society for Worldide Interbank Financial Télécommunication. Le virement Swift est le plus utilisé dans le monde, c'est l'instrument le plus sûr, le plus faible et le plus rapide, par lequel le débiteur (importateur) donne l'ordre à son banquier de payer son créancier.

### 2-4-2-Technique de paiement

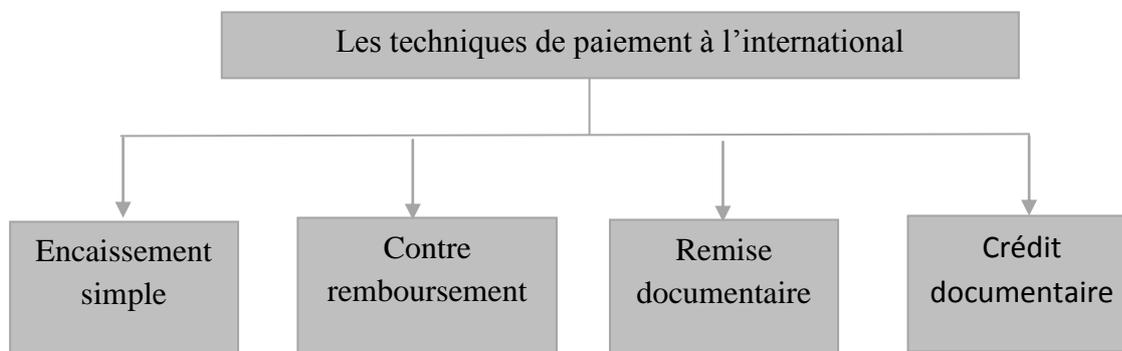
#### A- Définition

« Une technique de paiement est un système d'organisation mis en place pour collecter l'instrument de paiement, ou encore la procédure par laquelle le paiement est effectué ». <sup>10</sup>

La technique de paiement est la procédure à suivre pour réaliser le paiement

#### B- Différentes techniques de paiement

**Schéma n°12** : Les techniques de paiement à l'international :



Source : Barelier. A et autre : Exporter ; Foucher, Paris 1997. P 122.

#### a- L'encaissement simple

Ce type de paiement est utilisé lorsque les deux parties se connaissent bien et pour des envois de faibles valeurs. C'est en effet l'acheteur qui garde l'initiative du paiement, ce qui n'offre aucune sécurité au vendeur.

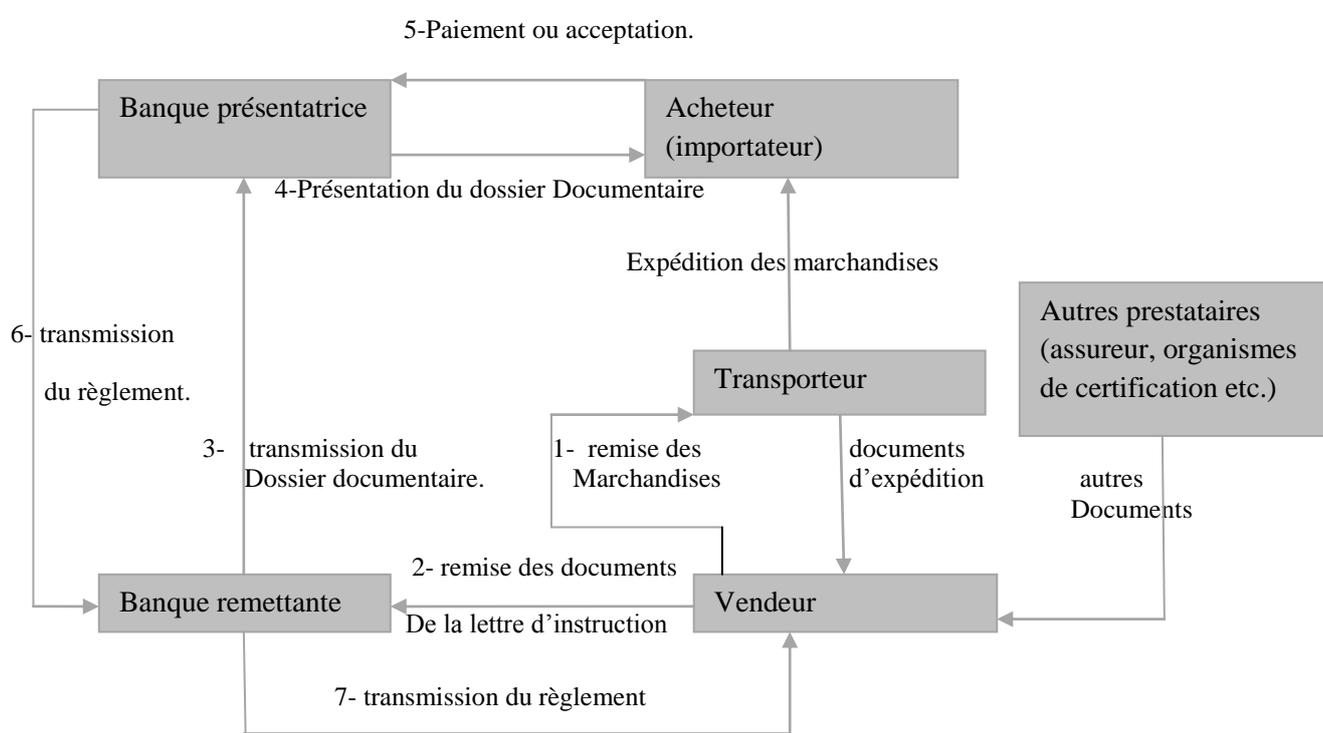
<sup>10</sup> Barelier. A et autre : Exporter ; Foucher, Paris 1997. P 122.

## b- La Remise documentaire

« Technique dans laquelle une banque reçoit un mandat du vendeur de ne remettre les documents relatifs aux marchandises que contre paiement. Cependant, la banque ne s'engage aucunement à payer le vendeur si elle ne reçoit aucun paiement ». <sup>11</sup>

Cette technique a pour avantage d'être simple, peut coûteuse et de fonctionner à l'initiative du vendeur.

**Schéma n° 13** : Le fonctionnement de la remise documentaire :



Source : Barelier. A et autre: Exporter ; Foucher, Paris 1997, P125.

On remarque que rôle de la banque intervient en qualité de mandataire pour exécuter les instructions de son client.

L'exportateur peut tirer avantage de remise documentaire lorsqu'il connaît son acheteur, et que la marchandise peut être revendue facilement sur place en cas de désistement de l'acheteur.

<sup>11</sup> Barelier. A et autre: Exporter ; Foucher, Paris 1997, P125.

L'importateur à l'avantage de nombreuses garanties, il ne paye le montant de la transaction que s'il est sûr de la conformité de la marchandise.

### **c- Crédit documentaire**

Le crédit documentaire, dit Credoc ou CD, est "une promesse donnée par un banquier de l'importateur à un exportateur, selon laquelle le montant de sa créance lui sera réglé, pourvu qu'il apporte, à l'aide de documents énumérés, la preuve de l'expédition des marchandises à destination du payes importateur ou la preuve que les prestations ou services ont été accomplis"

Si la technique la plus utilisée, celle qui offre le maximum de garantie aux deux partenaires (acheteur, vendeur).

En Algérie, le crédit documentaire est Instauré comme unique moyen de paiement des importations depuis juillet 2009, pour des raisons liées a la protection des ressources économiques et financières nationales. Et malgré les avantages de crédit documentaire en termes de sécurité de paiement, il engendre des délais longs de traitements allant jusqu'à 45 jours, et plusieurs services doivent donner leur avis, avec beaucoup de paperasse. Une chose est sure c'est que l'instauration de crédit documentaire comme seule moyen de paiement provoque d'importants débats entre les opérateurs économiques tenant compte des spécificités des marchandises importées, de la solvabilité des importateurs et de la nature de marché national.

### **d- Le contre-remboursement (cash on Delivery)**

Donne au transporteur final de la marchandise un mandat d'intermédiaire financier, il assure l'encaissement du prix, cette technique suppose l'acceptation de la marchandise par l'acheteur et porte sur des colis de faible valeur.

A travers ce chapitre, nous avons essayé de présenter les principales méthodes de négociation internationale et logistique de commerce internationale. A cet effet, le chapitre qui se suit, nous allons voir plus précisément l'organisation de l'organisme d'accueil, le mécanisme de fonctionnement interne d'opérations d'achats.

## **Chapitre III : La structure organisationnelle et la procédure d'achat**

Cette présentation est le premier chapitre de notre partie pratique qui constitue une synthèse des principales opérations et pratiques qui régissent le déroulement normal de l'activité de service achat au sein de Tchiv-lait.

Ce présent chapitre se subdivise en deux sections, la première constitue une brève présentation des différentes fonctions et structures de l'entreprise, et la deuxième représente l'identification du processus d'achat.

### **Section1 : La structure organisationnelle de Tchiv-lait**

#### **1-1- Présentation de l'entreprise Tchiv-lait Candia**

##### **1-1-1- Historique de l'entreprise**

De la limonade rie à laiterie : Tchiv-Tchiv était une entreprise familiale spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1954, de ce fait elle a capitalisé une longue expérience dans le domaine du conditionnement des produits liquide ; mais l'arrivée des firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses, l'a contraint à réviser sa stratégie ; d'où l'idée de reconversion vers le lait UHT (Ultra Haute Température) qui a donné naissance à Tchiv-Lait.

##### **1-1-2- La naissance de la franchise Candia en Algérie**

Les produits Candia et ses campagnes publicitaires, appréciés par la population Algérienne ont largement contribué à la notoriété de la marque sur le territoire Algérien durant les années 1990.

Après la cessation d'exportation du lait liquide vers l'Algérie résultant de la hausse des taxes douanières en 1998, plusieurs industriels algériens se sont spontanément adressés à Candia à fin de ce lancer sur le marché du lait, le projet de l'entreprise Tchiv-Lait a retenu son attention ; et delà, une franchise Candia/ Tchiv-lait est née en Algérie en 1999.

##### **1-1-3- Contrat de franchise Tchiv-lait Candia**

N'étant pas laitier de tradition, Tchiv-Lait a opté pour un partenariat avec Candia, leader européen du lait.

Candia, c'est 39ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait.

Ce contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchinq-Lait et Candia, où chacune des parties trouve son intérêt : Candia peut, grâce aux contrats de franchise, étendre le marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale ; Tchinq - lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire Candia pour produire des produits de bonne qualité qui, de plus, sont déjà bien connus du marché.

Voici, à titre d'exemple, certains engagements des deux parties dans ce contrat de franchise.

#### **A- Engagements du Franchiseur (Candia)**

L'engagement le plus important de Candia est, sans doute, le fait d'autoriser le franchisé à produire et vendre ses produits sous la marque Candia ; de ce fait, il pourra bénéficier de la notoriété internationale de cette marque.

De plus, Candia s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie.

Cette assistance se matérialise, tant sur le plan technique que sur le plan commercial

##### **a- Sur le plan technique**

- Assistance au franchisé en ce qui concerne les procédés et techniques de fabrication ;
- Faire bénéficier le franchisé de l'expérience de Candia pour le choix des équipements et des approvisionnements ;
- Assistance au franchisé pour la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières premières, de l'emballage et des produits finis.

##### **b- Sur le plan commercial**

- Le franchisé bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation, marketing et merchandising de Candia ;
- Assistance pour l'élaboration de plans marketing et campagnes de communication.

Pour assurer cette assistance, Candia s'engage à envoyer en Algérie un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel à des périodes choisies de l'année.

Candia s'engage, aussi, à accueillir et former, dans ses usines en Europe, le personnel du franchisé.

### **B- Engagements du franchisé (Tchin-lait)**

En plus des redevances annuelles (royalties représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires) et du droit d'entrée que le franchisé doit payer après la signature du contrat, le franchisé doit prendre d'autres engagements qui ont pour but de préserver l'image de marque de Candia ou de se prémunir de toute concurrence déloyale aux produits Candia.

Nous pouvons citer quelques-uns de ces engagements :

- Contrôle de la qualité

La préservation de la notoriété et de l'image de marque Candia est un point primordial pour Candia. Pour cette raison, le franchisé se doit de respecter certaines contraintes concernant le contrôle de la qualité de ses produits. En conséquence, il a été convenu que :

- Toutes les matières premières, les ingrédients, les emballages et les accessoires utilisés par le franchisé, pour la fabrication des produits Candia, devront être conformes aux normes de qualité prescrites par Candia.
- Le franchisé devra s'assurer de l'accord préalable de Candia sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières, Candia se réservant le droit de refuser l'intervention de tout fournisseur s'il estime que celle-ci est de nature à compromettre le niveau de qualité ou de productivité exigée pour les produits Candia.

#### **1-1-4- Lancement De L'entreprise**

Créé en 1999, Tchin-Lait est une société à responsabilités limitées (SARL), dotée d'un capital de 153.700.000DA, augmenté en 2008 à 497.000.000 DA, détenu majoritairement par M. Fawzi Berkati, gérant de l'entreprise. Implantée sur l'ancien site de la limonaderie Tchin-tchin, à Bir Slam à l'entrée de la ville de Bejaia, Tchin-lait produit et commercialise le lait long conservation UHT sous le label Candia.

### **A- Le choix de procédé UHT**

Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium.

Le lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaire. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait ; elle représente un marché de plus de 3 milliards de litres/an, soit 100 litres/habitant/an.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et la non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions Nord de l'Algérie et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas habituellement le cas :

- Le lait pasteurisé est parfois vendu au consommateur à une température deux à six fois supérieure à la température exigée par la législation (+6°C).
- La chaîne de froid est quasi inexistante chez le détaillant et souvent défaillante chez le distributeur et le producteur.

### **B- La laiterie Tchîn-lait**

Tchîn-Lait est une laiterie moderne, construite sur une superficie totale de 3.000m<sup>2</sup>, comprenant un atelier de production, reconstitution du lait, traitement thermique et conditionnement et un laboratoire pour analyses micro biologiques et physico-chimiques du lait. Les utilités de l'entreprise sont les Chaudières, station de traitement des eaux, compresseurs, groupes électrogènes, onduleurs, station de froid. Elle comprenant aussi une Administration Générale (Direction générale et administration, Direction marketing et vente, Direction qualité, service achats et approvisionnements, Direction finances et comptabilité).

**a- La gamme de production** : elle est constituée actuellement de :

- Lait longue conservation : Conditionné en emballage Tetra Pak ou Combibloc 1litre.
- Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), partiellement écrémé, à dominante Bleue.
- Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), ENTIER, à dominante Rouge.
- Lait stérilisé UHT Silhouette, écrémé (sans matière grasse), à dominante verte, enrichi en vitamine D.
- Lait stérilisé UHT Viva, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.
- Lait boisson: Conditionné en emballage Combibloc 1litre, Tetra Pak 20cl avec paille et 1litre avec bouchon.
- Lait stérilisé UHT au chocolat, dénommé (Candy Choco).
- Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas et Pêche-Abricot), dénommé (Lait & Jus) et (Candy Jus).
- Poudre Instantanée : lait entier en poudre, enrichi en vitamine A et D, contenance : étui de 500g.
- Boissons aux fruits : Conditionné en emballage Tetra Pak 20cl avec paille et en emballage Combibloc 1L
- Boisson à l'Orange, à base de jus concentrés.
- Cocktail de fruits, à base de jus concentrés.

**b- Les capacités de production sont** : Le Conditionnement :

- Format 1L : 400.000litres/jour.
- Format 20cl : 30.000litres/jour (150.000 emballages 20cl).

### **1-1-5- Tchiv-lait et son personnel**

Actuellement Tchiv-lait emploie 400 personnes qualifiées dont ; 14% sont des cadres, 24% des agents de maîtrise et 62% des agents d'exécution.

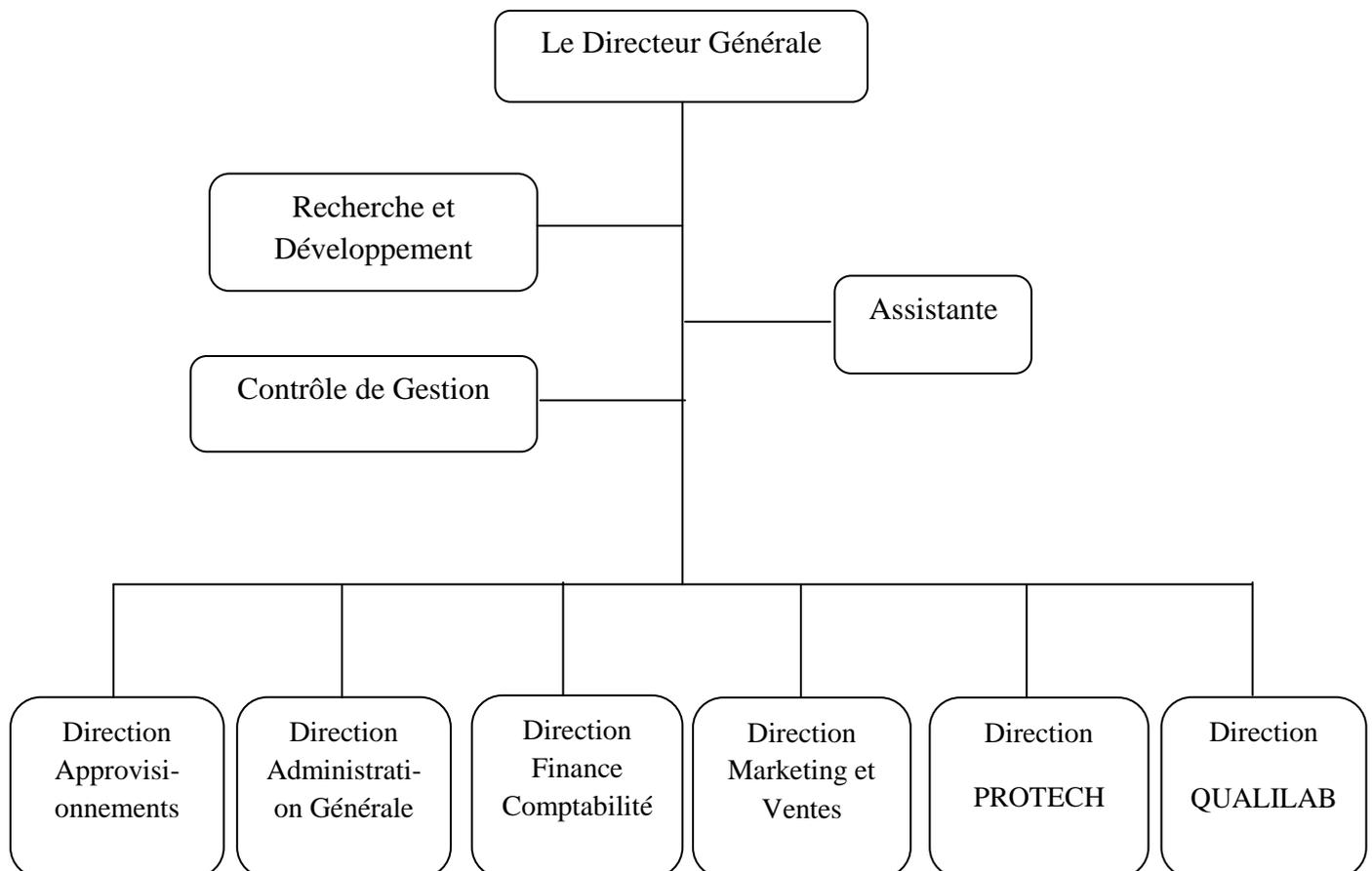
### **1-1-6- La structure interne de Tchiv-lait**

Représentation schématique de la structure interne de l'entreprise, l'organigramme de Tchiv-lait fait ressortir une structure fonctionnelle ou STAFF .

L'entreprise est divisée en Directions ayant pour mission de réaliser et de contrôler une fonction particulière. Ainsi nous distinguons entre :

- la Direction Générale.
- la direction comptabilité et Financière.
- la Direction Ventes et marketing.
- la Direction des Ressources Humaines.
- la Direction Production et maintenance (Protech).
- la Direction qualité(Qualilab).
- la Direction Approvisionnement.

**Schéma n° 14:** L'organigramme de l'entreprise Tchir-lait Candia :



Source : Document interne de l'entreprise, fournit par la direction d'approvisionnement, 2013.

- **Direction Générale**

Elle assure le management stratégique de l'entreprise. En outre, elle veille à la coordination des différentes fonctions au sein de Tchir-lait.

Dans sa mission, elle est assistée par un service informatique et un secrétariat.

- **Direction Administrative et Financière**

Cette direction occupe une place centrale dans la gestion de l'entreprise. Elle a pour mission : le traitement des informations comptables, l'élaboration des états de synthèse, la gestion des ressources financières et la gestion des affaires administratives de la

Société. Huit (8) attributions assurent le fonctionnement de ce département :

- Comptabilité/Gestion de trésorerie
- Admission Temporaire

- Reporting
- Budgets
- Importations
- Assurances
- Etats de synthèse
- Juridique et Contentieux

- Direction ventes et marketing

Elle a pour mission la gestion commerciale de l'entreprise. Ses principales attributions sont : le suivi des ventes, la gestion de la clientèle, la prospection du marché et la communication relationnelle de la société.

Nous retrouvons en son sein cinq (5) services :

- Livraison/Facture
- Recouvrement
- Prospection
- Etude du marché
- Ristournes clients

- Direction Production et maintenance

Compte tenu de l'activité de la société Tchir-lait, cette direction occupe une place importante. Elle pilote les opérations d'approvisionnement des matières premières et des pièces de rechange, de production et de maintenance du matériel industriel.

Sa structure interne fait ressortir les subdivisions suivantes :

- Production
- Entretien et travaux neufs
- Approvisionnement

Différents services à l'intérieur de ces deux subdivisions assurent la fonction de cette direction.

- Direction des Ressources Humaines

Elle est chargée de la gestion administrative des dossiers du personnel.

Cette direction s'occupe également de la rémunération, de la motivation des salariés, de la gestion des conflits et de l'étude des besoins en ressources humaines de l'entreprise.

Son découpage interne fait ressortir :

- Recrutement
- Paie, assurance
- Etude des besoins en Ressources Humaines

### **1-1-7- Réseau de distribution**

Tchin-Lait dispose de clients dépositaires. Ils sont répartis comme suit :

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| - Adrar (1).       | - El Oued (1).     |
| - Alger (3).       | - Ghardaia (1).    |
| - Blida (1).       | - Oran (3).        |
| - Boumerdes (1).   | - Touggourt (2).   |
| - Annaba (1).      | - Ouargla (1).     |
| - Batna (1).       | - Sétif (1).       |
| - Bejaia (2).      | - Tizi Ouzou (1).  |
| - Biskra (1).      | - Tamanrasset (1). |
| - Chlef (1).       | - Tebessa (1).     |
| - Constantine (2). | - Msila (1).       |
| - Djelfa (1).      | - Tlemcen(1).      |

(\*) Nombre de dépôt par région,

Source : Document interne de l'entreprise, fournit par la direction d'approvisionnement ,2013.

## **1-2 - Direction des approvisionnements**

### **1-2-1- Fonction**

A pour fonction de définir la politique d'achat et de gestion des stocks et en suivre la mise en œuvre.

### **1-2-2- Missions**

Acquérir sur les marchés national et international les poudres de lait, outillages et matières consommables pour les unités de productions et de rénovation.

Optimiser le niveau des stocks de poudre de lait et des équipements.

### **1-2-3- Attributions/Taches**

Consolider les besoins des différents ateliers sur la base des demandes d'approvisionnements.

Définir les procédures et les méthodes de gestion et contrôle des stocks ainsi que les opérations de prise d'inventaire.

Définir, calculer et adapter les paramètres de gestion des stocks pour chaque produit

Assister les unités de rénovation en termes de tenue des stocks et d'organisation des magasins.

Enregistrer et suivre en permanence les consommations au niveau des ateliers.

Tenir les statistiques des consommations.

Constituer le fichier fournisseurs et procéder régulièrement à sa mise à jour.

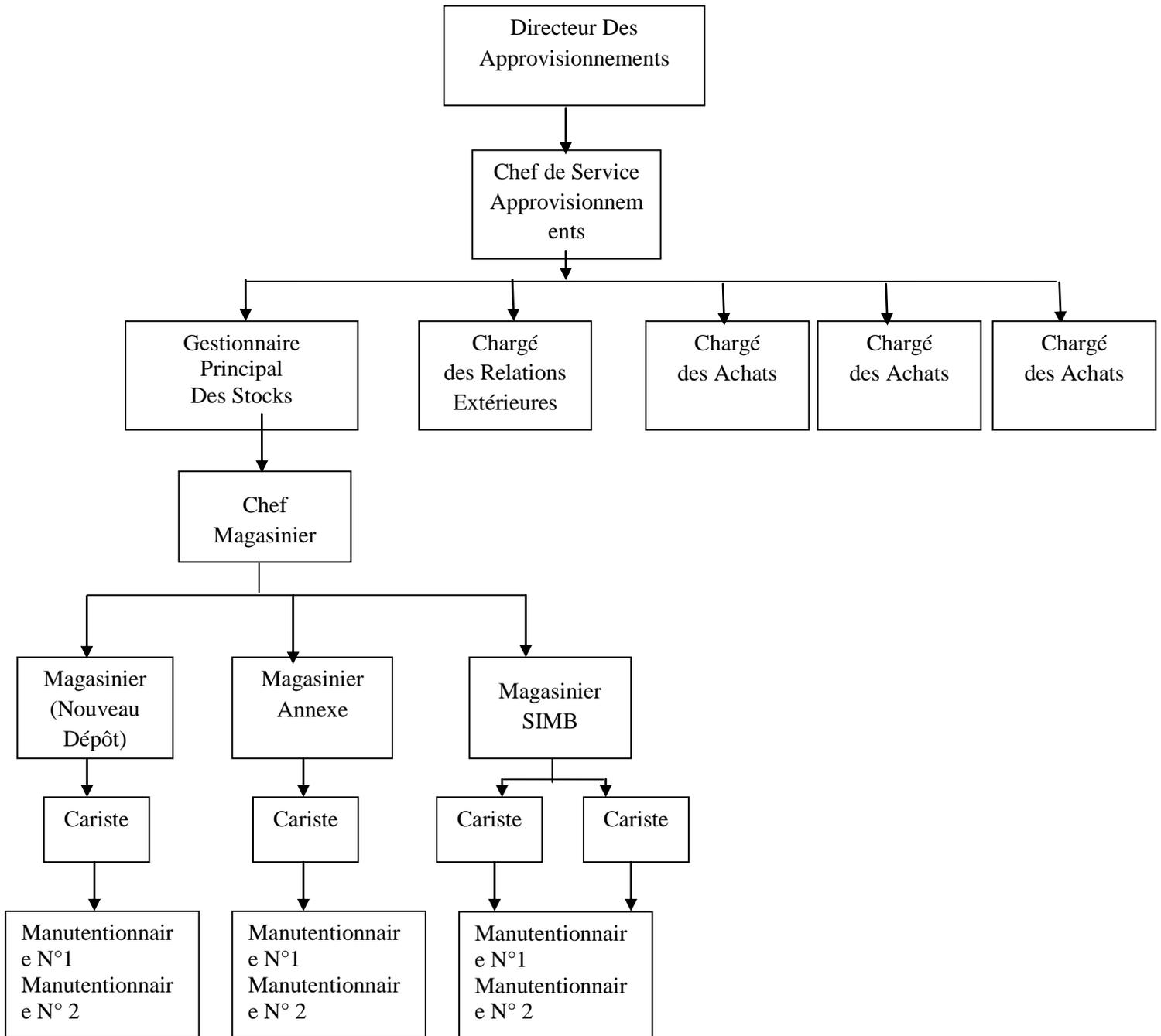
Recueillir et mettre à jour toute la documentation relative à la réglementation des procédures d'achat.

Lancer les consultations et les appels d'offres et négocier avec les fournisseurs.

Elaborer, en relation avec la Direction Financière, le budget des achats.

Suivre les formalités de transit et dédouanement.

Schéma n°15 : Organigramme de la direction des approvisionnements:



Source : document interne de l'entreprise, fournit par la direction d'approvisionnement ,2013.

## Section 02 l'identification du processus d'achat

Les processus d'achat passent par de grandes étapes et peuvent être analysés selon leur degré de complexité.

### 2-1- Identification du processus d'achat de Tchir-lait

Mettre à disposition des processus du système, les intrants, les services et, les équipements requis, en quantité et qualité spécifiées, dans les moindres délais, pour la poursuite des activités et l'atteinte des objectifs définis par la stratégie organisationnelle, tout en veillant à faire la part entre le poids financier que représente les stocks et la nécessité de répondre à la demande des clients.

**Tableau n°10** : identification du processus d'achat de Tchir-lait :

N°	Données	Etapes	Données de sortie	Responsable	Documents opératoires
1	-demandes d'achats -besoins exprimés par la production pour la réalisation du programme de prévisionnel de production.	Consolider les demandes d'achats et besoins en matières	Demandes d'achats et besoins exprimés consolidés	Le directeur et le chef du service approvisionnement	demande d'achat
2	Demande d'achat et besoins exprimés consolidés	Elaborer le programme annuel d'approvisionnement	Programme annuel d'approvisionnement élaboré	Le directeur et le chef du service approvisionnement	Programme annuel d'approvisionnement
3	Programme d'approvisionnements élaborés	Valider le programme d'approvisionnement	Programmes d'approvisionnement validés	Le Directeur Générale	Programme annuel d'approvisionnement validé
4	Programme	Prospecter et	Les divers	Le chargé	Fichier

	d'approvisionnement validés	consulter les divers fournisseurs	fournisseurs prospecter et consultés	d'achats	fournisseurs Fichier prestataires
5	Les divers fournisseurs et prestataires prospectés et consultés	Sélectionner et classer les fournisseurs et prestataires retenus	Les fournisseurs et prestataires retenus sélectionnés et classés	Le chargé d'achats	Procédures de sélection et d'évaluation des fournisseurs et prestataires Cahier des charges Fiche technique des produits achetés TCO Fiche fournisseurs et prestataires agréés actualisé
6	Le choix des fournisseurs et prestataires documenté	Engager les commandes et les suivre dans le temps	Les commandes engagées	Chargé d'achats	Bon de commande
7	Les commandes engagées et suivies	Réceptionner et contrôler les matières commandées	Matériel réceptionnés et contrôlés	Le chargé d'achats Le magasinier Le laboratoire Le gestionnaire des stocks	Procédures pour maîtrise des approvisionnements et enregistrement Bon de réception Facture Fiche de conformité des matières et

					ingrédients.
8	Matières et matériel réceptionnées et contrôles conformes	Stocké les matières	Matières et matériels conformes stocké	Responsable des approvisionnements gestionnaire des stocks Magasinier	Fiche de stock matière Procédure pour la maîtrise des approvisionnement) Fiche de suivi des fournisseurs
9	Approvisionnement matières (fabrication) Demande spécifique	Approvisionner les processus clients	Processus approvisionnés et états des stocks actualisés		Bon de sortie magasin Fiche de stock mise a jour a nouveau
10	Fiche de suivi des fournisseurs	Evaluer les fournisseurs et les prestataires de services	Fournisseurs et prestataires évalués	Services approvisionnement et structure concernées	Procédure de sélection et d'évaluation des fournisseurs et prestataires de services et enregistrements y afférents PV de réunion
11	Fournisseurs et prestataires évalués	Communiquer les résultats des évaluations aux fournisseurs et prestataires	Fournisseurs et prestataires avisés de leurs évaluations	Services approvisionnement	Néant

Source: document interne de l'entreprise, fournit par la direction d'approvisionnement ,2013.

## **2-2- Procédure des achats et d'évaluation des fournisseurs**

La procédure des achats s'applique au sein de Tchir-lait au niveau de la Direction Générale, et la direction des approvisionnements, Pour cette dernière elle constitue un acheminement allant de l'établissement de la demande d'approvisionnement passant par l'évaluation des offres jusqu'à la confirmation de la commande et le contrôle de sa conformité.

**2-2-1- La Direction des Approvisionnements** : ces responsabilités sont les suivantes :

- La prise en charge de l'exécution du programme d'approvisionnement,
- La recherche de fournisseurs potentiels,
- La négociation de contrats et commandes,
- La gestion des commandes/contrats.

**2-2-2- La commission d'ouverture des plis** : elle se charge des tâches suivantes :

- Constater la régularité de l'enregistrement des offres sur un registre ad hoc.
- Vérifier que les offres déposées émanent bien des soumissionnaires ayant retiré le cahier des charges.
- Dresser la liste des soumissionnaires dans l'ordre d'arrivée avec l'indication du contenu des propositions.
- Dresser une description détaillée des pièces constitutives de la soumission.
- Dresser, séance tenante, le procès verbal des opérations d'ouverture des plis des offres techniques et financières.

**2-2-3- La commission d'analyse et d'évaluation des offres** : est responsable de :

- Analyser et évaluer les offres, en vue de dégager les propositions susceptibles à retenir.
- Éliminer les offres non-conformes à l'objet de marché et au contenu des cahiers des charges.
- Procéder à l'analyse des offres restantes en deux phases sur la base de critères et d'une méthodologie prévue dans le cahier des charges.
- Établir, dans une première phase, le classement technique des offres et éliminer les offres qui n'ont pas obtenu la note minimale prévue au cahier des charges.

- Examiner, dans une deuxième phase, les offres des soumissionnaires pré qualifiés, pour retenir, conformément au cahier des charges, soit le moins-disant, ou le mieux techniquement.

### **3- Description de la procédure d'achats**

#### **3-1- Expression des besoins**

Sur la base du programme de production mensualisé, du budget d'exploitation ou d'investissement, les besoins bruts sont déterminés par les structures Protech et autres.

La Direction Approvisionnements répartit les besoins mensuellement, en tenant compte des stocks, des besoins exprimés par les services opérationnels (gestion des stocks Production ; Maintenance ou Laboratoire) des possibilités et délais d'Approvisionnement, selon que l'achat soit local ou étranger.

Elle procède alors à l'exécution des opérations d'achats.

Les besoins sont déterminés en fonction des données et informations suivantes :

- Programme de production arrêté par les différentes parties concernées (Direction Protech et Ventes, sur la base des normes entreprises définies et homologuées, l'historique de l'entreprise ; les stocks existants<sup>1</sup>, les besoins exprimés et les commandes en cours.

Ils portent notamment sur:

- Les stocks ( magasins) de la gestion des stocks :

- Les matières premières (poudre de lait)
- Les matières incorporables
- Les emballages et suremballages
- Les produits de nettoyage et divers
- Les Produits de Laboratoire

- Les stocks (Magasin) de Protech

Equipements et pièces de rechange, exprimés par le département Technique.

---

<sup>1</sup> Voir annexe 01.

- Les en-cours de livraison (reliquats de commandes ou de contrats, dossiers en Transit, en cours de réception....).
- Les demandes d'achats émises par les structures.
- Les demandes d'autorisation d'acquisition ou dérogations obligatoires, formulées dans les délais auprès des Ministères et Administrations concernés. Ceci n'a aucun lien dans la détermination des besoins dépendent des quantités commandées et non pas le contraire.

Les besoins nets ainsi calculés, donnent lieu à l'émission des Demandes d'achats réglementaires accompagnées de Fiches Techniques/Fiches d'Analyses et/ou pro forma éventuelles.

Les demandes d'achats sont la base de l'expression d'un besoin, aussi, les besoins nets donnent lieu, à l'émission de consultations auprès des différents fournisseurs qui y répondront par des proforma accompagnées, s'il y a lieu, de fiches techniques et/ou d'analyses<sup>2</sup>.

### **3-2- Procédure d'achat**

#### **3-2-1- Lancement des consultations et sélection des fournisseurs**

Les besoins d'achats et donc d'importation étant arrêtés, la structure chargée de l'approvisionnement lance, sur la base des demandes d'achats, les consultations ou appel d'offres (aucun appel d'offre n'est lancé, uniquement des consultations directes aux fournisseurs) en y joignant les fiches techniques ou cahier des charges réglementaires.

NB : Il existe certains cas de monopole, car certaines matières sont approvisionnées chez les constructeurs des machines, ou sont des fournisseurs validés ; à savoir :

- COMBIBLOC et TETRA PAK pour les emballages.
- EPI et VREUGDENHIL pour Poudre 0% HS, 15%.
- TONIC EMBALLAGE, IEICO, SIFCO, OMNICHEM, DOHLER, PROVA, CONDIO, FMC BIOPOLYMERS, fournisseurs sélectionnés et donc homologués.

---

<sup>2</sup> Voir annexe 02.

### **3-2-2- Passation de commande**

A la réception des offres celles-ci sont présentées, selon le cas, accompagnées des soumissions, et d'un état comparatif des offres uniquement un T.C.O<sup>3</sup>, uniquement pour la Matière Première ou Matières Principales incluant toutes les conditions permettant un choix judicieux.

Le T.C.O. sera fourni à chaque fois que plusieurs fournisseurs seront sollicités lors des consultations. Il sera la preuve de la sélection et une base de passation de commande.

Après étude du TCO, le ou les fournisseurs présélectionnés (s) ou sélectionné (s) sont retenus, des négociations sont dès lors engagées pour un choix définitif.

Une fois le fournisseur retenu, la Direction Approvisionnements confirme la commande en établissant un bon de commande dûment signé et/ ou signe le contrat.

Et par demande d'émission d'une lettre de crédit ou par fax pour la remise documentaire en ce qui concerne les importations engage la procédure d'achat et ce, conformément aux conditions convenues. Par avance une demande de Dérogation Sanitaire à l'Importation est adressée au Ministère de l'Agriculture pour les Poudres de Lait. Il n'est pas judicieux de reprendre cette partie dans la passation de commande, il s'agit d'une opération ultérieure (ne concerne en aucun cas la passation de commande) mais elle fait partie de la procédure elle n'est pas a sa place, rappelons que nous sommes dans la partie passation de commande (la placer a la limite dans une partie liée a la partie engagement ou constitution du dossier d'importation, et reprendre l'étape des d.s.i et toute autre étape liée a la procédure d'importation).

La confirmation de la commande s'arrête a l'envoi d'un bon de commande quelque soit la nature de l'achat : local ou a l'importation, sachant qu'un E.R.P a été acquis dans ce sens, aussi ; les procédures doivent être écrites en prenant en considération la nouvelle politique d'achat de l'entreprise.

Dans cette même optique, il y a lieu de déterminer clairement la procédure d'achat centralisée au niveau des approvisionnements, le magasin D.A.G. dépend, actuellement, des

---

<sup>3</sup> Voir annexe 03.

approvisionnements, tout achat de quelque nature qu'il soit doit passer, obligatoirement, par le service achats, qui sera seul habilité à produire un ordre de paiement.

Délimiter, clairement, les rôles chaque étape.

Il est crucial que la même vision et compréhension de cette procédure soit acquise au niveau de toutes les structures et de tous les acteurs concernés 0008540222022/2202(surtout lors des réceptions qui doivent être faites, selon que ce soit un investissement, ou autre type d'achat)

En ce qui concerne les achats locaux ; l'envoi du BC enclenche l'opération 22.

Un contrat de fourniture ou convention est établi pour garantir la bonne exécution des commandes d'équipements ou de valeur commerciale importante. Le bon de commande enclenche toute opération d'achats et n'est pas spécifique à l'achat local.

Le contrat lors d'opérations commerciale de valeur importante est ultérieur au bon de commande.

(Exception faite pour Combibloc et Tetra Pack, dont les contrats sont négociés par le DG)

Dans certains cas, Le fournisseur établit en retour une confirmation de commande, reprenant l'ensemble des conditions de Ventes convenues ensemble :

- Désignation des produits
- Quantités des produits
- Prix unitaire.
- Montant global de la facture
- Modalités d'expéditions (incoterms pour les importations)
- Délais ; conditions de paiement et de livraison.

Ce document fait office de contrat, une fois revêtu du visa du DAP ou du DG et retourné au fournisseur.

### **3-2-3- Principe d'investigation**

La recherche d'un nouveau fournisseur ou d'un nouveau sous-traitant s'initie à partir du moment où les fournisseurs homologués (listes de référence<sup>4</sup>) ne peuvent satisfaire le besoin de Tchik-lait d'ou Cette recherche se fait en fonction :

- de la technologie recherchée.
- de sa spécialisation dans un domaine technique.
- des capacités de ses moyens de production.
- de ses références dans le monde industriel.
- de son savoir-faire.
- des coûts et délais de réalisation et des modalités de règlement.
- de sa solidité financière.

### **3-3- Suivi et Exécution de la commande ou du contrat**

Le suivi des commandes est assuré par la Direction des approvisionnements, elle évalue régulièrement la prestation des fournisseurs sur la base des critères objectifs définis et renseigne la fiche d'identification, de suivi de la commande<sup>5</sup>.

D'évaluation des fournisseurs concernés. Rappelons que l'évaluation des fournisseurs, selon la nouvelle procédure, implique non seulement les approvisionnements, mais également, toutes les structures impliquées.

Ainsi, l'entreprise dispose d'un système d'évaluation continue de la performance des fournisseurs par la simple lecture du coefficient d'évaluation de ce tableau.

### **3-4- L'évaluation des fournisseurs et prestataires de service**

Cette évaluation est réalisée à l'aide d'une (fiche d'évaluation).

---

<sup>4</sup> Voir annexe 04.

<sup>5</sup> Voir annexe 05.

### **3-4-1- Dans le cadre d'évaluation des fournisseurs <sup>6</sup>**

L'évaluation se fera aux fréquences suivantes :

- Après chaque commande ou contrat soldés.
- Récapitulation annuelle des évaluations des fournisseurs<sup>7</sup>.

Les critères sont définis comme suit :

#### **A- La qualité du fournisseur**

La qualité du Fournisseur est appréciée à travers les paramètres ci-après :

- Producteur
- Trader
- Réputation au plan technique et commercial

#### **B- La qualité du produit**

La qualité du produit est appréciée selon les paramètres suivants :

- Qualité et conformité du produit au cahier des charges,
- Cette conformité est établie sur la base des (fiches d'information externe - problèmes fournisseurs<sup>8</sup>), telles que définies dans la note de procédure du 17/01/2002.
- Constance de la qualité des produits livrés,
- Adaptation du produit aux besoins.

#### **C- Prix et modalités de paiement**

Ce critère répertorie les fournisseurs, en fonction des prix offerts, des modalités de paiement accordées, et du délai de paiement consenti. Il s'analyse comme suit :

- Un prix compétitif

Les prix offerts sont d'un rapport qualité/prix plus avantageux

---

<sup>6</sup> Voir annexe 06.

<sup>7</sup> Voir annexe 07.

<sup>8</sup> Voir annexe 08.

- Des conditions de paiement franches : sont celles accordées par le fournisseur, sans assurance crédit, et basées sur une relation de confiance.

Elles regroupent les achats effectués auprès des fournisseurs étrangers, en transfert libre, ou en remise documentaire avec paiement à date, ainsi que les achats locaux avec paiement à terme.

- Des conditions de paiement subordonnées, soumettant tout achat à des préalables inconditionnels.

Il s'agit notamment des importations, avec paiement à vue, ou en crédit documentaire irrévocable et confirmé, et des achats effectués localement, au comptant contre remise de chèque.

#### **D- Respect des conditions contractuelles**

Ce critère est apprécié à travers le respect des exigences du contrat et cahier des charges de l'entreprise. Trois paramètres sont privilégiés :

- Respect des délais de livraison et des quantités commandées,
- Conformité des documents aux exigences réglementaires,
- Compétence commerciale des vendeurs dans l'exécution du contrat.

#### **E- Qualité de la relation fournisseur**

Enfin, le dernier critère porte sur la qualité de la relation entretenue avec le fournisseur. Ce dernier s'apprécie au travers des paramètres ci-après :

- Qualité de la relation,
- Ancienneté de la relation,
- Capacité de réaction et sa disponibilité,
- Disposition à collaborer.
- Esprit d'innovation/ proposition (mieux disant)

Chaque paramètre est noté sur 10 points, pondérés par un coefficient en fonction de son importance, avec un total maximum de 400 points.

#### **3-4-2- Dans le cadre d'évaluation des prestataires <sup>9</sup>**

L'évaluation se fera aux fréquences suivantes

- Après la réalisation d'une prestation, trimestriellement ou semestriellement si elle se répète plusieurs fois dans l'année
- Récapitulation annuelle des évaluations des prestataires de service<sup>10</sup>.

Les critères Sont définis comme suit :

**A- Respect du délai d'intervention** : conformément aux conditions du contrat.

**B- Efficacité du service après-vente** : résolution de la panne et réactivité.

**C- Qualité des relations**

- Commerciales (réactivité lors de la demande de devis, renseignements techniques, catalogues, amabilité).
- Techniques (encadrement, qualité, rapidité).
- Financières (cohérence et exactitude de la facturation).

#### **3-5- Vérification et réception de la marchandise**

Il n'est pas judicieux de séparer ce volet en achat local et à l'importation, les procédures de vérifications et de réception étant les mêmes.

##### **3-5-1- Achat local**

La réception est effectuée par le magasinier, après vérification de la conformité du produit livré (en qualité et en quantité), avec le bon de commande et les documents accompagnant la marchandise :

---

<sup>9</sup> Voir annexe 09.

<sup>10</sup> Voir annexe10.

- Bon de livraison.
- Facture définitive et autres documents exigés :
  - Fiche technique
  - Bulletin d'analyses
  - Autres documents jugés nécessaires à la réception.

### **3-5-2- Achat A l'importation**

#### **A- Matières Premières et Auxiliaires**

##### **a- Matières Premières**

Au niveau du port, à l'engagement de la déclaration, les agents de l'inspection sanitaire et vétérinaire effectuent le prélèvement d'échantillons de la cargaison (cas des PDL ou produits laitiers finis destinés à la revente).

Opération supervisée par l'agent du transitaire et notre chargé des relations extérieures.

Ces échantillons sont ensuite remis au Service Approvisionnements pour son transfert vers le laboratoire étatique à des fins d'analyse pour statuer sur sa conformité.

Un sac témoin sera retenu au niveau de nos magasins jusqu'à l'issue des résultats.

A noter que la cargaison est refoulée si les résultats de l'analyse, s'avèrent négatifs. Dans le cas contraire, la cargaison est dédouanée après que le dossier ait été passé au niveau de la DCP suivi de l'avis positif de l'inspection sanitaire et vétérinaire (Idem pour les Produits Revente en l'Etat.)

Une fois le Certificat de mise à la commercialisation délivré par l'ISV et toutes les formalités liées au dédouanement réalisées, la marchandise est livrée sur notre site et sa réception est effectuée par le magasinier, après sa vérification (Intégrité et quantité), avec le bon de commande et les documents accompagnant la marchandise :

- Facture définitive et autres documents exigés :
  - BL, LTA
  - Fiche technique
  - Bulletin d'analyses

- Autres documents jugés nécessaires à la réception.

A noter que la marchandise est réceptionnée dans le magasin quarantaine et des échantillons sont remis à La Direction QUALILAB pour analyses avant libération (ou non) de la marchandise.

Egalement soumis à l'analyse par notre laboratoire les produits suivants à la réception:

- Le stabilisant BSM 10.
- La Poudre de CACAO.
- L'épaississant AVICEL PLUS.
- Les bases de fruits (avant leur utilisation dans le processus de fabrication)

#### **b- produits auxiliaires** (de provenance locale ou d'importation)

La réception s'effectue directement dans les magasins de la gestion des stocks.

Un contrôle de conformité est effectué par le laboratoire avant l'utilisation par la production ou à la réception dans les magasins et ce, selon le produit.

#### **c- Matériel et pièces de rechange**

La réception s'effectue par le magasin de la structure Protech après contrôle de concordance par rapport à la liste de colisage et référence ou facture en présence

#### **B- Equipements de production**

La réception des équipements de production s'effectue par la Direction/ Responsable de la PROTECH conformément aux clauses contractuelles où un procès verbal contradictoire provisoire ou définitif est dressé suivant formulaire.

#### **3-5- Gestion des manquants et avaries**

La déclaration des avaries et manquants de marchandises s'effectue selon les règles commerciales en vigueur.

Elles s'appliquent aux marchandises et matériels de toutes origines.

Lorsque le manquant ou avarie est constaté au niveau du quai portuaire ou aéroportuaire, le transitaire adresse une lettre de réserves à la compagnie maritime, contacte l'expert et l'expertise est immédiatement effectuée et le rapport établi transmis à la société d'assurance dans les délais requis conformément aux termes du contrat.

Lorsque le constat est effectué au niveau des magasins de la société, à l'ouverture des containers, un rapport est transmis à l'assurance et au transitaire dans les 48 heures qui suivent la réception pour engager les procédures d'expertise réglementaires et de réserves et aviser éventuellement le fournisseur des dommages occasionnés. La procédure de dédommagement est dès lors enclenchée.

La réception de la marchandise s'effectue par le responsable Service Gestion Stocks la réception de la marchandise s'effectue par le magasinier et/ou le chef magasinier.

Dans le cas de déchargement de containers de Matières Premières, un apport de main d'œuvre occasionnelle est assuré. La réception de la marchandise est enregistrée par l'établissement d'un Accuse de Réception et la fiche de contrôle.

Concernant la poudre, en plus des analyses positives de DBK du laboratoire étatique, des tests supplémentaires sont effectués par la structure laboratoire pour se prononcer sur leur conformité. Après avoir présenté l'organisation Tchén-Lait et de la fonction d'achat, en mettant en relief les différents éléments qui leur sont directement liés. Il y a lieu de signaler qu'un fonctionnement efficace de ces fonctions nécessite la mise en place d'une structure logistique performante.

A cet effet, le chapitre suivant verra la description de gestion des commandes à l'international au sein de la firme, ainsi que la présentation de formalité de dédouanement, et ceci dans le but d'évaluer l'efficacité logistique de l'entreprise Tchén-lait.

## **Chapitre IV : La gestion des commandes à l'international**

Après avoir présenté les différentes phases de présélection et de choix des fournisseurs, et dès qu'un fournisseur est retenu pour l'exécution de marché, toute une procédure de préparation et de suivi est mise en place par les services concernés de Tchir-lait afin de mettre les matières premières demandées à la disposition des unités de production en bon état et à la date opportune à un coût convenu, vu la complexité de la transaction internationale et les contraintes imposées par l'éloignement des distances et les différences de lois ainsi que la complexité des transactions financières toute une procédure de suivi logistique doit être bâtie pour permettre le bon acheminement des commandes.

### **Section 1 : le choix logistique et les opérations connexes exigibles**

#### **1-1- Le choix de la compagnie de navigation**

Les contrats de transport sont établis par les fournisseurs de Tchir-lait. Mais, l'entreprise doit travailler en étroite collaboration avec les représentants des compagnies maritimes qui se chargent de transport, l'étendue des services fournis par les représentants des compagnies maritimes englobe des opérations de transfert de la marchandise aux entrepôts de stockage, le dégroupage de la cargaison pour les expéditions des caisses. Nous soulevons ici la nouvelle réglementation qui concerne l'interdiction de dépôt des caisses dans les magasins du port ce qui implique systématiquement le transfert des conteneurs aux entrepôts de stockage et le dégroupage de la cargaison en vue d'effectuer les opérations de dédouanement nécessaires.

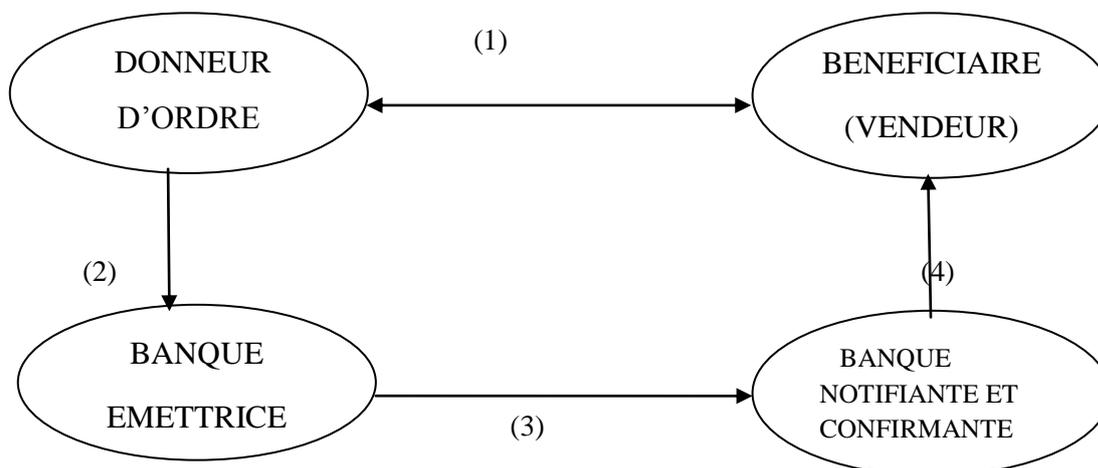
Vu l'expérience accumulée, les services d'approvisionnements ont constaté des différences majeures en terme de qualité de service et de coût de la prestation logistique fournie par les services de certains prestataires, des coûts de transfert élevés, des coûts de stockage élevés, des conditions de stockage inappropriées, des délais longs de transfert et des opérations de dégroupage. Accompagnement faible aux opérations de dédouanement.

Les services d'achats exigent des fournisseurs l'expédition des marchandises par l'intermédiaire d'une compagnie de transport spécifique, vu la qualité de service fournie par le représentant de cette compagnie en terme de conditions de sécurité, de stockage, et les délais de transfert.

Ainsi, si le fret payé à l'étranger par les fournisseurs est élevé, et pour une meilleure maîtrise des dépenses, le paiement s'effectue sur le territoire national en Dinar Algérien.

## 1-2- L'ouverture du crédit documentaire

**Schéma n°16 : L'ouverture du crédit documentaire**



Source : Lahlou. Moussa : Le Crédit documentaire, édition ENAG, 1999, P 60.

(1)-Conclusion du contrat, moyen de paiement, crédit documentaire.

(2)-L'acheteur charge sa banque d'ouvrir un crédit documentaire irrévocable auprès de la banque du vendeur qui devra ajouter sa confirmation.

(3)-La banque émettrice ouvre le crédit et charge la banque désignée de notifier le crédit au bénéficiaire (vendeur) en ajoutant sa confirmation.

(4)-Si la banque du fournisseur y consent, elle notifie le crédit et ajoute sa confirmation au bénéficiaire. Donc, l'ouverture de crédit comporte 3 phases :

- La demande d'ouverture par l'acheteur donneur d'ordre ;
- L'émission du crédit documentaire par la banque émettrice et sa transmission à la banque notifiante avec ou sans demande de confirmation ;
- La notification par la banque notifiante à l'exportateur bénéficiaire avec ou sans ajout de confirmation.

Au cours de cette phase d'ouverture, chaque acteur a un rôle et des objectifs spécifiques.

### **1-2-1- Le rôle de l'acheteur lors de l'ouverture du crédit documentaire**

La demande d'ouverture de crédit documentaire est formalisée par l'acheteur sur la base des conditions contractuelles en tenant compte des prescriptions édictées par la législation des changes et du commerce extérieur.

Lors de l'ouverture de crédit documentaire, l'acheteur doit tenir compte des clauses de contrat signé. La prudence est obligatoire lors de la conclusion de contrat surtout s'agissant des contrats de grands montants ou une simple facture pro forma ne suffit pas, et la banque exige généralement de joindre le contrat commerciale, qui sert de référence aux clauses nécessaires à l'ouverture de crédit documentaire. Tout en tenant compte de la convention des nations unies sur les contrats de vente internationale de marchandises qui a été adoptée par la conférence de Vienne(Autriche) du 10 avril 1980 et entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1988.

Le contrat devra lever toute ambiguïté sur les conditions de paiement, le mode de livraison des marchandises, ainsi que les prix et références des marchandises.

Le donneur d'ordre doit fixer dans la demande d'ouverture les formes et conditions du crédit documentaire et en particulier : le bénéficiaire, le montant, l'objet du crédit, les dates à respecter, les documents à présenter. L'acheteur choisit les documents en fonction de deux objectifs :

- contrôler à partir des documents présentant la réalité et la conformité de la prestation ;
- se procurer les documents nécessaires à la prise en charge des marchandises.

Les articles deux et trois des RUU 600 (révision 2006) concernent les définitions de termes considérés essentiels et des interprétations admises par les pratiques internationales la consultation des Règles et usances uniformes est indispensable lors de l'ouverture de crédit documentaire.

Les exigences documentaires de l'acheteur portent sur la forme et le fond des documents. Les conditions de forme regroupent les conditions d'émission des documents :

- Documents normalisés, organisation émettrice, qualité du ou des signataires... et existence des documents. Les conditions de fond portent sur les informations contenues dans les documents.

- Les documents exigés dépendent du contrat signé et en particulier des incoterms qui définissent les obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur. La nature des marchandises et les conditions techniques d'emballage. Justifient la présence de documents spécifiques.

#### A- Les documents de transport exigibles

Dans le tableau ci-dessus sont exposés les documents de transport exigibles selon Incoterm et selon l'utilisation de crédit documentaire, selon la législation des pays. Et le tableau expose les documents exclusifs exigibles par la réglementation de change en Algérie.

**Tableau n°11** : les documents de transport exigibles selon INCOTERMS :

INCOTERMS (Modes de vente)	Documents de transport exigibles selon INCOTERMS	Documents recommandés si le paiement s'effectue par le biais d'un crédit documentaire.
A l'Usine EXW	Aucun	Avis de mise à disposition FCR (attestation de prise en charge)
Franco Transporteur..... (point désigné) FRC	Document usuel prouvant la livraison au transporteur désigné par l'acheteur.	FCR <sup>1</sup> CMR <sup>2</sup> Connaissance FIATA <sup>3</sup> Connaissance
Franco Wagon FOR/FOT	DLV	DLV <sup>4</sup>
FOB Aéroport FOA	LTA si le contrat de transport a été conclu par le vendeur	LTA
FAS (Franco le long du navire)	Document « net » attestant la livraison le long du navire	Connaissance « net » <sup>5</sup> reçu pour embarquement.
FOB	Reçu « net » à bord	Connaissance « net » à bord
(cout et fret) : CFR	Connaissance « net » à bord.	Connaissance « net » à bord.

<sup>1</sup> Attestation de prise en charge du transitaire.

<sup>2</sup> Contrat de transport international des marchandises par route convention de GENEVE 1956.

<sup>3</sup> Fédération Internationale Autonome des Transporteurs Agréés.

<sup>4</sup> Duplicata de lettre de voiture : émis lors d'expéditions par chemin de fer

<sup>5</sup> Ne porte pas de clauses ou annotations surajoutées constatant expressément l'état défectueux de la marchandise ou de l'emballage.

(cout, assurance et fret) : CIF		
Fret payé jusqu'à .... Port DCP	Document de transport usuel	CMR DLV Connaissance, Connaissance FIATA.
Fret payé Port assurance comprise, jusqu'à... CIP	Document de transport usuel	CMR DLV Connaissance, Connaissance FIATA.
Rendu Frontière  DAF	Document de transport usuel Certificat d'entrepôt, de mise à quai, Delivery Order <sup>1</sup>	CMR DLV
Ex Ship EXS	Connaissance ou Delivery Order	Connaissance ou Delivery Order
A Quai EXQ	Delivery Order	Delivery Order
Rendu Droits Acquittés  DDP	Document de transport usuel Certificat d'entrepôt, de mise à quai Delivery Order	Document de transport usuel Certificat d'entrepôt, de mise à quai Delivery Order

Source : Lahlou. Moussa : Le crédit documentaire, édition ENAG, 1999, P 146.

**Tableau n°12** : Documents de transport exclusifs exigibles selon la législation des changes :

Modes de Transport	Documents de transport exclusifs exigibles selon la législation des changes.
Maritime	Connaissance « net » à bord
Terrestre	Duplicata de lettre de voiture(DLV)
Aérien	Lettre de transport aérien(LTA)

Source : Lahlou. Moussa : Le crédit documentaire, édition ENAG, 1999, P146.

<sup>1</sup> Ordre de livraison de lots séparés de marchandises groupées dans un connaissance unique.

### **1-2-2- Le rôle de la banque émettrice**

La banque émettrice examine la solvabilité du donneur d'ordre pour lequel elle s'engage. Les RUU 600 (révision 2006) lui confient explicitement un devoir de conseil envers le donneur d'ordre. En fonction de la situation de l'acheteur, elle prend des garanties : blocage des fonds, gage sur les marchandises. Elle met en forme et émet le crédit documentaire avant de le transmettre à la banque notificative en lui demandant éventuellement d'ajouter sa confirmation. En accord avec le donneur d'ordre, elle indique le mode et le lieu de réalisation du crédit.

### **1-2-3- Le rôle de la banque notificative**

La banque notificative reçoit le crédit documentaire et s'assure de son authenticité. Elle analyse le risque sur le pays et la banque émettrice et ajoute (ou refuse d'ajouter) sa confirmation si celle-ci est demandée par la banque émettrice. Elle notifie le crédit au bénéficiaire sans engagement ou avec une prise d'engagement si le crédit est irrévocable et confirmé.

L'exportateur à intérêt à conseiller son client dans la fixation des exigences documentaires. Une notice technique annexée à l'offre ou au contrat évitera le risque de requête contradictoire et limitera les demandes de modification lors de la notification au bénéficiaire.

L'exportateur qui reçoit la notification d'ouverture du crédit documentaire vérifie l'identification de l'acheteur et s'assure que les exigences du crédit documentaire sont en tout point conformes à ce qui est convenu dans le contrat, la facture commerciale et l'accusé réception de commande.

Si tel n'est pas le cas, il doit immédiatement prendre contact avec l'acheteur qui peut seul demander une modification du crédit documentaire. Il s'assure de la faisabilité de l'opération en ce qui concerne les délais d'exécution, la production et la disponibilité dans les délais des documents demandés.

### **1-2-4- La composition d'une demande d'ouverture de crédit documentaire**

L'opération de paiement à l'international est la plus importante, traduisant l'engagement de donneur d'ordre, c'est pourquoi les documents de paiement doivent contenir le détail de l'expédition et les clauses contractuelles spécifiques.

La demande d'ouverture de crédit documentaire contient :

- La nature de crédit documentaire, exemple : irrévocable et non confirmé.
- L'adresse et le code identifiant la banque émettrice.
- Le bénéficiaire : Le nom et l'adresse du fournisseur.
- Le montant maximum : de la transaction.
- La validité de crédit documentaire.
- Le mode de paiement.
- Le type de contrat : L'incoterm choisi.

Les documents exigibles de la part de fournisseur : Il s'agit généralement de :

- Ouverture d'une Lettre de Crédit Irrévocable, selon les conditions convenues avec le fournisseur, par la présentation d'une proforma ainsi que les instructions à transmettre au fournisseur (domiciliation préalable)

Un numéro sera alors attribué comme référence à l'ouverture de la LC et un swift transmis à la banque du fournisseur reprenant toutes les conditions relatives à la validation de l'opération d'achat.

Pli à envoyer à la banque (par courrier express):

1. Trois factures originales
2. 2/3 Connaissements originaux « clean on board », à l'ordre de la banque, notifié Tchir-lait (Ou LTA).
3. Copie du certificat d'origine établi par la chambre de commerce du pays exportateur.
4. Copie du Certificat de contrôle de qualité de la marchandise, émis par un organisme agréé du pays exportateur (Dans le cas des poudres de lait un certificat sanitaire délivré par les services sanitaires du pays exportateur).

Pli à envoyer à Tchir-Lait (par courrier express) :

1. Trois factures originales

2. 1/3 Connaissements originaux « clean on board », à l'ordre de la banque, notifié Tchén-lait (ou LTA).
  3. Certificat d'origine établi par la chambre de commerce du pays exportateur (Original + Copie).
  4. Certificat de contrôle de qualité de la marchandise, émis par un organisme agréé du pays exportateur (Dans le cas des poudres de lait un certificat sanitaire délivré par les services sanitaires du pays exportateur) (Original + Copie).
  5. Certificat vétérinaire (Dans certains cas, selon l'origine de la PDL) Origine + Copie.
  6. Liste de colisage (Original + Copie).
  7. EUR1 (si marchandise d'origine Européenne) Original du document
  8. Certificat de conformité, de qualités, délivrées par le fournisseur (Original+ Copie).
  9. Fiche de résultats d'analyses bactériologiques et physico-chimiques (cas des PDL, matières incorporables) Originale+ Copie.
  10. Bulletin d'analyse (Produits chimiques) Original+Copie.
  11. Certificat d'Age (cas des PDL) Original+ Copie.
  12. Note de poids (cas des PDL) Original+ Copie.
- A la réception du pli documentaire devant nous être envoyé, une levée des réserves sera faite à la banque pour la domiciliation des factures définitives et, l'endossement du BL ou LTA par l'établissement d'un BCB.
  - Apurement des dossiers d'importation, et règlement financier.

### **1-3- Attestation de domiciliation d'importation**

Après avoir passé la demande d'ouverture de crédit documentaire une autre étape obligatoire est accessible auprès d'une banque intermédiaire agréée installée sur le territoire national. Elle est valable pour chaque opération à part, et délivré à titre gratuit après demande. Donc, les opérations d'importation de biens et services sont soumises à domiciliation obligatoirement. Mais, la législation a émis quelques exceptions :

- Les opérations en transit.
- Les importations d'échantillons, de dons et marchandises reçues dans le cadre de garantie.

La finalité de cette procédure est l'octroi à titre d'identification à chaque opération d'importation d'une immatriculation sous forme d'une attestation de domiciliation. Cette attestation est obligatoire pour la réalisation des opérations des transferts de devises. Ainsi

elle est obligatoire pour le bon acheminement des opérations de dédouanement comme nous viendrons le démontrer lors de présentations des procédures douanières notamment liées à la grille de saisie et la déclaration en douanes.

Nous pouvons bien admettre que l'attestation de domiciliation constitue un outil performant de contrôle des transferts de devises, elle permet en effet de maîtriser les détériorations potentielles de la devise. Ainsi que l'établissement des statistiques fiables pour la régularisation de la balance des paiements en vue d'équilibrer les échanges commerciales avec nos partenaires économiques.

### **1-3-1- La composition de l'attestation de domiciliation**

L'attestation de domiciliation qui comporte :

- Les codes de la banque et de l'agence bancaire domiciliaire
- La désignation de l'inspection des douanes du lieu de dédouanement
- La désignation de l'importateur (raison sociale, adresse, numéro du registre de commerce, numéro de l'identifiant statistique)
- La désignation du fournisseur (raison sociale, adresse)<sup>1</sup>
- La nature du bien importé (désignation commerciale, tarif douanier, pays d'origine, numéro et date de la facture définitive)
- La valeur de l'importation (en devises d'origine avec contre-valeur en dinars, quantité et prix unitaire éventuellement)
- Mode de paiement : paiement à vue, par compte devises, par remise documentaire ou par crédit documentaire.

### **1-4- Le dossier de contrôle qualité**

Le contrôle de la conformité constitue un levier essentiel pour la protection de l'économie nationale et de consommateur. en dépit de manque de laboratoires spécialisés en la matière, notre pays en possède mais en phase d'établissement et de mise en forme pour permettre l'acquisition d'un outil performant de contrôle des importations et de certification pour les exportations surtout avant l'entrée définitif de la zone de libre échange avec l'union européenne.

---

<sup>1</sup> Voir annexe 04

Pour faire face, le contrôle effectué se résume dans la plupart des cas à un simple contrôle documentaire exigeant la délivrance de certificat de conformité vu la difficulté de Contrôler toutes les marchandises importées qui nécessite une longue durée et un nombre très important d'agents et une qualification supérieure des organismes de contrôle de conformité. Un contrôle souvent critiqué pour les défaillances constatées sur le terrain ou on assiste à l'octroi de certificat de conformité par des organismes d'inspection à l'étranger et on constate des marchandises non conformes. Les services de contrôle de qualité et de lutte contre la fraude procèdent à des contrôles visuels pour les produits sensibles (exemple : produits alimentaires), et recourent à des prélèvements d'échantillons par rapport au niveau de risque que représente le produit, et des antécédentes de produit et de l'importateur, ainsi que la fiabilité des inspections effectuées au niveau du pays exportateur.

#### **1-4-1- La procédure liée au contrôle de qualité**

Après avoir lancé la commande et achever les opérations d'ouverture de crédit documentaire. L'avis d'expédition transmis par le fournisseur est transmis au commissionnaire agréé en douane qui s'occupe des opérations de dédouanement de la marchandise, une fonction sous traitée qui peut être interne à l'entreprise, selon le type d'activité de l'entreprise et la nature des articles importés suivant les conditions de rentabilité de l'entreprise et les délais de dédouanement d'où le recours à un bureau de transit qui s'occupe de toutes les opérations de dédouanement et de livraison de la marchandise aux locaux de l'entreprise.

La première étape de l'exploitation de dossier d'importation par le commissionnaire a lieu dès l'accostage de navire, elle consiste à récupérer le pli cartable qui contient les documents exigibles par l'importateur à partir de la compagnie maritime.

Le pli cartable est transmis au département d'approvisionnement de l'entreprise qui garde une partie des documents originaux et délivre au transitaire les documents nécessaire à l'achèvement des opérations.

Les opérateurs économiques sont tenus de préparer et présenter un dossier de qualité aux services de ministère de commerce de contrôle de la qualité et de la lutte contre la fraude au niveau des différents territoires douaniers au niveau national afin de permettre l'achèvement des opération de dédouanement s'agissant de la déclaration en douane et de la liquidation de dossier d'importation.

Le dépôt de dossier de qualité s'opère par l'importateur mentionné sur le registre de commerce pour les petites sociétés ou par un agent de l'entreprise enregistré au niveau des services de ministère de commerce.

L'attestation de la qualité de la marchandise est délivrée 48 heures après le dépôt de dossier.

Le dossier de qualité comporte

- Un formulaire de déclaration d'importation établi en langue arabe en trois exemplaires.
- Une copie légalisée de la facture commerciale originale domiciliée avec griffe de banquier.
- Une copie de BL (connaissance) ou de la lettre de transport aérien si la marchandise est transportée par avion.
- Une copie de l'avis d'arrivée.
- Le certificat d'inspection et de contrôle de qualité par un organisme accrédité de pays de fournisseur.
- Le certificat d'origine de la marchandise établi par un organisme d'autorité de pays de fournisseur.
- Une copie légalisée de registre de commerce.
- Une copie légalisée de la carte fiscale.
- Une copie légalisée de la pièce d'identité de celui qui dépose le dossier.

### **1-5- Le contrat d'assurance**

Vu la multitude des risques que court la marchandise lors de la transaction internationale, la souscription d'une police d'assurance est indispensable, elle demande des connaissances juridiques particulières vu son caractère technique. Ainsi elle suppose des mises à jour d'une façon continue pour s'adapter aux changements des délais des procédures d'enlèvement de la marchandise.

Le contrat d'assurance est établi à Tchénouba avec une société d'assurance algérienne pour une meilleure maîtrise des clauses contractuelles liées à la couverture contre les risques et une meilleure maîtrise de montant de la police d'assurance qui constitue une composition importantes des frais d'approche lors de chaque expédition. Le contrat d'assurance de

Tchin-lait avec la société d'assurance comporte une partie consacrée aux conditions générales et une partie des conditions particulières pour les expéditions aériennes et maritimes :

### **1-5-1- Les conditions générales**

Comportent 10 chapitres :

- **Objet et étendue de l'assurance :** La détermination de champs d'application, exemple : expéditions maritimes et aériennes, et les modes d'assurance qui sont l'assurance tous risques, et l'assurance « Franche d'avaries particulières sauf » (FAP SAUF).
- **Risques exclus :** C'est les risques exclus dans tous les cas, sauf stipulation contraire.
- **Temps et lieu des risques assurés :** il s'agit de la détermination de l'étendue de l'assurance, ainsi que les délais maximums de validité de la garantir d'assurance.
- **Valeurs assurées :** C'est les modalités de détermination de la valeur de l'objet assuré, ainsi que dans le cas d'exagération, et les modalités de calcul de la valeur réelle.
- **Obligations de l'assuré :** Le paiement de la prime, des taxes, droits et impôts. La communication de la déclaration des risques couverts, ainsi que les modalités de mise en jeu de l'assurance.
- **Constataion des dommages et pertes :** C'est la détermination des modalités de constatation et d'expertise, ex : les commissaires d'avaries agréés par l'assureur. À défaut de commissaires d'avaries, la section commerciale du tribunal dans les ports algériens, ou au consulat d'Algérie dans les ports étrangers.

Ainsi, dans le cas de constatation contradictoire, le recours à une contre expertise amiable ou judiciaire. Et la détermination des délais de provocation des constatations.

- **Règlement des dommages et pertes :** La détermination du mode de règlement et du montant incombant à l'assureur, les modalités de détermination de taux de dépréciation.
- **Nullité et résiliation de l'assurance :** Les dispositions relatives au non paiement de la prime d'assurance, les cas de faillite et de règlement judiciaire de l'assuré.
- **Compétence :** Les litiges et contestations. Ainsi que le tribunal compétent.
- **Dispositions spéciales aux polices d'abonnement :** Les conditions techniques de l'instauration et de fonctionnement de la police d'assurance.

### **1-5-2- Les conditions particulières**

C'est la traduction et l'explication ainsi que la mise en application des conditions générales, les conditions particulières se divisent en deux parties, pour les expéditions maritimes et pour les expéditions aériennes, nous proposons la synthèse des conditions particulières type aérien qui comporte :

Article 1 : Objet de l'assurance : Une présentation des deux parties contractuelles, ainsi que la valeur maximale de l'expédition assurée.

Article 2 : Conditions d'assurance : C'est l'étendu de la police d'assurance, exp : tous risques, ce qui englobe une redéfinition des risques couverts dans les conditions générales.

Article 3 : Durée de la garantie : C'est l'étendue de l'assurance, détermination de lieu de départ et de lieu destination.

Article 4 : Séjour des marchandises à l'aéroport, c'est le délai maximum de validité de la garantie d'assurance après le débarquement dans l'aéroport.

Article 5 : Voyage complémentaire terrestre : Les modalités de calcul de la surprime sur la valeur assurée relative au transport terrestre.

Article 6 : Transbordement : Les modalités de calcul de la surprime sur la valeur assurée en cas de transbordement, et la détermination des conditions d'assurance.

Article 7 : Déclaration de sinistre : C'est la communication à l'assureur dans les plus brefs délais de tout sinistre endommageant l'état de la marchandise, et le rapport de tous les justificatifs facilitant toute enquête.

Article 8 : Constatation des avaries : La détermination d'une liste des commissaires aux avaries auquel s'adresse le réceptionnaire en cas de dommages.

Article 9 : Délais des constatations : C'est les délais maximums de provocation des constatations.

Article 10 : Pièces à fournir pour la constitution du dossier de réclamation : L'assuré est tenu pour toute réclamation, d'adresser à l'assureur les pièces suivantes :

- Rapport d'expertise + Note d'honoraires.
- Lettre de réserve.
- Note de débit.
- Facture commerciale domiciliée à la banque.
- Lettre de transport aérien (LTA).
- Attestation de non livraison (en cas de perte totale).
- Procès verbal de constat.
- Police d'assurance.

Article 11 : Perte de recours qui est dû au non respect des délais et de non délivrance des pièces justificatives.

Article 12 : Fonctionnement du contrat qui est Les obligations des deux parties en termes de l'acceptation des responsabilités pour la bonne exécution du contrat.

Article 13 : Taux de prime Qui est indépendant des surprimes.

Articles14 : Paiement de la prime, Les modalités et le délai de paiement, ainsi que les conséquences de non paiement.

Article 15 : Durée- effet et renouvellement du contrat : La durée de souscription et de validité du contrat.

## **Section2 : Les opérations de dédouanement**

Comme nous l'avons mentionné, l'entreprise recourt généralement aux services d'un bureau de transit qui porte le statut d'un commissionnaire agréé en douane qui agit en son nom en qualité de mandataire pour effectuer toutes les opérations nécessaires au dédouanement et à l'enlèvement des marchandises.

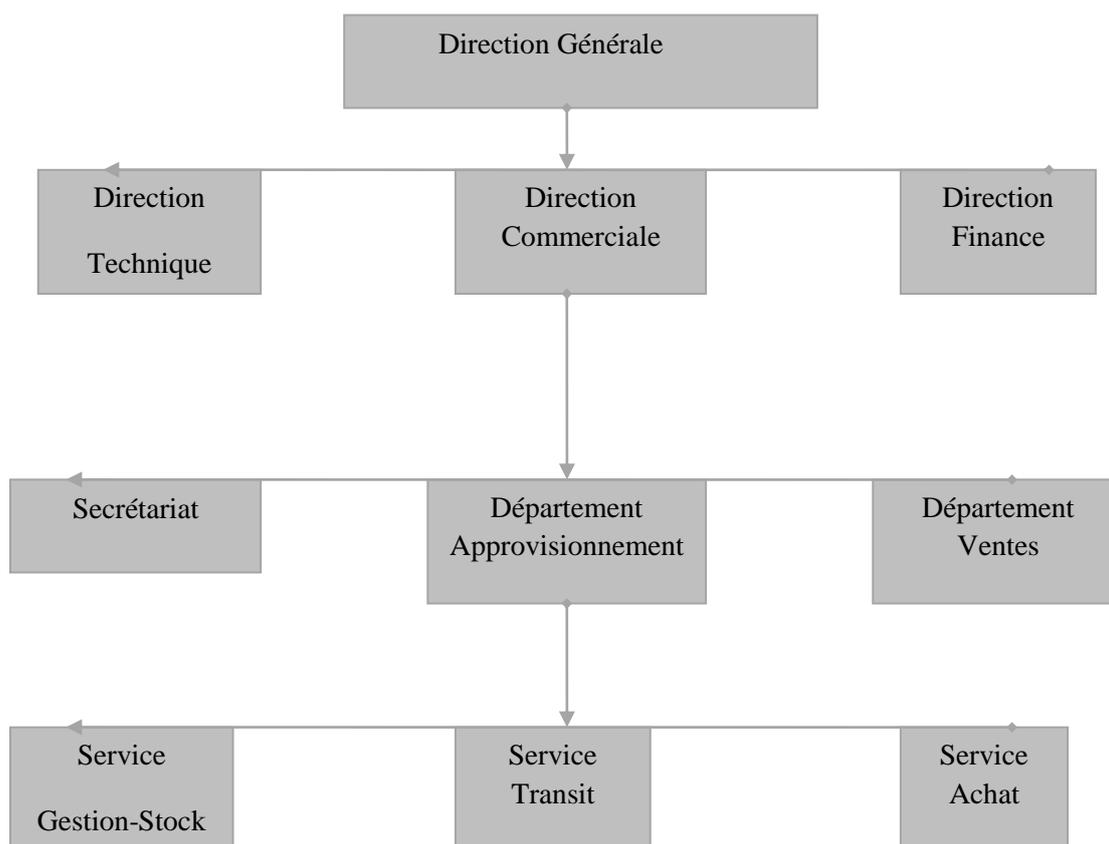
Le recours aux services d'un commissionnaire en douane est conseillé dans la plupart des cas, il est techniquement compétent et qualifié pour exécuter les opérations de dédouanement.

### **2-1- La liaison fonctionnelle avec le bureau de transit**

Les entreprises ayant un nombre important d'opérations d'importation ont généralement recours aux services de deux bureaux de transit pour des raisons liées aux délais

de dédouanement et de non dépendance. Les services de bureau de transit sont exécutés dans le cadre d'un contrat de service de gré à gré qui détermine les obligations de chaque partie. Nous pouvons schématiser la liaison professionnelle entre le bureau de transit et l'entreprise comme suit :

**Schéma n°17** : Organigramme de la liaison entre le bureau transit et l'entreprise



Source ; élaboré par nous même sur la base des informations fournies par l'entreprise.

## 2-2- La conduite en douane des marchandises

Vu l'importance et la fréquence des achats de l'étranger par voie maritime au sein de Tchir-lait, nous allons consacrer la présentation de cette étape au transport par mer.

L'article 53 de code des douanes<sup>2</sup>1996 : « Dès l'entrée dans la zone maritime du rayon des douanes, le capitaine d'un navire doit, à la première réquisition, soumettre aux agents du service national des gardes côtes qui se rend à bord, la déclaration de la cargaison ou tout document en tenant lieu pour visa. Une copie de ce dernier est remise aux agents susvisés pour leur permettre d'exercer leur contrôle »

Dans les 24 heures de l'arrivée du navire dans le port, le capitaine ou son représentant légal doit déposer au bureau des douanes :

- La déclaration de la cargaison destinée à être déchargée sur le territoire douanier telle qu'elle a été éventuellement visée par le service national des gardes-côtes avec le cas échéant, sa traduction authentique ; le manifeste de la cargaison représente l'état général du chargement du navire, il reprend les indications relatives à la marchandise.
- La déclaration des provisions de bord et la déclaration des marchandises détenues par l'équipage ; les manifestes de provisions de bord et de marchandises doivent être signés par le capitaine et présentés à l'administration des douanes.

Dès lors, les marchandises sont conduites aux magasins de dépôt temporaire, la durée maximale de séjour est de 21 jours. En attendant l'établissement de la déclaration de détail et les procédures de dédouanement par le commissionnaire en douane.

### **2-3- Le commissionnaire agréé en douane et le mandat**

L'article 78 de code des douanes<sup>1</sup> : « Nul ne peut faire la profession d'accomplir pour autrui les formalités de douane concernant la déclaration en détail des marchandises s'il n'a pas été agréé comme commissionnaire en douane.

Les conditions et modalités d'exercice de la profession de commissionnaire en douane sont fixées par voie réglementaire ».

Depuis le 1<sup>er</sup> mars 2008, les opérateurs économiques sont soumis à la procédure de mandat en application de la décision du 17 septembre 2007 fixant la forme et le contenu du mandat du commissionnaire en douane en application des dispositions de l'article 78 du Code des Douanes, le mandataire peut être soit un commissionnaire agréé en douane soit un salarié de l'entreprise pour les entreprises opérant le transit interne des marchandises.

Le mandat est obligatoire lors de la saisie de la déclaration en douane, établi par l'importateur ou l'exportateur au nom de commissionnaire agréé en douane qui accomplit les formalités douanières pour son compte.

---

<sup>1</sup> Loi portant code des douanes. Journal officiel de la République Algérienne n° 61/98, Alger.

### **2-3-1- La convention de prestation de service avec le bureau de transit**

La relation avec le bureau de transit, prestataire en matière des opérations de dédouanement est régie par une convention entre l'entreprise et le bureau de transit, elle contient :

Article 1 : Objet de la convention :

Les modalités d'accomplissement des formalités de dédouanement des importations.

Article 2 : Mode de passation :

Selon la procédure de gré à gré.

Article 3 : Etendue des prestations :

Le transitaire s'engage à effectuer les formalités suivantes :

1. Récupérer l'avis d'arrivée et les plis cartables.
2. Procéder à l'échange de connaissance avec le consignataire.
3. Procéder à la vue à quai des marchandises et signaler au client toutes anomalies éventuelles.
4. Récupérer auprès de la direction approvisionnements tous les documents nécessaires aux formalités de transit et dédouanement.
5. Dédouanement des marchandises.
6. Avant enlèvement, faire expertiser par expert maritimes les marchandises importées, la présence de l'expert maritime est recommandée au cours de tous les enlèvements.
7. Pour le compte du client, et en cas de problème (manquant au débarquement, effraction des caisses, vol, etc.....), formuler les réserves d'usage auprès du consignataire et/ou des autorités portuaires avant enlèvement des marchandises.
8. Procéder à l'enlèvement et à la livraison des marchandises.

Article 4 : Formalités :

L'accomplissement des formalités de dédouanement.

Article 5 : Délais de dédouanement :

10 jours à partir de la réception du dossier complet à cet effet.

Article 6 : Montant des prestations :

Il s'agit de détail des frais de dédouanement et les honoraires.

Article 7 : Frais à la charge du client :

- Les frais de débours Fret.
- Les taxes extralégales et éventuellement d'autres frais.
- Les frais et taxes en douane.

Ainsi, la convention comporte des articles relatifs aux conditions et délais de paiement.

Les opérations liées au transit des marchandises sont effectuées dans la majorité sur le terrain, pour mieux cibler notre travail et éviter l'étalement de l'explication de la procédure de transit, on va citer toute action à part et mentionner l'action entreprise en adéquation :

### **2-3-2- La récupération de pli cartable auprès de la compagnie maritime**

Après avoir reçu l'avis d'expédition de la part de client un agent de bureau de transit se déplace au niveau de la compagnie maritime pour récupérer l'avis d'arrivée et le pli cartable en présentant la procuration établie par le client, elle lui donne le droit d'agir à sa place pour l'établissement des opérations bien ciblées.

#### **A- Avis d'arrivée**

C'est un document établi par la compagnie consignataire, il indique l'arrivée de la marchandise ainsi que son emplacement, comportant le numéro du connaissement ou LTA, le nom du navire et le numéro de vol, l'expéditeur, la provenance, la nature de la marchandise, la date de chargement, la date d'arrivée, le quai de débarquement ou le lieu d'entreposage.

#### **B- Pli cartable**

C'est une enveloppe qui contient les documents clés de la marchandise et permet l'acheminement et le bon déroulement des opérations de dédouanement.

Il s'agit maintenant de mettre le pli cartable à la disposition de l'entreprise qui garde une partie des documents et remet au transitaire d'autres originaux et le reste en photocopie

### **2-3-3- La réception du dossier de la part de client**

Le dossier contient principalement :

#### **A- La facture commerciale domiciliée**

Il s'agit d'une facture commerciale qui englobe les prix unitaires et globales de la marchandise ainsi que les dimensions, l'emballage, l'origine, la quantité importée,

la condition qu'elle soit domiciliée au niveau de la banque pour permettre l'achèvement des autres opérations, elle est généralement accompagnée d'une liste de colisage qui détaille la facture commerciale, c'est une liste détaillée des marchandises contenues dans les différents colis pour permettre une meilleure analyse et un traitement adéquat des données,

### **B- Le registre de commerce**

Il s'agit d'un document obligatoire délivré par le centre national de registre de commerce pour permettre aux opérateurs économiques d'exercer l'importation de certains produit correspondant à leurs activités , il contient le statut de l'entreprise, le propriétaire, le ou les gérants ,l'activité à exercer, dans notre exemple il s'agit d'une entreprise publique de travaux publics, donc elle peut de part la loi exercer toute action permettant la réalisation des objectifs correspondant à son statut.

### **C- La carte fiscale**

Délivrer par la Direction Générale des Impôts, elle nous permet de vérifier l'imposition de l'opérateur client en question et donc s'il exerce son activité légalement.

### **D- Le connaissance (Bill of Leading) si le mode de transport est maritime**

Papier-valeur signé soit par le capitaine d'un navire ou son remplaçant, soit par la compagnie de navigation, respectivement son agent, qui contient les déclarations concernant la réception de la marchandise, les conditions selon lesquelles le transport est effectué et l'obligation de remettre la marchandise au porteur légitime du connaissance au port de destination.

### **E- La lettre de transport aérien si le mode de transport est aérien**

Document d'expédition émis pour les transports par voie maritime, ce n'est pas un document négociable, bien qu'il ait été envisagé par la convention de Varsovie, Le destinataire est avisé par le transporteur à l'arrivée des marchandises.

Lorsque les marchandises voyagent au nom de la banque, celle-ci délivre à son client un bon de cession bancaire lui permettant de prendre possession des marchandises.

## **F- Le certificat d'origine**

Document émanant la plupart du temps d'une autorité qualifiée du pays d'expédition (autorité consulaire en général) et attestant l'origine d'une marchandise. La production de ce document est exigée en principe à l'importation, soit parce que l'importation n'est admise qu'en fonction même de cette origine, soit parce qu'un régime privilégié s'attache à l'origine des marchandises (tarif douanier minimum par exemple).

### **2-3-4- L'échange**

Cette opération est établie au niveau de la compagnie maritime, il s'agit de payer les frais de débarquement et le fret maritime (selon INCOTERMS), ainsi que la caution relative à l'immobilisation des conteneurs en présentant le connaissement provisoire et avoir en contre partie le connaissement original et le bon à délivrer.

Le bon à délivrer : est établi par la compagnie maritime, il est indispensable pour les opérations de dédouanement, il reporte les informations essentielles de manifeste. Il communique le numéro de connaissement, le détail de la marchandise, ainsi que le lieu de débarquement ou lieu d'entreposage.

### **2-3-5- Vérification de l'état de la marchandise à quai**

Cette opération est appelée Vue à quai. Elle consiste à rendre visite à l'entrepôt où la marchandise est destinée pour s'assurer de la présence physique de la marchandise et son état, en cas de défection un rapport d'expertise est exigé par les services de douane et par l'opérateur client.

### **2-3-6- Etablissement de la déclaration**

Selon l'article 78 de code des douanes : Les marchandises importées ou exportées doivent être déclarées en détail par leurs propriétaires ou par les personnes physiques ou morales ayant obtenu l'agrément en qualité de commissionnaires en douane.

Par ailleurs le déclarant peut demander d'examiner la marchandise avant d'établir la déclaration selon l'article 84 de code des douanes s'il ne dispose pas suffisamment de renseignement sur la marchandise, comme il peut procéder à une déclaration provisoire selon l'article 86 pour des raisons estimées valables par l'administration des douanes, avec l'engagement de compléter la déclaration.

Il s'agit de se déplacer au niveau de la salle de saisie au niveau de la direction de la zone sous douane. En effet, il existe plusieurs salles de saisie au niveau de port, de l'aéroport et au niveau des entrepôts.

La saisie au niveau de système informatique de la douane consiste à rapporter les éléments de la déclaration préparés au préalable en utilisant des techniques spécifiques de saisie, la prudence est obligatoire pour éviter des erreurs qui peuvent engendrer des contentieux. La réglementation en vigueur exige de joindre les pièces justificatives de la déclaration en douanes, il s'agit :

- Photocopie du registre de commerce.
- Photocopie de la carte fiscale.
- Photocopie du connaissance.
- La facture originale domiciliée à la banque de l'importateur.
- Photocopie de l'attestation de l'assurance.
- Photocopie du bon de livraison.
- Ex1 (déclaration d'exportation douanière)
- Certificat d'origine.
- Certificat de circulation,
- Certificat de qualité.
- Toutes autres pièces justificatives nécessaires (autorisations pour des produits spécifiques)

Il faut récupérer la déclaration le lendemain de la saisie et le talent de dossier de saisie contenant le nom de transitaire et celui de l'importateur ainsi que le numéro de déclaration pour procéder à l'opération de programmation de la visite avec la brigade visite et avec l'entrepôt.

L'impression de la déclaration à la salle de saisie permet de communiquer le montant des droits de douane à l'entreprise pour préparer un chèque de banque permettant la livraison immédiate de la marchandise après l'établissement de la visite de la marchandise et la liquidation de dossier.

### **2-3-7- Procéder à la visite de la marchandise**

La visite commence par l'attente de l'affichage de la liste des agents de visite établie par la brigade visite pour ensuite présenter le dossier visite à l'agent de douane concerné et ensuite procéder à la visite physique de la marchandise en présence de ce dernier, le contrôle s'intéresse surtout à la quantité des unités de la marchandise importée, il faut qu'elle soit conforme à la facture. À la fin de la visite l'agent de visite établira sa reconnaissance. L'inspecteur peut être présent à la visite en cas d'appel ou bien en demandant un échantillon.

### **2-3-8 Procéder à la liquidation de dossier**

Cette opération est effectuée généralement 24 heures après la visite avec l'inspecteur en douane en présentant le certificat de conformité établi par les services de ministère de commerce, l'inspecteur s'intéresse surtout à la valeur de la marchandise ainsi qu'à la conformité des documents présentés. Dès la liquidation de dossier au système on pourra aborder l'opération de la livraison.

### **2-3-9- La livraison de la marchandise**

Il s'agit de payer les droits de douane, les frais de magasinage par le biais de chèque établi par le client en plus de travail extra légale (TEL) et s'assurer de la présence des moyens de transport pour établir le bon d'enlever et le bon de sortie en vue de la livraison physique de la marchandise.

### **2-3-10- L'établissement de la facture**

Il s'agit d'établir la facture regroupant les frais supportés par le bureau de transit ainsi que la rémunération de la prestation de service, la facture est accompagnée par les pièces justificatives.

## **2-4- Formalité de dédouanement de Tchik-lait**

Le fournisseur est tenu de présenter des drafts de tous les documents d'expédition pour vérification et validation, avant transmission des originaux, par courrier express et, de préférence, avant l'expédition de la marchandise.

Il est, également, tenu de confirmer l'embarquement réel de la marchandise, en temps et en heure et, transmettre les coordonnées de l'expédition, ainsi qu'une copie du BL ou LTA et cela, afin de permettre l'établissement d'une police d'assurance.

Une fois la marchandise arrivée au port/aéroport de débarquement, le chargé d'achats procède au :

- Retrait du pli-cartable auprès du transitaire s'il existe
- Contrôle et vérification de tous les documents d'expédition.

Un dossier complet (le bordereau d'envoi faisant foi) sera transmis au transitaire pour l'accomplissement des formalités administratives de dédouanement :

- Retrait auprès du vétérinaire du port (cas de poudre de lait), des échantillons pour analyse par le laboratoire étatique (Drâa Ben Khedda ou Pasteur, selon le port de débarquement de la marchandise).
- Etablissement éventuel d'une attestation d'achat en franchise.
- Règlement des droits de douanes par Obligation Cautionnée de Douane (OCD) ou par chèque de banque.

Les documents requis pour le dédouanement, sont :

- Facture originale domicilié
- Connaissance original ou LTA endossé par la banque,
- Bon à Délivrer lorsque les frais de débours sont directement réglés par Tchén-Lait
- EUR1 (Marchandises d'origine Européenne)
- Certificat d'origine
- Liste de colisage.
- DSI (pour les PDL)
- Certificat de conformité
- Certificat de qualité
- Certificats d'analyses
- Certificats sanitaires, d'âge, microbiologiques, Vétérinaires, etc.....
- Attestation de franchise éventuelle pour le paiement des droits et taxes.

La logistique étant que outil stratégique de management qu'elle offre à l'entreprise des outils de gestion permettant de mieux maîtriser les coûts dans les délais convenus, ces flux physique et ses flux d'information pour satisfaire les besoins de marché dans les conditions de rentabilité.

## Conclusion générale

Devenir un acteur performant dans un domaine d'activité nécessitant des compétences techniques particulières et des technologies modernes, est la preuve de réussite de Tchinq-lait à s'imposer comme une structure puissante qui veille à la production et conditionnement des produits laitiers, ou la synergie est le mot d'ordre, est un domaine d'activité en pleine croissance .

L'efficacité de la politique des achats internationaux adoptée par Tchinq-lait, permet une disponibilité quotidienne de la matière première du lait, grâce à un système souple et dynamique de communication interne, et une motivation pour le travail de son personnel qui a su transformer la difficulté d'opérer dans un tel domaine très complexe des produit laitiers, à un vrai succès.

Notre modeste travail de recherche nous a permis de comprendre et d'exposer les notions de base et les principes de l'acheminement des opérations liées à l'achat international et à l'approvisionnement. et ce, en mettant l'accent sur les bonnes pratiques en termes d'achats s'agissant des nouvelles notions de la gestion de la procédure achat ainsi que la gestion des flux des marchandises et des informations. Il nous a également permis de comprendre et d'exposer les principes de choix et d'évaluation des fournisseurs tout en abordant les aspects relationnels en termes de négociation achat.

Le suivi des procédures appliquées au sein de département achats nous a démontré la rigueur et le professionnalisme de personnel au sein de Tchinq-lait ou rien n'est laissé au hasard avec un travail de suivi permanent et une motivation particulière pour la bonne exécution des différentes tâches. L'efficacité du personnel est traduite par la recherche permanente de l'utilisation des nouvelles technologies permettant un gain du temps, ainsi que par la recherche permanente des partenaires qui peuvent donner le plus escompté.

Nous avons constaté que la procédure interne de Tchinq-lait est très adaptée à la nature de l'activité de l'entreprise. Elle permet aussi une meilleure traçabilité et des protections sûres de patrimoine de l'entreprise par une définition rigoureuse des responsabilités.

Concernant le plan organisationnel, notre recherche sur le plan théorique nous a montré l'importance de la mise en place d'une structure de prospection qui s'inscrit dans une

nouvelle approche de marketing achat, malgré les efforts fournis par le présent personnel qui se trouve dans la plupart des cas dépassé par la charge de travail.

Nous avons constaté à travers notre recherche qu'un service juridique est très recommandé, la fréquence des opérations d'achat de l'étranger nécessite un travail de suivi juridique de la conclusion des clauses contractuelles ainsi que l'adaptation des clauses liées au contrat d'assurance qui se basent sur les délais d'enlèvement qui sont en perpétuelle variation.

Sur le plan logistique, l'instauration d'une structure de transit interne qui prend en charge les opérations de dédouanement est très recommandée vu l'importance de la fréquence des achats de l'étranger, ce qui permet une meilleure adaptabilité et plus de rapidité et de flexibilités des opérations de dédouanement.

## Bibliographie

### Ouvrage :

- BARELIER. A et autre: Exporter ; Foucher, Paris, 1997.
- BELLEHCENE. Mustapha, cours logistique de commerce internationale.2007.
- BLANCO, Dominique : Négociier et rédiger un contrat international ; Dunod, Paris, 2002.
- BRUEL. O : Politique d'achat et gestion des approvisionnements ; Éditions dunod, 2eédition, Paris, 1996.
- CHANTAL. B et MARTINE. P, économie de l'entreprise, édition Vuibert, 2006. Dunod, Paris, 1998.
- FROT. Olivier : Marchés publics ; Afnor, 2008.
- GERARD. Lèpan, guide de commerce de l'exportation, édition Vuibert, 1993.
- LAHLOU, Moussa : Le redit documentaire, édition ENAG, 1999.
- LEGRAND, Ghislaine et MARTINI, Hubert : Management des opérations de commerce international ; Edition Dunod, Paris, 2003.
- LELLOUCHE, Yves et PIQUET, Florence : La négociation acheteur vendeur, édition
- PERROTIN. R : Le Marketing achat, stratégies et tactiques ; édition d'organisation 3<sup>em</sup>eédition, Paris, 2003.
- SLIMANI, M et ARBI, M : Code des douanes, Edition el malakia, Alger, 2000.

### Travaux universitaires :

TAZEKRIT Mokrane et YAHIAOUI Adel, Essai d'analyse de la fonction achats, mémoire de magistère, Institut National de Commerce, Alger, 2006.

### Textes règlementaires :

- Décret présidentiel portant réglementation des marchés publics. Journal officiel de la république Algérienne n° 10- 236 du 07 octobre 2010, Alger, p 03-20
- Loi portant code des douanes. Journal officiel de la République Algérienne n° 61/98, Alger.

### Web graphie :

- [www.Wikipedia.org](http://www.Wikipedia.org) (Les marchés publics)
- [www.ima-devinci.com](http://www.ima-devinci.com)

## **Table des matières :**

Dédicace

Remerciement

Liste des tableaux

Liste des schémas

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction .....1

### **Chapitre I: L'opération d'achat et analyse du marché.....3**

#### **Section 1 : Généralités sur les opérations d'achat .....3**

**1-1- Définitions générale de l'acte d'achat .....3**

**1-2- La fonction achat.....4**

**1-3- Les enjeux de la fonction achat dans l'entreprise ... 6**

**1-3-1- les enjeux financiers ..... 6**

**1-3-2- Les enjeux commerciaux..... 7**

**1-4- La relation entre la fonction achat et les autres fonctions de l'entreprise..... 8**

**1-4-1- La Fonction Achats et la Direction Générale.....9**

**1-4-2- La Fonction Achats et le Bureau d'Etudes.....9**

**1-4-3- La fonction Achats et la fonction production.....10**

**1-4-4- La fonction Achats et la fonction approvisionnement.....10**

**1-4-5- La fonction achat et la fonction comptabilité et finance .....11**

**1-4-6- La relation de la fonction achat et la fonction qualité.....11**

**1-4-7- La relation de la fonction achat et la fonction logistique .....11**

**1-4-8- La relation de la fonction achat et la fonction de vente et marketing.....11**

<b>1-5- Les intervenants dans la transaction internationale .....</b>	<b>12</b>
<b>1-6- Les Etapes et procédures du processus d'achat .....</b>	<b>13</b>
<b>1-6-1- Les rôles dans une situation d'achat.....</b>	<b>13</b>
<b>1-6-2- la décision d'achat.....</b>	<b>13</b>
<b>A- Les décisions d'assortiment .....</b>	<b>14</b>
<b>B- Les décisions marchées .....</b>	<b>14</b>
<b>1-6-3- Les étapes de processus d'achat .....</b>	<b>14</b>
<b>A- La reconnaissance du problème .....</b>	<b>14</b>
<b>B- La recherche d'information .....</b>	<b>14</b>
<b>C- L'évaluation des alternatives .....</b>	<b>14</b>
<b>D- la décision d'achat .....</b>	<b>15</b>
<b>E- le comportement post-achat .....</b>	<b>16</b>
<b>a- La satisfaction .....</b>	<b>16</b>
<b>b- Les actions post-achat .....</b>	<b>16</b>
<b>c- L'utilisation du produit .....</b>	<b>16</b>
<b>1-6-4- les procédures d'achat .....</b>	<b>16</b>
<b>A- Emissions du besoin .....</b>	<b>16</b>
<b>B- vérification du besoin .....</b>	<b>17</b>
<b>C- Evaluation et sélection des fournisseurs .....</b>	<b>17</b>
<b>D- Passation de commande .....</b>	<b>18</b>
<b>E- Suivi de la commande .....</b>	<b>19</b>
<b>F- Réception de la livraison .....</b>	<b>19</b>
<b>G - Inspection quantitative et qualitative .....</b>	<b>19</b>
<b>H- Vérification de la facture .....</b>	<b>20</b>
<b>I- Archivage de la facture et/ou de la commande .....</b>	<b>20</b>
<b>1-7- La réglementation de l'achat public .....</b>	<b>21</b>
<b>1-7-1- Définition et historique .....</b>	<b>21</b>
<b>1-7-2- Les étapes de la passation des marchés publics .....</b>	<b>23</b>
<b>1-7-3- En Algérie .....</b>	<b>24</b>

<b>Section 2 : L'identification de l'objet d'achat international et l'analyse de marché</b> .....	<b>25</b>
<b>2-1- Détermination des familles d'achats</b> .....	<b>25</b>
<b>2-2- L'objet de la transaction internationale</b> .....	<b>26</b>
<b>2-2-1- Le produit au sens large</b> .....	<b>26</b>
<b>A- Les biens industriels</b> .....	<b>27</b>
a. Les matières premières et les produits de base .....	<b>27</b>
b. Les pièces détachées et les composants .....	<b>27</b>
c. Les fournitures industrielles .....	<b>27</b>
d. Les biens d'équipement légers .....	<b>27</b>
e. Les biens d'équipements lourds .....	<b>27</b>
<b>B- Les biens de consommation</b> .....	<b>28</b>
a. Produits d'achat courant.....	<b>28</b>
b. Produits d'achat réfléchi .....	<b>28</b>
c. Produits de spécialité .....	<b>28</b>
d. Produits non recherchés .....	<b>28</b>
<b>C. Les services</b> .....	<b>28</b>
a. Le service acte de production .....	<b>29</b>
b. Les services dans la transaction internationale .....	<b>29</b>
c. L'internalisation des services .....	<b>30</b>
d. Les transferts de technologie .....	<b>30</b>
<b>2-3- L'Analyse du Marché</b> .....	<b>31</b>
<b>2-3-1 Typologie Des Marchés</b> .....	<b>31</b>
<b>A- Le Marché Concurrentiel</b> .....	<b>31</b>
<b>B- Le Monopole</b> .....	<b>32</b>
<b>C- L'Oligopole</b> .....	<b>32</b>
<b>D- Le Marche Atteint de (Viscosité)</b> .....	<b>32</b>
<b>2-3-2- L'Etude Préliminaire</b> .....	<b>32</b>
<b>A- Obstacles à l'Entrée d'un Fournisseur</b> .....	<b>33</b>
a- Maîtrise de la Technologie .....	<b>33</b>

b- Coûts de Transfert .....	33
c- Délais de Transfert .....	33
<b>B- Obstacles Venant des Clients .....</b>	<b>34</b>
a- Politique Gouvernementale .....	34
b- Subventions Publiques .....	34
c- Fournisseur Imposé .....	34
<b>C- Obstacles a la Sortie d'un Fournisseur Actuel .....</b>	<b>34</b>
a- Coûts de Sortie.....	34
b- partenariat .....	35
c- Abandon du Savoir Faire .....	35
d- Réglementations Sociales .....	35
e- Subventions Publiques .....	35
f- Confidentialité .....	35
<b>2-4- Visualisation du Portefeuille des Achats .....</b>	<b>36</b>
<b>2-4-1- La Recherche des Contraintes d'Achats.....</b>	<b>36</b>
<b>A- Les Types de Contraintes d'Achats .....</b>	<b>37</b>
a- Les Contraintes Internes .....	37
b- Les Contraintes Externes .....	38
<b>2-4-2 La Démarche de Recherche de la Contrainte d'Achat .....</b>	<b>38</b>
<b>2-4-3 La Représentation Graphique des Contraintes .....</b>	<b>40</b>
<b>A- Modèle De Représentation .....</b>	<b>40</b>
<b>2-5- Le Diagnostic de la Situation .....</b>	<b>41</b>
<b>2-5-1- L'Approche Stratégique .....</b>	<b>42</b>
<b>2-5-2- L'examen des Contraintes .....</b>	<b>42</b>
<b>2-5-3- Le Plan d'Action Marketing .....</b>	<b>43</b>
<b>2-6 La Rédaction des Accords .....</b>	<b>46</b>
<b>2-7 Le Suivi des Accords .....</b>	<b>46</b>

<b>Chapitre II : Négociation et logistique de commerce international .....</b>	<b>47</b>
<b>Section1 : Le contexte de la transaction internationale .....</b>	<b>47</b>
<b>1-1- Le macro-environnement .....</b>	<b>47</b>
<b>1-1-1- La culture .....</b>	<b>47</b>
<b>A- Le rapport au contexte.....</b>	<b>47</b>
<b>B- La relation avec le temps.....</b>	<b>48</b>
<b>1-1-2- Le contexte politique.....</b>	<b>48</b>
<b>1-1-3- Le contexte économique.....</b>	<b>48</b>
<b>1-1-4- Le contexte juridique .....</b>	<b>49</b>
<b>A- Les approches juridiques.....</b>	<b>49</b>
<b>B- Les lois nationales et internationales.....</b>	<b>50</b>
<b>a- Les conventions internationales visant à prévenir des conflits.....</b>	<b>50</b>
<b>b- Les conventions internationales visant à poser des règles uniforme.....</b>	<b>50</b>
<b>1-2- La concurrence directe.....</b>	<b>51</b>
<b>1-2-1- La structure de la concurrence.....</b>	<b>51</b>
<b>1-2-2- La nationalité de la concurrence.....</b>	<b>51</b>
<b>1-2-3- Les modes de concurrence.....</b>	<b>51</b>
<b>1-3- La relation acheteur vendeur .....</b>	<b>53</b>
<b>1-3-1- La culture d'entreprise.....</b>	<b>53</b>
<b>1-3-2- L'effet de la taille .....</b>	<b>53</b>
<b>1-3-3- La nature de la relation.....</b>	<b>53</b>
<b>2- La négociation achat et l'évaluation des fournisseurs .....</b>	<b>54</b>
<b>2-1- La négociation achat.....</b>	<b>54</b>
<b>2-1-1- La préparation a la négociation.....</b>	<b>55</b>
<b>2-1-2- L'entretien de la négociation.....</b>	<b>56</b>
<b>A- Le rituel .....</b>	<b>56</b>
<b>B- L'entrée en matière .....</b>	<b>56</b>
<b>C- La discussion .....</b>	<b>56</b>

D- Les propositions .....	56
E- L'évaluation .....	57
F- La conclusion.....	57
2-1-3- L'évaluation des résultats de la négociation.....	57
2-1-4- La rédaction de contrat international.....	58
A- La forme de contrat.....	58
B- Le balisage contractuel .....	59
C- Les clauses financières .....	59
D- Le règlement des différends .....	59
E- Les accidents de parcours contractuel .....	59
F- Les dispositions diverses.....	59
2-2- L'évaluation des fournisseurs.....	59
2-2-1- L'évaluation pendant le choix des offres .....	59
2-2-2- Les critiques de cette méthode.....	60
2-3- L'évaluation des fournisseurs en aval .....	61
2-3-1- Mis à jour de la liste des fournisseurs .....	62
<b>Section 2 : La logistique de commerce international.....</b>	<b>62</b>
2-1- Définition de la logistique internationale.....	64
2-1-1- Définition de Gerard Lapan de Ligny.....	64
2-1-2- Définition de Chantal Bussenaut et Martine Pretet.....	64
2-2- Les différentes problématiques de logistique internationale .....	64
2-3- Les différentes composantes de la logistique internationale.....	66
2-3-1- Les intermédiaires logistiques.....	66
2-3-2- Les critères de choix .....	67
A- Stockage et fréquence des livraisons.....	67
B- Délai d'acheminement.....	68
C- Qualité de la prestation .....	68
D- Sécurité des marchandises pendant le transport .....	68

E- Prix .....	68
2-3-3- Les incoterms :( international commercial terms) .....	69
A- Définition.....	69
B- Principes clés de l'incoterm.....	69
C- Incoterms et assurance .....	70
D- Incoterms et Credoc .....	71
E- Les limites des incoterms .....	71
2-3-4- Le choix des solutions transport .....	71
A- Les différents types de transport.....	72
a- Transport par mer.....	72
b- Transport par voie terrestre.....	73
c- Transport par voie aérienne .....	73
B- Evaluation du service et suivi .....	74
2-3-5- L'échange de données informatisées (E D I).....	75
2-3-6- L'assurance transport .....	75
A- Principes communs .....	76
a- La notion d'avarie .....	76
b- Les risques couverts et les risques exclus .....	77
2-3-7- Les opérations de dédouanement .....	77
A- La fonction de dédouanement .....	78
B- Les procédure de dédouanement.....	78
a. Conduite et mise en douane.....	78
b. Magasins et surfaces de dédouanement .....	78
c. Etablissement de la déclaration en détail (le dédouanement).....	79
d. Réception de la déclaration.....	79
e. Elément de déclaration .....	79
C- les documents divers.....	79
a- Certificat d'origine .....	80
b- liste de colisage .....	80
c - certificat de contrôle de qualité.....	80

d- facture consulaire.....	80
e- Certificat d'analyse.....	80
<b>2-4- Le paiement a l'international.....</b>	<b>80</b>
<b>2-4-1- Les instruments de paiement internationaux .....</b>	<b>81</b>
A- Le chèque .....	81
B- Lettre de change ou traite .....	81
C- Le Bielle à ordre .....	81
D- Le mandat poste international.....	81
E- Le virement international.....	82
<b>2-4-2-Technique de paiement.....</b>	<b>82</b>
A- Définition .....	82
B- Différentes techniques de paiement .....	84
a- l'encaissement simple .....	84
b- La Remise documentaire .....	85
c- Crédit documentaire .....	84
d- Le contre-remboursement (cash on delivery) .....	84
<b>Chapitre III : La structure organisationnelle et la procédure d'achat.....</b>	<b>85</b>
<b>Section1 : La structure organisationnelle de Tchîn-lait.....</b>	<b>85</b>
<b>1-1- Présentation de l'entreprise Tchîn-lait Candia.....</b>	<b>85</b>
<b>1-1-1- Historique de l'entreprise.....</b>	<b>85</b>
<b>1-1-2- La naissance de la franchise Candia en Algérie .....</b>	<b>85</b>
<b>1-1-3- Contrat de franchise Tchîn-lait Candia.....</b>	<b>85</b>
<b>A- Engagements du Franchiseur (Candia).....</b>	<b>86</b>
a- Sur le plan technique.....	86
b- Sur le plan commercial.....	86
<b>B- Engagements du franchisé (Tchîn-lait) .....</b>	<b>87</b>
<b>1-1-4- Lancement De L'entreprise.....</b>	<b>87</b>
A- Le choix de procédé UHT .....	88
B- La laiterie Tchîn-lait.....	88

a- La gamme de production.....	89
b- Les capacités de production sont .....	89
1-1-5- Tchiv-lait et son personnel .....	90
1-1-6- La structure interne de Tchiv-Lait.....	90
1-1-7- Réseau de distribution.....	93
1-2- Direction des approvisionnements.....	94
1-2-1- Fonction.....	94
1-2-2- Missions.....	94
1-2-3- Attributions/Taches .....	94
<b>Section 02 l'identification du processus d'achat.....</b>	<b>96</b>
2-1- Identification du processus d'achat de Tchiv-lait.....	96
2-2- La procédure des achats et d'évaluation des fournisseurs.....	99
2-2-1- Les responsabilités.....	99
2-2-1- La Direction des Approvisionnements .....	99
2-2-2 - La commission d'ouverture des plis .....	99
2-2-3- La commission d'analyse et d'évaluation des offres.....	99
3- Description de la procédure d'achats .....	100
3-1- Expression des besoins.....	100
3-2- Procédure d'achat .....	101
3-2-1- Lancement des consultations et sélection des fournisseurs.....	101
3-2-2- Passation de commande.....	102
3-2-3- Principe d'investigation.....	104
3-3- Suivi et Exécution de la commande ou du contrat.....	104
3-4- L'évaluation des fournisseurs et prestataires de service.....	104
3-4-1- Dans le cadre d'évaluation des fournisseurs .....	105

A- La qualité du fournisseur.....	105
B- La qualité du produit.....	105
C- Prix et modalités de paiement.....	105
D- Respect des conditions contractuelles.....	106
E- Qualité de la relation fournisseur.....	106
3-4-2- Dans le cadre d'évaluation des prestataires .....	107
A- Respect du délai d'intervention .....	107
B- Efficacité du service après-vente .....	107
C- Qualité des relations .....	107
3-5- Vérification et réception de la marchandise .....	107
3-5-1- Achat local.....	107
3-5-2- Achat A l'importation.....	108
A- Matières Premières et Auxiliaire.....	108
a- Matières Premières .....	108
b- produits auxiliaires.....	109
c- Matériel et pièces de rechange.....	109
B- Equipements de production.....	109
3-5- Gestion des manquants et avaries.....	109
<b>Chapitre IV : La gestion des commandes à l'international .....</b>	<b>111</b>
<b>Section 1: le choix logistique et les opérations connexes exigibles.....</b>	<b>111</b>
1-1- Le choix de la compagnie de navigation .....	111
1-2- L'ouverture du crédit documentaire .....	112
1-2-1- Le rôle de l'acheteur lors de l'ouverture du crédit documentaire .....	113
A- Les documents de transport exigible.....	114
1-2-2- Le rôle de la banque émettrice .....	116
1-2-3- Le rôle de la banque notificative .....	116
1-2-4- La composition d'une demande d'ouverture de crédit documentaire.....	117

<b>1-3- Attestation de domiciliation d'importation.....</b>	<b>118</b>
<b>1-3-1- La composition de l'attestation de domiciliation.....</b>	<b>119</b>
<b>1-4- Le dossier de contrôle qualité.....</b>	<b>119</b>
<b>1-4-1- La procédure liée au contrôle de qualité.....</b>	<b>120</b>
<b>1-5- Le contrat d'assurance.....</b>	<b>122</b>
<b>1-5-1- Les conditions générales.....</b>	<b>122</b>
<b>1-5-2- Les conditions particulières.....</b>	<b>123</b>
<b>Section2 : Les opérations de dédouanement.....</b>	<b>124</b>
<b>2-1- La liaison fonctionnelle avec le bureau de transit.....</b>	<b>124</b>
<b>2-2- La conduite en douane des marchandises .....</b>	<b>125</b>
<b>2-3- Le commissionnaire agréé en douane et le mandat.....</b>	<b>126</b>
<b>2-3-1- La convention de prestation de service avec le bureau de transit .....</b>	<b>127</b>
<b>2-3-2- La récupération de pli cartable auprès de la compagnie maritime.....</b>	<b>128</b>
<b>A- Avis d'arrivée.....</b>	<b>128</b>
<b>B- Pli cartable.....</b>	<b>128</b>
<b>2-3-3- La réception du dossier de la part de client.....</b>	<b>128</b>
<b>A- La facture commerciale domiciliée .....</b>	<b>128</b>
<b>B- Le registre de commerce.....</b>	<b>129</b>
<b>C- La carte fiscale.....</b>	<b>129</b>
<b>D- Le connaissement (Bill of Lading) si le mode de transport est maritime.....</b>	<b>129</b>
<b>E- La lettre de transport aérien si le mode de transport est aérien.....</b>	<b>129</b>
<b>F- Le certificat d'origine.....</b>	<b>130</b>
<b>2-3-4- L'échange.....</b>	<b>130</b>
<b>2-3-5- Vérification de l'état de la marchandise à quai .....</b>	<b>130</b>
<b>2-3-6- Etablissement de la déclaration.....</b>	<b>130</b>
<b>2-3-7- Procéder à la visite de la marchandise.....</b>	<b>132</b>

<b>2-3-8 Procéder à la liquidation de dossier .....</b>	<b>132</b>
<b>2-3-9- La livraison de la marchandise.....</b>	<b>132</b>
<b>2-3-10- L'établissement de la facture .....</b>	<b>132</b>
<b>2-4- Formalité de dédouanement de Tchir-lait.....</b>	<b>132</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>134</b>

**Bibliographie**

**Annexe**

**Table des matières**

**Résumé**

## Résumé

Notre modeste travail a pour objet d'étude le processus de l'achat international. Ce faisant, nous l'avons passé en revue, débutant par la prospection du marché amont, ensuite la négociation et le choix des soumissionnaires en arrivant à la gestion opérationnelle des commandes, ainsi, dans notre étude, nous avons mis en exergue le code des marchés publics comme étant un élément qui suscite l'intérêt comme il affecte le processus en question.

Nous avons commencé par un tour d'horizon des concepts généraux de l'achat international, en listant par la suite ses grandes phases, où nous avons proposé un modèle de prospection des fournisseurs au sein du marché mondial. En parallèle, nous nous sommes attardés sur les techniques de la négociation à l'international, et le choix des soumissionnaires, de surcroît, nous avons exposé les différentes composantes de la logistique internationale.

La partie pratique, quant à elle, débute par une présentation de l'entreprise Tchén-lait, suivie d'un grand plan des procédures internes de l'entreprise relatives à la gestion de l'achat international. Enfin, nous avons procédé à la description de déroulement de la gestion en pratique des commandes à l'international incluant le travail préparatoire et de suivi au sein de l'entreprise, ainsi que les formalités de dédouanement.

Mots clés : La procédure d'achat, Marketing achat, Incoterms, La chaîne logistique, Les formalités douanières.