

وزارة التربية الوطنية
MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONAL

ECOLE NATIONALE POLYTECHNIQUE

المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات
BIBLIOTHEQUE - المكتبة
Ecole Nationale Polytechnique

DEPARTEMENT GENIE - INDUSTRIEL

PROJET DE FIN D'ETUDES

SUJET

Contribution à l'établissement
d'une politique d'achat appropriée
aux besoins industriels du
CVI / SNVI

Proposé par :

MELLE BOUZEGZI

CVI / SNVI

Etudié par :

MELLE BOUCHEBABA LILA

MR REBOUH AMAR

Dirigé par

MR BELAID

MME BELMOKHTAR

PROMOTION 1994

Thème: Etablissement d'une politique d'achat appropriée aux besoins industriels du CVI /SNVI.

Résumé: Arriver à piloter la fonction Achats pour atteindre les objectifs assignés.

Le gestionnaire est amené à prendre constamment des décisions. Ces dernières reposent sur la qualité de leur préparation

Theme: Setting up an appropriate politic onf purshassing for CVI industrials needs.

Abstract: Arrived to pilote the purchasing function in order to reach the assigned objectives. Constantly, the manager is bring to take decisions. these decisions are based on the quality of its preparation.

الموضوع: إعداد سياسة شراء ملائمة للاحتياجات الصناعية
لمركب السيارات الصناعية.

ملخص: التحكم في كيفية الشراء بغية تحقيق الأهداف المسطرة.
على المسير أخذ القرارات باستمرار
هذه القرارات مبنية على مدى التحضير لها.

DEDICACES

المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات
المكتبة — BIBLIOTHEQUE
Ecole Nationale Polytechnique

JE DEDIE CE MODESTE TRAVAIL:

A mes très chers parents que j'aime
énormément et que je remercie pour leur aide,
soutien et encouragements.

A mes frères MOURAD et ANIS.

A mon grand père que j'aime beaucoup.

A toute ma famille.

A tous mes amis et collègues.

A tous ceux qui n'ont jamais eu de dédicaces.

LILA

JE DEDIE CE MODESTE TRAVAIL :

A mon père.

A ma mère.

A mon frère.

A ma soeur.

AMAR

REMERCIEMENTS

المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات
المكتبة — BIBLIOTHEQUE
Ecole Nationale Polytechnique

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et nos sincères remerciements à notre promoteur Mr BELAID et à notre co-promotrice Mme BELMOKHTAR d'avoir acceptés de diriger ce travail ainsi que pour tout leur soutien intellectuel et moral qu'ils n'ont cessé de nous prodiguer.

Nous remercions également les responsables du CVI, en l'occurrence Mr AIT LEFKI ET Melle BOUZEGZI pour leur aide précieuse dans l'accomplissement de ce travail.

Que tous les enseignants du département GENIE-INDUSTRIEL en l'occurrence notre chef de département Melle ABOUN, trouvent ici l'expression de notre reconnaissance.

Nous n'oublierons pas de remercier vivement tous ceux qui ont participé de loin ou de près à la réalisation de ce modeste travail, en souhaitant que tous trouveront ici l'expression de notre profonde gratitude.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	1
INTRODUCTION	2
<u>CHAPITRE 1</u> : LA FONCTION ACHAT DANS L'ENTREPRISE	
HISTORIQUE	4
1- ANALYSE DE LA FONCTION ACHATS:	6
1-1 : Rôle de la fonction achat	6
1-2 : L'achat à l'économie de marché	6
1-3 : Importance économique et stratégique	7
1-4 : Objectifs	8
2- DECISION D' ACHATS:	11
2-1 : Données de décision	11
2-2 : Centre de décision	12
3- L' ACHAT A L' IMPORTATION :	13

CHAPITRE 2 : ANALYSE DE L' EXISTANT

1- PLAN D' APPROVISIONNEMENT:	15
1-1 : Plan directeur	16
1-2 : Calcul des besoins	17
2- L' ACTE D' ACHAT:	19
2-1 : Etablissement de l'acte d'achat	19
2-2 : Placement des contrats d'achat	20
2-3 : Suivi des approvisionnements	20
3- PRESENTATION DE LA SITUATION ACTUELLE:	22
3-1 : L'état de l'approvisionnement	23
3-2 : Mode de financement	33
CONCLUSION	35
PRESENTATION DU PROBLEME	37

CHAPITRE 3 : LA GESTION DES ACHATS

INTRODUCTION	39
1- PREPARATION PERMANENTE DES ACHATS:	40
1-1 : Définition du Marketing Achat	41
1-2 : Marketing des fournisseurs	41
1-3 : Politique fournisseurs	43
1-3-1 : Stratégie -produit	44
1-3-2 : Stratégie-source	44
1-3-3 : Stratégie -prix	46

1-3-4 : Stratégie-communication	47
1-4 : L'étude du marché fournisseur	48
1-4-1 : Définition du marché	48
1-4-2 : Objectifs de l'étude du marché	48
1-4-3 : L'acheteur et l'étude de marché	49
1-4-4 : Les moyens de l'étude de marché	50
1-5 : Documentation	52
1-5-1 : Documentation commerciale	52
1-5-2 : Documentation économique	52
1-5-3 : Documentation juridique	53
2- PREPARATION A LA DEMANDE:	53
2-1 : Appel d'offres	53
2-1-1 : Quand provoquer des offres	54
2-1-2 : Qui consulter et combien	55
2-1-3 : Comment provoquer des offres	56
2-2 : Evaluation et sélection des fournisseurs	57
2-2-1 : Critères d'évaluation	58
2-2-2 : Méthode d'évaluation et de sélection	62
2-3 : Quelques problèmes généraux concernant le choix des fournisseurs	66
2-3-1 : La réciprocité	66
2-3-2 : Développement de nouveaux fournisseurs	66
2-3-3 : Décision de faire ou faire faire	68

CHAPITRE 4 : SYSTEME D'AIDE A LA DECISION

1- PRESENTATION DES OBJECTIFS DU SYSTEME:	73
1-1 : Objectif de gestion	73
1-2 : Objectif organisationnel	73
1-3 : Objectif technique	73
2- APERCU SUR LE SYSTEME D'AIDE A LA DECISION:	73
2-1 : Outil d'analyse de décision	73
2-2 : Identification des données nécessaires	76
3- METHODOLOGIE DE CONCEPTION DU SYSTEME:	77
3-1 : Description du processus pour le choix des fournisseurs	77
3-2 : Base de données	79
3-3 : Opération sur les fichiers	82
3-4 : gestion des fichiers	85
3-5 : Algorithme général	88
CONCLUSION GENERALE	89
BIBLIOGRAPHIE	91
ANNEXES	94

AVANT-PROPOS



La période de changement et de perturbation à laquelle nous assistons dans l'économie algérienne, met à l'épreuve tout le système économique. D'une économie planifiée à une économie de marché, passage obligé pour atteindre un autre état d'esprit en terme de rentabilité, aujourd'hui premier objectif pour nos entreprises.

Ces dernières se trouvent dans une position qui les poussent à s'adapter aux nouvelles règles dictées par un libre marché où plusieurs concurrents peuvent s'affronter dans le domaine des prix pratiqués et la qualité des produits offerts.

L'expérience acquise, si courte soit elle durant le stage effectué dans une entreprise publique, nous propose de penser à allier théorie et pratique.

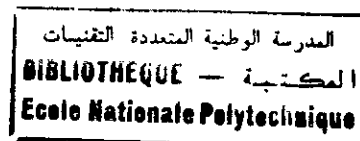
Les techniques scientifiques sont aujourd'hui d'un grand intérêt. Elle garantissent l'efficacité, la rentabilité et enfin la survie de l'entreprise.

L'activité de l'entreprise repose sur plusieurs fonctions, parmi celles-ci, l'achat pour la satisfaction de ses besoins.

Les achats au niveau du CVI /SNVI sont confrontés à divers problèmes, l'apport scientifique nous permet de les analyser et de leur apporter certaines solutions.

C'est ce que nous vous proposons dans cette étude.

INTRODUCTION



Le cadre de l'étude est l'unité de production complexe de véhicules industriels CVI /SNVI sise à ROUIBA (Voir Annexe 1), constituée de cinq centres de production réalisant le produit fini : Camions basse et haute gamme, cars et bus, nécessitant pour leur fabrication l'achat de matières et pièces, aussi bien sur le marché local qu'à l'étranger .

La fonction Achat gère la part la plus importante des budgets, ceci mérite que l'on accorde un grand intérêt. Cependant la fonction Achat n'a pas acquis une place importante au sein de l'entreprise et reste peu valorisée.

Aujourd'hui la situation est bien différente : L'évolution des contextes économiques et technologiques, les changements des conditions du marché, la concurrence agressive, l'internationalisation de l'approvisionnement, et la pénurie en devises sont autant de facteurs à la source de changement d'attitude vis à vis de la fonction Achat.

la fonction achat ne doit plus être la remorque de l'entreprise ou de la production, mais au contraire être une fonction stratégique qui se doit d'influer sur le devenir de l'entreprise .

La politique d'achat (objet de cette étude) est un outil indispensable à la gestion efficace des achats, qui traduit les objectifs assignés à cette fonction clé dans le bon fonctionnement de système de gestion de la production .

Le plan de travail s'articule sur quatre (4) chapitres :

Le premier chapitre, qui est d'ordre général, traitera globalement la fonction achat en mettant l'accent en particulier sur l'importance économique et stratégique de cette fonction au sein du CVI / SNVI.

Le deuxième chapitre, est consacré à une analyse approfondie de l'existant au CVI / SNVI . La définition de la problématique sera présentée après cette analyse.

Le troisième chapitre est un éclairage qui porte sur la gestion des achats.

Le quatrième chapitre terminera notre mémoire par une présentation du système d'aide à la décision, opérant ses racines du chapitre 3.

Avant de développer ces chapitres, nous croyons utile de noter corrélativement que de nombreuses définitions existent pour les termes achats et approvisionnement. Nous éviterons ces débats, englobant l'ensemble dans une fonction unique, d'ailleurs notons que d'après **P.M MULLER**: les achats et les approvisionnements ne sont pas synonymes; Les achats ne sont qu'une partie des approvisionnements.

CHAPITRE 1

LA FONCTION ACHAT

- 1- Analyse de la fonction achat
- 2- Décision d'achat
- 3- L'achat à l'importation

HISTORIQUE :

Les dirigeants ont commencé par rechercher la rentabilité par action sur les prix de vente. L'existence des structures concurrentielles diluées, la non saturation des marchés et leur jeunesse, le cloisonnement entre ces marchés et la croissance offraient conjointement la possibilité d'accroître les marges par les prix, ensuite progressivement, les marchés se sont saturés, les consommateurs plus ouverts, plus puissants (le client est roi) et beaucoup d'entreprises se sont trouvées obligées d'adopter des prix de marchés imposés par une concurrence accrue.

Seuls des efforts de diversifications dans les produits permettaient de retrouver encore la liberté de fixation de prix, mais en contrepartie d'une innovation incessante et coûteuse, que beaucoup de sociétés ne pouvaient atteindre.

Dans un second temps ou parfois parallèlement la rentabilité a été recherchée par une diminution des coûts, et essentiellement de main d'oeuvre directe. Ceci s'est traduit par des efforts de productivité, par une meilleure conception des postes de travail, par des efforts de mécanisation, d'automatisation et des investissements dits de productivité. Dans certains cas, cet effort a consisté en une recherche de nouvelles techniques amenant de nouveaux processus industriels plus facilement automatisants et plus productifs .

Or dans les dix à vingt années, ces mesures ont largement été abouties et l'organisation des postes de travail a progressivement perdu de son efficacité en ayant atteint dans de nombreux domaines les limites des améliorations envisageables. Tout

nouvel effort démontrait progressivement une efficacité moins grande pour un même investissement de départ .

De plus, il est apparu à l'analyse de nombreux comptes d'exploitation industriels qu'on recherchait ainsi la diminution de quelques points sur un poste "main d'oeuvre" qui ne représentait que 10 à 25 % des charges directes, alors que dans le même temps le poste achats atteignait un total de 35 à 70 % de ces mêmes charges .

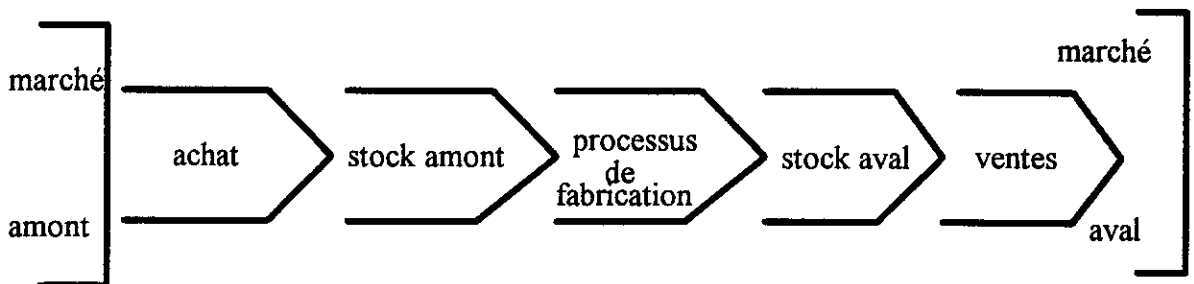
Enfin et dans le même temps, ce fût la prise de conscience des années soixante dix (70), des risques nouveaux apparurent sur les approvisionnements et donc des problèmes de sécurité se posèrent. De nouvelles entreprises consommatrices vinrent augmenter la demande et l'offre ne suivit pas toujours ou alors à un coût plus élevé. Enfin, l'internationalisation des approvisionnements vint accentuer le phénomène de risque.

Il y a donc maintenant une convergence de motifs stratégiques et de raisons purement économiques, qui ne peut amener que plus à revaloriser la fonction approvisionnement, à préciser ses objectifs et son rôle stratégique en tant qu'arme concurrentielle puissante .

1- ANALYSE DE LA FONCTION ACHATS :

1-1 : ROLE DE LA FONCTION ACHATS :

C'est la fonction achats qui a pour mission de satisfaire les besoins en matières, composants, fournitures ou services divers nécessaires à la réalisation des opérations industrielles de l'entreprise .

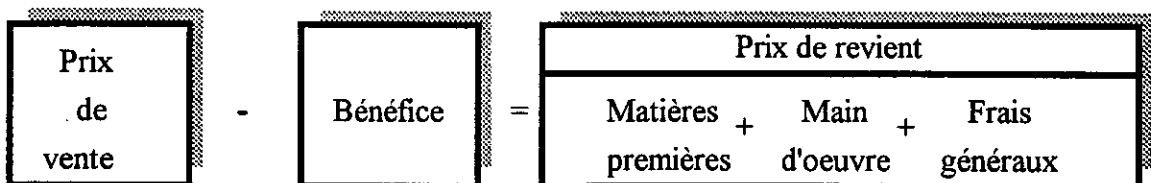


1-2 : L' ACHAT A L' ECONOMIE DE MARCHE :

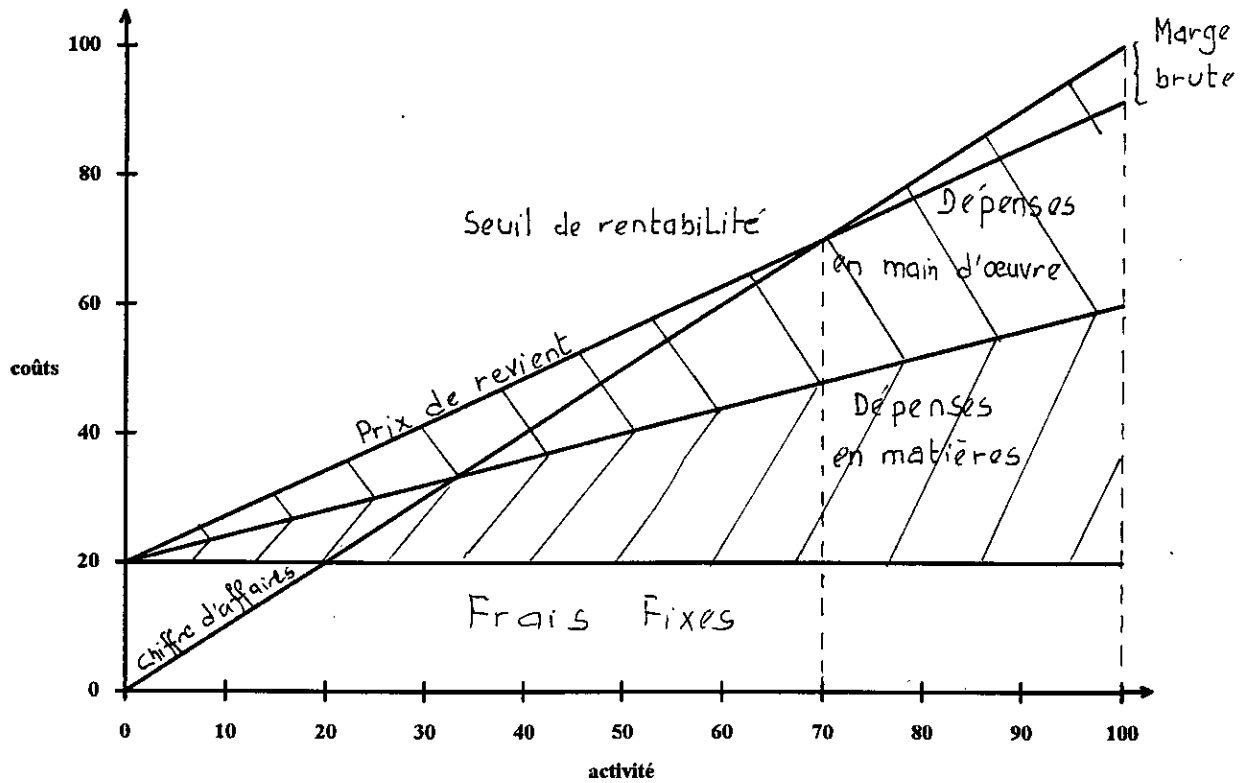
Le changement de système économique a modifié en profondeur l'activité et l'organisation des entreprises, pour l'acheteur le mode de calcul des prix des produits. En économie de marché, le prix de vente est dicté par la loi du marché. L'entreprise doit être capable de fabriquer le produit au prix de revient le plus bas.

Le prix de revient apparaît donc comme un objectif.

ELABORATION DES PRIX EN ECONOMIE DE MARCHE



Toutes les fonctions de l'entreprise participent à la réalisation de cet optimum. Les achats y ont une action déterminante, que nous allons mettre en évidence dans le schéma suivant :

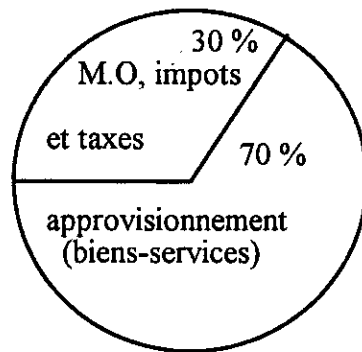


1-3 : IMPORTANCE STRATEGIQUE ET ECONOMIQUE :

D'un point de vue stratégique, la gestion des achats aide l'entreprise à atteindre ses objectifs économiques et commerciaux par la fourniture des matières et des services qui lui permettent de réaliser des produits compétitifs dans les meilleurs délais .

Examinons l'aspect économique de l'achat dans le CVI /SNVI :

Les approvisionnements représentent un pourcentage élevé du total de ses dépenses, allant à 70 %, ce pourcentage s'élève beaucoup si on y inclut les achats d'équipements. Le reste représente les frais relatifs à la main d'oeuvre, les taxes et Les impôts.



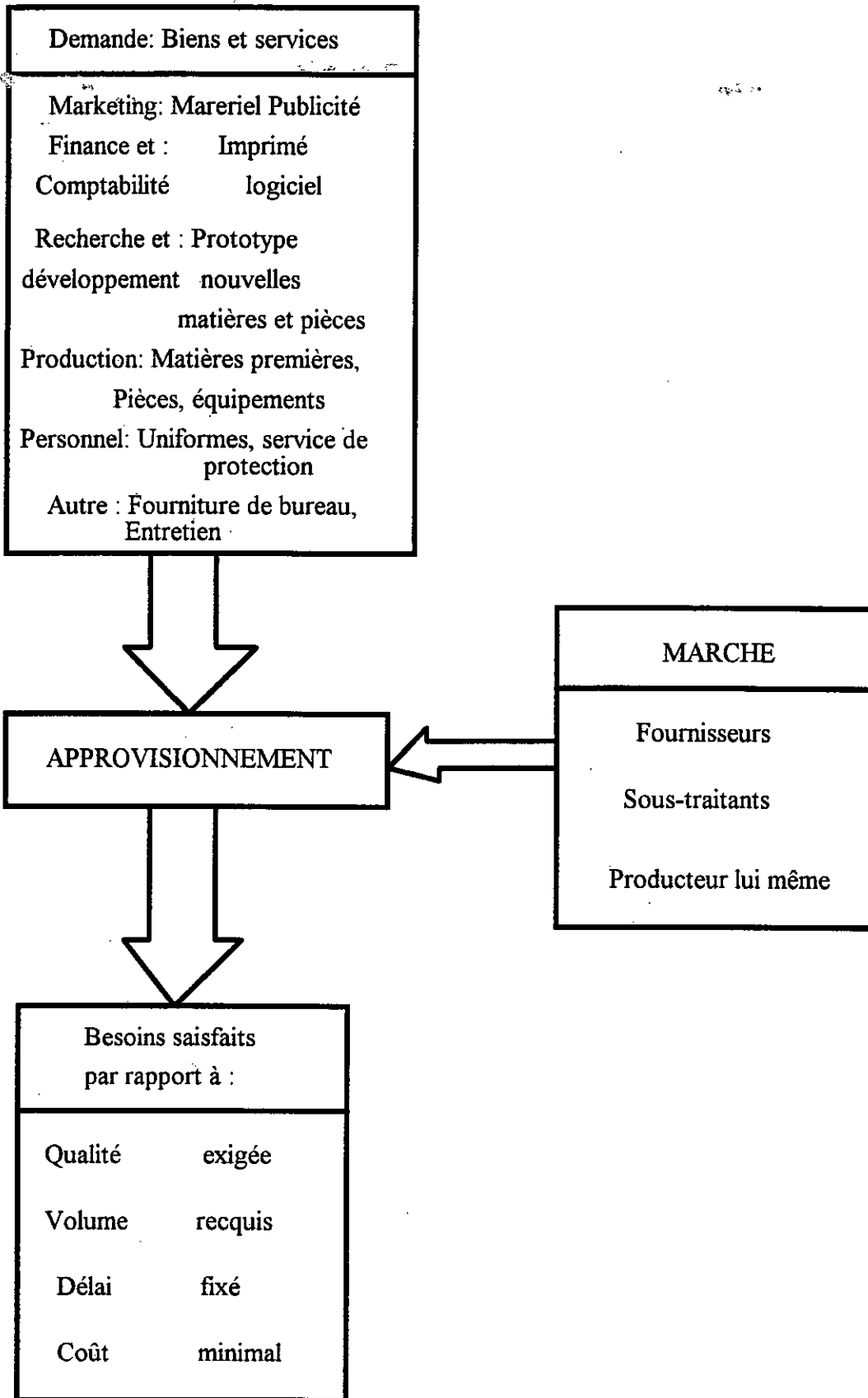
La gestion des achats a donc un effet direct sur l'efficacité de l'entreprise et sur ses profits. En effet, une économie de 10 % sur ces dépenses, équivaut en moyenne à 7 % de ses revenus, (Existe-t-il beaucoup d'investissement permettant une rentabilité aussi importante?!).

La gestion des achats s'avère donc capitale, plusieurs spécialistes considèrent l'achat comme une source de profit .[7]

1-4 : OBJECTIFS:

La fonction achat est responsable de l'acquisition de tous les biens et les services nécessaires à un système de production. Cette responsabilité se traduit par la mission suivante :

- Acquérir le bien et /ou le service demandé.
- Au niveau de qualité voulue .
- En quantité souhaitée .
- Au coût le plus bas .
- Dans les délais attendus .
- Dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement.



2- DECISION D' ACHAT :

Une décision d'achat optimale doit viser au moins les objectifs cités ci-dessus liés entre eux, et parfois contradictoires.

En effet le système de gestion des achats ne peut atteindre ces objectifs à la fois (prix le plus bas, meilleure qualité, délais les plus courts, meilleurs services). Il y a toujours des choix à faire et des compromis à réaliser par une hiérarchisation des objectifs.[5]

2-1 : DONNEES DE DECISION :

Les principaux domaines de décision ayant trait à la planification et l'exécution des opérations d'achats sont :

- Acheter Quoi ?
- Acheter Combien ?
- Acheter Quand ?
- Acheter Où ?
- Acheter à Qui ?
- Acheter à Quel prix ?
- Acheter Comment ?

En plus de ces décisions, l'information joue un rôle très important pour la prise de décisions .

2-2 : CENTRE DE DECISION :[23]

depuis quelques années, un nouveau paramètre s'est introduit dans l'équation d'achat, il s'agit du facteur risque. Le risque d'achat peut revêtir plusieurs aspects, parmi les principaux : économique, technique, financier, marketing. En réalité, ils sont extrêmement nombreux.

Autrefois, ils étaient assumés d'une façon plus ou moins confuse par l'acheteur, seul décisionnaire d'achats.

actuellement, chaque risque est géré par un titulaire spécialiste dans son domaine qui en l'assumant prend une micro-décision d'achats.

Risque	Titulaire	μ décision
1 économique	Acheteur	$\mu d1$
2 Technique	Bureau d'étude	$\mu d2$
3 Marketing	Chef de produit	$\mu d3$
.	.	.
.	.	.
.	.	.
Σ Risque	Centres d'achat	Décision d'achat

Notons qu'une micro décision peut peser très lourd dans la décision finale d'achats.

Nous voyons donc que la décision d'achats n'est plus l'apanage de l'acheteur seul, elle est partagée et collégiale. Il faut alors que l'acheteur apprenne à travailler en équipe, en s'appuyant sur les forces internes et les compétences des autres fonctions de l'entreprise.

C'est la définition même du partenariat interne.

3-L'ACHAT A L'IMPORTATION :

Il est séduisant de préconiser l'acquisition sur le territoire national, en donnant aux fournisseurs locaux la possibilité d'augmenter le taux d'intégration. En effet, en évitant la sortie d'argents vers l'extérieur, ceci favorisera l'équilibre de la balance des comptes.

La forme d'achat particulière que constitue l'importation se développe dans un système d'échanges internationaux en pleine expansion. Quelque soient, cependant les progrès réalisés dans le domaine du libre échange, les achats à l'importation restent assujettis à un certain nombre de contraintes qui les compliquent sans pour autant les priver de leur intérêt. Cet intérêt est lié à des nécessités et à des opportunités.

On importe par nécessité :

- Parce qu'on manque de quelque chose que d'autres possèdent, des produits manufacturés issus de certaines techniques avancées.
- On importe aussi pour répondre à des opportunités parce que certains produits sont plus avantageux à l'étranger et que les acquérir est conforme aux jeux de la libre concurrence.

Les sujétions auxquelles sont soumises les opérations d'importation concernent :

- La connaissance des institutions internationales qui sont les moteurs des échanges commerciaux entre les nations : **INSEE** (Institut National de la Statistique et des Etudes Economique, son siège est à Paris), **OCDE** (Organisation de Coopération et de Développement Economique, son siège est à Paris), **GATT** (General Agreement on Tarif and Trade: Accord Général sur les Tarifs et le Commerce, son siège est à Genève),...
- La connaissance des sources d'approvisionnement à l'étranger.
- Le transport et le transit des marchandises.
- Les procédures douanières et les taxes au franchissement des frontières des Etats.

CHAPITRE 2

ANALYSE DE L'EXISTANT

- 1- Plan d'approvisionnement
- 2- L'acte d'achat
- 3- Présentation de la situation actuelle
 - Présentation du problème

L'analyse de l'existant est menée à travers la présentation et la mise en relief des problèmes à résoudre compte tenu des besoins exprimés par le complexe.

La synthèse procède de la nécessité de faire valoir les faiblesses du système. Elle est menée à travers les flux d'informations en cause ainsi que l'analyse qualitative et quantitative des documents mis en place.

1- PLAN D'APPROVISIONNEMENT :

Dans ce qui suit, nous développerons le plan directeur et le calcul des besoins nets qui était autrefois appliqués manuellement à chaque début d'année.

Actuellement leur calcul constitue la solution informatique retenue dans le complexe et implantée dans le progiciel MM /3000.

Le progiciel **MM /3000** est un système de gestion des matières destiné à être utilisé sur un ordinateur HP 3000. Il permet à ses utilisateurs d'exécuter les tâches suivantes :

- Création et mise à jour des nomenclatures,
- Création et mise à jour des gammes et des centres de charge,
- Réception des ordres d'achat, émission et réception des ordres de fabrication,
- Exécution des tâches de contrôle de production (création et suppression d'ordres de fabrication, allocation des ordres de fabrication, gestion des manquants, etc.),
- Gestion du stock en magasin (ajustement, analyse des mouvements récents, inventaire tournant),

- Gestion des ordres d'achat,
- Détermination des coûts standard des produits et génération d'enregistrement de mouvements matières valorisées,
- Etablissement d'un plan matières,
- Création et mise à jour d'un programme directeur de production,
- Création et suivi des commandes usine.

1-1 : DETERMINATION DU PLAN DIRECTEUR :

En gestion de production, l'étape de définition du plan directeur constitue une phase importante du processus de planification de la production.

En effet, c'est à partir du plan directeur qui est un document de planification que l'on détermine le programme de production. Ce dernier indique les quantités mensuelles à fabriquer pour chaque type de véhicule.

Les données de base utilisées pour la détermination du plan directeur sont généralement constituées par le carnet de commandes (données commerciales), d'une demande de marché et des prévisions de vente.

Le plan directeur est fixé une fois par an au niveau du complexe CVI / SNVI et est révisable en cours d'exercice lors des prévisions de clôture.

1-2 : CALCULS DES BESOINS :

Dès l'établissement du plan directeur, le département GIN (gestion industrielle) passe au calcul des besoins bruts, cette étape est assurée par la méthode de planification et de gestion des flux **M.R.P.** (Material Requirement Planning) ou (planification des besoins en composants) implémentée dans le progiciel MM /3000.

Après le calcul des besoins bruts, une situation physique sera effectuée au niveau des lignes et au magasin pour connaître les quantités disponibles afin de déterminer les besoins nets pour chaque article.

$$\text{BN} = \text{BB} - (\text{quantités en stock} + \text{en-cours commande})$$

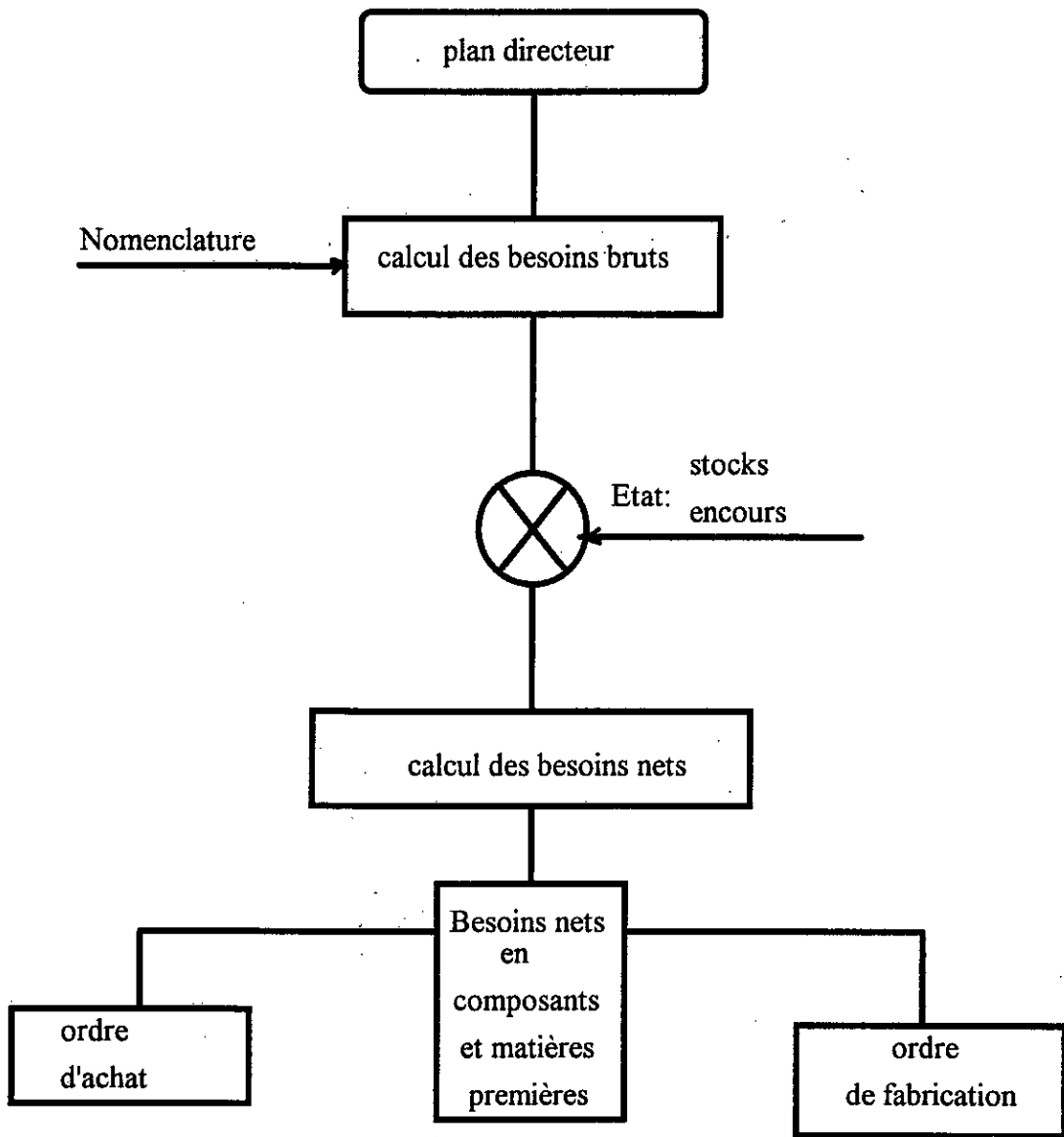
BN : Besoin réel à approvisionner pour réaliser le programme.

BB : Quantité brute nécessaire pour réaliser le programme.

En-cours commande : Quantité commandée non encore reçue (pièces achetées ou fabriquées).

Quantité en stock : articles en magasin (tous emplacements confondus).

Le schéma de la logique MRP



A ce stade, le module de calcul des besoins nets, permet de déterminer dans le temps les quantités à approvisionner pour chaque article.

2- L'ACTE D'ACHAT :

L'acte d'achat s'effectue en trois étapes :

2-1 : ETABLISSEMENT DE LA DEMANDE D'ACHAT :

Après avoir déterminé le besoin net à approvisionner qui est égal au besoin brut - (quantité en stock + en cours commande), l'agent d'ordonnancement du centre de production déclenche une demande d'achat (DA) (Voir Annexe 2), en portant les renseignements suivants :

- Numéro d'identification de la DA,
- Référence de l'article commandé,
- Numéro de code d'imputation du centre demandeur,
- Quantités à commandes,
- Les dates de livraison.

Ensuite celle-ci (DA) est acheminée vers le département de la comptabilité analytique de la direction d'Administration et Finance (DAF) pour visa et imputation budgétaire. Une fois le contrôle est effectué par la comptabilité analytique, la (DA) est envoyée à la direction des Achats et Approvisionnements (DAA) pour traitement

2-2 : PLACEMENT DES CONTRATS D'ACHAT:

A réception de la (DA), l'acheteur consulte son fichier produit afin de recenser les fournisseurs homologués pour les articles demandés . Après lancement des consultations sous forme des demandes de prix (Voir Annexe 3) auprès des fournisseurs, l'acheteur reçoit les offres pour étude et négociation. les négociations étant closes , l'acheteur reçoit les factures proformats reprenant les résultats des négociations, pour vérification des factures et confirmations de l'achat :

- soit par un marché (Voir Annexe 4) si le montant est supérieur a 2.000.000 DA;
- soit par une commande (Voir Annexe 5) si le montant, lui est inférieur.

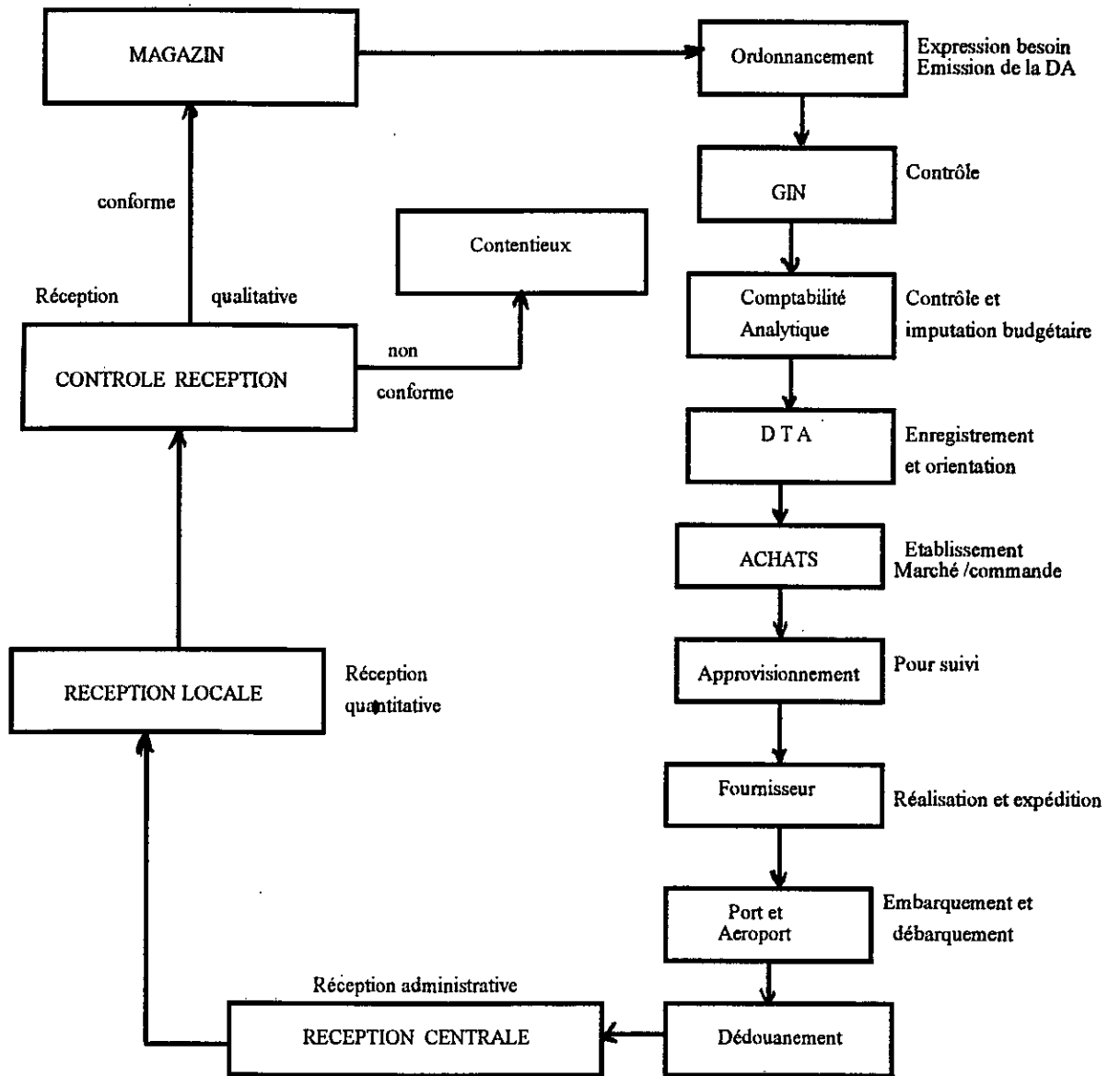
2-3 : SUIVI DES APPROVISIONNEMENTS :

Le suivi des marchés et / ou des commandes est pris en charge par le département Approvisionnement . L'intervention de l'acheteur ne se fait que dans des situations qui relèvent de sa compétence, telles que le traitement des litiges de prix .

Une fois le marché et / ou la commande est placé, l'agent d'approvisionnement veille au respect des engagements pris par les fournisseurs lors des négociations avec l'acheteur. L'agent d'approvisionnement suit les commandes depuis leur émission jusqu'à l'entrée en magasin du produit commandé .

Il relance les fournisseurs sur les délais de livraison déjà arrêtés afin d'éviter les ruptures éventuelles de stock .

CIRCUIT ACHAT MATIERE



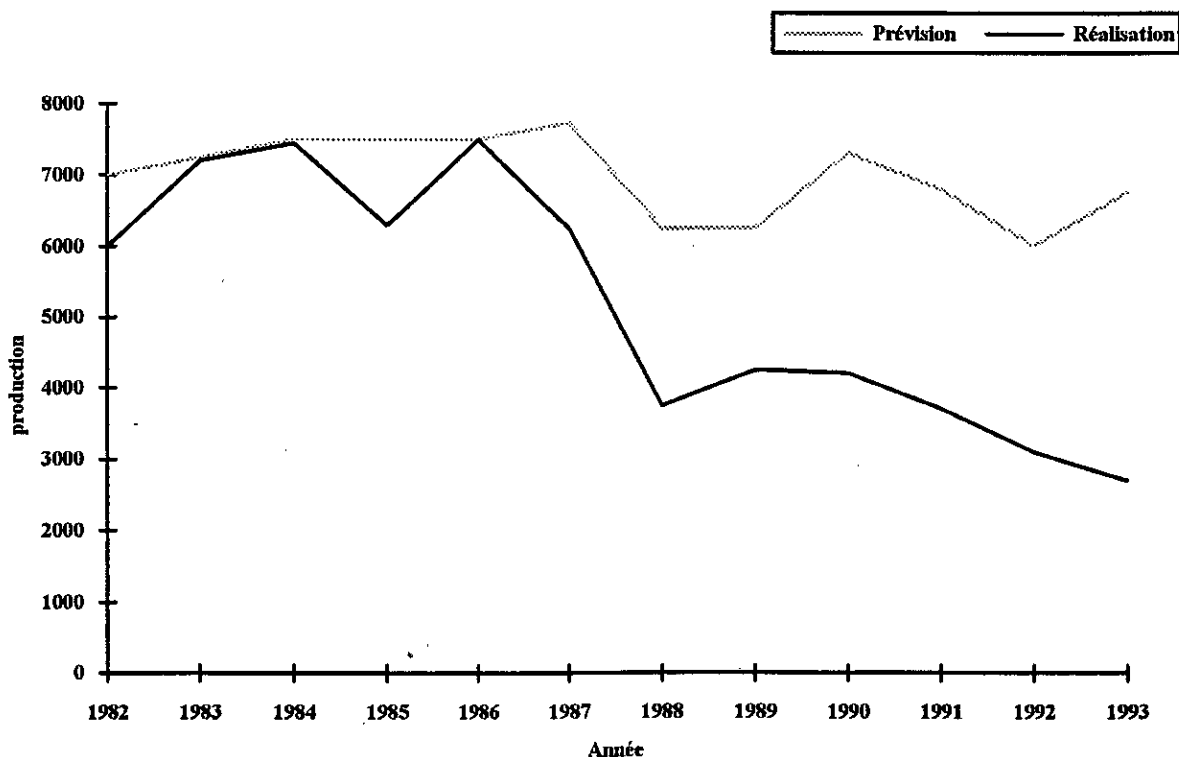
3-PRESENTATION DE LA SITUATION ACTUELLE :

Qu'il trouve sa source dans la production nationale ou dans les importations, le programme de production est caractérisé par une insuffisance d'aptitude à satisfaire les besoins de l'économie nationale dans les conditions de quantités et de prix.

En d'autres termes, le problème qui se pose est celui de l'ajustement permanent et non épisodique de l'offre à la demande.

La résolution d'un tel problème passe nécessairement par la résorption d'un certain nombre d'obstacles ou d'anomalies existant au niveau de l'approvisionnement.

Le graphe suivant retrace l'évolution de la production à l'engagement et met en relief les écarts entre les prévisions et les réalisations :



ANALYSE DES ECARTS :

Ces écarts relèvent de plusieurs aspects négatifs, notamment au niveau de la gestion de la production et des approvisionnements, citons :

- Le long délai d'approvisionnement , entre l'émission de la demande d'achat et la réception des articles, il s'écoule généralement plus de 14 mois,
- La complexité de la procédure de la concrétisation de l'acte d'achat et le doublage de travaux de la gestion de la production et ceux des approvisionnements,
- Sous utilisation des capacités de production,
- Non synchronisation d'une chaîne de production avec une des livraisons qui lui correspond.

3-1 : L' ETAT DE L' APPROVISIONNEMENT :

Dans l'ensemble, il est à constater une régression de la situation des approvisionnements qui s'est traduite ces dernières années par le nombre important des "Bons sauf" (produits non encore finis occupant les zones de stationnement vu le manque d'un article) , et qui est due à une situation économique de crise.

Les achats du CVI / SNVI portent sur 10 000 articles appartenant aux familles de produits représentées en (Annexe 6). Ces articles achetés auprès des fournisseurs européens dont : (FRANCE, ALLEMAGNE, BELGIQUE, ESPAGNE, ANGLETERRE, SUEDE, ITALIE...); américains (USA), maghrébins (TUNISIE), et locaux que ce soient des entreprises publiques ou privées.

3-1-1 : LES APPROVISIONNEMENTS D' ORIGINE INTERNE

(production nationale) :

A ce niveau, il y a lieu de souligner la persistance des faiblesses de la production tant au plan quantitatif que qualitatif.

Le niveau de performance actuel demeure faible à la fois pour des raisons endogènes et exogènes de l'appareil de production.

Ces causes sont nombreuses, citons :

- Multiplicité des tâches assumées,
- Insuffisance de moyens matériels et humains,
- Existence de nombreuses contraintes dues à l'environnement et au marché international,
- Absence de normes de travail,
- Sous-utilisation des capacités de production,
- Manque de suivi des commandes par les monopoles.

3-1-2 : LES APPROVISIONNEMENTS D' ORIGINE EXTERNE

(importation) :

Il est à souligner que le caractère de dépendance de l'extérieur pour les approvisionnements du CVI / SNVI se maintient à un niveau qui reste élevé, allant jusqu'à 65 %. Ce caractère de dépendance peut être illustré par les données suivantes:

- Manque de produits d'origine interne,
- Faiblesse ou inexistence d'un environnement industriel lors du lancement du projet CVI / SNVI .
- Pour ce qui a trait à la qualité des sous-traitants nationaux, des cas d'insuffisance ont été constatés.

Ce sont là, des niveaux très importants surtout lorsque l'on sait qu'ils conditionnent dans une très large mesure, le fonctionnement et le développement de la production du CVI / SNVI .

C'est pourquoi les importations revêtent un caractère stratégique pour l'entreprise, ce qui requiert la résorption des nombreuses insuffisances qui persistent encore tant au niveau de l'élaboration de l'acte d'achat que de sa réalisation.

a / Pour ce qui concerne l'élaboration de l'acte d'achat :

Les insuffisances concernent essentiellement la non-maîtrise de la programmation et l'absence de cohérence dans la répartition du domaine d'intervention des opérateurs concernés :

a-1 / La non- maîtrise de la programmation :

Elle se présente sous les deux aspects essentiels suivants :

** / Premier aspect: lié au management interne*

- Connaissance insuffisante des données du marché international et de son évolution (absence, à cet effet d'instruments appropriés d'études):
L'entreprise n'a pas mené une politique de prospection, c'est le fournisseur qui vient présenter son produit.
- Méconnaissance des achats déjà réalisés (absence de mise en place d'instruments adéquats de saisie des contrats antérieurs et de suivi de leur évolution).

- - Restriction du champ d'approvisionnement dû au non recours à la procédure d'appel d'offres.
- - Le direction Achat / approvisionnements possède seulement un **KOMPASS** (annuaire sur les entreprises étrangères) qui n'est pas tenu à jour.
- Pour chaque article, il existe généralement un seul fournisseur. Cependant, l'acheteur du CVI se trouve face à un seul fournisseur par article.
- Absence d'informations sur les nouvelles sources d'approvisionnement. L'acheteur du CVI se trouve astreint à continuer ^{à traiter} avec ses fournisseurs habituels, homologués antérieurement, et qui ~~est~~ n'offrent pas nécessairement les meilleures conditions.

**** / Deuxième aspect : lié au management externe.**

- La spécificité des produits, l'absence de normalisation et de standardisation des produits de SNVI / CVI entraînent inévitablement des difficultés d'achat à l'extérieur.

En effet, ce type de produit fabriqué sur demande exige un travail de longue haleine pour la recherche du fournisseur apte à le réaliser. Il appelle entre autres, la création d'outillage qui se traduit par des coûts trop élevés et insupportables par le CVI /SNVI.

Ce problème a tendance à exclure des sources d'approvisionnement.

- Insuffisance de coordination entre l'ensemble des opérateurs et les institutions concernés par la programmation des importations (BANQUE - DOUANE - TRANSPORT- ENTREPRISE).

A ce niveau, il y a lieu de constater l'absence de tout système organisé et performant de collecte, d'exploitation et de diffusion de données permettant notamment l'information réciproque des opérateurs.

a-2 / Absence de cohérence dans l'intervention des opérateurs (problèmes internes à la DAA):

Les principales conséquences d'une absence d'une gestion rationnelle des attributions et du domaine d'intervention des différents services sont :

*** / Problèmes de communication :**

Dans le cas du CVI qui entretient des relations avec plusieurs fournisseurs, il apparaît l'importance d'une bonne communication. Cependant, l'action de communication au sein de la Direction Achats Approvisionnements (DAA) reste absente, d'où les conséquences suivantes:

- L' affaiblissement du pouvoir de négociation des acheteurs sur le marché international reste, du fait que :
 - Les techniques de négociation restent méconnaissables.
 - Les produits fabriqués pour le CVI / SNVI restent spécifiques (ils ne suivent pas l'évolution technologique).
 - les connaissances des acheteurs sur les fournisseurs sont très limitées.
- Par contre, les fournisseurs ont des informations et des moyens de traitement de ces informations qui permettent de manipuler les clients mal informés. De plus, ils utilisent des méthodes de Marketing des plus sophistiquées, ce qui est de nature à pénaliser l'acheteur du CVI /SNVI.

- Aucune action de type de récompense individuelle, journal interne, une note de service, une réunion se travail, une action de publicité n'est menée.

- Absence de la motivation du personnel et de la dynamique de travail.

Pour ce qui est de la communication externe, elle est méconnue et inexistante du fait qu'elle n'est que le prolongement de la communication interne.

**** / Problèmes d'organisation :**

Déficiance dans l'organisation de travail entraînant l'absence de contrôle et de sanction positive ou négative du travail effectué :

- Fragmentation des fonctions Achat et Approvisionnement.

- La coordination qui devrait être étroite entre les deux département : Achats et Approvisionnements est inexistante.

- Aucune classification des différentes catégories d'articles n'est établie selon tel ou tel critère.

- Manque de moyens matériels : Inexistence de la solution informatique pour une meilleure gestion et aucune initiative n'est chargée dans ce sens pour y remédier, constatée des lacunes suivantes :

- Lourdeur des procédures administratives et importance du volume des documents utilisés.

- Complexité de la concrétisation de l'acte d'achat.

A ces entraves, il y a lieu d'ajouter un handicap plus pernicieux, par ce que non encore perçu jusque-là, constitué par la division du travail (application de la logique taylorienne) sans prise en considération de l'efficacité de travail en équipe et de la création d'un esprit de solidarité qu'elle engendre.

Notons qu'une entreprise est formée d'un ensemble d'individus dont l'union fait la force de cette entreprise.

***** / Problèmes d'informations :**

les obstacles cités précédemment ont engendré un grand nombre de problèmes liés à l'information, auxquels on ajoute :

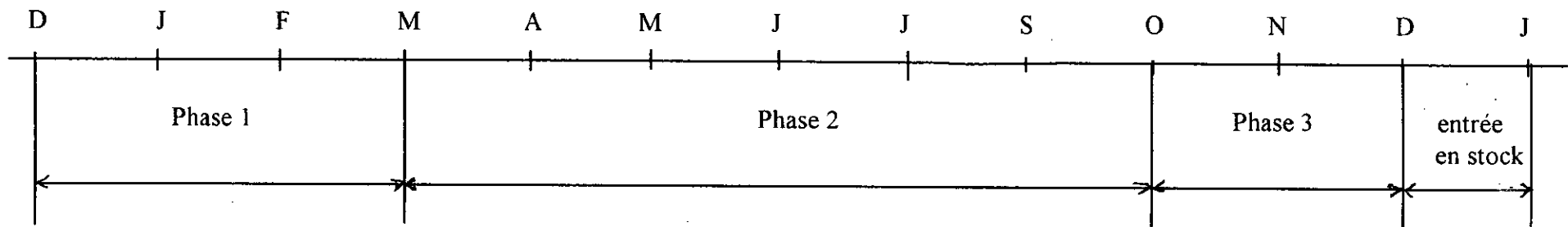
- Mauvaise coordination : Faiblesse de la position de force de l'approvisionneur vis à vis du fournisseur en cas de litige vu sa non implication dans les réunions de négociation; Présence de "propriétaires jaloux" de leur information.
- Divergence d'opinions : L'acheteur apprécie le fournisseur à travers ses offres de prix par contre l'approvisionneur selon la qualité des produits et les régularités de livraison.
- Responsabilités diluées : l'acheteur ignore les retards fournisseurs s'il n'est pas saisi par l'approvisionneur ; Les problèmes de qualité rencontrés par l'approvisionneur échappent à la connaissance de l'acheteur.
- Double gestion : Un même dossier fournisseur est créé aux achats et aux approvisionnements, d'où surcroît des frais de gestion.

- Dispersion d'efforts : Les relances faites par l'approvisionneur, appellent des réponses du fournisseur par des questions relevant des prérogatives de l'acheteur (attente accord prix, attente plan).
- Utilisation de grille de comparaison des offres ne tenant compte que des prix, les délais et la qualité sont acquis. Cette grille porte d'ailleurs le nom de grille de comparaison des offres de prix.

b / Pour ce qui intéresse la réalisation de l'acte d'achat :

- Difficulté d'approvisionnement vu le manque en devises étrangères,
- Evolution des prix mondiaux des matières importées,
- Evolution de la parité du Dinar,
- Non respect des délais et des cadences de livraison. Le délai minimum d'approvisionnement depuis l'émission de la demande d'achat jusqu'à sa réception est de 11 mois (Voir le schéma suivant). Dans la réalité ces délais sont rarement respectés, du fait principalement :
 - Causes dues à la nature, tel que naufrage du bateau,
 - Retards dans l'enlèvement des colis du site sous douane par le TDT (Transport Douane Transit),
 - Non respect du numéro de l'entrepôt sous douane prévu pour les colis lors du débarquement.

- Non respect de la qualité de l'article acheté, dû à :
 - Une absence de marquage sur l'acier pour l'identification des nuances,
 - Erreur dans la livraison,
 - Mauvaise mention de la référence de l'article sur la commande d'achat par l'acheteur,
 - Non protection des colis à l'entrepôt sous douane : exposition des articles à l'oxydation, due généralement à la longue de l'entreposage qui est de 2 mois au minimum.



Phase 1:

Décembre à février : Période de consultation, négociation et formalisation de l'acte d'achat (Période transition par les organes contrôle incluse).

Phase 2:

Mars à fin septembre: Période de réalisation de la pièce par le fournisseur

Phase 3:

Octobre à décembre: Livraison et acheminement du port de débarquement jusqu'à réception sur site de dédouanement

Phase 4:

Décembre à janvier: Entrée en magasin

PERIODE D'ACHAT D'UN PRODUIT

3-2 : MODE DE FINANCEMENT :

Les conditions d'achat sont l'une des préoccupations de l'approvisionnement.

Le recours au financement a été instauré depuis la baisse des ressources financières. Le financement est un moyen de paiement à crédit échelonné sur plusieurs années. Bien qu'il implique des taux d'intérêt, il offre comme avantage l'acquisition de produit par des paiements partiels et à crédit.

Il libère l'acheteur de l'une des plus grandes contraintes et qui est le paiement à terme, sans quoi les livraisons restent bloquées.

Deux formes de financement sont les plus utilisées:

a / Crédit fournisseurs :

C'est un crédit accordé par le fournisseur à l'acheteur et matérialisé par des traites (lettre de change) tirées sur ce dernier.

L'opération se déroule ainsi :

Dans un premier stade, le fournisseur fait crédit à l'acheteur et se retourne contre son banquier pour mobiliser sa créance. Si à l'échéance le tiré ne paie pas, le banquier se retourne contre le fournisseur.

b / Crédit acheteur :

IL se présente sous la forme de contrats de prêts conclus directement entre un ou plusieurs banquiers du fournisseur et celui de l'importateur afin que le premier

puisse être payé comptant. Le banquier prêteur demandera une garantie de la part du banquier de l'importateur.

Actuellement, le financement découle d'un type particulier d'achat pratiqué par le CVI /SNVI , et qui est le " Regroupement des achats ".

Cet achat consiste à la centralisation des achats des articles des fournisseurs au niveau d'un seul fournisseur. Ce dernier détient le plus grand pourcentage du chiffre d'affaires des achats.

Le fournisseur qui se charge du regroupement porte le nom de "Regroupeur", alors que les autres sont appelés des "Regroupés" et sont désignés par la DAA.

Au niveau de la DAA, un fournisseur devient regroupeur pour les raisons suivantes :

- ancien fournisseur du CVI /SNVI ,
- Capacité de financement,
- Détient un grand pourcentage du chiffre d'affaires des achats,
- Son sérieux dans les opérations d'importations précédentes (respect des critères et des normes exigés par le CVI / SNVI),
- Suffisance des moyens matériels et humains tel que : l'espace de stockage nécessaire, main d'oeuvre chargée de l'emballage, des moyens de protection des articles, moyens de transport,
- Connus sur le marché international (réputation).

Sept. (07) regroupeurs sont retenus au niveau de la DAA :

Pays	Nom du Regroupeur	% du CA des achats (1993)
France	RVI	34.79
Allemagne	DMF (KHD)	30.21
France	SCMR	4.76
France	SOVEMA	4.22
Etats-Unis	ROCWELL	2
France	ALYNOX	0.62
Allemagne	TPRO	0.44

Cette méthode a ses avantages comme elle a ses inconvénients.

AVANTAGES :

- Minimiser les procédures administratives,
- Bénéficier d'un financement en vue de récupérer les livraisons,
- Continuité de la production vu la régularité dans les livraisons,

INCONVENIENTS :

- Tendence à délaissier les fournisseurs habituels,
- Implication des taux d'intérêt élevés, de l'ordre de 10 à 20 % du chiffre d'affaires de l'achat ,

- Changement des habitudes de certains regroupés, telle que la non pratique du prix préférentiel dont le CVI / SNVI bénéficiait dans le passé,
- Parfois le regroupeur négocie pour le CVI /SNVI auprès des fournisseurs choisis .

CONCLUSION :

En conclusion, les problèmes observés sont liés à la dégradation des conditions économiques, et la dépendance de l'extérieur perturbant considérablement l'appareil de production au sein du CVI /SNVI.

PRESENTATION DU PROBLEME :

Pour répondre aux besoins du CVI / SNVI, les gestionnaires doivent faire appel à l'importation de certains organes et pièces. Ces derniers étant livrés, en général à partir du marché européen, subissent les lois de la concurrence et l'agressivité commerciale des fournisseurs, qui peuvent changer et perturber la planification de la production : par conséquent, des répercussions financières graves .

Les achats du CVI /SNVI représentent 70% de son chiffre d'affaire, donc ils constituent une fonction tout à fait primordiale de la stratégie d'entreprise et représentent un potentiel important à exploiter et dont les importations constituent un pourcentage élevé.

En effet, l'approvisionnement des articles est une source permanente des dépenses importantes en devises.

Or au CVI / SNVI, l'analyse de l'existant nous permet de relever la faiblesse au niveau du système de gestion des achats, pour mener une décision d'achat rationnelle.

En effet, la réussite d'une décision d'achat repose sur la qualité de sa préparation.

Nos investigations portent sur la recherche d'une meilleure efficacité dans la gestion des achats. La préoccupation réside dans le souci d'avoir des sources

d'approvisionnement fiables afin d'aboutir aux objectifs de base du système d'achat, pour optimiser l'enveloppe devise allouée aux achats et offrir des produits finis à des prix compétitifs.

A ce titre, notre souhait était de compléter cette étude par la mise à la disposition des gestionnaires un système d'aide à la décision permettant d'évaluer un ensemble de fournisseurs. Par conséquent, en détecter le(s) meilleur(s) pour chaque article.

L'utilisation de cet outil est prévue sous forme d'un modèle informatisé.

CHAPITRE 3

LA GESTION DES ACHATS

- 1- Préparation permanente des achats
- 2- Préparation à la demande

INTRODUCTION

La conduite efficace des achats doit répondre aux principes de base de toute gestion :

- **Prévoir** : Connaître aujourd'hui ce dont on aura besoin demain.

- **Planifier** : Fixer des objectifs d'achat et mettre en oeuvre les moyens nécessaires pour les atteindre dans le cadre d'un plan d'approvisionnement

- **Programmer** : Inscrire dans un calendrier de travail les mesures d'exécution et de contrôle d'avancement de ce plan d'approvisionnement.

Cette conduite fondamentale sera adoptée selon la nature technique du bien concerné, selon son importance et selon la spécificité du marché du fournisseur .

A l'examen, cette conduite va exiger qu'un certain nombre de tâches soit rempli, s'orientant autour des trois niveaux de responsabilité différents et délimitant à elle tout le domaine de la fonction.

Il y a lieu tout d'abord de définir et d'appliquer une politique à ce niveau :

- Cette fonction fixe des objectifs .
- Elle doit définir une politique fournisseur .
- Décision d'intégration ou de sous-traitance .
- système d'évaluation des fournisseurs .

- Plus généralement, comme le marketing est tourné vers des marchés aval, la fonction doit développer un marketing achat s'adressant aux marchés amont de l'entreprise .

Ensuite, la fonction achat va comporter à moyen terme un niveau de mise en oeuvre des politiques, ceci ca impliquer :

- Un enregistrement des besoins d'achat .
- L'étude du marché fournisseur .
- La réalisation de la consultation et des appels d'offres .

Sur le court terme, la fonction a une responsabilité de passation de commandes:

- Passation des commandes proprement dites,
- relance des fournisseurs,
- Suivi des réceptions,
- Règlement des litiges,
- Vérification des factures et règlement.

Remarque 1 :

Dans nos investigations, nous nous intéresserons au premier et deuxième niveau du fait que c'est ces deux niveaux qui agissent sur la décision d'achat.

Remarque 2 :

Nous supposons que l'expression des besoins a été établie par le module de calcul des besoins nets du progiciel MM /3000 .

Remarque 3 :

Dans notre étude, il n'existe aucune analyse traitant par exemple, de "l'achat pièces moteur", ou de "l'achat de boîtes de vitesses". Par contre, il existe un exposé des principes de base aux achats des besoins industriels.

1- PREPARATION PERMANENTE DES ACHATS :

Il peut paraître abusif d'appliquer le terme de marketing à la fonction achats , mais en fait, ce n'est pas le cas si on considère que le marketing est tout d'abord une approche nouvelle des problèmes de l'entreprise, se caractérisant par un esprit privilégiant le consommateur. Dans un second temps, le marketing se définit comme la stratégie de conquête du marché-aval en utilisant les techniques : étude de marché, publicité , promotion.

Si l'entreprise est sur un marché-aval, celui formé des clients, elle est aussi sur un (des) marché(s), constitué par ses fournisseurs actuels ou potentiels.

Il apparaît bien à la réflexion que le marketing n'est pas une méthodologie exclusive de la fonction commerciale, mais applicable à d'autres domaines et en particulier à la fonction achats .

1-1 : DEFINITION DU MARKETING-ACHAT :[23]

Le marketing achat est une approche utilisée par l'acheteur pour connaître toute la chaîne amont de son produit et être attentif et permanent de chacun de ses maillons.

1-2 : LE MARKETING DES FOURNISSEURS :

Le premier niveau du Marketing-achat concerne la nécessité pour les acheteurs de comprendre, d'exploiter et même parfois d'initier en partie le Marketing des fournisseurs.

En effet, l'approche Marketing et les techniques associées sont répandues depuis longtemps dans les services commerciaux des entreprises industrielles. Dans le même temps, les acheteurs ont eu de plus en plus de mal à décrypter des messages de leur environnement. Or il est de leur responsabilité de le faire :

-EN MATIERE DE PRODUIT :

- Le produit du fournisseur rencontre-t-il les standards du marché ou non ?
- Quelles sont les tolérances ?
- Est-il un produit d'avenir ou en fin de vie ?

-EN MATIERE DE PRIX :

- Le produit est-il cher ?
- Le produit joue-t-il pour le fournisseur le rôle de produit d'appel ?
- Le marché de ce produit est-il très concurrentiel ?
- Se trouve t-on devant un oligopole pouvant expliquer des ententes en matière de prix ?
- Le fournisseur serait-il susceptible de faire varier ce prix avec les quantités ? .

-EN MATIERE DE DISTRIBUTION :

- Nature des circuits choisis par les fournisseurs .
- Possibilité d'influence sur délais de livraison .
- Importance des stocks existant à tous les niveaux.
- Nature des conditionnements et possibilité d'en changer.

-EN MATIERE D' ACTIONS PROMOTIONNELLES :

- Quelles sont les actions publicitaires et promotionnelles du fournisseur ?
- Sommes-nous une de ses cibles ?
- Quelle est sa force de vente ?

Il s'agit donc de mieux comprendre, à l'aide des informations disponibles, le compte et la façon dont s'établit le rapport de force avec lui, mais cette attitude quelque peu passive ne suffit pas : Elle doit permettre ensuite à l'acheteur d'élaborer par rapport à ses fournisseurs une stratégie destinée à lui fournir les atouts d'une conquête du marché-amont, et les bases solides d'une négociation.

1-3 : LA POLITIQUE FOURNISSEURS :

Comme toute démarche marketing , celle-ci va s'exprimer par une optimisation des actions menées vers les marchés fournisseurs et s'oriente autour des pôles suivants:

- Stratégie-produits .
- stratégie-sources .
- stratégie-prix .
- stratégie-communication .

1-3-1 : STRATEGIE - PRODUITS :[5]

La fonction achats devra participer à la conception des produits et à la définition de la qualité qui influence sur la performance finale du produit .

Cette démarche permet d'aboutir à la définition du produit en terme de cahier des charges. Il s'en suit un passage en revue des possibilités offertes par le marché. On remettra en cause éventuellement le cahier de charges pour rencontrer les standards du marché.

Cette réflexion devra déboucher sur une sélection de produits disponibles, ou potentiels chez des fournisseurs et sous-traitants.

1-3-2 : STRATEGIE - SOURCES :

En particulier, l'acheteur devra effectuer le choix fondamental entre une politique d'exclusivité et une politique de répartition :

POLITIQUE D'EXCLUSIVITE :

Dans ce cas, l'acheteur tend à retenir un fournisseur unique, cette situation présente des avantages réels, lorsque par ailleurs elle n'est pas purement et simplement inévitable :

- Le fournisseur dont le produit nous intéresse est protégé par un brevet.

-Il est le seul détenteur du niveau de qualité que nous rechercherons.

- L'unicité de source permettra d'approvisionner tous nos besoins, et ainsi d'obtenir sans doute de meilleures conditions financières (prix , remises, conditions de règlement).
- Il sera sans doute possible ainsi de développer avec le fournisseur des relations suivies à moyen terme et de mettre ainsi en commun des moyens de recherche .
- S'agissant d'un besoin particulier, la fabrication suppose la mise au point d'outils et d'équipements spécifiques qu'il serait trop coûteux de doubler .

POLITIQUE DE REPARTITION :

A l'opposé, l'acheteur va tendre à diversifier ses ressources d'approvisionnement, cette situation de concurrence entre fournisseurs, ainsi créée, peut se justifier pour les raisons suivantes :

- L'existence d'une concurrence active incite les fournisseurs à offrir de meilleures conditions de prix et de service.
- L'approvisionnement diversifié offre en général une plus grande sécurité d'approvisionnement (face aux aléas de fabrication chez les fournisseurs, ou en amont chez leurs propres fournisseurs), ainsi une grève régionale n'arrêtera pas toutes les livraisons.
- On peut aussi viser par ce moyen une plus grande souplesse. En effet, réserver de la capacité de production chez plusieurs fournisseurs permettra de réagir plus vite et mieux à des changements de besoins en quantités

provenant des utilisateurs. Le fournisseur unique risque, en général, d'avoir une plus grande inertie.

- Cette politique permet de ne pas avoir une part plus importante dans le chiffre d'affaire avec un fournisseur, ce qui rendrait délicat toute cessation d'activités avec lui .

1-3-3 : STRATEGIE - PRIX :

Le marketing définit une politique des prix. Les acheteurs doivent donc, en permanence essayer d'évaluer les conséquences des prix qu'ils acceptent sur la rentabilité des produits finis. Aussi, leur raisonnement ne peut ignorer non plus les autres éléments financiers qui ont une incidence sur la rentabilité (remise, ristournes, les conditions de paiement).

A ce titre, il convient que l'acheteur détermine le prix à payer pour les produits achetés. En effet, l'un des objectifs de la fonction achats est d'obtenir des articles au meilleur coût possible, le prix le plus bas n'est pas toujours le meilleur.

les fabricants déterminent le prix de leurs produits en considérant trois facteurs principaux :

- 1- Les coûts engagés pour la réalisation de ces produits .
- 2- L'état et l'évolution de la demande (importance et régularité) .
- 3- La concurrence .

En pratique, il n'existe pas un prix de marché unique mais des prix différenciés. Une étude entreprise à l' université de Stanford démontre que les produits non différenciés ne représentent que 30 % des produits achetés aux USA . De plus, l'existence des canaux de distribution pourra impliquer d'autres différenciations dans les prix.[7]

De ce fait, le système de gestion des achats doit être au courant des diverses méthodes de détermination des prix par les fournisseurs, connaître dans quels cas elles sont applicables et utiliser ses compétences pour déterminer le prix à payer .

1-3-4 : STRATEGIE - COMMUNICATION :

Ce n'est pas en attendant que les fournisseurs viennent à lui, que l'acheteur pourra acquérir une meilleure connaissance des marchés-amont, ni les convaincre pour les amener à une plus grande collaboration avec son organisation. Pour atteindre ces objectifs, il devra susciter leur venue, en allant au devant d'eux ou bien en s'appuyant sur des moyens informatifs et promotionnels.

La société Schlumberger CDC édite un guide sous forme de plaquette, présentant la politique d' achat du groupe, l' organigramme, l'identité et les domaines de spécialisation de tous les acheteurs, ainsi que leur localisation . Cette plaquette est destinée exclusivement aux fournisseurs potentiels, et s'est révélée positive pour la connaissance de nouveaux fournisseurs ou la présentation de nouveaux produits par les fournisseurs habituels.[5]

1-4 : L' ETUDE DU MARCHE FOURNISSEUR :

Le choix de la stratégie et de la politique fournisseur suppose évidemment de disposer des informations sur le marché amont.

L'information est la base sur laquelle repose une décision d'achat.

1-4-1 : DEFINITION DU MARCHE :[18]

Le marché est le lieu théorique où l'offre est confrontée à la demande. Les différents types de marché peuvent être classés dans le tableau suivant :

OFFRE DEMANDE	Nombreux fournisseurs	Peu de fournisseurs	Un seul fournisseur
Nombreux acheteurs	Concurrence pure et parfaite	Monopsone	Monopole
Peu d'acheteurs	Oligopole	Monopsone contrarié	Monopole contrarié
Un seul acheteur	Oligopole bilatéral	Monopsone bilatéral	Monopole bilatéral

1-4-2 : OBJECTIFS DE L'ETUDE DE MARCHE :

L'étude d'un marché a pour objectif de permettre une meilleure adaptation de l'entreprise aux conditions du marché vu les changements qui survenaient dans la configuration des marchés industriels, D'où la nécessité de substituer des techniques scientifiques à ce qui était autrefois l'intuition ou le flair.

1-4-3 : L'ACHETEUR ET L'ETUDE DE MARCHE :

La première mission de l'acheteur étudiant un marché sera de rechercher sur ce dernier le produit défini.

L'acheteur devra dénombrer les fournisseurs possibles, connaître leur taille, leur capacité; En un mot, déterminer quelle est la concentration de l'offre, mais il devra également découvrir les autres : ses concurrents à l'achat, parmi lesquels les concurrents de son entreprise à la vente. Le niveau de ses besoins et sa taille par rapport à l'ensemble seront à retenir.

D'autre part, l'acheteur s'attachera à découvrir des produits nouveaux ou de remplacement. Rechercher cet élargissement de l'éventail des possibilités d'approvisionnement ne lui sera possible qu'en faisant des propositions aux responsables techniques chargés de la qualité du produit, mais il aura pour ces produits le même souci de dénombrement et de connaissance de la capacité des vendeurs et des acheteurs.

Aucun marché n'est réellement figé. De nouvelles entreprises apparaissent alors que d'autres se retirent, modifiant ainsi les capacités offertes ou demandées et les rapports de forces existantes.

La préparation des décisions politiques sur l'environnement économique doit aussi être connue. Un très gros travail d'acquisition et de mise à jour de connaissances multiples devra être réalisé et d'importants moyens devront, pour se faire, être mis à la disposition de l'acheteur.

1-4-4 : LES MOYENS DE L' ETUDE DE MARCHÉ :

Dans le but de faire connaître leurs produits et leurs capacités, les fournisseurs adressent à leurs clients des catalogues et tarifs et leurs délèguent des responsables. C'est l'un des moyens de recueillir une certaine documentation sur les marchés qui intéressent l'acheteur, mais ce ne doit pas être le seul. En effet, tous les fournisseurs ne connaissent pas obligatoirement notre entreprise et les meilleurs d'entre eux ne sont pas en mesure de rechercher de débouchés.

L'acheteur devra mener de son côté une politique de prospection qui lui permettra de connaître le plus de fournisseurs potentiels possibles. Il lui faudra se déplacer pour visiter des foires et les salons spécialisés, les lieux où l'on rencontre un nombre important d'exposants et où il est possible de se constituer une bonne documentation .

Les fournisseurs eux mêmes seront visités de façon à savoir si la documentation remise par leurs services commerciaux correspond à la réalité physique de leur firme. Souvent l'acheteur sera accompagné d'un membre des services techniques de l'entreprise qui a pour rôle de connaître la qualité et l'importance de la part du marché du fournisseur, confirmant ou infirmant ainsi les informations détenus sur sa capacité technique et quantitative.

Ces deux démarches doivent être complétées par l'analyse de la demande, elle sera souvent plus difficile à réaliser que celle de l'offre et résultera presque uniquement de la prospection de l'acheteur. Il s'agit de connaître les différents secteurs qui sont nos concurrents à l'achat et l'interrogation de nos fournisseurs habituels ou potentiels lors de différentes rencontres sera utile.

Quand il s'agit d'un achat à l'importation, on rencontre un grand nombre de renseignements sur l'évolution générale des principaux secteurs de l'économie. Il conviendra ensuite de les interpréter pour pouvoir les exploiter valablement. D'autres publications, telles celles de l' INSEE et le GATT, seront particulièrement utiles pour prévoir aussi l'évolution des prix des différents produits qui nous préoccupent. La répercussion sur l'économie des événements politiques sera à prendre en compte. On se renseignera particulièrement sur les tendances des pays exportateurs qui nous intéressent, même si nous ne traitons pas directement avec eux il convient donc que l'acheteur ait une bonne connaissance de la géographie économique et tienne informé des nouvelles sources d'approvisionnement rendues possibles ou compétitives par des modifications technologiques.

Le travail à réaliser pour connaître les marchés-amont est très important et la tenue à jour des différentes connaissances sera un souci permanent.

L'investissement en coût et en temps de recherche, de lecture de déplacement sera élevé. De ce fait, il ne pourra être en question de procéder à de telles études pour tous les produits acquis par l'entreprise. On se souviendra fort à propos que les articles ont fait l'objet d'un classement A.B.C par les gestionnaires des approvisionnements, et nos efforts porteront, bien entendu, sur ceux de la catégorie A : cela ne signifie pas que les autres seront oubliés, ils feront l'objet d'études moins poussées.

La qualité de la préparation dépendra beaucoup de la qualité de notre documentation économique. Malheureusement, elle ne se constituera pas automatiquement et sa mise à jour devra être permanente. Il est dommage de constater que de nombreux services d'achat, et parmi eux le CVI n'a pas consacré à cette partie les efforts nécessaires. Le mieux informé étant souvent dans une négociation, celui qui obtient le meilleur résultat.

1-5 : DOCUMENTATION :

Toutes ces études et recherches déboucheront sur l'acquisition d'une documentation qui va engendrer des problèmes de classement et de tenue à jour en vue de son exploitation.

1-5-1 : LA DOCUMENTATION COMMERCIALE :

Elle comprend l'ensemble des catalogues et tarifs des différents fournisseurs. Son but est de nous permettre de connaître rapidement les fournisseurs d'un produit donné.

Son classement est en fonction de l'ordre alphabétique des fournisseurs. Il faudra aussi que chaque document reçu porte la date de son entrée dans l'entreprise, afin que nous puissions avoir une idée de la validité des informations détenues.

1-5-2 : LA DOCUMENTATION ECONOMIQUE :

Elle est issue de différentes parutions économiques : les revues et les livres. Pour les revues, elles sont classées par titre et pour un même titre, dans l'ordre chronologique de parution. La documentation revêtira un caractère plus particulier au niveau de fournisseurs eux-mêmes. Des études seront à réaliser sur leurs documents comptables, faciles à obtenir pour certaines formes juridiques, afin de connaître la valeur économique de chacun d'eux. Les ratios que nous pourrions tirer ne seront pas aussi sûrs que ceux des analyses financières de l'entreprise. Nous n'aurons en effet, accès qu'à des éléments de synthèse et nous ne connaissons que rarement les politiques et les objectifs des fournisseurs. Ils seront toutefois très intéressants.

1-5-3 : LA DOCUMENTATION JURIDIQUE :

L'acte d'achat débouche toujours sur une commande qui en fait un contrat entre deux parties ayant chacune des droits et des devoirs. L'acheteur devra connaître les lois et les règlements en vigueur et se tenir en leur évolution .

Il est bon à ce sujet qu'il possède une documentation complète et utilisable à tout moment, s'il veut éviter les surprises désagréables dues à la mauvaise rédaction du contrat.

2- PREPARATION A LA DEMANDE :

Elle est en fait, le complément de la préparation permanente. Il y a un achat à réaliser, le contact pris avec le marché consistera en une demande d'offres aux fournisseurs, la comparaison de ces derniers entraînera à une sélection des proposant puis éventuellement à une négociation avec les mieux placés d'entre eux.

2-1 : APPEL D' OFFRES :

Technique qui consiste à informer des fournisseurs éventuels de notre entreprise dans le but de recueillir des propositions dont la comparaison nous permettra d'aboutir au choix du / des fournisseur(s) retenu(s) .

Il succède souvent, mais pas nécessairement, au travail réalisé lors de la préparation permanente et permet de préciser un certain nombre de points qui seront importants pour l'achat à engager.

Pour montrer de quelle manière il est possible d'associer cette action à l'effort de productivité de l'entreprise, nous allons répondre aux trois questions : quand? qui? et comment? .

2-1-1 : QUAND PROVOQUER DES OFFRES :

Malheureusement, nous ne pourrions pas donner de règle générale à ce sujet, il n'en existe pas. Alors nous allons voir à quels moments il sera pratiquement impératif de recourir à cette technique et à quels moments il ne faut jamais le faire.

TOUJOURS LE FAIRE :

- Dans le cas d'achat d'un produit nouveau.
- Si nous envisageons une modification des priorités, des critères d'achat .
Par conséquent, changer le jugement que porte l'acheteur sur les différents fournisseurs possibles.
- Lors d'une évolution structurelle du marché, changement de forme de marché, apparition de fournisseurs nouveaux , modification des tarifications douanières qui peuvent permettre une extension de notre zone géographique de prospection.
- Au moment d'une évolution conjoncturelle à la baisse.
- En un mot, chaque fois que l'on peut en attendre une amélioration des conditions d'achat.

NE JAMAIS LE FAIRE OU TOUT AU MOINS EVITER DE LE FAIRE :

- Dans les périodes d'évolution conjoncturelle à la hausse, ce qui englobe le cas de la surchauffe économique. Cette dernière peut être due à des achats de précaution dont la conséquence est d'accroître temporairement la demande. Dans ce cas, le résultat est une augmentation du prix .

L'acheteur qui dispose de prix récents, essaiera de passer ses commandes sans recourir à l'appel d'offre et en tentant de faire valoir la fidélité au fournisseur. Si l'on est dans l'obligation d'y recourir, on essaiera d'être le plus discret possible pour éviter d'être un facteur accélérateur de la hausse, et ce d'autant plus que nos qualités seront importantes .[1]

- Pour les achats à caractère répétitif pour des raisons évidentes de coût.

- Lorsqu'il s'agit d'un marché captif, c'est à dire qu'il n'existe qu'un seul fournisseur qui puisse répondre aux besoins de l'entreprise.

2-1-2 : QUI CONSULTER ET COMBIEN :[13]

Il n'existe pas de nombre standard de fournisseurs à consulter. Une préévaluation préalable, fruit d'expériences antérieures ou consécutives à une préparation permanente (étude de marché-amont), permettant de retenir que les seuls fournisseurs considérés comme valables, six ou sept paraissent des chiffres à ne pas dépasser. C'est ce que nous appelons la recherche du plus petit marché de référence le mieux apte à répondre à tous les points de la demande de l'entreprise. Il ya de bonnes raisons à cela : multiplier abusivement le nombre des appelés impose une charge administrative coûteuse.

2-1-3 : COMMENT PROVOQUER LES OFFRES :

La forme de l'appel d'offres consiste à l'**adjudication restreinte**. Seuls peuvent faire une proposition, les fournisseurs aptes à réaliser la fourniture.

L'acheteur n'a pas l'obligation de recourir à des règles aussi strictes et sa liberté est beaucoup plus grande. L'appel d'offres sera le plus souvent écrit, bien que l'AFNOR ait édité une norme concernant sa forme, l'utilisation n'en a pas été généralisée. Il sera également possible que la demande soit verbale, simplement dans ce cas la fourniture devra pouvoir être définie clairement entre les deux parties.

L'appel d'offres doit refléter l'ensemble des critères d'achat préalables définis par l'acheteur. Pour éviter toute ambiguïté et perte de temps ultérieure, l'acheteur veillera à ce que les appels d'offres soient complets et précis (Voir Annexe 7).

Par ailleurs, on doit présenter l'appel d'offres assez longtemps d'avance, car toute provocation sous-entend :

- Un délai pour établir des soumissions par les fournisseurs;
- Un délai pour étudier les offres, les comparer et sélectionner les fournisseurs;
- Un délai de négociation;
- Un délai de passation du contrat d'achat;
- Un délai de fabrication;
- Un délai de mise à disposition.

L'appel d'offres n'est pas utilisé pour toutes les acquisitions. Seules les demandes importantes font l'objet d'une telle procédure. Pour les autres achats, c'est la procédure de la consultation qui sera adaptée. Elle s'adresse aux fournisseurs dont le nombre est limité, le moyen à employer est un imprimé spécial de type "demande de prix" .

Enfin, tous les fournisseurs consultés devront, en effet, savoir que leur chance d'être retenus est égale à celle de leurs concurrents.

2-2 : EVALUATION ET SELECTION DES FOURNISSEURS :

Tâche fondamentale des acheteurs dans les processus de décisions d'achat, et étape importante du traitement des commandes, l'évaluation des fournisseurs doit s'appuyer sur la collecte d'un grand nombre d'informations. Elle permettra, par la suite d'effectuer une sélection entre les fournisseurs possibles pour un certain achat.

Mais toute évaluation suppose d'abord de réfléchir à l'ensemble des critères sur lesquels on compte évaluer les divers fournisseurs, et parallèlement à définir ce que l'on appelle un "bon fournisseur" pour un achat, représentant un compromis idéal dans une certaine situation.

2-2-1 : CRITERE D'EVALUATION D'UN FOURNISSEUR :

Les critères d'évaluation sont des points qui serviront de base à la décision d'achat où des offres seront à comparer pour en détecter le bon fournisseur pour un article donné.

Traditionnellement, un bon fournisseur doit proposer le produit demandé dans la qualité spécifiée et les délais impartis. Il a des prix acceptable et régit de façon souple et diligente à toute modification souhaitée. Au mieux il met sa puissance de recherche et développement à notre service, il prend des initiatives pour améliorer le service offert et le produit .

G.W.DICKSON a fait une étude empirique sur les critères retenus auprès de 273 responsables d'achat aux USA , dont le but était de déterminer les facteurs leur permettant de choisir leurs fournisseurs et de comparer entre eux. 62.3% des interlocuteurs répondirent en notant l'importance respective de 23 facteurs d'évaluation sur une échelle de 0 à 4 (de "peu important" à "importance extrême").

Le tableau ci-après présente cette liste et le degré d'importance de chaque facteur.[9]

	Paramètre	Moyenne	Evaluation
1	Qualité	3.50	Extrême importance
2	Délai de livraison	3.41	Grande importance
3	Performance passée du fournisseur	2.99	
4	Garantie attachée au produit	2.84	
5	Capacité de production	2.77	
6	Prix	2.75	
7	Compétence technique	2.54	
8	Position financière	2.51	
9	Adaptabilité aux procédures	2.48	
10	Système de communication	2.42	
11	Réputation	2.41	
12	Intérêt porté par le fournisseur au produit qu'il fabrique	2.25	
13	Compétence managériale	2.16	
14	Contrôle opérationnel	2.211	
15	Service après vente proposé	2.18	
16	Attitude du vendeur	2.12	
17	Impression faite par le vendeur	2.05	
18	Conditionnement satisfaisant	2.01	
19	Suivi du dossier du client	2.00	
20	Localisation géographique	1.87	
21	Importance des affaires passées	1.59	
22	Formation proposée	1.53	
23	Accords de réciprocité	0.61	Faible importance

Tout ceci démontre l'existence d'un grand nombre de critères différents pris en compte par l'acheteur.

a / CRITERES CLASSIQUES :

Au nombre de ces critères, on trouve principalement :

-LE PRIX : Il s'agit du prix d'achat et nous lui ajouterons les divers frais annexes qui lui sont affectants, tel le montant du transport et de l'emballage, celui d'éventuels frais de douane, de transit ou d'assurance.

-LA QUALITE DES FOURNITURES : C'est l'un des critères importants de l'achat et de nombreux acheteurs se sont entendus reprocher de la sacrifier au prix le plus bas.

Le problème est en fait de définir la qualité, en outre le fait qu'une telle notion est difficilement quantifiable en valeur, l'acheteur fera le plus possible appel à la compétence des services techniques de son entreprise. L'échantillon sera un moyen assez efficace de tester objectivement la qualité d'un article.

-RESPECT DES DATES DE LIVRAISON.

b / AUTRES CRITERES :

Au nombre de ces critères, on trouve :

-Capacité technique du fournisseur : Il dispose de son propre service d'études et développement.

Le fournisseur est connu pour sa capacité d'innovation et il se met à la disposition de son client pour essayer de développer avec lui des applications nouvelles, ou améliorer des solutions actuelles.

- La Capacité d'adaptation relative au degré de souplesse fourni par le fournisseur et sa vitesse de réaction face à des problèmes qui lui sont posés.

- Sa Capacité de production caractérisée par qualité de ses équipements, la compétence de son personnel, l'organisation de sa production et l'efficacité de ses systèmes de contrôle opérationnels, cette Capacité sera un critère d'autant plus important que l'entreprise acheteuse représente chez lui une part importante du potentiel de production.

- La Capacité financière: la situation financière d'un fournisseur est un élément d'appréciation des succès antérieurs de celui-ci et une assurance quant à la sécurité des approvisionnements qui lui sont confiés. Une recherche menée par **H.L.PAYNE** auprès de responsables d'achat a montré que ceux-ci attachaient une importance particulière au fond de roulement des fournisseurs ainsi qu'aux taux de leurs succès aux appels d'offres. La rentabilité des opérations du fournisseur n'apparaît qu'au rang modeste parmi les critères cités. ceci montre bien que les acheteurs utilisent l'analyse financière des fournisseurs en vue de s'assurer de la sécurité des approvisionnements. Le fournisseur potentiel dont les difficultés aurait transpiré ne se verrait pas confier de nouveaux contrats, entrant ainsi dans une spirale qui le conduit à disparaître. Personne ne souhaite contacter une entreprise au bord de faillite.

- Réputation dans l'industrie : l'image de la marque ajoutée à la production par l'intégration des composants acquis chez un fournisseur donné.

2-2- 2 : METHODE D'EVALUATION ET DE SELECTION :

Dans un système de sélection de fournisseurs, il s'agit de faire entre les fournisseurs restant en liste, et enfin de sélectionner le(s) fournisseur(s) possible(s) selon l'objectif visé.

Cette phase suppose, on le rappelle , que soit menée une recherche d'informations préalable ou simultanée, s'appuyant sur les résultats d'une étude de marché-amont, de demandes de prix ou d'appels d'offres.

a / EVALUATION DES FOURNISSEURS :

Il s'agit de juger un ensemble de fournisseurs par rapport à un ensemble de critères : ceci nous oriente logiquement vers une analyse multi-critères dont c'est la finalité.

Une telle analyse permet d'aboutir à un classement de fournisseurs qu'on peut utiliser, soit en sélectionnant le meilleur pour un achat stratégique important, soit en dégagant le sous-ensemble des "bons" fournisseurs dans le cas d'une politique de répartition de l'approvisionnement entre plusieurs sources.

PRINCIPES GENERAUX :

Cette méthode consiste à :

- Définir les critères sur lesquels les fournisseurs devront être évalués.

- Définir les poids respectifs qu'on souhaite donner à chacun de ces critères dans la note globale. Ces poids représentent en quelque sorte le compromis idéal que l'acheteur souhaiterait trouver pour l'achat en question .

Le tableau ci -dessous donne un exemple de pondération :

Capacité technique	20 %
Délais proposés	30 %
Coût d'achat	20 %
Qualité	30%
Total	100 %

Il est certain que ces poids relatifs varieront selon le type d'achat . A chaque nouvel achat , un tel travail devra donc être fait . Par contre , pour des achats répétitifs, on peut maintenir plus longtemps ces choix .

- Définir ensuite une échelle de notation qui permettra de noter chaque fournisseur sur chaque critère . Dans l'article précédent de DG DICKSON , un exemple était proposé :

- 1 Mauvais
- 2 Médiocre
- 3 Moyen
- 4 Bon
- 5 Excellent

-Donner ensuite une note à chacun des fournisseurs sur chaque critère .

-Enfin, calculer pour chacun sa note pondérée par critère puis sa note globale par totalisation, et obtenir enfin le classement recherché .

OUTIL DE TRAVAIL :

Cette méthode fera l'objet d'une conception d'un modèle d'aide à la décision , exposé dans le chapitre qui succède.

REPARTITION DES RESPONSABILITES :

Il existe un risque manifesté d'irrationnalisation dans les opérations de listage de critères de pondération et de notation des fournisseurs .

Ce risque n'est ni plus ni moins que celui que rend un acheteur lorsqu'il choisit un fournisseur de "façon intuitive" dans la pratique. Il s'agit essentiellement de la subjectivité des évaluations (principalement sur les critères non qualitatifs), de l'incompétence de certains acheteurs sur certains sujets, et de l'hétérogénéité entre individus si certains fournisseurs sont notés, ou certains critères analysés et pondérés par des personnes différentes.

Pour ces raisons, on constitue une équipe qui doit prendre en charge l'ensemble de la procédure. Elle doit être constituée par toutes les parties prenantes de l'achat concerné (techniciens, contrôleurs, acheteurs) et peut faire appel à des experts .

Il y a ainsi beaucoup plus de chance si :

- Les critères choisis couvrent l'ensemble des points importants.
- Les notations sur chaque point soient les plus objectives possibles.
- L'appréciation globale par fournisseur soit la meilleure synthèse d'un grand nombre de critères différents et hétérogènes.

b / SELECTION DES FOURNISSEURS :

Il ne saurait être question d'entreprendre une négociation avec tous les fournisseurs qui ont été consultés. Il arrivera même la décision d'achat soit prise immédiatement après l'évaluation des offres. Dans ce cas, le fournisseur retenu est celui qui a la note la plus élevée.

L'évaluation des offres va le plus souvent peut être, nous servir à une sélection des fournisseurs avec qui nous allons négocier.

2-3 : QUELQUES PROBLEMES GENERAUX CONCERNANT LE CHOIX DES FOURNISSEURS :

2-3-1 : RECIPROCITE :

Il ya réciprocité quand le fournisseur est en même temps un client , actuel ou potentiel , de l'entreprise qui achète de lui . IL ya là logiquement un avantage économique pour les deux parties. En favorisant ce fournisseur, l'entreprise peut augmenter ses ventes, et par conséquent ses profits.

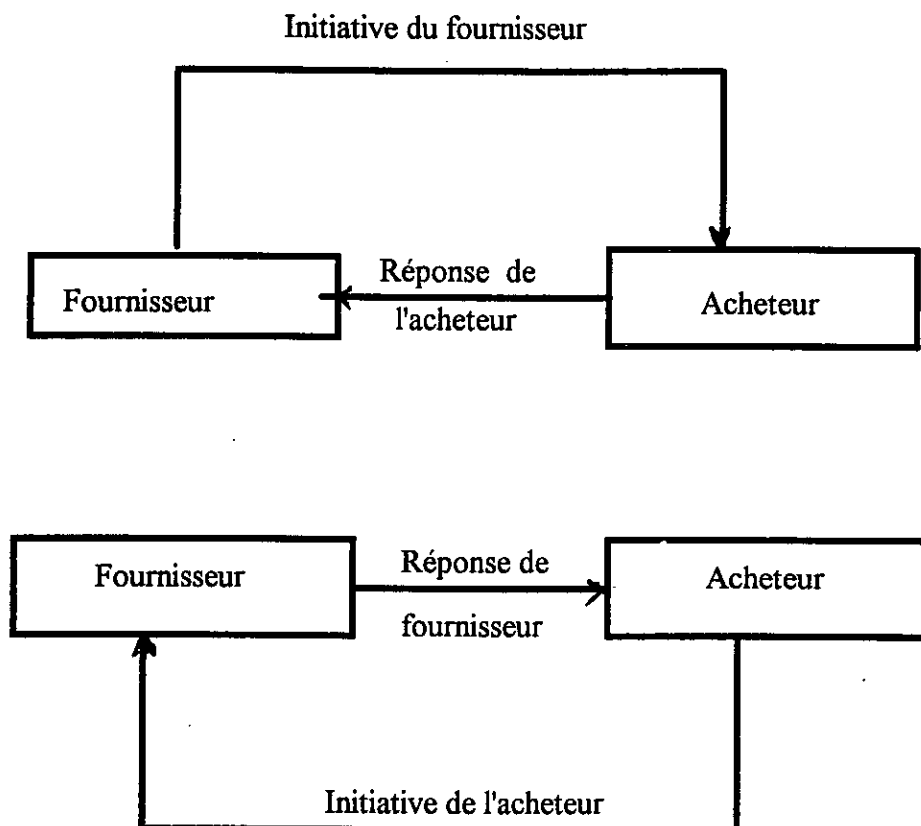
Certains responsables des achats manifestent toutefois une certaine réticence à accepter la réciprocité. Ils craignent de se faire imposer un fournisseur par la direction, ce qui réduirait leur choix de fournisseurs éventuels de même que leur pouvoir de négociation et de mise en concurrence de plusieurs fournisseurs.

En outre, ils peuvent éprouver relativement plus de difficultés à négocier avec un fournisseur client qu'avec les autres fournisseurs. Les objectifs de la gestion des approvisionnements pourrait en souffrir. La direction doit donc traiter ce sujet avec beaucoup d'attention .

2-3-2 : DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX FOURNISSEURS :[4]

Dans certaines situations, il appartient à l'acheteur de créer de nouvelles sources d'approvisionnement . La situation classique est celle ou il n'existe pas de sources d'approvisionnement satisfaisantes que ce soit pour des raisons économiques ou technologiques. Il existe plusieurs entreprises qui ont contribués fortement à la création d'entreprises .

C'est dans cette optique restreinte que le terme "supplier développement" ou développement de nouveaux fournisseurs a été créé par S.F.HEINRITZ et P.V.FARREL, ça peut être également une attitude plus générale de la part de l'acheteur qui tend à se substituer aux initiatives du fournisseur dans le but de développer des relations bénéfiques pour les deux parties en passant du schéma habituel qui suppose un acheteur répondant à des sollicitations au schéma où l'acheteur fait connaître ses besoins et suggère des solutions à des fournisseurs potentiels.



2-3-3 : DECISION DE FAIRE OU FAIRE FAIRE :

Il est de plus en plus fréquent que l'acheteur soit invité à considérer les capacités productives de sa propre entreprise comme un fournisseur potentiel. En d'autre terme, l'entreprise accepte de soumettre ses propres productions à l'épreuve de la concurrence avec d'autres entreprises . On parle habituellement de " sous-traitance" lorsqu'une entreprise appelée "donneur d'ordres" charge une autre entreprise appelée "sous-traitant" d'une tâche à accomplir selon des directives précises. Les questions qui sont alors posées sont les suivantes :

- Faut -il passer de la sous-traitance à la fabrication ?
- De la fabrication à la sous-traitance ?
- Continuer à fabriquer ?
- Continuer à sous-traiter ?

RAISONS POUSSANT A SOUS-TRAITER :

1- RAISONS TECHNIQUES :

L'entreprise recherchant une spécialisation , renonce à une production diversifiée pour enrayer la complexité croissante de son organisation .

Elle garde pour elle même les opérations de production qu'elle maîtrise le mieux . Il peut s'agir aussi de l'accès à un "savoir faire "particulier, qu'elle ne maîtrise pas , ou qu'elle maîtriserait au prix d'investissements élevés.

L'entreprise peut aussi souhaiter éliminer le risque technique de certaines fabrications (opération de fabrication complexe entraîne des taux de rebuts élevé).

2- FLUCTUATIONS DE CHARGES :

Des goulots d'étranglement peuvent apparaître selon l'évolution du carnet de commandes. Il existe aussi des aléas en production (baisse de productivité, pannes de machines, etc.) auxquels on pourra ainsi faire face sans que cela entraîne des retards de livraison.

3- RAISONS FINANCIERES (RENTABILITE) :

Il ya tout d'abord l'allégement de l'effort de trésorerie. En effet, si les approvisionnements sont souvent payables avec un certain délai, il n'en est pas de même pour les frais de main d'oeuvre qui s'étalent tout au long de la production. Dans ce cas, c'est le sous-traitant qui supporte l'effort de trésorerie alors que le donneur d'ordres ne le règle pas, en général, qu'à la livraison.

Il peut avoir par ailleurs une diminution des frais de stockage. En effet, il arrive que le sous-traitant prenne en charge le stockage.

La troisième raison financière concerne la possibilité d'atteindre une rentabilité plus grande, par des prix de revient plus intéressants obtenus, en général par les sous-traitants. Cet avantage se justifie ,en général, par leur spécialisation, par leur mise en concurrence sous forme d'appel d'offres et par leurs frais fixes plus réduits.

Néanmoins, il ya lieu d'être prudent en tant que donneur d'ordres, et de vérifier que les quantités envisagées justifient la sous-traitance. Pour

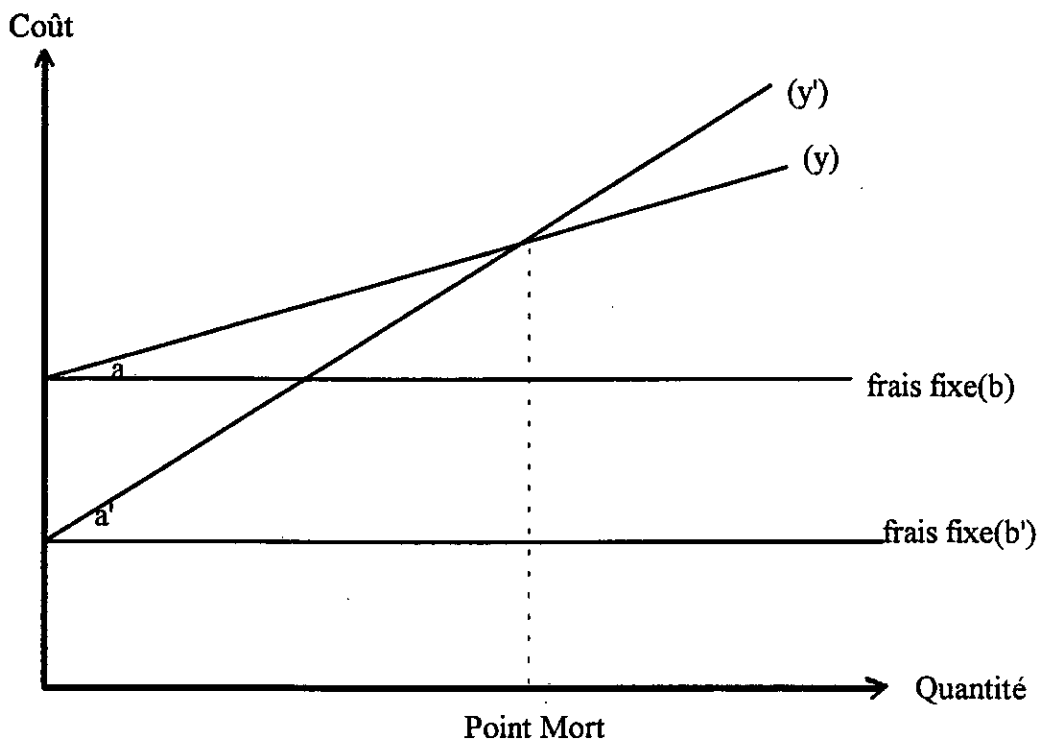
cela , il faut prendre en compte la structure des coûts considérée et réaliser une étude de point mort :

Production Interne (1) : $y = b + aX$

b, b' : Charges fixes

sous-traitance (2) : $y' = b' + a'X$

a, a' : Coût unitaire



"Étude de point mort relative à une décision de faire ou faire faire"

RAISONS POUSSANT A LA FABRICATION :

Outre les réponses contraires aux points de vue ci-dessus, on peut citer certaines autres considérations relatives à la fabrication interne :

1-RAISONS STRATEGIQUES :

Certains composants peuvent conditionner la performance du produit fini, ayant un processus de production difficile.

Dans ces conditions, l'entreprise souhaitera souvent maîtriser totalement la fabrication de ce composant, puisque sa notoriété en dépend.

2-PRESERVER DES SECRETS TECHNOLOGIQUES :

Dans le cas où l'entreprise craint qu'à terme son brevet puisse être contourné, elle peut avoir à maintenir une fabrication pour éviter que progressivement ses concurrents aient accès à ses méthodes de travail par sous-traitant interposé.

3- HAUT NIVEAU DE QUALITE :

Dans le cas où un très haut niveau de qualité est exigé, il sera nécessaire d'effectuer un contrôle strict. Si le sous-traitant potentiel est une entreprise renommée, on pourra lui faire confiance pour le respect de la qualité livrée, conformément au cahier des charges.

Il sera nécessaire d'effectuer un contrôle de qualité systématique à la réception, ou bien chez le sous-traitant. Dans tous les cas, ceci entraînera des coûts additionnels rendant, peut être, la sous-traitance non rentable.

4-MEILLEURE SECURITE D' APPROVISIONNEMENT :

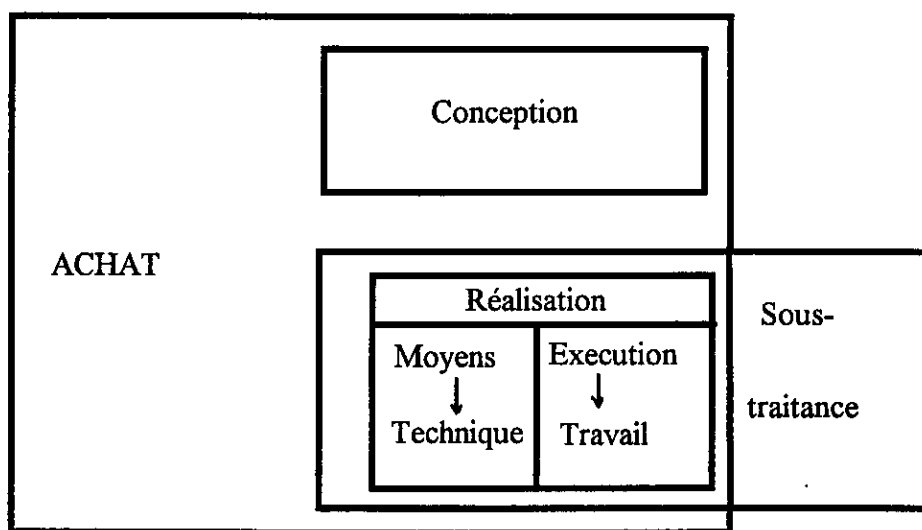
Tout d'abord , cela concerne les délais d'approvisionnement, essentiellement dans leur composante " transport " , ce qui est lié à la localisation géographique du sous-traitant. De plus, dans la mesure où ce délai peut varier de façon aléatoire donc imprévisible, il y aura lieu dans l'hypothèse de sous-traitance de constituer un stock de sécurité important pour couvrir cet aléa, entraînant donc des immobilisations plus importantes.

Remarque :

SEBAN a établi une distinction entre achat et sous-traitance :

Acheter c'est acquérir simultanément une idée, une technique et un travail ;

Sous- traiter c'est acquérir un travail et une technique. Ce qui distingue donc l'achat de la sous-traitance, c'est l'auteur de la conception de l'objet fabriqué.



Les sous-traitants sont des fournisseurs d'un type particuliers certes, à ce titre, ils doivent être soumis à une procédure de sélection, comme nous l'avons vu ci dessus.

CHAPITRE 4

PRESENTATION DU SYSTEME D'AIDE A LA DECISION



- 1- Objectifs du système
- 2- Aperçu sur le système
- 3- Méthodologie de conception du système

1- PRESENTATION DES OBJECTIFS DU SYSTEME :

1-1 : Objectif de gestion :

Définir une méthode adéquate pour le choix des fournisseurs.

1-2 : Objectif organisationnel :

Mettre à la disposition du département Achat les informations relatives à chaque Fournisseur et Article.

1-3 : Objectif technique :

Concevoir un système d'information permettant de consulter, de maintenir à jour les informations reflétant l'état des fournisseurs et des articles, ainsi il permet la saisie des soumissions de chaque fournisseur consulté, qui constitue les éléments d'aide à la décision.

2- APERÇU SUR LE SYSTEME D'AIDE A LA DECISION :

La prise de décision est l'essence même d'une activité de gestion. En effet, le travail d'un dirigeant consiste essentiellement à prendre des décisions.

2-1 : OUTIL D'ANALYSE DE DECISION :

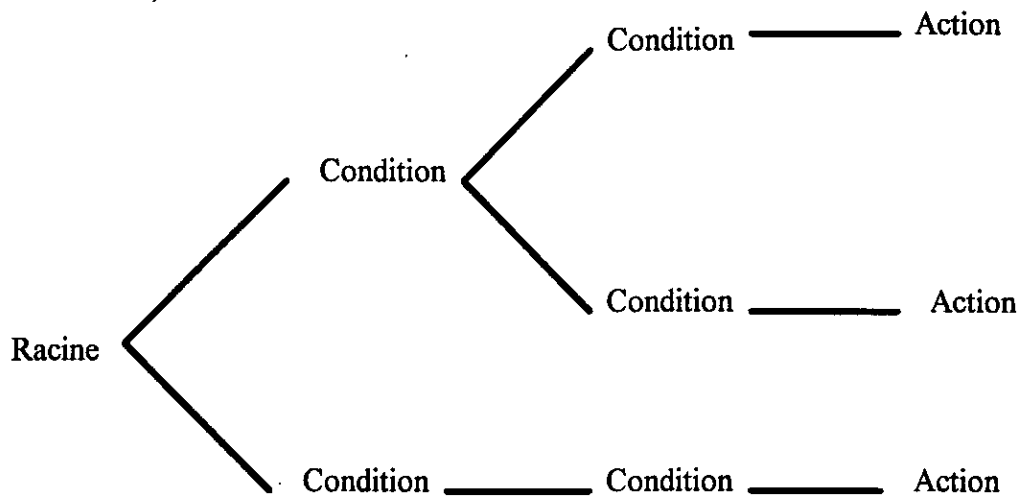
L'outil dit à l'analyse de décision a pour objectif d'étudier et de définir clairement les étapes conduisant à une prise de décision. Cet outil aide les analystes à collecter des informations qui vont compléter les détails recueillis pendant l'analyse des flux de données.

Les trois outils pour l'analyse de décisions sont : les arbres de décision, les tables de décision et le français structuré.

a / Arbre de décision (AD) :

caractéristiques des arbres de décision :

Un arbre de décision est un diagramme qui présente des conditions et des actions de façon séquentielle, il indique l'ordre dans lequel les conditions doivent être considérées et ses actions acceptables. Le diagramme ressemble aux branches d'un arbre, d'où son nom.



Avantages des arbres de décision :

Pour les analystes, les arbres présentent deux (02) avantages :

- Nécessité de décrire de façon formelle des conditions et des actions qui imposent l'identification des décisions
- Difficulté d'ignorer une étape du processus de décision. En effet, la séquence des décisions oblige qu'une condition ne soit prise en considération que si l'autre condition est remplie.

Inconvénients des arbres de décision :

S'il y a trop d'étapes et de combinaisons, l'analyste doit éviter d'utiliser les arbres de décision : leur taille les rendrait difficiles à manier.

Face à des situations de ce type, il faut considérer l'utilisation des tables de décision.

b / Table de décision (TD) :

Dans une table de décision, les conditions et les actions sont exprimés sur une matrice de lignes et colonnes. Des lignes de décision, inclus dans la table, indiquent la procédure à suivre en présence de certaines conditions.

Caractéristiques des tables de décision:

La table de décision comprend quatre (04) sections :

- Désignation de conditions : identifie les conditions.

- Entrées des conditions : indiquent quelle valeur éventuelle s'applique à une condition particulière.

- Désignation d'actions : indique toutes les étapes possibles à entreprendre en présence d'une certaine condition.

- Entrées d'actions : indiquent les actions spécifiques à entreprendre en présence de certaines conditions ou combinaisons de conditions .

CONDITION	REGLES DE DECISION
Désignation de conditions	Entrées de conditions
désignation d'actions	Entrées d'actions

c / Français structuré (FS) :

Le français structuré permet de formuler des règles de décision par des phrases facilement compréhensibles (Algorithme).

Caractéristiques du français structuré :

Cet outil présente des actions inconditionnelles, des actions répétitives et des actions qui ne se produisent que lorsque certaines conditions sont vérifiées.

Exemple :

```
Si Condition
    Si Condition
        Alors Action
    Fin si
Sinon Action
Fin si
Sinon Action
```

Avantage du français structuré :

Cet outil est parfaitement exploitable au stade de la programmation.

2-2 : IDENTIFICATION DES DONNEES NECESSAIRES :

Les outils d'analyse de décision mettent en lumière l'importance des données liées aux décisions : les données nécessaires à celui qui doit formuler des décisions ou sélectionner des actions .

Les avantages doivent toujours décrire et définir toutes les données intervenant dans la prise de décision afin que le système remplisse son rôle.

3- METHODOLOGIE DE CONCEPTION DU SYSTEME :

3-1 :DESCRIPTION DU PROCESSUS DE CHOIX DE FOURNISSEURS :

Le processus de choix de fournisseurs passe par deux filtres:

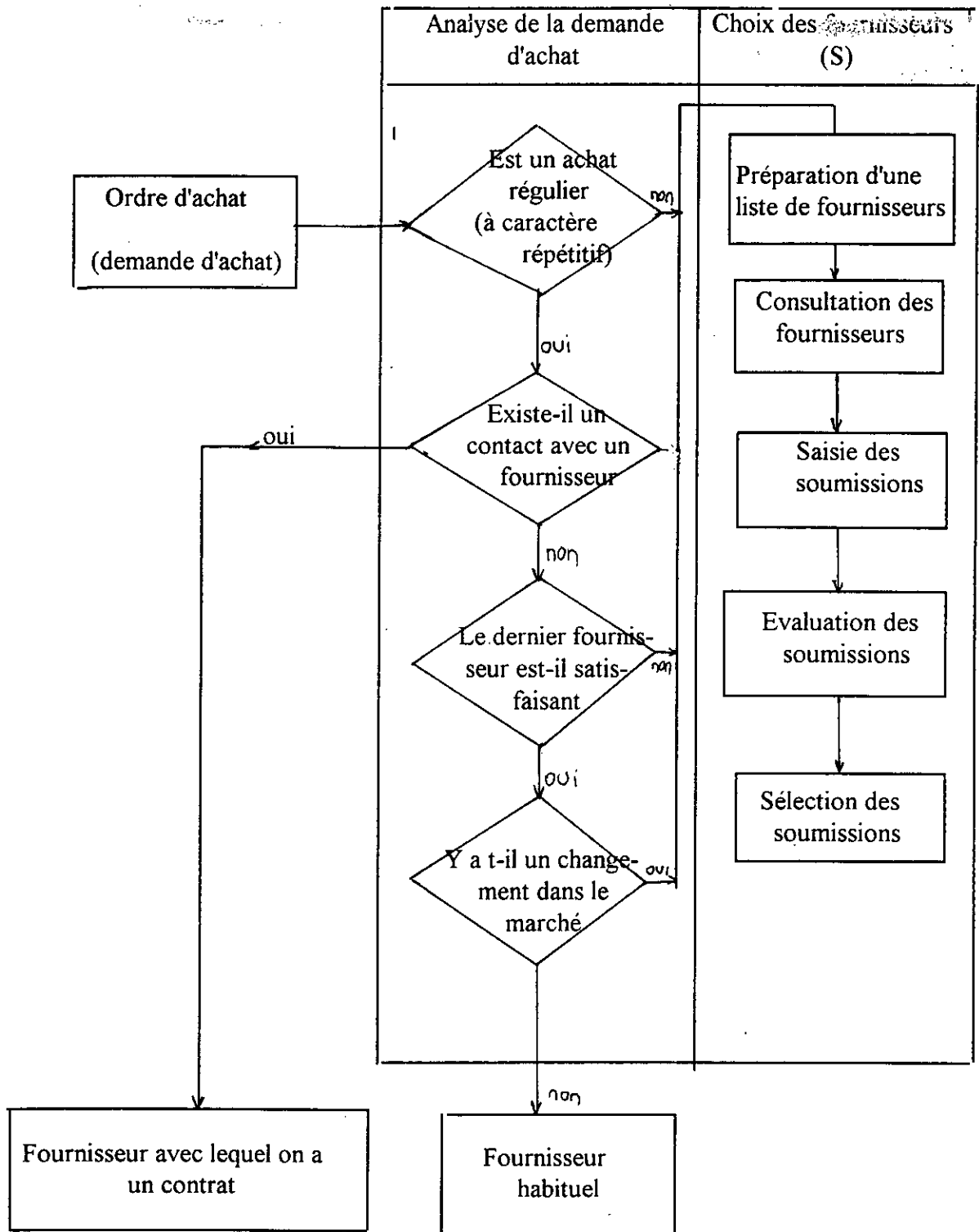
Premier Filtre :

Pour un article donné, une analyse de l'ordre est mise en place. lorsque certaines conditions sont remplies, on passe à la preparation d'une liste de fournisseurs qui sera évalueé par la suite.

Dans le cas contraire, on consulte directement le fournisseur traditionnel ou le fournisseur avec lequel on a contracté.

Deuxième Filtre :

A ce niveau, on procède à l'évaluation du fournisseur pour en sélectionner le(s) meilleur(s).



3-2 : BASE DE DONNEES :

Les données sont rassemblées dans des fichiers traités et maintenus par le système. Le travail consiste à bâtir les fichiers et à définir leur contenu.

- **Définition du fichier** : Un fichier est un ensemble de données où pouvant être manipulées par plusieurs utilisateurs, ayant une vue unique de ces données.
- **Définition de l'enregistrement** : Un enregistrement est un ensemble de champ ou d'informations définissant une donnée.

La documentation et les résultats d'étude de marché sont la base de la constitution des fichiers.

Dans notre étude, il existe ^{CINQ} trois (05) fichiers d'enregistrement.

* / Fichier Fournisseur "FRS . DAT" :

ce fichier aide à établir les appels d'offres en vue la consultation des fournisseurs.

Chaque enregistrement Fournisseur de ce fichier regroupe les informations suivantes :

Nom du Fournisseur	Nom
Code du Fournisseur	Code
Adresse du Fournisseur	Adresse
Origine	Origine
Téléphone	Télép
Télèx	Télèx
Fax	Fax
Banque fournisseur	Bqe_frs
Numéro de compte	N° de compte

***/ FICHER Dossier de Fournisseur " Dos_Frs.Dat " :**

ce fichier sert comme aide à l'évaluation des offres.

Chaque enregistrement Fournisseur de ce fichier regroupe les informations suivantes :

Reference du dossier	Ref_Dos	
Nom du fournisseur	Nom	
Code du fournisseur	Code	
Capacité de production	Cap propd	
Capacité technique	Cap_Tec	
Capacité D'adaptation	Cap_adp	
Situation financière	Sit_Fin	
Performance passé	per_pas	
Nombre d'Articles fournis	Nbe Art	
Nom Article	Nom_Art [I]	I = 1 , Nb_Art
Code Article	Code_Art	I = 1 , Nb_Art

*** / Fichier Article "ART . DAT"**

Ce fichier contient les éléments aidant à l'analyse de l'ordre d'achat.

Chaque enregistrement Fournisseur de ce fichier regroupe les informations suivantes :

Nom de l'Article	Nom	
Code	Code	
Nature	Nature=(Ancien , Nouveau)	
Contrat en-cours	Contrat	
Date limite	Dat_lim	
Nombre de fournisseurs	Nb_F	
Nom du Fournisseur	Nom_F [I]	I = 1 , Nb_F
Code du Fournisseur	Code_F [I]	I = 1 , Nb_F

***/ Fichier Besoin " Bes.Dat " :**

Ce fichier permet de reconnaître les besoins (ordres d'achat)du complexe en vue les concrétiser en actes d'achats.

Chaque enregistrement Fournisseur de ce fichier regroupe les informations suivantes :

Nom article	Nom
Code article	Code
Quantité demandé	Quantité
Nombre de livraisons	Nb_Liv
Date de livraison	Dat_Liv[I] I = 1, nb_Liv

*** / Fichier Offre "OFFRE.DAT " :**

A réception des soumissions des fournisseurs, ces dernières sont saisies sur ce fichier pou évaluation.

Chaque enregistrement Offre de ce fichier regroupe les informations suivantes :

Nom de l'article	Nom_Art
Code de l'article	Code_Art
Nom du fournisseur	Nom-FRS [I]
Code du Fournisseur	Code-FRS [I]
Prix	Prix [I]
Délai	Délai [I]
Condition de paiement	Cdt_Pmt [I]
Garantie	Garantie [I]

I = 1 , Nb_FRS

3-3 : OPERATIONS SUR LES FICHIERS:

Pour les procédures de saisie, de consultation, de suppression, et de modification les algorithmes qui seront présentés sont communs aux cinq (05) fichiers.

- Procédure de saisie :

Début

Pointer (fichier , position);

Avec enregist Faire

Lire les informations

Fait

Ecrire (fichier , enregist);

FIN

- Procédure de Consultation :

Début

Pointer (fichier , position);

Avec enregist Faire

Afficher sur écran les informations

Fait

FIN

- Procédure Suppression :

Début

Ecrire ('Confirmer la suppression');

Lire (Réponse)

Si Réponse = Oui alors Eliminer

Fin si

FIN

- procédure Modification :

Début

Ecrire ('Confirmer la modification');

Lire (Réponse)

Si Réponse = Oui alors Saisie

Fin si

FIN

- Procédure Analyse de l'ordre d'achat: (concernant le fichier BESOIN)

Début

avec OA Faire

Pointer (BOS.DAT , Position);

Lire (BOS.DAT , OA);

Ecrire ('Est ce un achat régulier');

Lire (Réponse);

Si réponse = OUI Alors

Ecrire ('Est un contrat avec un fournisseur');

Lire (Réponse);

 Si réponse = NON Alors

 Ecrire ('Le dernier fournisseur est-il satisfaisant');

 Lire (réponse);

 Si réponse = OUI Alors

 Ecrire ('Ya t-il un changement dans le marché ?');

 Lire (réponse);

 Si réponse = NON Alors

 Afficher sur écran le FRS correspondant

 Fin Si

 Sinon préparation d'une liste de fournisseurs

 Fin Si

 Sinon préparation d'une liste de fournisseurs

 Fin Si

 Sinon Afficher sur l'écran le nom du fournisseur correspondant

 Fin Si

 Sinon préparations d'une liste de fournisseurs

Fait

FIN

- Procédure évaluation : (concernant le fichier OFFRE)

Début

Pointer ('OFFRE.DAT, Position)

Avec OFFRE Faire

Lire les Offres des fournisseurs

Fait

Ecrire ('OFFRE.DAT , OFFRE')

Avec FRS Faire

Afficher DOS_FRS;

Afficher OFFRE;

Cotation du Fournisseur;

Fait

FIN.

3-4 : GESTION DES FICHIERS :

- Fichier Article :

Debut

Affichage du menu ('Gestion des Articles');

Lire (Choix);

Case Choix of

S : Saisie_Art;

C : Consulter_Art;

M : Modifier_Art;

P : Supprimer_Art;

A : Aide_ART;

Fin case

FIN

• **Fichier Fournisseur :**

Debut

Affichage du menu ('Gestion des fournisseurs');

Lire (Choix);

Case Choix of

S : Saisie_FRS;

C : Consulter_FRS;

M : Modifier_FRS;

P : Supprimer_FRS;

A : Aide_FRS;

Fin case

FIN

-Fichier Dossier du fournisseur :

Debut

Affichage du menu ('Gestion des dossiers');

Lire (Choix);

Case Choix of

S : Saisie_DOS_FRS;

C : Consulter_DOS_FRS;

M : Modifier_DOS_FRS;

P : Supprimer_DOS_FRS;

A : Aide_DOS_FRS;

Fin case

FIN

- Fichier BESOIN :

Debut

Affichage du menu ('Gestion des Ordes d'achat');

Lire (Choix);

Case Choix of

S : Saisie_OA;

N : Analyse_OA;

C : Consulter_OA;

P : Supprimer_OA;

A : Aide_OA;

Fin case

FIN

- Fichier OFFRE :

Debut

Affichage du menu ('Gestion des OFFRES');

Lire (Choix);

Case Choix of

S : Saisie_OFFRE;

E : Evaluation_OFFFE;

C : Consulter_OFFRE;

P : Supprimer_OFFRE;

A : Aide_OFFRE;

Fin case

FIN

Remarque :

Chaque menu de code est accompagné d'une page d'aide à même de renseigner l'utilisateur sur le cas en présence.

3-4 : ALGORITHME GENERAL :

Debut

Afficher sur l'ecran ('Gestion automatique des menus');

Lire choix;

Case choix of

A : Menu _ART;

B : Menu _OA;

F : Menu _FRS;

D : Menu _DOS _FRS;

O : Menu _OFFRE;

Fin Case

FIN.

CONCLUSION

CONCLUSION GENERALE

Notre travail a consisté en l'établissement d'une politique d'achat approprié aux besoins industriels du Complexe de Véhicules Industriels sis à ROUIBA.

Cette étude n'a pu être réalisé sans avoir procédé à une analyse approfondie de l'existant au sein de la direction Achats / Approvisionnements.

Cette analyse nous a montré quelques défauts hérités du système archaïque concernant la gestion des achats. En outre, L'absence absolue des techniques de gestion imposées par l'évolution du contexte économique et technologique.

Pour parvenir à combler ces lacunes qui conduisent à de mauvaises décisions d'achat, nous avons proposé quelques méthodes et techniques qui sont d'une grande utilité pour une gestion rationnelle des achats.

L'opportunité offerte par l'approche Marketing Achat, nous permet l'introduction de ces techniques modernes de gestion.

Parmi les préoccupations d'une gestion des achats c'est avoir un réseau de fournisseurs fiables qui assurent une bonne sécurité d'approvisionnement. Par conséquent, elle assure à cette activité de réaliser les ambitions de l'entreprise: Devenir un centre de profit et non un centre de coût.

De ce fait, nous avons élaboré un système d'aide à la décision. Son objectif est de définir une méthode adéquate pour le choix des fournisseurs.

Il reste à noter que la décision de faire ou faire faire est une décision capitale pour le devenir de l'entreprise. Pour cela son traitement nécessite la clarification du processus de sa prise de décisions.

La finalisation de la gestion des achats est qu'on lui donne davantage d'importance, étant le centre nerveux de l'entreprise et le point d'inflexion dans tout changement de stratégie. Que l'acheteur doit maîtriser et gérer les achats au lieu de les subir.

Nous finirons par dire que le CVI / SNVI reste une entreprise de grande taille, et qu'il est de notre vif souhait de l'avoir servi de notre apport de gestion des achats que nous avons proposé lors de nos investigations pour cette entreprise, en se référant bien sur aux méthodes modernes de gestion.

Que cet apport puisse connaître des développements futurs.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

1-OUVRAGES:

- [1] : M.MORIN, *Comprendre la Gestion des Approvisionnements*,
Edition d'ORGANISATION, 1985.
- [2] : GUY.DOUMEINGTS, *Gestion de la Production Assistée par Ordinateur*,
Edition HERMES, 1983.
- [3] : J.JARDIN, *Technique de l'Achat Industriel*, Edition HOMMES et
TECHNIQUES, 1980.
- [4] : J.C.TARONDEAU, *L'Acte d'Achat et la Politique d'Approvisionnements*,
Edition D'ORGANISATION, 1979.
- [5] : O.BRUEL, *Politique d'Achat et Gestion des Approvisionnements*,
Edition DUNOD, 1984.
- [6] : L.TAWFIC, *Gestion de la Production et des Opérations*,
Edition HRW, 1980.
- [7] : R.NOLLET, *La Gestion des Opérations et de la Production*,
Edition Mc GRAW HILL, 1986.
- [8] : D.S.AMMER, *La Direction de l'Approvisionnements*, Edition DUNOD,
1966.
- [9] : R.PERROTIN, *Acheter avec Profit*, Edition du MONITEUR, 1992.

- [10] : CCI (Centre de Commerce International), *Gestion et Administration des Achats*, Guide N° 3, 1986.
- [11] : CCI, *Directives Fondamentales pour la Passation des Marchés de Fournitures*, Guide N°1, 1981.
- [12] : ONUDI (ONU), *Guide pour l'Achat de Matériels Industriels*, 1973.
- [13] : CCI, *Manuel sur la Gestion des Approvisionnements Importés*, Guide N° 6 , 1989.
- [14] : K.GAITHER, *L'Entreprise et la Gestion des Opérations*, Edition HRW, 1983.
- [15] : A.SCHARLIG, *Décider sur Plusieurs Critères*, Collection Diriger l'Entreprise, 1985.
- [16] : B.KOTLER & B.DUBOIS, *Marketing Management*, Publi-Union, 1991.
- [17] : F.CHAMPEYROL, *Les Achats-Que Sais je?*, Presse Universitaire, 1990.
- [18] : J.F.PHELIZON, *Dictionnaire de l'Economie*, Edition Economica, 1987.

2- ARTICLES:

- [19] : P.G.DUGAR, *Marketing et Prestation Internes des Unités Achats /Approvisionnement*, Acheteurs N° 428, Juillet-Août 1990, Page 9 à 11.
- [20] : B.ALBERTI, *Quelques règles pour Piloter la Performances des Achats*, Achats et Entreprise N° 440, Septembre 1991, Page 20 à 21.
- [21] : M.RAFFET, *Comment Développer votre Stratégie d'Achats Industriels*, Acheteurs N° 434, Mars 1991, Page 27 à 29.
- [22] : P.SAMAMA, *Les Conditions du Succès d'une Stratégie Achats*, Acheteurs N° 429, Septembre 1990, Page 8 à 9.

[23] : P.LE LAOUENAN, *Les Nouveaux Critères et les Méthodes Modernes d'Achats*, Acheteurs N° 429, Septembre 1990, Page 3 à 9.

[24] : J. KHEBIAN, *Actions Préalables à l'Elaboration d'une Stratégie d'Achat*, Acheteurs N° 433, Février 1991, Page 4 à 5.

3-SEMINAIRE:

[25] : ISGP, *Séminaire sur la Fonction Approvisionnements dans une Entreprise Publique*, 1987.

ANNEXES

ANNEXE 1
PRESENTATION DU CVI

Le Complexe Véhicules Industriels (CVI) a pour mission essentielle le développement et la production de véhicules industriels, considérés comme son objectif économique.

1 / HISTORIQUE :

L'Entreprise Nationale des Véhicules Industriels (dénommée SNVI) issue de la résurrection de la Société Nationale de Construction Mécanique (SONACOME) a été créée par décret 81-342 du 12-12-1981.

La SNVI est chargée dans le cadre du plan national du développement économique et social de la production, de l'importation, de l'exportation, de la distribution dans le secteur des véhicules industriels de leurs composants .

Le CVI qui est l'une des unités opérationnelles de la SNVI et dont les travaux ont démarré en Janvier 1971, a été lancé au cours du premier plan quadriennal 1969-1973. Il est implanté sur la zone industrielle de ROUIBA. Sa superficie totale est de 320 hectares dont 33 couvertes.

A l'origine, ce complexe avait pour activité le montage de camions et d'autobus, leur vente, ainsi que la distribution de pièces de rechange. Sa réorganisation par SONACOME a permis l'extension de ses activités du simple montage à la fabrication intégrée.

Le démarrage de la production et la montée en cadence des véhicules industriels ont été progressifs et le premier véhicule a vu le jour en Novembre 1974.

2 / LA PRODUCTION :

Le CVI fabrique actuellement neuf (09) types de véhicules industriels de base dont la codification est donnée dans le tableau suivant :

Codification	Désignation
K66	Camion de transport 6.6T PTC (#)
K120 M	Camion de transport 12T PTC
M230	Camion 3 ponts 6*6 20T PTC
TB260	Tracteur 260 Cv 35T PTR (##)
TB305	Tracteur 305 Cv 35T PTR
C260 4*2	Véhicule de chantier 19T
C260 6*4	Véhicule de chantier 26T
49 V8	Véhicule de transport du personnel en inter-urbain 49 places
100 V8	Véhicule de transport du personnel en urbain 100 places

(#)PTC : Poids total en charge.

(##) PTR : Poids contracté.

La production est réalisée dans les cinq (05) centres suivants :

a / Mécanique :

Dans ce centre est réalisée la production de ponts, boîtes de vitesses, ponts de transfert, essieux, directions et pièces mécaniques de liaison.

b / Tolerie-Emboutissage :

Sont produites dans ce centre, les cabines, longerons et les traverses, ainsi que diverses pièces (réservoirs à gaz-oil et d'air, tôlerie d'autocars et d'autobus, pare-chocs, ect...).

c / La forge :

Sont fabriquées dans ce centre les pièces de bruts de forge.

d / Montage camions :

Dans ce bâtiment sont assemblés les véhicules de la gamme SNVI à partir des organes fabriqués dans les bâtiments a, b, c.

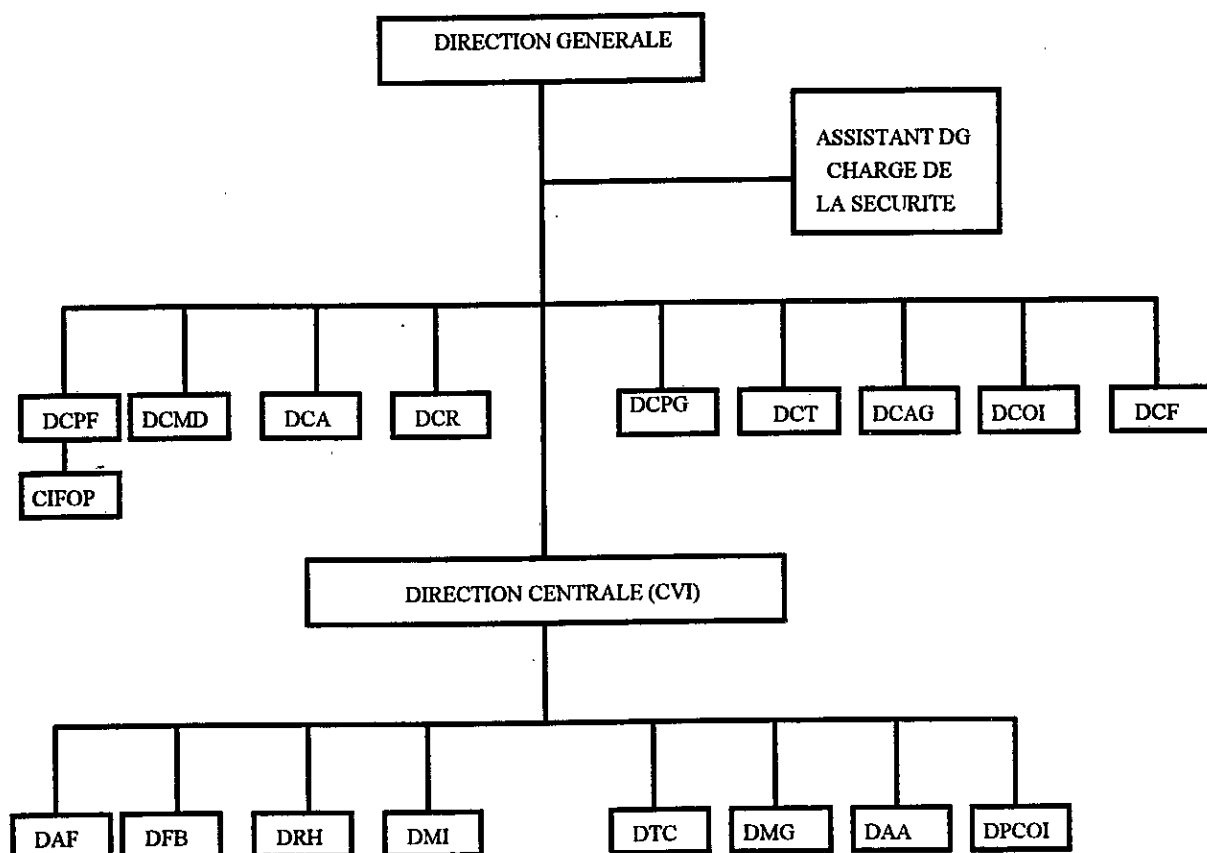
e / Montage cars et bus :

Ce bâtiment réalise l'assemblage des autobus et des autocars, à partir des organes fabriqués par les bâtiments a, b, c de même que les oubassements, les carcasses et les pièces de tôlerie.

Concernant le support administratif, le CVI est doté de huit (08) Directions dépendant hiérarchiquement d'une Direction Centrale

- Direction Technique(DTC);
- Direction des Achats Approvisionnements (DAA);
- Direction des Ressources Humaines (DRH);
- Direction Administrative et Financières (DAF);
- Direction Maintenance Industrielle (DMI);
- Direction des Moyens Généraux (DMG);
- Direction Programmation, Contrôle, Organisation et Informatique (DPCOI).

3 / ORGANIGRAMME DU SNVI/CVI :



Comme le thème l'indique, ce présent mémoire s'intéresse principalement à la Direction des Achats Approvisionnements (DAA) (dont l'organigramme est présenté en fin de cette présentation) et en particulier aux deux (02) premiers départements décrits en dessous.

DESCRIPTION :

1 / Départements Achats Fabrication :

Le département est composé des deux (02) services suivants :

- Le service achats "Equipement-Habillage".
- Le service achats "Sous-traitance-Matières premières".

Ce département a pour mission l'étude des offres des prix, la négociation et enfin la concrétisation de l'acte d'achat par une commande ou un contrat, lorsque le montant des engagements financiers contractés au titre d'un même exercice et avec un même fournisseur dépasse le seuil de 2 000 000 DA.

2 / Département Approvisionnement Fabrication :

Le département approvisionnement est constitué de deux (02) services :

- Le service approvisionnement "Equipelement-Habillage".
- Le service approvisionnement "Sous-traitance-Matières premières".

Ce département a pour mission de relancer, de suivre le produit depuis son expédition par le fournisseur jusqu'à sa mise à la consommation.

3 / Département Technique Achat :

Le département technique achat est composé des deux (02) services suivants:

- Le service technique achat "national".
- Le service technique achat "Sous -traitance".

Il a pour mission :

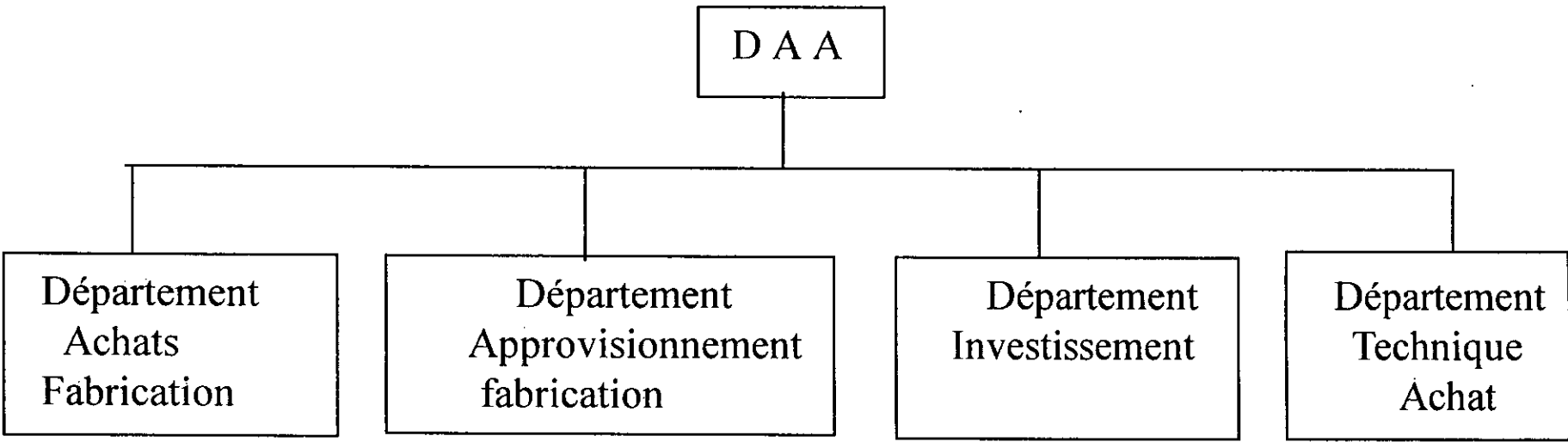
- La prospection appelant la diversification des sources d'approvisionnement.
- L'introduction de nouveaux produits pour l'homologation.

4 / Département Investissements (Achats Approvisionnements) :

Il est constitué de deux (02) services :

- Service Achats consommation (outillage, produits de droguerie, entretien).
- Service Achats pièces de rechange.

ORGANIGRAMME DE LA DAA





SNVI
CVI
ROUBA

ANNEXE 2 DEMANDE D'ACHAT

Section	Rubrique	CD	SL	LS	UR	Type Besoin	P.F.
1	2	3	4	5	6	7	8
							S.U

DEMANDEUR				Responsable		Demande d'achat			FOURNISSEUR	
Service	Nom	Tel	Visa	Visa		Numéro	Indice	Date	CODE	NOM
	10	11	12	13		14			15	16

N° Article	Code	21 % Tol.	19 Qté Cadence	20 Délai	23 Désignation	25 U.A	26 CHF	27 U p	28 Prix Unitaire	29 n p
		Cumul								
					1	24				
					2					
					3					

N° Article	Code	21 % Tol.	19 Qté Cadence	20 Délai	23 Désignation	25 U.A	26 CHF	27 U p	28 Prix unitaire	29 n p
		Cumul								
					1	24				
					2					
					3					

Monnaie	Reglt.	Escompte	Moyen Transp	Date reception D.A.A	No dossier	Code Port	Code Emball.	Pays Prov	Pays Orig.	Port Embarg	VISAS		
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Compt Analyt.	D C E	Saisie inform.
											43	44	45
Votre Offre			Section Achat				Date Saisie Commande						
			42				46						

ANNEXE: 1

VEHICULES INDUSTRIELS

Route Nationale N° 5 ROUIBA Boumerdès

B.P. N° 23 ROUIBA

Tél. : 80.66.50/53 - 80.67.80/83

Télex : ROUIBA 68 129 131 132 135

C.C.P. : 3.905.70 - RC : 68 B 78

REFERENCE S.N.V.I. A

RAPPELER SUR VOTRE REPONSE

DEMANDE DE PRIX

2 K E L E B E R

demande numéro	PROGRAMME 1994
----------------	-------------------

notre référence	6
chargé de l'affaire	7
poste téléphonique	8

3			4	5
Jour	Mois	An	Code Fournisseur	Téléphone Fournisseur

VOTRE REPONSE DOIT NOUS PARVENIR
EN 2 EXEMPLAIRES AVANT LE :

COMMANDE PAR QUANTITE DE :	DES PIECES DESIGNÉES CI-DESSOUS	NUMEROS	DELAI	Consommation annuelle prévue
9	10	11	12	13

INSTRUCTIONS : sur votre réponse, veuillez rappeler le numero de cette demande et notre référence.

Etablissez vos prix NETS, HORS TAXES, précisez mode de transport, conditions d'Emballage. LISTEZ LES OUTILLAGES ET MENTIONNEZ LE PRIX APPROXIMATIF DE CHACUN. Si vous déclinez, retournez-nous plans, normes, spécifications.

JOINTES PIECES	14	Cahier de charge	LE CHEF DE SERVICE	15
PLANS	<input type="checkbox"/>	NORMES	<input type="checkbox"/>	FICHES
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANNEXE:4

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DES MINES

ENTREPRISE NATIONALE DES VEHICULES INDUSTRIELS

"S.N.V.I."

CONTRAT DE FOURNITURES

SNVI. / ALLISON (USA) / PENVEN (FRANCE)

N° 019.400.92.00.

SAOUMEN
CONTRAT DCA
IMPORTE

ENTRE,

L'ENTRPRISE NATIONALE des VEHICULES INDUSTRIELS par abréviation "S.N.V.I." dont le siège social est situé en ALGERIE, Route Nationale N°5 B.P. N° 153 - ROUIBA - BOUMERDES, représentée par son Directeur Central des Approvisionnements, Monsieur BENABID Dris, ayant tous pouvoirs à l'effet du présent Contrat,

ci-après désignée l'ACHETEUR,

d'une part,

ET,

La Société ALLISON dont le Siège Social est aux USA, P.O. Box 894, Indianapolis, Indiana 46204, représentée par Monsieur R.J DOSTAL, Général Director for Europe, Middle East and Africa, ayant tous pouvoirs à l'effet du présent Contrat,

ci-après désignée le FOURNISSEUR,

La Société PENVEN, DISTIBUTEUR des produits ALLISON en Algerie, dont le Siège Social est en France, 281 Chaussée Jules César, 95250 Beauchamp, représentée par Monsieur Jean Marie HOUEL, Directeur Général, ayant tous pouvoirs à l'effet du présent Contrat,

ci-après désignée le DISTRIBITEUR,

d'autre part,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :



ARTICLE I - OBJET DU CONTRAT

I.1. Le présent Contrat a pour objet de définir les conditions par lesquelles le FOURNISSEUR s'engage à fournir et à livrer à l'ACHETEUR :

- un nombre total de DEUX CENT SOIXANTE DEUX (262) boîtes de vitesses de fabrication ALLISON, ainsi qu'un lot d'accessoires et de pièces plus amplement décrites à l'annexe I aux présentes et dont les caractéristiques devront être conformes aux spécifications définies par les cahiers techniques et/ou plans de l'ACHETEUR.

Les dits-produits devront être neufs et de fabrication récente, en parfait état d'exploitation, conformes aux caractéristiques à jour des dernières modifications convenues entre l'ACHETEUR et le FOURNISSEUR et définis par les cahiers des spécifications techniques et/ou plans de l'ACHETEUR.

I.2. Par le présent Contrat, le FOURNISSEUR s'engage à fournir à l'ACHETEUR, les pièces de rechange nécessaires au maintien et à la réparation de ses propres produits ainsi que le service après-vente et l'assistance technique nécessaire pour leur préparation, leur maintien et leur réparation et ce, conformément aux modalités et conditions visées à l'annexe VI aux présentes.

ARTICLE II - MODE DE PASSATION DU CONTRAT

Le présent Contrat est passé selon la procédure de gré à gré entre l'ACHETEUR et le FOURNISSEUR.

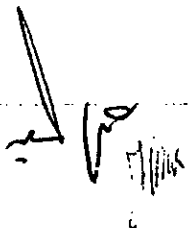
ARTICLE III - DEFINITION

Aux fins du présent Contrat, les termes suivants auront la signification ci-après définie.

III.1. Produits

Ce terme désigne les boîtes de vitesses, composants, accessoires et fournitures industrielles de toutes sortes dont les modèles, quantités, caractéristiques et spécifications sont définies aux présentes et plus amplement décrites aux annexes I et II au présent Contrat ainsi que par les cahiers des spécifications techniques et/ou plans de l'ACHETEUR.

Ce terme désigne également les accessoires et équipements montés sur les produits.



Les dits équipements peuvent être ceux destinés à rendre les produits aptes à un usage particulier que ces équipements soient habituellement ou non fabriqués et/ou montés sur les produits.

III.2. Spécification

Ce terme désigne toutes les normes, performances, rendements et plus généralement toutes indications relatives aux produits et notamment à leurs caractéristiques, qualités, bienfaits et fiabilités garanties par le FOURNISSEUR.

III.3. Mesures d'accompagnement

Par mesures d'accompagnement, il faut entendre l'ensemble des prestations à fournir par le DISTRIBUTEUR aux fins de couvrir sa responsabilité au titre du soutien après-vente des produits et ce, conformément au présent Contrat.

ARTICLE IV - DOCUMENTS CONTRACTUELS

Les documents constatant l'accord intervenu entre les parties sont les suivants :

- Le présent Contrat.
- La soumission et la déclaration à souscrire.
- Les annexes du présent Contrat ci-dessous énumérées :
 - . Annexe I - Quantités - modèles - prix.
 - . Annexe II - Caractéristiques techniques et spécifications
 - . Annexe III- Planning de livraison
 - . Annexe IV - Modalités de paiement
 - . Annexe V - Mesures d'accompagnement
 - . Annexe VI - Procédures de garantie
 - . Annexe VII- Modèle de caution bancaire de bonne exécution

Les annexes énumérées ci-dessus font partie intégrante du présent Contrat. En cas de contradiction, d'incompatibilité ou de divergence entre les dispositions d'une ou plusieurs des dites annexes et celles du présent Contrat, les dispositions de ce dernier prévaudront.

ARTICLE V - DOCUMENTATION

Le FOURNISSEUR s'engage à fournir à l'ACHETEUR, pour chaque nouveau type de boîte de vitesses, une documentation technique complète comprenant notamment :

- Les plans reproductibles d'ensemble, de détail, d'encombrement et de coupe nécessaire pour l'adaptation ainsi que leurs mises à jour.

ma jour

- Les définitions et spécifications techniques détaillées.
- Les étendues de fournitures.
- Le cas échéant, les préconisations et consignes d'utilisation et de contrôle de réception technique, de montage et éventuellement d'exploitation des produits, objet du présent Contrat.

ARTICLE VI - MODIFICATION

VI.1. Sous réserve des modifications préalablement convenues et arrêtées entre le FOURNISSEUR et l'ACHETEUR, le FOURNISSEUR ne pourra en aucun cas apporter une quelconque modification ou transformation à sa fourniture pendant toute la durée du présent Contrat.

VI.2. Au cas où le FOURNISSEUR déciderait d'apporter des améliorations aux produits analogues à celles qui rentrent dans la fabrication des produits qu'il commercialise dans son propre pays, il devra en aviser l'ACHETEUR dans les plus brefs délais.

VI.3. L'ACHETEUR pourra demander au FOURNISSEUR postérieurement à la date de prise d'effet du présent Contrat, d'apporter des transformations et modifications des produits.

VI.4. Dans les hypothèses visées aux articles VI.2 et VI.3 ci-dessus, le FOURNISSEUR devra établir, dans les trente (30) jours suivant la demande faite par l'ACHETEUR ou suivant la décision d'amélioration du FOURNISSEUR, un devis estimatif précisant notamment le coût par produit de telles améliorations et l'éventuel allongement des délais de livraisons susceptibles d'en résulter.

Dans ce cas, et sous réserve des dispositions des articles I et III ci-dessus, toutes éventuelles améliorations aux produits par le FOURNISSEUR sont subordonnées à l'accord exprès et préalable de l'ACHETEUR.

ARTICLE VII - NORMES LEGALES ET REGLEMENTAIRES ET NORMES DE FABRICATION

VII.1. Les produits livrés devront être conformes aux normes et règles résultant de la législation et/ou de la réglementation Algérienne en vigueur à la sortie d'usine de chaque lot de produit.

L'ACHETEUR notifiera au FOURNISSEUR tout éventuel changement qui interviendra dans les dites normes et règles.

VIII.2. Le FOURNISSEUR déclare que les normes de fabrication des produits et de résistance des matériaux utilisés pour la fabrication des dits produits sont comparables et offrent les mêmes garanties de fiabilité que celles utilisés pour la fabrication des mêmes produits vendus sur le marché du FOURNISSEUR.

ARTICLE VIII - CONTROLE PREALABLE A LA LIVRAISON

VIII.1. Avant la livraison des produits, le FOURNISSEUR devra procéder à toutes vérifications et fera subir aux produits tous examens et essais en matière mécanique, de performance, de résistance des matériaux; de contrôle de qualité et de finition et autres, afin de s'assurer qu'ils remplissent toutes les conditions requises par le présent Contrat.

VIII.2. Sur demande de l'ACHETEUR, le FOURNISSEUR devra permettre aux préposés ou mandataires de l'ACHETEUR d'assister dans ses usines, ateliers et champs d'essais à ces opérations de vérification, de contrôle et d'essais sans pour autant que ces opérations puissent valoir contrôle ou acceptation des produits par l'ACHETEUR.

ARTICLE IX - EMBALLAGE - MARQUE A APOSER SUR LES EMBALLAGES

IX.1. Les produits doivent être livrés à l'ACHETEUR en parfaite condition et en parfait état d'utilisation. Le FOURNISSEUR s'engage à expédier les dits produits munis des emballages et/ou des protections utiles nécessaires et conformes à la nature des produits, au moyen de transport, ainsi qu'aux vicissitudes découlant de leur acheminement depuis les usines du FOURNISSEUR jusqu'au port de débarquement et d'un stockage à l'air libre pendant une période d'au moins six (06) mois.

La fourniture des dits emballages est à la charge exclusive du FOURNISSEUR. Celui-ci demeure seul responsable en cas d'avaries occasionnées aux produits par un défaut et/ou insuffisance de protection ou de conception des emballages fournis.

Le FOURNISSEUR s'engage notamment à protéger contre l'humidité, la pluie et l'air marin, de façon adéquate toute les parties usinées extérieures par utilisation de produits anti-corrosion et obturation si nécessaire des orifices.

IX.2. Au cas où les produits devaient être manipulés avec certaines précautions, des indications précises devront figurer sur les emballages. Ces indications devront notamment être portées au moyen des croquis d'usage et d'un avertissement rédigé en langue Française, les dites indications seront aussi rédigées en langue Arabe, sur demande expresse de l'ACHETEUR.

IX.3. Toutes les expéditions de produits à l'ACHETEUR devront faire l'objet d'un marquage comprenant les indications suivantes:

- Le libellé S.N.V.I.
- Le numéro du présent Contrat.
- Le numéro d'appel de livraison ou ordre de livraison.
- Le nom du port de débarquement.
- Les initiales de la gamme des produits.
- Le numéro d'identification des produits.

Ces marques devront être apposées de façon lisible et indélébile sur deux faces au moins de l'emballage.

IX.4. Le FOURNISSEUR devra mentionner les marques de colisage sur chaque produit composant le lot à livrer.

ARTICLE X - MONTAGE - PREPARATION ET MISE EN ROUTE DES PRODUITS

X.1. Le produit est vendu monté.

En cas d'expédition en éléments détachés, le DISTRIBUTEUR a l'obligation de procéder au montage, sous sa responsabilité et à ses frais, à la date et au lieu indiqué par l'ACHETEUR.

X.2. Au cas où l'ACHETEUR, dans le cadre du montage, de la préparation et mise en route des produits, mettrait à la disposition du DISTRIBUTEUR du personnel sous la direction, le contrôle et la surveillance de celui-ci, ainsi que les ingrédients nécessaires à la réalisation de ces opérations, les frais de main d'oeuvre et d'ingrédients seront à la charge du DISTRIBUTEUR et facturés à celui-ci respectivement selon le taux horaire en vigueur et à leur prix d'achat.

ARTICLE XI - EXPEDITION - TRANSPORT - LIVRAISON

XI.1. Le FOURNISSEUR s'engage à livrer les produits FOB arrimé aux ports convenus entre les parties et selon les précisions qui lui seront adressées par l'ACHETEUR et ce, dans le respect du planning de livraison des produits arrêtés à l'annexe III aux présentes.

Les expéditions se feront sur la base des commandes ou ordres de livraison de l'ACHETEUR.

XI.2. Pour chacun des lots de produits, le FOURNISSEUR confirmera par télex à l'ACHETEUR, huit (08) jours au moins avant la date de livraison convenue entre les parties, la quantité et la valeur des produits composant le lot à livrer et la date à laquelle les dits produits seront acheminés au port de chargement.

XI.3. Le FOURNISSEUR expédiera, - ~~vis~~ l'embarquement des produits, les documents et informations suivants :

1/ - par télex :

a) pour chaque appel de livraison

- . le numéro de l'appel de livraison,
- . le nom du FOURNISSEUR,
- . le nom du ou des navire(s),
- . la ou les date(s) d'arrivée,
- . la valeur de la marchandise.

b) pour chaque lot de produit

- la désignation,
- la quantité livrée et éventuellement le nombre de colis
- le numéro d'identification (des produits ou des colis)
- le poids total

ce télex sera adressé à :

- S.N.V.I., Direction Centrale des Approvisionnements
Telex n° 68.134 / 68.137.

- S.N.V.I./ C.V.I.
Direction des Achats et Approvisionnements
Telex n° 68.135 - 68.181 - 68.129

2/ - Par plis cartable du commandant de bord

- Cinq (05) factures commerciales mentionnant l'origine de la marchandise.
- Deux (02) exemplaires du connaissement non négociables.
- Deux (02) exemplaires de la liste de colisage.
- Deux (02) exemplaires du certificat de conformité.

3/ - Par lettre expresse et recommandée.

Cette lettre recommandée et expresse sera adressée par l'entremise du canal bancaire à l'ACHETEUR à l'adresse suivante :

SNVI/CVI
Direction des Achats et Approvisionnements.
Route nationale n°5 - Boite Postale n°15 - ROUIBA-BOUMERDES

les documents ci-après :

- Vingt (20) exemplaires de la facture commerciale.
- Trois (03) exemplaires du connaissement original.

- 4/ - Il est entendu que le FOURNISSEUR devra appeler sur les factures commerciales sus-visées, le numéro de l'appel de livraison ou ordre de livraison auquel elles se réfèrent.

XI.4. Expéditions aériennes.

Dans le cadre des éventuels dépannages d'urgence que l'ACHETEUR serait amené à solliciter, les livraisons seront effectuées "FOB AEROPORT", la Compagnie Nationale "AIR ALGERIE" étant le transporteur exclusif, sauf instructions particulières de l'ACHETEUR.

XI.5. Expéditions maritimes

Le FOURNISSEUR s'engage à expédier les produits, objet du Contrat exclusivement sur les pavillons de la Compagnie Algérienne de Navigation SNTM/CNAN et/ou de la CALTRAM, et ce, sauf instructions particulières de l'ACHETEUR.

ARTICLE XII - DELAI DE LIVRAISON

XII.1. Les produits objet du présent Contrat seront livrés par le FOURNISSEUR dans un délai global de douze (12) mois, à compter de la date d'entrée en vigueur du présent Contrat.

XII.2. Afin de permettre au FOURNISSEUR de respecter ses plannings de fabrication et à l'ACHETEUR son programme d'approvisionnement, il est convenu que la période prévisionnelle des engagements comprendra une période ferme fixée à quatre (04) mois, sauf accord mutuel, aucune des deux parties, ne pourra modifier unilatéralement ce délai.

XII.3. L'obligation de livrer du FOURNISSEUR sera considérée comme remplie dans les conditions ci-dessous :

- à partir du moment où le délai de mise à FOB est conforme à la date indiquée sur le programme convenu entre l'ACHETEUR et le FOURNISSEUR
- Lorsque le prix facturé est conforme au prix convenu entre les parties et précisé à l'annexe I et à l'article XV du présent Contrat.
- Lorsque les quantités facturées et livrées seront conformes au programme de livraison convenu entre l'ACHETEUR et le FOURNISSEUR sauf accord particulier.

Les quantités prévues à l'intérieur de la période ferme doivent être livrées sans déficit.

Par déficit ou manquant, l'ACHETEUR et le FOURNISSEUR entendent toute quantité livrée en moins de celle prévue sur les factures et les documents d'expédition et constatée lors du déballage des fournitures.

Tout manquant constaté fera l'objet d'une demande de remboursement de la part de l'ACHETEUR au prix convenu à l'annexe II du présent Contrat augmenté des frais engagés par l'ACHETEUR jusqu'à la mise au magasin des marchandises et ce, selon les taux en vigueur le jour de la livraison et conformément à l'annexe VI au présent Contrat.

Dans le cas où l'ACHETEUR sera amené à demander au FOURNISSEUR de combler le déficit, celui-ci accepte d'exécuter cette demande dans un délai de quatre (04) semaines au plus-tard.

Cette demande sera formalisée par une commande établie aux mêmes conditions de la commande non satisfaite en totalité.

ARTICLE XIII - PENALITES DE RETARD

En cas de dépassement des délais de livraison visés à l'annexe III aux présentes, le FOURNISSEUR paiera à l'ACHETEUR une pénalité de retard égale à 0,5 % de la valeur FOB arrimé des produits non encore livrés, par semaine ou fraction de semaine de retard. Les sommes dûes à ce titre par le FOURNISSEUR seront payées à l'ACHETEUR dans la monnaie du Contrat, dans les soixante (60) jours à compter de leur réclamation au compte désigné par lui, où seront retenues par l'ACHETEUR sur toute somme due par ce dernier au FOURNISSEUR

Toutefois, le FOURNISSEUR disposera d'un délai de grâce de quinze (15) jours ouvrables, à compter de la date de livraison prévue, pour exécuter l'ensemble de ses obligations. Pendant le dit délai, il ne lui sera pas fait application des pénalités de retard.

Si au terme du délai de grâce qui lui est accordé, le FOURNISSEUR n'a toujours pas livré l'intégralité des produits composant le lot, il lui sera fait rétroactivement application des pénalités de retard à compter de la fin du mois correspondant au lot non livré ou non complètement livré prévu au planning constituant l'annexe III aux présentes et ce, sans que le montant des dites pénalités ne dépasse cinq pour cent (5 %) de la valeur FOB arrimé des produits non encore livrés.

ARTICLE XIV - RECEPTION - CONTROLE DE CONFORMITE

XIV.1. Le FOURNISSEUR garantit à l'ACHETEUR que les produits livrés seront conformes à l'ensemble des conditions du présent Contrat.

XIV.2. Le contrôle de conformité s'effectuera au dépôt de l'ACHETEUR.

Le constat de réception des fournitures donnera lieu à l'établissement d'un bulletin de réception exclusivement signé par les services compétents de l'ACHETEUR.

En cas de constatation de non conformité sur le plan qualitatif et quantitatif par rapport aux spécifications définies au présent Contrat, un procès-verbal de réception sera signé contradictoirement par l'ACHETEUR et le DISTRIBUTEUR.

Au cas où le représentant du DISTRIBUTEUR ne se présenterait pas, mention en sera faite au procès-verbal de réception et les constatations faites par le représentant de l'ACHETEUR seront réputées contradictoires.

Le DISTRIBUTEUR s'engage à répondre à la requête de l'ACHETEUR au plus-tard vingt (20) jours après réception de l'avis de non conformité.

XIV.3. En cas de non conformité de tout ou partie des produits livrés, la réception des produits n'interviendra pas et, entre autre conséquence la livraison des dits produits sera réputée n'être pas intervenue et les pénalités de retard prévues à l'article XIII ci-dessus courront jusqu'à livraison par le FOURNISSEUR des produits conformes en remplacement des dits produits non conformes ou jusqu'à mise en conformité des dits produits par le FOURNISSEUR

La réception des produits n'interviendra pas dans la mesure où notamment :

- Les produits livrés ne correspondent pas aux spécifications définies par le présent Contrat.
- Les défauts constatés sont de nature à empêcher une utilisation normale de fournitures.

La remise en conformité pourra être effectuée aux frais du FOURNISSEUR et à la demande de l'ACHETEUR selon les formules suivantes :

- soit par le remplacement des produits non conformes .
- soit par le remboursement de la valeur correspondante conformément aux modalités définies à l'annexe VI aux présentes.

Dans le cas de non conformité nécessitant des réparations ou retouches, l'ACHETEUR se réserve le droit d'effectuer ces opérations suivant ses propres procédures.

L'ACHETEUR devra préalablement à toute retouche ou réparation par son propre personnel, obtenir du FOURNISSEUR un accord écrit au plus-tard quinze (15) jours après la demande de l'ACHETEUR.

Si le FOURNISSEUR ne répond pas dans le délai, l'ACHETEUR pourra effectuer la réparation ou la retouche avec ses propres moyens, le FOURNISSEUR prend en charge tous les frais inhérents à ces opérations y compris les frais engagés par l'ACHETEUR du fait de l'importation comme définie à l'article XVII des présentes.

XIV.4. Pour les produits sur lesquels aucune non-conformité n'a été constatée tant à la réception provisoire qu'au cours de la période de garantie, la réception définitive interviendra automatiquement sans qu'il soit besoin d'établir un procès-verbal de réception définitive.

Pour les produits sur lesquels des non-conformités ont été constatées, la réception définitive, sans pour cela pouvoir intervenir avant ni devoir intervenir à l'expiration de la période dite de garantie, interviendra après constatation qu'il n'existe plus aucune non-conformité à laquelle le FOURNISSEUR n'a pas remédié.

XIV.5. Au cas où les produits sur lesquels ont été constatées des non-conformités représenteraient à un moment quelconque plus de cinq pour cent (5 %) des mêmes produits livrés, l'ACHETEUR aura la faculté de suspendre immédiatement et sans préavis la livraison des dits produits, et sur demande de l'ACHETEUR, le FOURNISSEUR devra procéder immédiatement à la remise à niveau de tous produits non conformes et ce, selon les dispositions de l'article XVII des présentes.

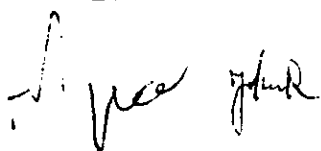
ARTICLE XV - PRIX - MONTANT

XV.1. Les produits seront vendus à l'ACHETEUR aux prix mentionnés à l'annexe I du présent Contrat.

Ces prix sont fermes, définitifs et non révisables pour toute la durée de livraison et ce pour une mise en vigueur du Contrat devant intervenir avant le 31/12/93 délai de validité des prix.

Ils s'entendent produits vendus FOB Arrimé, port convenu à l'annexe III, emballage maritime normalisé compris.

XV.2. Le montant du présent Contrat est arrêté à la somme globale de UN MILLION TROIS CENT QUATRE VINGT HUIT MILLE SIX CENT US DOLLARS (1.388.600,00 US\$).



XV.3. Les prix des produits mentionnés à l'annexe I ne pourront être modifiés que dans le cadre des dispositions des articles VI.4 et XV.1 ci-dessus.

Les frais engendrés pour les besoins de l'application des mesures d'accompagnement prévus à l'annexe V ne sont pas compris dans les prix et montant des présentes et restent à la charge du DISTRIBUTEUR au titre de l'obligation qui lui incombe dans le cadre du soutien après vente de ses produits.

ARTICLE XVI - MODALITES DE PAIEMENT

XVI.1. Les produits livrés à l'ACHETEUR au titre du présent Contrat seront payables par lettre de credit irrévocable et confirmée.

Les documents à présenter sont :

- La facture commerciale en six (06) exemplaires
- Le connaissement maritime
- Le certificat d'origine
- La liste de colisage

XVI.2. Banque domiciliaire

Pour l'ACHETEUR,

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE (B.N.A.)
AGENCE SITE C.V.I. - ROUIBA
ROUTE NATIONALE N° 5 - ROUIBA - BOUMERDES
COMPTE N° 641.300.300.002.

Pour le FOURNISSEUR

BANK ONE, INDIANAPOLIS, MA.
BANK ONE CENTER TOWER
111 MONUMENT ECICULE. SUITE 1801
POST OFFICE BOX 7700
INDIANAPOLIS INDIANA
46277.0118

Signature

XVI.3. Caution de bonne exécution

A la date de mise en vigueur du présent Contrat, le FOURNISSEUR s'engage à faire établir à ses propres frais auprès d'une Banque de premier ordre, une caution bancaire de bonne exécution du présent Contrat, libellée en US DOLLARS en faveur de l'ACHETEUR d'un montant de cinq pour cent (05 %) du montant global du Contrat, soit la somme de SOIXANTE NEUF MILLE QUATRE CENT TRENTE US DOLLARS (69.430,00 U\$).

Cette caution qui devra être établie selon le modèle joint en annexe VII sera libérée à l'expiration de la période de garantie visée à l'annexe VI aux présentes.

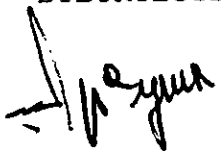
ARTICLE XVII - GARANTIE ET RESPONSABILITE

XVII.1. Le FOURNISSEUR garantit à l'ACHETEUR les produits ainsi que l'ensemble de leurs pièces, éléments et composants contre tout vice de fabrication, de fonctionnement ou autre provenant d'un défaut dans la conception, les matières, la fabrication et/ou le montage.

Le FOURNISSEUR garantit que les produits, objet du présent Contrat, sont neufs, de fabrication récente, en parfait état d'exploitation et conformes à l'ensemble des conditions du présent Contrat.

XVII.2. Le contrôle de conformité visé à l'article XIV ci-dessus n'a pour but que de s'assurer de la conformité apparente des fournitures. Par conséquent, au cas ou postérieurement à la réception de conformité et jusqu'à l'expiration de la période de garantie technique, à l'usage ou en toutes autres circonstances un ou plusieurs produits se révéleraient en tout ou partie non conformes à l'ensemble des conditions du présent Contrat (mauvaise adaptation, non conformité aux spécifications retenues etc...), le FOURNISSEUR devra les rendre conformes ou les remplacer par des produits conformes et ce, dans les conditions prévues à l'annexe VI aux présentes.

XVII.3. Les interventions faites par l'ACHETEUR en garantie feront l'objet d'un recours de la part de celui-ci auprès du DISTRIBUTEUR.



Le DISTRIBUTEUR s'engage, dans le cadre de ce recours à prendre à sa charge tous les frais inhérents aux déplacements, remplacement des pièces, organes ou autres, ainsi que les frais de main d'oeuvre, conformément aux procédures visées à l'annexe VI aux présentes.

Ces interventions se feront à l'aide de formulaires de l'ACHETEUR.

XVII.4. Au cas où un vice répété se manifesterait, l'ACHETEUR devra à tout moment y compris hors période de garantie, exiger du FOURNISSEUR de procéder à ses frais à la remise en conformité des produits non conformes et ce, sur place ou dans ses propres usines.

En outre, si dans un délai de trente (30) jours, le processus de remise en état n'est pas arrêté, l'ACHETEUR pourra annuler tout ou partie de la commande.

Dans ce cas, le FOURNISSEUR reprendra immédiatement et au prix coûtant majoré des frais, droits et taxes acquités, les produits objet de la commande annulée et ce, nonobstant tous dommages - intérêts qu'il sera en droit d'exiger du fait du préjudice subi.

Par vice répété, on entend tout défaut altérant la qualité des produits apparu même hors période de garantie sur cinq pour cent (5 %) au moins du même produit.

XVII.5. Le FOURNISSEUR garantit l'ACHETEUR contre toute action intentée par un tiers à l'occasion des droits de propriété industrielle (brevet, modèle, dessin, marque, licence ...) concernant les produits, objet du présent Contrat.

Il s'engage à prendre en justice fait et cause pour l'ACHETEUR. En cas de condamnation, il s'engage à prendre à sa charge toutes indemnités, dommages (sauf dommages indirects) - intérêts, frais, droits d'enregistrement et autres.

ARTICLE XVIII - LICENCE D'IMPORTATION ET D'EXPORTATION

L'ACHETEUR prend à sa charge et fera son affaire de l'obtention des licences d'importation et de toutes autres formalités qui seraient requises par la législation et/ou la réglementation Algérienne pour importer et dédouaner les produits.

Le FOURNISSEUR prend à sa charge et fera son affaire des formalités et autorisations requises pour l'exportation des produits à destination du territoire Algérien.

Tous droits et taxes, exigibles du fait de la législation et/ou réglementation en vigueur dans le pays du FOURNISSEUR afférents à cette exportation sont à la charge du FOURNISSEUR.

ARTICLE XIX - PERENNITE DE PRODUITS

Le FOURNISSEUR s'engage à fournir à l'ACHETEUR toutes les pièces de rechange nécessaires durant une période de dix (10) ans à compter de la date de la cessation de fabrication des produits.

ARTICLE XX - DISPOSITIONS GENERALES

XX.1. Exclusion des intermédiaires

La Loi Algérienne proscrit formellement le recours aux intermédiaires.

L'intervention d'un intermédiaire et le recours à tous intermédiaires sont formellement prohibés par la loi, notamment par les articles 13, 14 et 15 de la loi n° 88.29 du 19 Juillet 1988 relative à l'exercice du monopole de l'état sur le commerce extérieur.

En conséquence, le présent Contrat est conclu et sera exécuté sans l'entremise, l'assistance ou l'intervention d'un intermédiaire, courtier, commissionnaire ou assimilé.

XX.2. Langue de travail

La Langue du Contrat est la langue Française. Les documents, manuels et autres écrits ou publicité transmis par le FOURNISSEUR seront rédigés en langue Française et/ou sur demande expresse de l'ACHETEUR traduits en langue Arabe.

XX.3. Unité de mesure

Les unités exprimées tant sur les produits que sur la documentation technique devront l'être par référence au système métrique.

XX.4. Propriété des documents, plans, accessoires et autres

L'ensemble des documents, plans, accessoires et autres, transmis à l'ACHETEUR par le FOURNISSEUR, à l'occasion du présent Contrat, deviennent la propriété de l'ACHETEUR.

XX.5. Notification

Hormis le cas où le présent Contrat prévoit d'autres moyens de communication, les notifications qui doivent être faites, les avis et préavis qui doivent être donnés, le seront par courrier postal recommandé avec accusé de réception aux adresses suivantes:

Pour l'ACHETEUR :

ENTREPRISE NATIONALE DES VEHICULES INDUSTRIELS
(S.N.V.I.)
DIRECTION CENTRALE DES APPROVISIONNEMENTS
ROUTE NATIONALE N° 5 - BP N° 153
ROUIBA - (BOUMERDES)

Pour le FOURNISSEUR :

ALLISON
TRANSMISSION DIVISION
P.O. BOX 894 INDIANAPOLIS
INDIANA 46204
U.S.A.

Pour le DISTRIBUTEUR :

PENVEN
281, CHAUSSEE JULES CESAR
95250 BEAUCHAMP
FRANCE

XX.6. Caractère secret du Contrat

Aucune communication à des tiers, directement ou indirectement de tout ou partie du texte du présent Contrat ne pourra être faite par le FOURNISSEUR, sans l'accord préalable et exprès de l'ACHETEUR. L'ACHETEUR pourra éventuellement refuser cet accord sans avoir à motiver son refus.

XX.7. Publicité

Le FOURNISSEUR s'engage à ne pas faire de déclaration ou de communiqué de presse sans avoir obtenu l'accord préalable de l'ACHETEUR.

ARTICLE XXI - FORCE MAJEURE

Toutes circonstances indépendantes de la volonté des parties imprévisibles, irrésistibles intervenues postérieurement à la date de prise d'effet du présent Contrat, sont considérées comme cas de force majeure à l'exclusion de celles qui résulteraient d'une faute quelconque de la partie qui les invoque.

La partie désireuse, de se prévaloir d'un cas de force majeure ne peut le faire qu'à condition de la notifier à l'autre partie dans un délai de huit (08) jours à compter de sa survenance.

En cas de force majeure et si l'une des parties ne peut de ce fait exécuter ses obligations, l'exécution des obligations affectées par le dit cas de force majeure sera immédiatement suspendue à compter de la survenance de ces cas de force majeure et reprendra normalement dès sa disparition.

Toutefois, la durée de cette suspension ne pourra, sauf accord exprès intervenu entre les parties, excéder trois (03) mois. Passé ce délai, éventuellement prolongé du délai supplémentaire sur lequel les parties se seraient mises d'accord, l'exécution

des obligations affectées par le dit cas de force majeure pourra être annulée par la partie contre laquelle le cas de force majeure aura été invoqué.

ARTICLE XXII - RESILIATION

XXII.1. En cas d'inexécution totale ou partielle de l'une quelconque des obligations du présent Contrat par l'une des parties, l'autre partie aura la faculté de résilier, sans autre formalité, le présent Contrat, et ce, sans préjudice des dommages-intérêts qu'elle pourra être en droit d'exiger.

Toutefois, cette résiliation ne pourra intervenir qu'à l'expiration d'un délai de vingt (20) jours suivant une mise en demeure d'exécuter restée infructueuse, en tout état de cause dans le cas où l'entrée en vigueur du Contrat n'est pas effective au 31/12/1993.

XXII.2. Il demeure entendu, toutefois, qu'en cas de retard dans la livraison, l'ACHETEUR aura la faculté soit d'annuler la partie de la commande, dont la livraison est retardée, soit de résilier sans préavis le présent Contrat lorsque les pénalités exigibles du fait de ce retard conformément à l'article XIV ci-dessus auront atteint cinq pour cent (5 %) de la valeur des produits non encore livrés.

XXII.3. En cas de cessation de paiement, dépôt de bilan, faillite, règlement judiciaire du FOURNISSEUR, l'ACHETEUR aura la faculté de résilier immédiatement et sans préavis le présent Contrat et suspendre, en conséquence immédiatement, sous réserve de l'article XXIII.4 ci-dessous tout paiement.

XXII.4. En cas de résiliation, pour quelque cause que ce soit, y compris le cas de force majeure, la dite résiliation ne portera atteinte aux droits et obligations sur la partie déjà exécutée du présent Contrat jusqu'à leur complet accomplissement.

ARTICLE XXIII - DUREE DU CONTRAT

Il est expressement convenu que le présent Contrat ne prendra fin qu'après complet accomplissement de l'ensemble des obligations mises à la charge des parties. En tout état de cause la livraison des produits interviendra au plus tard douze (12) mois après l'entrée en vigueur du présent Contrat .

ARTICLE XXIV - TEXTES APPLICABLES

Sont applicables au présent Contrat, les textes législatifs et réglementaires internes en vigueur en ALGERIE.

ARTICLE XXV - DROIT APPLICABLE ET JURIDICTION COMPETENTE

XXV.1. Le présent Contrat est soumis aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur en ALGERIE.

XXV.2. En cas de divergences ou de litiges qui pourraient résulter de l'interprétation ou de l'exécution des présentes, un accord à l'amiable sera d'abord recherché par les parties.

XXV.3. Les litiges et divergences éventuels qui viendraient à naître du fait de l'interprétation ou de l'exécution des dispositions du présent Contrat seront soumis après échec d'une tentative de conciliation à l'arbitrage d'une commission arbitrale.

Cette commission comprendra trois (03) arbitres, deux (02) d'entre eux seront désignés par chacun des co-contractants, le surarbitre sera choisi par les deux (02) arbitres désignés par les parties.

Le droit applicable sera le droit Algérien en vigueur, dès lors que les prestations ou les travaux, objet du Contrat, s'exécutent en ALGERIE.

La commission arbitrale se réunira à ALGER, au Siège de la Cour Suprême. La sentence arbitrale sera exécutoire de plein droit et par conséquent devra être dispensée de la procédure d'exéquatur et insusceptible de voie de recours.

ARTICLE XXVI - MODIFICATION DU CONTRAT

Toute modification du présent Contrat devra être constatée par écrit constitutif d'avenant aux présentes, signé par les représentants habilités des parties.

ARTICLE XXVII - PRISE D' EFFET DU CONTRAT

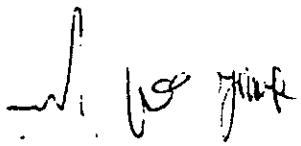
Le présent Contrat ne prend effet qu'après l'accomplissement successif des formalités suivantes :

- Approbation si besoin est, du présent Contrat par les autorités compétentes du pays du FOURNISSEUR, cette formalité est à la charge et à la diligence du FOURNISSEUR.
- Approbation du présent Contrat par les autorités compétentes du pays de l'ACHETEUR, cette formalité est à la charge et à la diligence de l'ACHETEUR.

Les démarches, en vue de l'obtention des autorisations définies ci-dessus devront être entreprises par les parties immédiatement après la date de signature du présent Contrat.

Chacune des parties devra respectivement et sans délai aviser l'autre partie de l'obtention des autorisations ci-dessus ou de l'absence d'autorisations nécessaires.

- Signature du Contrat par les parties.
- Notification du Contrat par l'ACHETEUR au FOURNISSEUR et au DISTRIBUTEUR.
- Mise en place des moyens de paiements.
- Mise en place par le FOURNISSEUR de la caution de bonne exécution.
- Reception par le FOURNISSEUR de la lettre de crédit irrévocable et confirmé des quinze pour cent (15 %) d'acompte.
- Notification à l'ACHETEUR et au FOURNISSEUR, par l'EXPORT IMPORT Bank des ETATS UNIS, de l'accord de garantie sur le financement des quatre vingt cinq pour cent (85 %) du montant de ce Contrat.




En foi de quoi, les représentants dûment habilités des parties ont paraphé et signé le présent Contrat et ses annexes en vingt (20) exemplaires.

ROUIBA, LE 12/01/1993

POUR L'ACHETEUR

LE DIRECTEUR CENTRAL
APPROVISIONNEMENTS

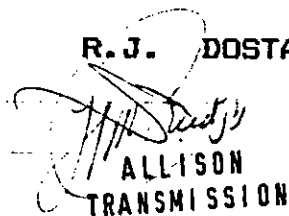
D. BENABID



POUR LE FOURNISSEUR

GENERAL DIRECTEUR FOR EUROPE,
MIDDLE EAST AND AFRICA

R. J. DOSTAL



ALLISON
TRANSMISSION

POUR LE DISTRIBUTEUR

LE DIRECTEUR GENERAL

J.M. HOUEL

~~RENVEN~~

~~S.A. CAPITAL n. 993.000 F
281, avenue J. César, 281
95250 BEAUCHAMP
Tél: 34.13.54.32 Télax 605 114
R.C. Pondiché B 615 201 43F~~

ANNEXE 6

LISTE INDICATIVE DE QUELQUES FAMILLES DE PRODUITS IMPORTES PAR LE CVI

1/ CLASSE A: Désignation du produit

1- Moteurs; 2- Boites de vitesses; 3- Ponts; 4- Appareils de chauffage; 5- Baies; 6- Appareils de dégivrage; 7- Systèmes d'embrayage; 8- Projecteurs; 9- Pneus;
10- Pare-brise; 11- Systèmes de freinage; 12- Pompes hydrauliques; 13- Jantes;
14- Transmissions; 15- Ressorts à lames; 16- Bielles et rotules;
17- Boites de transfert; 18- Boîtiers de direction; 19- Systèmes essuyage.

2/ CLASSE B: Désignation du produit

1- Cônes synchro; 2- Roulements; 3- Amortisseurs; 4- Serrures; 5- Tableau de bord; 6- Charnières; 7- Contacteurs;
8- Appareils de ventilation; 9- Volants de direction; 10- Flexibles;
11- Feux de signalisation; 12- Câbles de commande.

3/ CLASSE C: Désignation du produit

1- Cosses électriques; 2- Goujons; 3- Poignées de portes; 4- Boulonnerie;
5- Visserie; 6- Rondelles; 7- Raccords; 8- Plaques indicatrices; 9- Ecrous.

ANNEXE 7

Tout appel d'offres devrait comporter au minimum les éléments suivants:

- Besoin exprimé: fonction à remplir, aptitude à l'emploi;
- Normes et spécifications, techniques requises, performances exigées en fonction des lieux, périodes et conditions d'utilisation;
- Conditions de fournitures d'échantillons, ou d'essais et d'analyses préalables;
- Monnaie utilisée. Dans le cas de devises étrangères, ou d'unités de compte
taux de parité retenu avec conditions et références précises de calcul;
- Présentation des prix de vente en valeur FOB et CAF, avec mention de
l'origine choisie (usine, port, aéroport) et du lieu d'arrivée finale (port, aéroport,
entreprise);
- Conditions de présentation de prix dégressif, rabais, ristournes ou remises consenties;
- Paramètres de la formule de révision de prix à retenir (si elle existe);
- Types de conditionnement et d'emballage;
- Dispositions à retenir pour les opérations de contrôle qualité à
l'embarquement;
- Conditions d'expédition (modes de transport), de transit, d'assurance, de garantie et de service après vente;
- Dates et conditions de livraison (globale ou fractionnée);
- Pénalités pour retard ou bonifications pour avance sur livraison;
- Clauses de cautionnement (à l'ouverture du marché) et de garantie de bonne exécution;
- Lieu et conditions d'arbitrage en cas de différent;
- Destinataire de l'offre et date limite de réception des soumissions.