

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique



Ecole Nationale Polytechnique
Département de Génie Industriel

Mémoire de Projet de Fin d'Etudes d'Ingénieur

Thème

Contribution à l'amélioration de la performance de la fonction Approvisionnements

Application – Groupe SAIDAL usine Dar El Beida –

Présenté par :

M. Mohamed El Amine BOUDELLA

M^{lle} Farah HEBA

Dirigé par :

Mme F.NIBOUCHE (ENP)

M. J.SAMPERIZ (KPMG France)

Promotion : juin 2013

Tout d'abord nos remerciements s'adressent à notre promotrice, Madame Nibouche, pour la qualité de son encadrement, ses encouragements et sa disponibilité.

Nous remercions également toutes les personnes qui ont permis à ce travail de voir le jour, à savoir Monsieur Boumediene Derkaoui, PDG du Groupe SAIDAL, Madame Fatoum Akacem, coordinatrice du projet auquel nous avons pris part et qui nous a été d'une aide précieuse tout au long de notre étude ainsi que Monsieur Carl Crafoord, Directeur Advisory KPMG Algérie.

Ce travail n'aurait également pas pu être possible sans l'implication, la disponibilité, les orientations et les conseils précieux de notre encadreur au niveau de KPMG Algérie, Monsieur Jérôme Samperiz.

Nous remercions tous ceux et celles qui ont su donner de leur temps pour répondre à nos questions.

Enfin, nous tenons à exprimer notre reconnaissance à l'ensemble des enseignants du département de Génie Industriel, acteurs majeurs de notre formation au sein de l'Ecole Nationale Polytechnique.

ملخص:

يتمثل موضوع هذه الدراسة في المساهمة في تحسين أداء وظيفة التموين لمصنع دار البيضاء، وحدة من وحدات مجمع صيدال من ناحية التنظيم الوظيفي تحسين عملية التوريد ومن ناحية توجيه النشاط.

لتحقيق ذلك اعتمدنا على النهج التالي:

1. تشخيص وظيفة التموين و علاقاتها المتبادلة مع وظيفة العبور و وظيفة تسيير المخزونات.
 2. اقتراح محاور التحسين فيما يتعلق بالأعطال التي تم بيانها من خلال التشخيص.
 3. اقتراح التوصيات الأساسية حسب أهميتها والحساسية على جدواها.
- الكلمات الأساسية:** سيرورة، التموين، علاقات متبادلة، عبور، تسيير المخزونات، سياسة التموين، لوحة

Résumé :

L'objet de cette étude consiste à contribuer à l'amélioration de la performance de la fonction Approvisionnements pour l'usine Dar El Beida, unité du Groupe SAIDAL et ce en termes d'organisation fonctionnelle, d'optimisation du processus d'approvisionnement et d'outils de pilotage de l'activité.

Pour y parvenir, nous avons adopté la démarche suivante :

1. Diagnostic de la fonction Approvisionnement et de l'interrelation de celle avec les fonctions Transit et Gestion des Stocks.
2. Propositions d'axes d'amélioration relativement aux dysfonctionnements relevés lors du diagnostic.
3. Développement de recommandations clés choisies en fonction de leur criticité et de leur faisabilité

Mots clés: Processus, Approvisionnement, Interrelations, Transit, Gestion des Stocks, Délais, Politique de réapprovisionnement, Tableau de bord.

Abstract:

This work consists in contributing to the improvement of the performance of the Procurement function for the Dar El Beida plant, a unit of SAIDAL Group in terms of functional organization, optimization of the procurement process and the steering of the activity..

To reach this aim, we adopted the following approach:

1. Diagnosis of the Procurement function and its interconnection with the Transit function and the Inventory management one.
2. Proposals of priority improvement axes regarding the dysfunctions revealed by the diagnosis.
3. Development of key recommendations chosen according to their criticality and to their feasibility

Keywords: Processes, Procurement, Interconnections, Transit, Inventory management, Deadlines, Procurement policies.

Liste des abréviations	7
Liste des figures	9
Liste des tableaux	12
Lexique	14
Introduction générale	17
Chapitre I : Concepts fondamentaux des Approvisionnements	19
I.1 Introduction.....	20
I.2 Gestion des Approvisionnements.....	20
I.2.1 Définition de la fonction Approvisionnements.....	20
I.2.2 Enjeux de la fonction Approvisionnements.....	21
I.2.3 Missions de la fonction Approvisionnements.....	21
I.3 Organisation de la fonction Approvisionnements et interrelations fonctionnelles.....	21
I.3.1 Interrelation Approvisionnements – Achats.....	21
I.3.2 Interrelation Approvisionnements – Production.....	22
I.3.3 Coupler les Approvisionnements avec une autre fonction.....	23
I.3.3.1 Couplage Ordonnancement et Approvisionnements.....	23
I.3.3.2 Couplage Achats et Approvisionnements.....	23
I.4 Les Approvisionnements et la Gestion de Stocks.....	23
I.4.1 Les politiques d’approvisionnement.....	24
I.4.1.1 Modèles classiques d’approvisionnement.....	24
a. Système à rechargement périodique.....	25
b. Système à point de commande.....	27
c. Systèmes mixtes.....	28
I.4.1.2 Elaboration d’une politique d’approvisionnement.....	30
a. Critères de sélection des différentes politiques d’approvisionnement.....	30
b. Classifications des articles en stocks.....	31
c. Apports de la loi des 20/80.....	32
I.4.1.3 Détermination du stock de sécurité.....	33
I.4.1.4 Calcul des coûts.....	34
a. Frais de passation de commandes.....	34
b. Frais de possession du stock.....	35
I.4.2 Processus d’approvisionnement.....	36
I.4.2.1 Calcul des besoins.....	36

I.4.2.2	Passation des commandes.....	37
a.	Méthodologie.....	37
b.	Cheminement interne du bon de commande.....	37
I.4.2.3	Suivi et relance des livraisons.....	38
I.4.2.4	Réception et contrôle quantitatif.....	38
I.4.2.5	Contrôle qualitatif.....	39
I.4.2.6	Paiement de la facture fournisseur.....	40
I.4.2.7	Cas des approvisionnements étrangers - Processus de transit.....	40
I.5	Mesure de la performance et pilotage des activités : Tableau de Bord.....	43
I.5.1	Définition du Tableau de Bord.....	43
I.5.2	Fonctions du Tableau de Bord.....	43
I.5.2.1	Monitoring constant, constat d'écart et d'alerte.....	43
I.5.2.2	Déclencheur d'enquête et guide d'analyse.....	44
I.5.2.3	Communication et motivation.....	44
I.5.2.4	Contribution à la formulation des objectifs et des attentes.....	44
I.5.3	Définition et caractéristiques des indicateurs de performance.....	45
I.5.4	Méthodologie d'élaboration du Tableau de Bord.....	46
I.5.5	Limites du Tableau de Bord.....	47
I.6	Conclusion.....	49
Chapitre II : Etude de l'existant.....		50
II.1	Introduction.....	51
II.2	Présentation des entreprises hôtes.....	51
II.2.1	Présentation de KPMG Algérie.....	51
II.2.2	Présentation du Groupe SAIDAL.....	53
II.2.2.1	Historique et évolution.....	53
II.2.2.2	Organisation structurelle du Groupe SAIDAL.....	54
II.2.3	Méthodologie et déroulement du diagnostic.....	56
II.2.3.1	Nos missions au sein de KPMG Algérie.....	57
II.2.3.2	Etude menée dans le cadre du Projet de Fin d'Etudes.....	57
II.2.4	Etat des lieux de la fonction Approvisionnements.....	59
II.2.4.1	Organisation – Management du Groupe SAIDAL.....	59
II.2.4.2	Dichotomie entre Achats et Approvisionnements.....	59
II.2.4.3	Structure organisationnelle de la fonction Approvisionnements.....	60

II.2.4.4	Interrelations fonctionnelles.....	61
a.	Interrelation Approvisionnements – GDS.....	63
b.	Interrelation Approvisionnements – Transit.....	65
II.2.4.5	Processus d’approvisionnement.....	69
a.	Calcul des besoins.....	71
b.	Passation et suivi des commandes.....	73
c.	Traitement bancaire.....	77
d.	Processus Transit.....	78
e.	Réception et contrôle de la marchandise.....	84
f.	Paiement du fournisseur.....	86
II.3	Conclusion.....	88
Chapitre III	: Axes d’amélioration et recommandations clés.....	89
III.1	Introduction.....	90
III.2	Proposition d’axes d’amélioration.....	90
III.3	Recommandations clés.....	98
III.3.1	Différenciation entre les fonctions Achats et Approvisionnements.....	98
III.3.2	Proposition de centralisation de la fonction Approvisionnements.....	100
III.3.2.1	Scénario 1 : Fonctions Approvisionnements sur sites.....	100
III.3.2.2	Scénario 2 : Centralisation de la fonction Approvisionnements.....	101
III.3.3	Proposition de politiques de réapprovisionnement.....	104
III.3.3.1	Calcul des coûts.....	105
a.	Calcul du coût de passation de commandes.....	105
b.	Calcul du coût de stockage.....	106
III.3.3.2	Classification ABC multicritères et politiques de réapprovisionnement.....	107
a.	Classification ABC croisée des articles de conditionnement.....	107
b.	Classification ABC croisée des matières premières.....	111
c.	Méthodes de réapprovisionnement.....	116
III.3.3.3	Illustration du processus d’approvisionnement des MP.....	117
a.	Présentation de l’échantillon d’étude.....	117
b.	Analyse et exploitation des données.....	117
III.3.4	Proposition d’un modèle de fiche de stock.....	138

III.3.5	Elaboration d'un Tableau de Bord de gestion.....	142
III.3.5.1	Première phase : Sélection les axes de progrès.....	142
III.3.5.2	Deuxième phase : Détermination les points d'intervention.....	145
III.3.5.3	Troisième phase : Choisir les objectifs.....	147
III.3.5.4	Quatrième phase : Choisir et construire les indicateurs de performance.....	148
III.3.5.5	Cinquième phase : Bâtir et maintenir le Tableau de Bord.....	151
III.4	Conclusion.....	157
	Conclusion générale.....	158
	Bibliographie.....	160
	Liste des annexes.....	162

AC : Article de Conditionnement

AQ : Assurance Qualité

AR : Avis de Réception

BAE : Bon à Enlever

BC : Bon de Commande

BCB : Bon de Cession Bancaire

BL : Bon de Livraison

BPF : Bonnes Pratiques de Fabrication

CPA : Crédit Populaire Algérien

DEB : Dar El Beida

DFC : Direction Finances et Comptabilité

DU : Directeur d'usine

DL : Délai de livraison

ENPP : Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique

FIFO: First-in First-out

GDS : Gestion des Stocks

GPE : Groupe Pharmaceutique Européen

KPI : Key Performance Indicators

LC : Lettre de crédit

LCQ : Laboratoire de Contrôle Qualité

LT : Long Terme

LTA : Lettre de Transport Aérien

MP : Matière Première

MUV : Millions d'Unités Ventes

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

OTC : Over the Counter

PCA : Pharmacie Centrale Algérienne

PDG : Président Directeur Général

PF : Produit Fini

PMP : Prix Moyen Pondéré

R&D : Recherche et Développement

RD : Remise documentaire

SA : Société Anonyme

SC : Supply Chain

SPA : Société Par Actions

SS : Stock de Sécurité

SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities Threats

TdB : Tableau de Bord

TVA : Taxe à Valeur Ajoutée

UC : Unité Commerciale

UV : Unité Ventes

Chapitre I

Figure I-1 : Système de reapprovisionnement périodique.....	25
Figure I-2 : Système à point de commande.....	27
Figure I-3 : Système à point de commande périodique.....	29
Figure I-4 : Système à reapprovisionnement périodique avec seuil.....	30

Chapitre II

Figure II-1 : Répartition géographique des usines du Groupe SAIDAL.....	54
Figure II-2 : Organisation en filiales du Groupe SAIDAL.....	55
Figure II-3 : Méthodologie et déroulement du diagnostic.....	56
Figure II-4 : Organigramme de la Sous-direction Achats et Approvisionnements.....	60
Figure II-5 : Organigramme du Groupe SAIDAL.....	62
Figure II-6 : Organigramme de la Sous-direction GDS.....	63
Figure II-7 : Organigramme de la Sous-direction Transit.....	67
Figure II-8 : Processus d'approvisionnement.....	70
Figure II-9 : Processus illustrant le mécanisme d'élaboration du plan d'approvisionnement.....	71
Figure II-10 : Etapes du calcul des besoins.....	73
Figure II-11 : Mécanisme de Remise documentaire.....	75
Figure II-12 : Mécanisme de Lettre de crédit.....	76
Figure II-13 : Interrelation Approvisionnements – Transit dans le cas d'une RD.....	79
Figure II-14 : Interrelation Approvisionnements – Transit dans le cas d'une LC.....	80

Chapitre III

Figure III-1 : Répartition des écarts selon la criticité.....	98
Figure III-2 : Classification ABC des articles de conditionnement selon le critère de valeur.....	108
Figure III-3 : Classification ABC des articles de conditionnement selon le critère de consommation.....	109

Figure III-4 : Synthèse de la classification ABC multicritères des articles de conditionnement.....	111
Figure III-5 : Classification ABC des MP selon le critère de valeur.....	112
Figure III-6 : Classification ABC des MP selon le critère de consommation.....	113
Figure III-7 : Classification ABC des MP selon le critère de péremption.....	114
Figure III-8 : Synthèse de la classification ABC multicritères des MP.....	115
Figure III-9 : Diagramme de Gantt – Processus actuel d’approvisionnement de la MP1....	119
Figure III-10 : Diagramme de Gantt – Processus amélioré d’approvisionnement de la MP1.....	120
Figure III-11 : Diagramme de Gantt – Processus actuel d’approvisionnement de la MP2.....	122
Figure III-12 : Diagramme de Gantt – Processus amélioré d’approvisionnement de la MP2.....	123
Figure III-13 : Diagramme de Gantt – Processus actuel d’approvisionnement de la MP3.....	126
Figure III-14 : Diagramme de Gantt – Processus amélioré d’approvisionnement de la MP3.....	127
Figure III-15 : Diagramme de Gantt – Processus actuel d’approvisionnement de la MP4.....	129
Figure III-16 : Diagramme de Gantt – Processus amélioré d’approvisionnement de la MP4.....	130
Figure III-17 : Diagramme de Gantt – Processus actuel d’approvisionnement de la MP5.....	132
Figure III-18 : Diagramme de Gantt – Processus amélioré d’approvisionnement de la MP5.....	133
Figure III-19 : Diagramme de Gantt – Processus actuel d’approvisionnement de la MP6.....	135
Figure III-20 : Diagramme de Gantt – Processus amélioré d’approvisionnement de la MP6.....	136
Figure III-21 : Marché pharmaceutique algérien par type de produits (en valeur) – 2012.....	142

Figure III-22 : Parts de marché des secteurs de l'industrie pharmaceutique en Algérie – 2012.....	143
Figure III-23 : Chaîne de valeur de l'usine DEB.....	146
Figure III-24 : Menu principal de l'interface visuelle du Tableau de Bord.....	152
Figure III-25 : Aperçu de la page signalisation.....	153
Figure III-26 : Aperçu de la page d'analyse.....	154
Figure III-27 : Tachymètre.....	155
Figure III-28 : Thermomètre.....	155

Chapitre I

Tableau I-1 : Avantages et inconvénients du système de reapprovisionnement périodique.....	26
Tableau I-2 : Avantages et inconvénients du système à point de commande	28
Tableau I-3 : Classification ABC.....	32
Tableau I-4 : Calcul du SS selon la répartition de Gauss.....	33
Tableau I-5 : Taux de ruptures et valeurs de k associés.....	34

Chapitre II

Tableau II-1 : Dysfonctionnements de la fonction GDS.....	64
Tableau II-2 : Fréquence des commandes de MP/AC.....	74

Chapitre III

Tableau III-1 : Liste des dysfonctionnements et axes d'amélioration.....	91
Tableau III-2 : Scopes fonctionnels des Achats et des Approvisionnements.....	99
Tableau III-3 : Avantages et inconvénients d'avoir les Approvisionnements sur sites.....	100
Tableau III-4 : Avantages et inconvénients de la centralisation de la fonction Approvisionnements.....	101
Tableau III-5 : Avantages et inconvénients des options de centralisation de la fonction Approvisionnements.....	103
Tableau III-6 : Synthèse des coûts constitutifs des frais de passation de commandes.....	106
Tableau III-7 : Synthèse des coûts constitutifs des frais de stockage.....	107
Tableau III-8 : Classification ABC des articles de conditionnement selon le critère de valeur.....	108
Tableau III-9 : Classification ABC des articles de conditionnement selon le critère de consommation.....	109
Tableau III-10 : Classification ABC croisée Valeur-Consommation des articles de conditionnement.....	110
Tableau III-11 : Synthèse de la classification ABC multicritères des articles de conditionnement.....	111

Tableau III-12 : Classification ABC des MP selon le critère de valeur.....	112
Tableau III-13 : Classification ABC des MP selon le critère de consommation.....	112
Tableau III-14 : Classification ABC croisée Valeur-Consommation des MP.....	113
Tableau III-15 : Echantillon étudié de MP.....	117
Tableau III-16 : Analyse du processus d’approvisionnement pour la MP1.....	119
Tableau III-17 : Analyse du processus d’approvisionnement pour la MP2.....	122
Tableau III-18 : Analyse du processus d’approvisionnement pour la MP3.....	126
Tableau III-19 : Analyse du processus d’approvisionnement pour la MP4.....	129
Tableau III-20 : Analyse du processus d’approvisionnement pour la MP5.....	132
Tableau III-21 : Analyse du processus d’approvisionnement pour la MP6.....	135
Tableau III-22 : Modèle de fiche de stock.....	141
Tableau III-23 : Analyse SWOT du Groupe SAIDAL.....	144
Tableau III-24 : Objectifs opérationnels des fonctions Approvisionnements, Transit et GDS.....	147
Tableau III-25 : Indicateurs de performance des fonctions Approvisionnements, Transit et GDS.....	149

1- Avis de réception

Il s'agit d'un document, qui est en général un duplicata du bon de livraison. Il est signé par l'acheteur à la réception des marchandises, après vérification de la conformité de ces dernières avec celles qui sont décrites sur le bon de livraison et réserves éventuelles, puis retourné au vendeur qui le conserve comme preuve de la bonne exécution de la commande.

2- Bon à enlever

Acte par lequel l'administrateur des douanes autorise l'enlèvement des marchandises.

3- Bon (ou bulletin ou bordereau) de livraison

Il s'agit d'un document établi par le vendeur à la préparation de la livraison. Il accompagne la marchandise et est remis à l'acheteur, par le livreur, à la délivrance de la marchandise. Il comporte les informations essentielles sur l'envoi : date de livraison, nom du client, adresse de livraison et détail des marchandises livrées (nature, référence, quantité). Il est généralement établi en deux exemplaires, l'un conservé par le client, l'autre servant de bon de réception.

4- Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF)

Notion d'assurance de la qualité, les BPF sont établies par la Commission européenne dans le cadre du développement des "démarches qualité". Elles s'appliquent à la fabrication de médicaments à usage humain ou vétérinaire.

Les BPF sont appliquées aux produits pharmaceutiques pour lesquels elles constituent un référentiel réglementaire opposable lors des inspections des établissements pharmaceutiques par leurs autorités de tutelle.

5- Connaissance

Titre de transport maritime par lequel le capitaine du navire reconnaît avoir reçu les marchandises, les avoir mises à bord et s'engage à les conduire au port indiqué.

Il est établi en plusieurs exemplaires dont:

- un pour le capitaine (connaissance chef) ;
- un pour l'armateur ;
- plusieurs pour le vendeur.

Le retrait de la marchandise s'effectue contre remise d'un original, les autres devenant sans effet.

6- Couverture de stock ou Stock minimum

Estimé en fonction des besoins dans le temps, il couvre la consommation durant le délai d'approvisionnement ; c'est à dire le temps qui s'écoule entre la date d'émission de la commande et la date de livraison de l'article.

7- Liste de colisage

Il s'agit d'un document du commerce international qui figure toujours dans la liasse documentaire et sur lequel sont répertoriés tous les colis constituant une expédition. Cette liste permet de vérifier la conformité de l'expédition à la commande, c'est-à-dire à la facture établi par le vendeur. Elle indique l'identification de chaque colis, marque, poids, numéro et donne également les totaux de l'expédition (nombre de colis, emballage utilisé, etc.). Ce document est exigé par les douanes à l'importation.

8- LTA (Lettre de Transport Aérien)

Il s'agit d'un document de transport aérien constituant un reçu et un contrat de transport. C'est à la fois la preuve du contrat de transport, la preuve de la prise en charge de la marchandise et le justificatif des prix. Elle certifie l'expédition effective une fois que la compagnie y a porté la date et le numéro de vol.

Ce document est établi par l'expéditeur en trois exemplaires originaux. Le premier exemplaire porte la mention "pour le transporteur"; il est signé par l'expéditeur. Le deuxième exemplaire porte la mention "pour le destinataire"; il est signé par l'expéditeur et le transporteur. Le troisième exemplaire est signé par le transporteur et remis par lui à l'expéditeur après acceptation de la marchandise. La signature du transporteur et celle de l'expéditeur peuvent être imprimées ou remplacées par un timbre.

En l'absence d'une LTA, l'expéditeur peut demander au transporteur la délivrance d'un récépissé de la marchandise permettant l'identification de l'expédition.

9- Note de détail

Document établi par le déclarant en douane indiquant le régime douanier à assigner aux marchandises ainsi que les éléments requis pour l'application des droits et taxes (Origine, lieu de fabrication, provenance, position tarifaire).

10- Picking

Action qui consiste à prélever les matières dans le rayonnage où ils sont stockés.

11- Prix Moyen Pondéré (PMP)

Le prix moyen pondéré est une méthode de valorisation des mouvements de stock.

Il s'agit de connaître le prix unitaire de l'article en stock, le calcul se faisant chaque fois qu'un évènement vient modifier ce prix (entrée en stock par exemple).

Le PMP est obtenu de la manière suivante :

$$PMP = \frac{Q_S \times P_S + Q_E \times P_E}{Q_S + Q_E}$$

Avec :

Q_S : Quantité en stock

Q_E : Quantité entrée en stock

P_S : Prix unitaire de l'article en stock

P_E : Prix unitaire de l'article entré en stock

12- Processus

Système organisé d'activités qui utilise des ressources (personnel, équipement, matériels et machines, matière première et informations) pour transformer des éléments entrants en éléments de sortie dont le résultat final attendu est un produit ou un service

13- Taux de rotation des stocks

Ratio correspondant au nombre de renouvellements de stock en un an et permet de mesurer l'efficacité de l'utilisation du stock. Ce ratio est donné par la formule :

$$\text{Taux de rotation} = \frac{\text{Valeur des consommations annuelle}}{\text{Valeur du stock moyen}}$$

14- Stock moyen

$$\text{Stock moyen} = \frac{\sum \text{Stocks fin de mois}}{\text{Nombre de mois retenus dans l'étude}}$$

A l'heure actuelle, les entreprises ne peuvent plus isoler les processus de décision des différentes fonctions. Toute organisation doit être analysée comme un système dans lequel tous les acteurs de la chaîne logistique sont intimement liés. Il apparaît donc nécessaire de gérer les entreprises de façon transversale en prenant en compte les interrelations fonctionnelles de manière à améliorer l'efficacité et l'efficience du système.

L'Algérie constitue le premier marché pharmaceutique du sud du bassin méditerranéen, le plus prometteur en terme de croissance avec 2,6 Md€ en 2011 (+19% par rapport à 2010) mais également l'un des plus compétitifs.

L'environnement actuel est marqué par la croissance du marché et l'apparition d'une dynamique concurrentielle dues à une réglementation en faveur de la production nationale, interdisant l'importation de produits pharmaceutiques destinés à la médecine humaine et fabriqués en Algérie.

Le Groupe SAIDAL, dans une optique de modernisation, se donne pour ambition de devenir l'icône de l'industrie pharmaceutique en Algérie. Dans ce sens, le plan d'investissement établi en 2009 a été réaligné sur les ambitions de croissance du Groupe et donne lieu à un plan de redéploiement industriel qui permettra le développement de l'activité.

Cette modernisation repose sur la mise à niveau de l'outil industriel et sur la réalisation de nouveaux ensembles industriels ; elle induit de façon indispensable la revue des modes de fonctionnements, le développement des compétences existantes et l'acquisition de nouvelles compétences dans le but d'accroître la performance du Groupe.

Ce plan de développement déjà initié aura bien entendu des conséquences sur la chaîne logistique et le pilotage des flux. Plus particulièrement, la nécessité de revoir la gestion des flux intrants et de réorganiser la fonction Approvisionnement se fait ressentir. En effet, la fonction Approvisionnement caractérisée par la non-homogénéité des pratiques entre les usines du Groupe SAIDAL, a un impact majeur et décisif sur l'activité principale du Groupe, qui est la production. Avec en moyenne des ruptures sur près de 50% des produits, les mécanismes d'approvisionnement sont une des causes majeures d'aggravation de ce phénomène.

Dans ce contexte, la problématique qui se dessine est de déterminer comment améliorer la performance de la fonction Approvisionnements en termes d'organisation et de processus en vue d'améliorer les taux de service interne (envers la production) et externe (mise à disposition des produits finis au client).

Afin de répondre à cette problématique, il s'agira dans un premier temps, dans le cadre de la mission d'audit et de conseil menée par KPMG Algérie, de réaliser un diagnostic en vue d'analyser le fonctionnement de la structure Approvisionnements. L'enjeu à ce niveau, est de parvenir à identifier et à déceler les dysfonctionnements internes à la fonction Approvisionnements mais également les points clés relatifs à la relation fonctionnelle de celle-ci avec la Gestion des Stocks et le Transit. En effet, il y a une forte interconnexion entre les trois processus de fonctionnement. Dans un second temps, le diagnostic, réalisé sous la direction du cabinet d'audit et conseil KPMG Algérie, sera accompagné de proposition d'axes d'amélioration globaux (portant sur les 3 fonctions) ainsi que sur des recommandations clés.

L'étude est structurée de la manière suivante :

Le premier chapitre est consacré à l'état de l'art concernant les principaux concepts liés aux approvisionnements.

Le second chapitre est consacré à l'étude de l'existant, il comporte les présentations des entreprises hôtes, à savoir KPMG Algérie et le Groupe SAIDAL ainsi que les résultats du diagnostic mené.

Le troisième chapitre comporte les propositions d'axes d'amélioration relatifs aux écarts et dysfonctionnements relevés lors du diagnostic ainsi que des propositions de recommandations clés.

Chapitre I

Concepts fondamentaux des Approvisionnements

I.1 Introduction

L'entreprise industrielle achète des matières premières, les transforme en produits finis pour finalement les vendre. La fonction achats est donc une de ses composantes de base.

Toutefois, la frontière qui sépare cette fonction de la fonction Approvisionnements n'est généralement pas clairement définie.

Dans ce chapitre, les limites entre ces fonctions seront clarifiées à travers la définition des responsabilités de chacune d'elles et les interrelations de la fonction Approvisionnements seront passées en revue.

Par la suite, la gestion des approvisionnements sera abordée ainsi que les aspects de pilotage de l'activité et de mesure de la performance et ce à travers la notion de Tableau de Bord.

I.2 Gestion des Approvisionnements

I.2.1 Définition de la fonction Approvisionnements (Leenders et *al*, 1998)

La fonction Approvisionnements, assurée par un ou plusieurs services, selon la taille, l'activité et la structure de l'entreprise, a pour mission d'assurer l'acquisition des biens et services nécessaires à l'activité de l'entreprise. Cette fonction est essentielle à l'efficacité de l'entreprise, car à l'image de la fonction vente, elle participe en premier lieu aux échanges avec l'environnement. Si l'on devait résumer le rôle de l'approvisionnement en deux mots, cela reviendrait à dire que la mission de cette fonction est de définir « Quand » et « Combien » commander par rapport à un besoin identifié (Prévision ou commande). Le rôle de l'approvisionneur est de paramétrer son système d'approvisionnement en recherchant l'optimum entre trois composants :

- Le service client : Satisfaire son client en fournissant les bons produits au moment et avec le niveau de qualité souhaité ;
- Le niveau de stock : Il permet de servir un client lorsque les délais d'approvisionnement sont supérieurs aux délais de traitement des commandes des clients ;
- Les coûts logistiques : Ils sont essentiellement constitués des coûts de transport et des frais engendrés par l'approvisionnement des pièces. La prise de conscience concernant les coûts de stockage (frais financiers, coûts d'entreposage, etc.) et la recherche d'une

qualité de service, auprès du client, font que la politique d'approvisionnement constitue souvent un objectif prioritaire pour l'entreprise.

I.2.2 Enjeux de la fonction Approvisionnements (Person, 2000)

La fonction « Approvisionnements » doit concilier, en fonction de la stratégie générale de l'entreprise, les exigences parfois contradictoires des autres fonctions (commerciale, production, financière).

Les principaux objectifs de cette fonction sont :

- Assurer la sécurité et la régularité des approvisionnements ;
- Limiter et optimiser le niveau des stocks.

I.2.3 Missions de la fonction Approvisionnements (Person, 2000)

La mission de la fonction Approvisionnements est de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité, les matières premières et articles dont l'entreprise a besoin pour ses activités.

La fonction Approvisionnements a pour tâches de :

- Quantifier le besoin ;
- Programmer et passer les commandes d'achats ;
- Suivre les livraisons des marchandises;
- Contrôler les réceptions des marchandises ;
- Fournir les informations dans ce domaine à tous les services utilisateurs.

I.3 Organisation de la fonction Approvisionnements et interrelations fonctionnelles

I.3.1 Interrelation Approvisionnements – Achats (Baglin et al, 1996)

La fonction Achats réalise le travail qui se trouve en amont de l'approvisionnement. Elle se définit comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Cette acquisition doit être faite au niveau de qualité exigé, dans les quantités souhaitées, au moment voulu par les utilisateurs, au moindre coût global d'acquisition, dans les meilleures conditions de service et de sécurité.

Dans le cadre de stratégies d'achats clairement définies sur le court terme, le service achats doit s'engager auprès des fournisseurs afin de répondre aux besoins qui sont exprimés par la production et l'ensemble des services de l'entreprise.

Cette activité inclut le traitement des demandes. Elle implique que les Achats s'assurent de la qualité des besoins et de la rédaction des cahiers des charges. Par ailleurs, le service Achats doit rechercher les services potentiels, mener des opérations de consultations, d'appels d'offres et de demandes de prix, organiser et piloter les négociations, et procéder à la sélection des fournisseurs.

Le service Achats a enfin une responsabilité juridique puisqu'il assure la rédaction des contrats d'approvisionnements.

Enfin, le service Achats se charge de la gestion des relations Entreprise – Fournisseurs et de l'homologation de ces derniers.

L'homologation d'un fournisseur consiste à étudier sa capacité en termes de production, de procédures de gestion en particulier dans le domaine de la qualité et éventuellement de développement.

Le service Achats assure le suivi des performances des fournisseurs en interagissant avec le service Approvisionnements qui enregistre les retards de livraison et les défauts de qualité qui sont apparus lors de l'utilisation des matières et articles reçus.

Les Achats doivent donc communiquer à la fonction Approvisionnements toutes les informations nécessaires au passage des commandes.

En retour, la fonction Approvisionnements devra les informer des relations quotidiennes avec les fournisseurs et de leur façon de travailler, pour que l'acheteur puisse en tenir compte dans l'évaluation du fournisseur et lors de négociations ultérieures.

I.3.2 Interrelation Approvisionnements – Production (Person, 2000)

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

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

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

I.3.3 Coupler les Approvisionnements avec une autre fonction (Person, 2000)

I.3.3.1 Couplage Ordonnancement et Approvisionnements

L'Ordonnancement et les Approvisionnements sont souvent regroupés car ces deux fonctions sont totalement complémentaires. Elles s'enrichissent l'une l'autre, grâce à la centralisation des informations sur une même personne. De plus, elles font appel à des méthodes de calcul assez similaires.

Si la charge de travail que représentent les deux fonctions n'est pas trop importante, le regroupement sur une même personne ne portera préjudice à aucune des deux.

I.3.3.2 Couplage Achats et Approvisionnements

Cette configuration présente l'avantage de concentrer sur la même personne l'information concernant les articles achetés :

- Sources et conditions d'achats ;
- Consommation annuelle des différentes matières.

En revanche, si l'approvisionnement représente une charge de travail conséquente, la combinaison des fonctions sur la même personne conduit à l'abandon partiel de la fonction achats.

En outre, l'approvisionneur est tourné vers le client final. Son objectif est de pourvoir correctement aux besoins de la production pour qu'elle puisse tenir les délais de livraison des clients. L'acheteur, lui, doit être tourné vers le marché amont, celui des fournisseurs. Il cherche à exploiter au mieux le marché fournisseur pour améliorer la performance de son entreprise. Il est difficile pour une même personne d'être à la fois tournée vers le marché amont, et vers le marché aval. La combinaison de l'achat et de l'approvisionnement risque de porter préjudice à la performance des deux fonctions.

I.4 Les Approvisionnement et la Gestion de Stocks

Il n'est pas rare que le montant annuel des achats atteigne 50% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Suivant les branches d'activités, il peut même atteindre un pourcentage de 75%. Si l'on considère une entreprise où ce pourcentage est de 50%, une diminution du volume des commandes de 2% seulement, liée à une saine gestion des stocks, conduit à une économie égale à 1% du chiffre d'affaires.

Quant aux sommes investies dans les stocks, elles sont souvent d'environ 20% du chiffre d'affaires. Si dans une entreprise ce pourcentage est de 30%, une diminution du niveau des stocks, liée également à une saine gestion des stocks, libère une trésorerie égale à 10% du chiffre d'affaires et entraîne une diminution des charges financières égale à 1% de ce chiffre d'affaires.

I.4.1 Les politiques d'approvisionnement

I.4.1.1 Modèles classiques d'approvisionnement (Person, 2000)

Afin de gérer les stocks de façon rigoureuse et performante, l'entreprise doit mettre en place une méthode d'approvisionnement adaptée à ses contraintes et à ses moyens.

Les deux questions fondamentales auxquelles il faut répondre pour gérer des stocks sont les suivantes : quand commander ? Combien commander ?

Quand commander ?

Répondre à cette question revient à déterminer l'évènement qui déclenche la passation de commandes.

Deux systèmes principaux sont employés :

- Le gestionnaire, passe une commande ou un lancement à périodicité fixe ;
- Le gestionnaire passe une commande lorsque le stock passe en dessous d'un stock de niveau minimum appelé stock d'alerte ou point de commande.

Combien commander ?

La réponse à cette question dépend de la réponse à la question précédente. En effet, si l'on passe des commandes à dates fixes pour des quantités fixes, on ne s'adapte jamais aux variations de la demande. Donc, il faut que soit le facteur temps, soit le facteur quantité soit variable. On en déduit les principes de deux grands systèmes d'approvisionnement :

- Si la commande survient lorsque le point de commande est atteint, on approvisionne toujours en quantité fixe ;
- Si la passation de commandes a lieu à périodicité fixe, on approvisionne des quantités variables d'une commande à l'autre.

En résumé, on peut choisir entre deux types de systèmes d'approvisionnement :

- Le système à quantité fixe et à périodicité variable ;
- Le système à périodicité fixe et à quantité variable.

Il est à noter qu'il existe également des systèmes mixtes :

- Le système à point de commande périodique ;
- Le système à reapprovisionnement périodique avec seuil.

a. Le système de reapprovisionnement périodique

Principe

Ce système consiste à déterminer une périodicité de passage des commandes et un niveau de reapprovisionnement du stock. A chaque date d'approvisionnement fixée, on commande la quantité correspondant à la différence entre le stock actuel et le niveau de reapprovisionnement. Du fait du délai entre le passage de la commande et la livraison effective, le niveau de stock suit une courbe représentée par la Figure I-1.

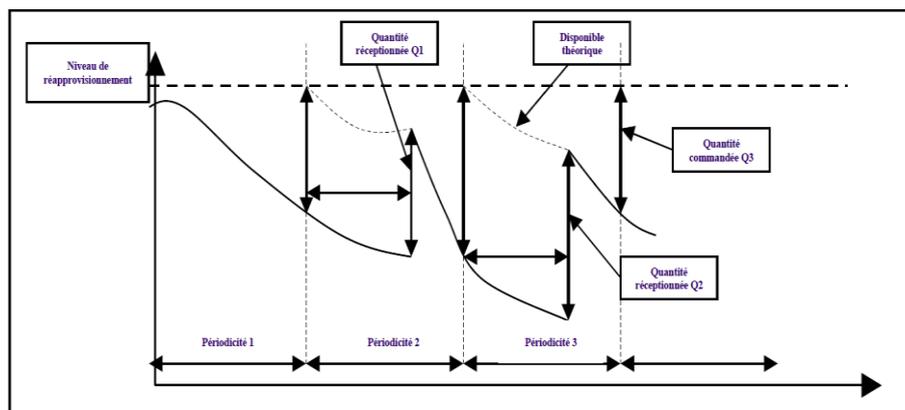


Figure I-1 : Système de reapprovisionnement périodique

Méthode

Pour mettre en place cette méthode d'approvisionnement il faut déterminer la périodicité des commandes et le niveau de reapprovisionnement. Plus l'intervalle entre deux commandes sera long, plus le niveau de reapprovisionnement devra être élevé afin de couvrir les besoins sur la durée totale de l'intervalle entre deux commandes. Ainsi plus la périodicité est grande, plus le stock moyen augmente.

La périodicité des commandes est déterminée suivant la formule ci-dessous:

$$Période économique à commander = \sqrt{\frac{Taux\ de\ détention\ du\ stock \times Consommation\ annuelle \times Prix\ unitaire}{2 \times Coût\ de\ passation\ de\ commande}}$$

Les avantages et inconvénients de cette méthode apparaissent dans le Tableau I-1.

Tableau I-1 : Avantages et inconvénients du système de reapprovisionnement périodique

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simplification de la gestion des stocks ▪ Ne nécessite pas un suivi des stocks en permanence mais seulement une connaissance du niveau de stock au moment du passage des commandes ▪ Permet de planifier la charge de travail de la fonction en décalant les dates de commandes des différentes familles de produits ▪ Permet de regrouper les commandes d'articles en provenance d'un même fournisseur et donc de réduire les frais administratifs et de transport 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ne permet pas de commander la quantité la plus avantageuse pour l'entreprise ; de plus, la quantité nécessaire ne correspond pas forcément à un module de livraison (quantité qui soit multiple des quantités de conditionnement) ▪ Manque de réactivité. Le système étant « aveugle », si la consommation s'accélère soudainement, il y a risque de tomber en rupture de stocks ▪ Oblige à fixer un stock de sécurité qui couvre tout le cycle de gestion et non pas seulement la période de réapprovisionnement

La méthode de reapprovisionnement périodique est préférable lorsqu'un ou plusieurs des éléments suivants sont présents :

- Demande et délai d'obtention à faible variabilité ;
- Impossibilité de prendre en charge de façon continue des commandes du fait de l'organisation de la production ;
- Articles dont la valeur de consommation est faible par le prix ou la quantité ce qui fait qu'un stock moyen important n'entraîne pas des coûts de détention trop élevés.

Il conviendrait alors, de faire coïncider le passage des commandes avec le lancement des fabrications du fournisseur.

On peut apporter une variante au système de reapprovisionnement périodique en décidant d'approvisionner à date fixe, une quantité fixe. Le calcul des besoins est alors très simplifié, sans pour autant, négliger le contrôle du stock car ce type d'approvisionnement peut mener à des dérapages si la consommation des articles varie.

b. Système à point de commande

Principe

Il s'agit de passer une commande dès que le niveau du stock disponible descend à un niveau théorique dit Point de Commande (stock d'alerte). La quantité commandée est fixée à l'avance.

Le niveau de stock suit une courbe représentée par la Figure I-2.

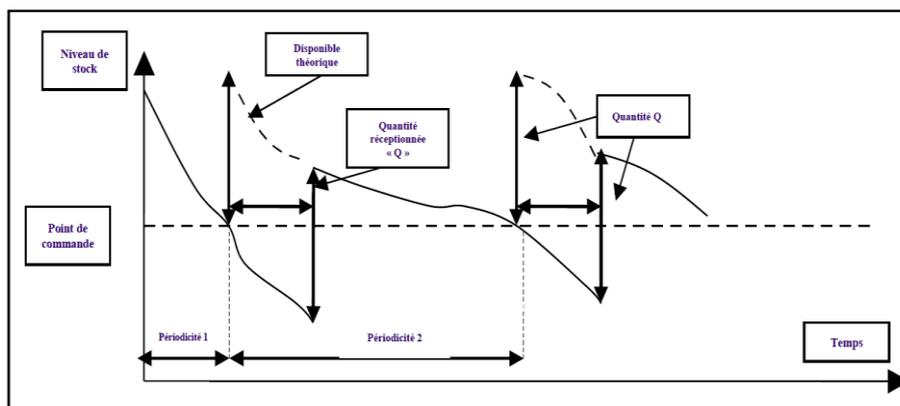


Figure I-2 : Système à point de commande

Méthode

Pour chaque article approvisionné, il faut déterminer :

- Le seuil de commande

$$\text{Seuil de commande} = \text{Couverture de stock} + \text{Stock de sécurité}$$

- La quantité fixe à approvisionner

$$\text{Quantité économique à commander} = \sqrt{\frac{2 \times \text{Consommation annuelle} \times \text{Coût de passation de commande}}{\text{Prix unitaire} \times \text{taux de détention du stock}}}$$

Le stock correspondant au point de commande a pour but de couvrir la demande jusqu'à la réception de la commande. Son niveau est donc au moins égal à la demande pendant le délai d'obtention sinon il y a rupture.

Les hypothèses retenues correspondent aux cas les plus fréquents : La demande et le délai d'obtention fluctuent autour d'une moyenne. Le point de commande est alors égal à la

demande moyenne pendant le délai d'obtention moyen augmenté d'une quantité destinée à couvrir les aléas sur la demande et sur le délai que l'on appelle stock de sécurité.

Si le point de commande est fixé trop haut, le stock moyen augmente ainsi que le coût de possession du stock. Si à l'inverse, le point de commande est fixé trop bas, le stock moyen diminue, mais le risque de rupture s'accroît.

Lorsque la demande augmente, le point de commande est atteint plus rapidement et le réapprovisionnement est commandé plus tôt. Dans la mesure où le stock de sécurité peut absorber le surcroît de demande pendant le délai d'obtention, il n'y a pas de rupture.

La méthode à point de commande est préférable lorsqu'un ou plusieurs des éléments suivants sont présents :

- Demande à forte variabilité ;
- Articles qui par leur prix ou leur importance dans l'entreprise imposent une forte protection contre les ruptures ;
- Système de production souple ;
- Présence de stocks chez le fournisseur.

Les avantages et inconvénients de cette méthode apparaissent dans le Tableau I-2.

Tableau I-2 : Avantages et inconvénients du système à point de commande

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permet une grande réactivité et un meilleur suivi du niveau de stocks ; ▪ Le suivi du stock étant meilleur que la méthode de reapprovisionnement périodique, le stock de sécurité peut être moins important ; ▪ La quantité d'approvisionnement étant fixe, elle peut être déterminée de façon avantageuse pour l'entreprise (possibilité en compte des ristournes sur les quantités de commande). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La connaissance du stock disponible à tout instant, nécessaire pour être informé dès qu'un article atteint son point de commande, peut entraîner des coûts de gestion importants mais ce n'est pas toujours le cas ; ▪ De nombreux articles proviennent d'un même fournisseur comme les différents articles atteignent le point de commande à des dates différentes, on ne peut pas effectuer un regroupement des commandes.

c. Systèmes mixtes

Il est possible de rencontrer d'autres systèmes alternatifs. Les deux systèmes rencontrés fréquemment sont :

i. Système à point de commande périodique

Principe

Une commande ne peut être passée qu'à une double condition :

- Comme dans un système à point de commande, le stock doit être en dessous du point de commande ;
- Comme dans un système à reapprovisionnement périodique, les commandes sont passées à dates fixes.

Le niveau de stock suit une courbe représentée par la Figure I-3.

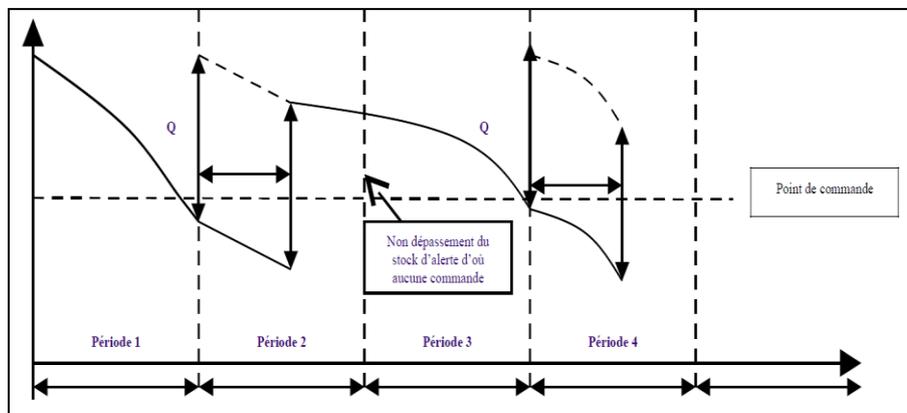


Figure I-3 : Système à point de commande périodique

Méthode

On examine périodiquement le niveau du stock et on passe commande si ce niveau est inférieur au point de commande. La quantité commandée est fixe comme dans un système à point de commande.

Ce type de système ne fonctionne correctement que dans la mesure où la périodicité de révision est faible, par exemple si elle est d'une semaine. Il présente l'avantage de concentrer le travail des approvisionneurs ainsi que les traitements informatiques.

Le niveau du point de commande doit être surévalué pour tenir compte du fait que le franchissement du point de commande peut intervenir juste après une période de révision.

ii. Système à reapprovisionnement périodique avec seuil

Principe

Une commande ne peut être passée qu'à une double condition :

- Comme dans un système à reapprovisionnement périodique, on examine le niveau des stocks à la fin de chaque période de révision ;
- Comme dans un système à point de commande, on ne passe une commande que si ce niveau de stock est inférieur à un seuil prédéterminé.

Le niveau de stock suit une courbe représentée par la Figure I-4.

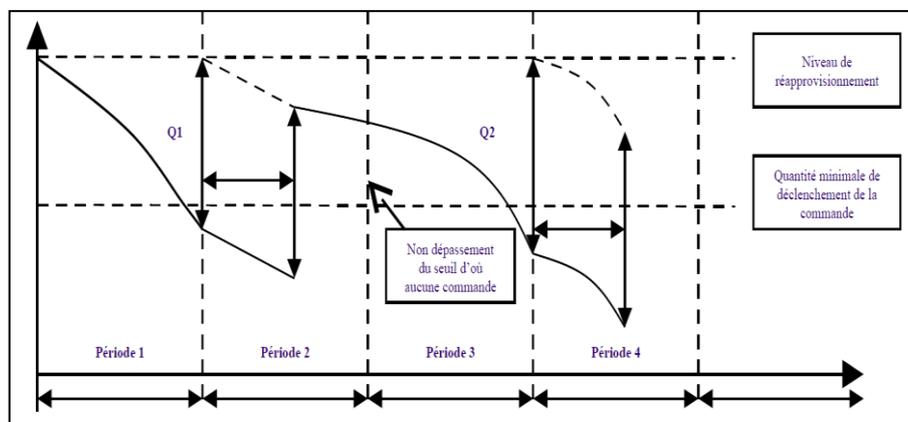


Figure I-4 : Système à reapprovisionnement périodique avec seuil

I.4.1.2 Elaboration d'une politique d'approvisionnement

a. Critères de sélection des différentes politiques d'approvisionnement

Chacune des méthodes exposées précédemment présente des avantages et des inconvénients. L'entreprise pourra donc combiner différentes méthodes d'approvisionnement pour différents articles afin de tirer le meilleur parti des méthodes existantes. Le choix de la méthode d'approvisionnement utilisée pour chaque famille d'articles doit être orienté en fonction :

- De la nature des articles (sont-ils quantifiables ? entrent-ils directement dans la composition d'un produit fini (PF) ?) ;
- De la valeur et de la consommation des articles ;
- De l'existence d'un logiciel permettant la gestion des stocks et le calcul des besoins ;
- De la nature du système de suivi des stocks en place.

b. Classifications des articles en stocks (Leenders et *al*, 1998)

Il existe diverses méthodes de classification qui facilitent la gestion des stocks et la prise de décision ayant trait à la quantité. On peut, par exemple, établir une distinction entre les articles selon la fréquence d'achats. Il existe en effet des biens, souvent immobilisés, qu'on acquiert à l'occasion et d'autres qui font l'objet d'achats répétés. Parmi ces méthodes, la méthode ABC est la plus fréquemment utilisée.

Il est souvent fait allusion à la courbe de Pareto en parlant de la règle des 20/80 ou, d'une manière encore plus utile, de l'analyse ABC, laquelle donne lieu à la répartition des achats en trois catégories : A, B et C.

Pour la mise en place d'un système d'approvisionnement, l'analyse ABC permettra d'adopter différents systèmes de gestion des stocks suivant la catégorie d'articles, et ce selon la répartition présentée dans le Tableau I-3. En effet, l'entreprise ne peut accorder la même importance à chacun de ses produits ou de ses composants en stock. Cette méthode permet de se focaliser sur les produits stratégiques et donc d'éviter un gaspillage de temps et de ressources suite à une gestion trop rigoureuse sur des produits d'importance mineure. La gestion des stocks s'avère donc être une gestion sélective.

L'analyse ABC permettra donc de classer les flux et les stocks d'articles en fonction de certains critères, et notamment selon :

- La valeur des sorties de stocks pendant une période donnée ;
- La valeur en stocks ;
- La surface ou le volume consommé.

L'analyse ABC ne permet pas de séparer ces aspects qui sont pourtant tout à fait différents. L'utilisation judicieuse de cette méthode suppose donc de réitérer les calculs avec plusieurs critères et de croiser les résultats, notamment afin de faire apparaître des intersections.

La présence du même article X dans la catégorie A de plusieurs classements ABC conforte les conclusions que l'on peut tirer de la méthode.

- Les articles de catégorie A

Ce sont les articles qui génèrent le plus de frais de stockage du fait de leur valeur et ce sont également les articles stratégiques qui ne doivent, en aucun cas, tomber en rupture de stock.

- Les articles de catégorie B
Ce sont des articles moins importants que ceux de la catégorie A nécessitant un suivi moins fréquent et la mise en place de systèmes d'alertes.
- Les articles de catégorie C
Ce sont les articles qui représentent le moins de valeur. Il peut s'agir de deux types d'articles :
 - Des articles peu chers dont la consommation est très faible ;
 - Des articles extrêmement bon marché dont la consommation est moyenne et régulière.

Tableau I-3 : Classification ABC

Catégorie d'article	Pourcentage du total des articles en stock	Pourcentage de la valeur totale des articles en stocks	Niveau de contrôle du stock
A	10 – 20%	70 -80%	Fréquent et rigoureux
B	30 – 40%	15 – 20%	Moyen
C	40 – 50%	5 – 10%	Faible

d. Apport de la loi des 20/80 (Pimor, 2005)

L'analyse ABC d'un stock est fondamentale. Elle va permettre au gestionnaire des stocks :

- De repérer les articles les plus chers dont il doit se préoccuper car ils coûtent chers à stocker ;
- De repérer les articles qui ont les consommations les plus importantes, par rapport à ceux qui sont peu consommés.
- Plus généralement d'organiser sa gestion à partir de cette analyse ABC ;
- Il cherchera par exemple, à réduire systématiquement le stock des articles A et B par rapport aux articles C. Il peut mettre en œuvre une telle politique en adoptant par exemple, un taux de service plus fort pour les articles C que pour les articles A ou B. Il diminue ainsi le stock de sécurité des articles A et B par rapport aux articles C. Cela peut être justifié par un suivi minutieux des articles A et B et éviter ainsi les ruptures de stock malgré un taux de service faible. Mais il peut aussi diminuer les quantités de commande des articles A et B en multipliant les commandes.

I.4.1.3 Détermination du stock de sécurité (Courtois et *al*, 2003) (Zermati, 2001)

L'existence d'aléas de natures différentes : variation de la demande, non respect des délais de livraison annoncés par le fournisseur, élimination des matières et articles non conformes lors du contrôle à la réception, a pour conséquence d'obliger le gestionnaire, s'il veut éviter les ruptures, à prévoir ce que l'on nomme un stock de sécurité.

Ce stock est mis en place afin de couvrir la demande pendant le délai de réapprovisionnement, lorsque celle-ci est supérieure à la demande moyenne attendue ou encore en cas de retards de livraisons ou d'avaries.

La particularité de ce stock est d'être d'usage exceptionnel. Ce type de stock n'est pas destiné à être écoulé entièrement entre deux réapprovisionnements à la différence des autres types de stocks.

Les méthodes les plus généralement utilisées pour déterminer un stock de sécurité :

- La répartition de Gauss ;
- L'approximation simplifiée de la répartition de Gauss.

▪ Répartition de Gauss

Dans cette méthode, nous supposons que la consommation durant le délai de livraison est fixe ou variable (s'ajustant à une loi Normale), de même le délai de livraison peut être fixe ou variable.

Le Tableau I-4 résume les formules de calcul du SS pour chaque cas.

Tableau I-4 : Calcul du SS selon la répartition de Gauss

DL fixe et consommation suivant une loi Normale	Consommation fixe et DL variable	Consommation suivant une loi Normale et DL variable
$SS = k \times \sigma_x \times \sqrt{DL}$	$SS = k \times \sigma_d$	$SS = k \times \sqrt{(\sigma_d)^2 + DL \times (\sigma_x)^2}$

Avec :

- σ_x (respectivement σ_d) : Ecart-type de la variation de la consommation (respectivement du DL) ;

- k : Variable réduite associée au taux de rupture (taux de service) ;
- DL : Délai de livraison.

La valeur de z varie selon le risque de rupture comme indiqué dans le Tableau I-5.

Tableau I-5 : Taux de ruptures et valeurs de k associés

Taux de rupture	30%	20%	10%	5%	2,5%	1%	0,1%
k correspondant	0,52	0,84	1,28	1,64	1,96	2,33	3,09

▪ Approximation simplifiée de la répartition de Gauss

Cette méthode est appliquée lorsque des calculs exacts ne peuvent être faits pour déterminer le niveau du SS, ou bien lorsqu'une approximation est suffisante.

La règle d'approximation adoptée est la suivante :

$$SS = Dm \times \sqrt{DL}$$

Avec :

- Dm : Demande (consommation) moyenne mensuelle
- DL : Délai de livraison

I.4.1.4 Calcul des coûts (Zermati, 2001)

Les stocks supportent trois sortes de frais. Les frais de passation de commandes (aussi appelés frais d'acquisition) tiennent à la constitution et au renouvellement du stock et viennent s'ajouter au prix d'achat des articles. Les frais de possession du stock, inhérents à l'existence même d'un stock et les frais de rupture de stock engendrés par le fait que le stock ne permet pas de satisfaire la demande. Pour arriver à une bonne gestion des stocks, c'est le total de ces trois catégories de frais qu'il faut minimiser.

a. Frais de passation de commandes

Ils comprennent tous les frais engagés lors de la passation des commandes :

- Salaires, majorés des charges sociales, des agents de services d'approvisionnements ;

- Salaires, majorés des charges sociales, des agents des services comptables chargés de l'enregistrement et du paiement des factures, de l'enregistrement en comptabilité matières, des entrées en stock ;
- Frais accessoires de fonctionnement de ces services : loyer des bureaux, chauffage, éclairage, fournitures de bureau, frais postaux, etc. ;
- Frais de déplacement des agents ;
- Frais de réception et d'analyse des articles achetés (il s'agit des frais de contrôle de la qualité) ;
- Frais d'informatique liés à la gestion des commandes et au traitement des entrées en stock.

L'essentiel de ces frais est donc constitué par des salaires et des charges salariales et peuvent être estimés approximativement de la façon suivante :

- Détermination du coût annuel de la (des) personne (s) chargée (s) de l'approvisionnement (salaire brut + charges patronales) ;
- Ce premier montant est divisé par le nombre annuel de commandes ;
- Doubler le montant obtenu à l'issue de la seconde opération de façon à couvrir les frais de téléphone et télécopie, les frais liés à la réception des marchandises et au contrôle des factures.

$$\text{Coût de passation d'une commande} = \frac{\text{Total des charges}}{\text{Nombre annuel de commandes}} \times 2$$

Le résultat obtenu n'est qu'une estimation moyenne du coût de passation de commandes mais elle suffira pour prendre conscience du coût d'une commande et pour son application dans le calcul de la période de réapprovisionnement et de la quantité optimale à commander.

b. Frais de possession du stock

Ces frais inhérents à l'existence même du stock, comprennent deux catégories bien distinctes : charges financières et frais d'entreposage (stockage physique).

Les charges financières pèsent sur les sommes investies dans les stocks, ce sont les intérêts (majorés des frais annexes) des emprunts émis sous diverses formes pour financer les achats.

Les frais d'entreposage sont constitués des éléments principaux suivants :

- Coût du fonctionnement des entrepôts : salaires, charges salariales, éclairage, chauffage, force motrice, entretien des locaux, de l'équipement, des engins (moins la part comptée en frais d'acquisition au titre des frais de réception qui sont relatifs aux contrôles qualitatif et quantitatif à la livraison) ;
- Amortissement ou loyer des locaux ;
- Amortissement de l'équipement et des engins de manutention ;
- Primes d'assurances ;
- Pertes par détérioration, évaporation, destruction par les rongeurs, vol ;
- Coût des transports entre entrepôts ;
- Coût de l'informatique et de comptabilité matières (moins la part comptée en frais d'acquisition).

Au total, c'est 20% à 35% de la valeur moyenne des stocks qui, suivant les entreprises, sont dépensés annuellement en frais de possession du stock. Il est important de noter que c'est à la valeur moyenne investie dans les stocks que s'appliquent ces frais ; il faut donc savoir calculer avec exactitude un stock moyen en quantité et en valeur.

Cependant, les restitutions comptables ne permettent généralement pas de calculer les frais de possession avec exactitude et on ne peut que les estimer, l'idéal étant de les estimer par familles d'articles lorsque cela est possible.

I.4.2 Processus d'approvisionnement (Person, 2000) (Leenders et *al*, 1998)

I.4.2.1 Calcul des besoins

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

La méthode de calcul des besoins selon la méthode MRP est la plus répandue au sein des entreprises.

L'application de la méthode MRP demande la compilation d'un si grand nombre d'informations qu'elle est très difficilement applicable sans logiciel de GPAO (Gestion de Production Assistée par Ordinateur). Le logiciel en question doit contenir les informations suivantes :

- Fiche de nomenclature indiquant la liste des articles nécessaires à la fabrication de chaque produit fini ;
- Chaque article devra être identifié dans une fiche article indiquant notamment le délai d'approvisionnement, les modules de commande, le stock de sécurité, etc ;
- Chaque fiche article devra être reliée à une fiche fournisseur regroupant notamment les informations concernant le fournisseur nécessaires à la passation de commandes ;
- Gestion des Stocks de produits finis, sous ensembles et articles en temps réel ;
- Planning des ordonnancements.

Grâce à l'ensemble de ces données, le logiciel calculera le besoin brut de composants en regroupant les articles entrant dans la composition de produits différents. Le besoin net sera déduit en fonction des stocks disponibles.

I.4.2.2 Passation des commandes

Le bon de commande (BC) est le moyen de transmettre le besoin au fournisseur. Il faut apporter une attention particulière à sa rédaction car en l'absence de contrat, le bon de commande fait foi.

a. Méthodologie

Les commandes ne doivent en aucun cas être purement orales sans confirmation écrite. Tout BC remis ou expédié n'acquiert la valeur d'un contrat qu'après avoir été accepté. On exige en général, que le fournisseur signifie son acceptation en envoyant une confirmation de la commande.

b. Cheminement interne du bon de commande

Le BC pourra être émis en trois exemplaires :

- Le premier est adressé au fournisseur ;
- Le second est conservé par l'approvisionneur tant que la commande n'est pas soldée ;
- Le troisième est transmis au service réception pour identification de la commande à la livraison.

A la suite de la livraison de la marchandise, l'exemplaire du bon de commande dont dispose le service réception sera joint au bon de livraison, (BL) au bon de transport ainsi qu'à l'avis de réception (AR) et au bon d'entrée le dossier sera transmis à la comptabilité.

I.4.2.3 Suivi et relance des livraisons

Après avoir expédié un bon de commande à un fournisseur, l'approvisionneur peut vouloir soit en effectuer le suivi, soit en relancer la livraison, ou les deux. Au moment de l'émission du BC, on fixe une date de suivi approprié.

Dans certaines entreprises, le service de l'approvisionnement compte des employés qui ne travaillent qu'au suivi des commandes et à la relance.

Le suivi d'une commande consiste en la vérification courante des progrès réalisés pour s'assurer que le fournisseur sera à même de respecter ses promesses de livraison. S'il survient un problème, concernant la qualité ou la livraison par exemple, l'approvisionneur et l'acheteur doivent en être avertis le plus tôt possible afin de prendre les mesures appropriées.

Pour réaliser le suivi d'une commande, on doit souvent interroger le fournisseur et parfois même visiter ses installations ; de ce fait, on ne procédera au suivi que pour les marchandises qui présentent soit une grande valeur, soit un long délai d'obtention ou les deux.

Beaucoup d'entreprises procèdent au suivi de leur commande par téléphone afin d'obtenir immédiatement les informations et les réponses dont elles ont besoin.

La relance consiste à exercer certaines pressions sur le fournisseur pour qu'il respecte ses engagements initiaux ou qu'il livre le bien avant la date prévue.

I.4.2.4 Réception et contrôle quantitatif

La réception adéquate des matières est d'une importance cruciale et consiste à :

- Vérifier la conformité de la livraison par rapport à la commande

Avant d'accepter le déchargement d'une livraison, le réceptionneur doit s'assurer qu'elle correspond bien à une commande en attente. Pour cela, le réceptionneur consulte le BL joint à la marchandise et recherche la commande à laquelle il correspond. Si la livraison ne correspond à aucune des commandes dont il dispose, la livraison devra être rejetée

- Vérifier que la marchandise livrée correspond au BL

Après déchargement, mais avant le départ du transporteur, le réceptionneur doit comparer la quantité de marchandises livrée avec celle indiquée sur le BL, afin d'émettre une réserve sur le bon de transport en cas de différence.

- Vérifier l'aspect de la marchandise livrée

Le réceptionneur doit également vérifier, avant le départ du transporteur, que l'aspect de la marchandise livrée ne laisse supposer aucun dommage subi dans le transport. Si la marchandise est endommagée, il devra émettre une réserve sur le bon de transport et le transmettre aux approvisionnements.

- Vérifier la correspondance entre la quantité livrée et la quantité commandée

La quantité livrée est généralement comparée avec la quantité commandée après le départ du transporteur. Lorsque la quantité livrée, le BL et le BC sont conformes, le réceptionneur doit apposer un tampon sur le BL du fournisseur indiquant conforme à la commande.

- Emission éventuelle d'un avis de réception

Dans certains cas, il peut arriver que la quantité réceptionnée ne soit pas la même que celle indiquée sur le bon de livraison, cela se produit notamment lorsque :

- La quantité livrée n'était pas celle indiquée sur le bon de livraison ;
- Certains articles ont été endommagés durant le transport ;
- La quantité livrée dépasse la quantité commandée et ce surplus n'est pas accepté.

Il est alors nécessaire d'établir un avis de réception listant précisément les quantités de marchandises reçues. Ce document sera utile au moment du paiement de la facture.

- La transmission des informations à l'approvisionnement

Le réceptionneur doit transmettre à l'approvisionneur les documents de réception correspondant aux livraisons effectuées. L'approvisionneur pourra ainsi faire le point sur les commandes soldées ou non. Il mettra en parallèle pour chaque commande : le bon de commande, les bordereaux de livraison et de transport, avant de les transmettre à la comptabilité pour règlement de la facture.

I.4.2.5 Contrôle qualitatif

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

- D'éviter toute interruption de la production due aux défauts des produits achetés ;
- De remplacer au plus tôt les matières non conformes pour éviter une rupture de stock éventuelle.

D'autre part, il permet de vérifier que le fournisseur respecte bien ses engagements.

I.4.2.6 Paiement de la facture fournisseur

Deux règles doivent être respectées pour le paiement des factures fournisseurs :

- Une facture ne doit être réglée que si elle correspond à des marchandises commandées, reçues et reconnues conformes ;
- Dès lors que la première condition est remplie, le fournisseur doit être réglé dans les délais convenus.

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

Il est souhaitable que ce contrôle soit réalisé par le comptable. C'est, en effet, un travail administratif qui revient au comptable et non à l'approvisionneur ou à l'acheteur.

Pour cela, le comptable doit disposer de toutes les informations nécessaires :

- Le bon de commande ;
- Le bordereau de livraison ;
- L'avis de réception.

I.4.2.7 Cas des approvisionnements étrangers – Processus de transit

(Web)

Lorsque les matières sont importées, une composante additionnelle vient se greffer au processus d'approvisionnement classique : il s'agit du processus de transit.

Les formalités de dédouanement sont :

- Constitution et dépôt du dossier de dédouanement ;
- Procédure de dédouanement.

Le dossier de dédouanement comporte :

- Facture domiciliée auprès d'une banque agréée en Algérie ;

- Copie du registre de commerce de droit algérien ;
- Copie de la carte fiscale délivrée par les services fiscaux territorialement compétents ;
- Tout autre document exigible comme formalité administrative particulière, ou pour le bénéfice d'un avantage fiscal lié à un régime préférentiel.

La procédure de dédouanement comporte quatre phases essentielles :

- La conduite et la mise en douane
 - Les marchandises importées ou à exporter sont à acheminer vers le bureau de douane le plus proche de la frontière du territoire Douanier ;
 - Le transporteur doit impérativement emprunter, pour cela, la route légale ;
 - La mise en douane permet au service des douanes d'identifier, de prendre en charge et de garder sous sa surveillance les marchandises jusqu'au dédouanement ou l'enlèvement.

- L'établissement de la déclaration en détail

Toutes les marchandises importées ou réimportées, destinées à être exportées ou réexportées doivent faire l'objet d'une déclaration en détail.

L'établissement de la déclaration en détail est l'acte par lequel on assigne un régime douanier aux marchandises.

Quelques règles fondamentales à respecter :

- La déclaration en détail demeure obligatoire même si l'opération en question bénéficie de l'exemption des droits et taxes, comme c'est le cas pour les opérations d'exportation ;
- La déclaration en détail doit être faite par écrit, elle doit être signée par le déclarant qui peut être le propriétaire, le commissionnaire en douane ou le Transporteur ;
- La déclaration doit être déposée obligatoirement au niveau du bureau de douane territorialement compétent ;
- le dépôt se fait dans un délai de 21 jours à compter de la date d'enregistrement du document ayant autorisé le déchargement des marchandises.

- Le contrôle et la vérification de la déclaration en détail
 - L'enregistrement de la déclaration se fait automatiquement par le système informatique et signifie que la douane l'a reconnu recevable, quant à sa forme ;
 - La vérification englobe l'ensemble des mesures légales et réglementaires prises par l'administration des douanes pour s'assurer que :
 - la déclaration est correctement établie ;
 - les documents justificatifs sont réguliers ;
 - les marchandises sont conformes aux indications figurant sur la déclaration et les documents.
 - Une fois la déclaration admise conforme, elle est transmise au receveur qui procédera à la liquidation et l'acquittement des droits et taxes.

- La liquidation et l'acquittement des droits et taxes

L'enregistrement de la déclaration a pour effet juridique de lier le déclarant à l'administration des douanes.

Aussi, il doit obligatoirement honorer ses engagements et payer les droits et taxes calculés selon les modalités et les règles en vigueur à la date d'enregistrement de la déclaration en détail.

Néanmoins, les dispositions du Code des Douane permettent au déclarant de bénéficier de toute disposition antérieure plus favorable si l'expédition directe des marchandises vers l'Algérie est dûment justifiée.

En cas d'abaissement du taux des droits et taxes, le déclarant peut bénéficier du nouveau taux, à condition que :

- la demande écrite du déclarant soit introduite avant que les droits et taxes n'aient été perçus ;
- l'autorisation d'enlever des marchandises n'ait pas encore été donnée par les agents des douanes.

Les droits et taxes liquidés dus sont payables en espèces ou par tout autre moyen de paiement à pouvoir libératoire par le déclarant ou toute autre personne agissant pour son compte.

Il est prévu aussi, le cas de remboursement de ces droits et taxes en cas de renvoi des marchandises au fournisseur ou leur destruction contrôlée par la douane ou lorsqu'ils ont été payés à tort.

I.5 Mesure de la performance et Pilotage des activités : Tableau de bord

(Fernandez, 2001) (Voyer, 1999) (Michel, 1985)

A la suite de la mise en place d'un système de gestion des stocks dans l'entreprise, il conviendra nécessairement de suivre le système lui-même afin de vérifier son fonctionnement interne et ses relations avec les autres fonctions de l'organisation à travers un ensemble d'alertes.

I.5.1 Définition du Tableau de Bord (Michel, 1985) (Fernandez, 2001)

Le Tableau de Bord de gestion est l'instrument de détection des écarts par rapport aux objectifs à court-terme.

Il s'agit d'un échantillon réduit d'indicateurs permettant à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs fixés, normes interne ou externes, références statistiques, etc.), le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs.

I.5.2 Fonctions du Tableau de Bord (Fernandez, 2001)

Le TdB permet, de façon régulière et même constante, de mesurer, de cerner, de suivre l'état et l'utilisation des ressources, le déroulement des activités et le fonctionnement de l'organisation, les résultats obtenus et leur progression de même que les paramètres pertinents de l'environnement. De plus, l'accumulation d'indicateurs crée une mémoire organisationnelle de référence plus systématique et plus objective sur la performance.

I.5.2.1 Monitoring constant, constat d'écart et d'alerte

Le TdB permet de faire ressortir les tendances et les écarts significatifs ou exceptionnels, et d'avertir le gestionnaire de tout résultat ou écart indésirable, à la manière d'un système d'alarme. Ainsi, l'utilisation d'un bon système de tableaux de bord va au moins permettre de recevoir le message plus rapidement et de localiser la zone problème apparaissant de façon aléatoire, ou encore d'éliminer de l'analyse les zones où le problème ne se situe pas.

I.5.2.2 Déclencheur d'enquête et guide d'analyse

Le TdB peut indiquer au gestionnaire la nécessité d'entreprendre une analyse plus approfondie dans le système d'information de gestion. Le TdB, par sa capacité de ventilation, peut guider l'utilisateur jusqu'au secteur problématique en facilitant la localisation des informations pertinentes par une navigation plus cohérente parmi celles-ci, ou lui permettre de préciser les pistes à explorer ou les rapports supplémentaires à demander selon la situation.

De plus, la capacité du Tableau de Bord de mémoriser et de comparer les résultats à des balises permet de les comparer dans le temps, à des objectifs et à des normes, facilitant d'autant le constat et le calcul des écarts, des tendances et des exceptions. Le Tableau de Bord, en plus d'attirer l'attention sur les écarts significatifs, les présente visuellement de façon à en faciliter la reconnaissance et l'interprétation.

I.5.2.3 Communication et motivation

La capacité du TdB d'attirer l'attention sur certains indicateurs facilite d'abord l'entente sur un nombre restreint mais suffisant d'indicateurs. En facilitant à la fois la mesure de ses propres résultats et la consolidation des résultats pour l'ensemble de l'organisation.

De plus, le Tableau de Bord motive l'ensemble du personnel par l'utilisation d'informations plus objectives pour l'évaluation du rendement, en permettant aux gestionnaires d'avoir accès à l'information essentielle pour apprécier dans leur contexte les résultats obtenus par eux-mêmes, leurs subordonnés et leurs équipes, ce qui entraîne, en général, une mobilisation accrue et constitue un encouragement à l'autocontrôle

I.5.2.4 Contribution à la formulation des objectifs et des attentes

L'identification d'indicateurs de mesure doit faire partie intégrante de la planification de l'organisation en complétant l'établissement des objectifs et l'organisation des activités par un cadre de référence pour en mesurer l'atteinte et pour en suivre le déroulement.

Ce lien fondamental permet d'harmoniser ce que l'on cherche à faire à la manière dont on va s'y prendre et à celle dont on va mesurer notre succès.

En outre, cela facilite l'utilisation d'un langage commun, une uniformisation du vocabulaire de gestion à travers la détermination des préoccupations et des objectifs, des paramètres importants et des indicateurs.

I.5.3 Définition et caractéristiques des indicateurs de performance (Voyer, 1999)

Un indicateur de performance ou KPI (Key Performance Indicator) est un paramètre ou une combinaison de paramètres quantifiables qui représente l'état ou l'évolution d'un système, il est choisi en fonction des leviers d'action qui seront utilisés pour prendre d'éventuelles mesures correctives et donc en fonction de décisions à prendre dans le futur. C'est une donnée qui permet d'expliquer une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates.

Des indicateurs de performances efficaces doivent être établis à long terme, leur formule de calcul ne doit pas évoluer de façon significative sous peine de fausser les analyses historiques. C'est l'objectif que doit atteindre l'indicateur qui change selon les décisions stratégiques de l'organisation.

Afin d'être efficaces, les indicateurs ou KPIs doivent respecter un certain nombre de pré-requis :

- Les indicateurs doivent toujours être en relation avec les objectifs de l'organisation et être définis au niveau de la direction de l'entreprise ou de ses cadres intermédiaires

Il est fondamental pour l'organisation de définir ses objectifs stratégiques avant de mettre en place les KPIs permettant de mesurer l'atteinte de ces objectifs.

- Les indicateurs doivent être quantifiables et faciles à comprendre

Un indicateur de performance doit refléter une valeur, il doit y avoir un moyen de le définir précisément et le mesurer.

Il est également important de maintenir la définition de l'indicateur d'année en année afin d'assurer la cohérence de l'historique.

- Les indicateurs doivent permettre la prise de décisions critiques aux stratégies de l'entreprise

Les bons indicateurs de performance engendrent l'action. Dans le cas contraire (si une évolution subite du KPI ne déclenche pas d'action), il n'est pas la peine de continuer la mesure, c'est le signe d'un KPI inutile.

Il existe une panoplie d'informations disponibles dans les entreprises, il faut réussir à définir l'information qui aidera à prendre les bonnes décisions.

- Les indicateurs doivent être produits en nombre limité afin d'en assurer l'efficacité

Les TdB pertinents comprennent une dizaine de KPIs maximum. L'idéal se situe plutôt entre 5 et 8.

En effet, les indicateurs de performance ont été créés dans un objectif de synthèse face à la prolifération des informations disponibles dans les organisations.

Il faut veiller à ce que les indicateurs :

- soient adressés aux bonnes personnes et ne pas envoyer de mesures ne les concernant pas à certains intervenants, sous peine de contre-productivité.
- apportent réellement de la valeur à l'information et garantisse comme explique précédemment la possibilité d'action.

- Les indicateurs doivent être mis à jour et communiqués périodiquement

Les KPIs ne sont efficaces que s'ils sont périodiquement consultés pour y faire appel lors d'une prise de décision. De manière générale, les indicateurs doivent être diffusés et discutés de façon hebdomadaire.

Enfin, un indicateur peut prendre la forme d'un ratio, un graphique, un tableau, une liste. Il est mis à jour à des périodes bien déterminées d'avance.

I.5.4 Méthodologie d'élaboration du Tableau de Bord (Fernandez, 2001)

Un TdB est un instrument d'aide à la décision, chaque décision est une prise de risque. Pour cela il faut donner une grande importance à la conception de cet instrument.

Un Tableau de Bord sera conçu méthodiquement en tenant compte de la voie de progrès retenue des spécificités de l'entreprise et des attentes précises de chaque décision.

On peut décrire la méthode de conception d'un Tableau de Bord en quatre étapes :

- Etape 1: Sélectionner les axes de progrès

Comment orienter la démarche projet en tenant compte du marché en termes de contexte concurrentiel et de potentialité client, des spécificités de l'entreprise et des moyens disponibles.

- Etape 2: Déterminer les points d'intervention

Identifier les activités et processus critiques au sens des axes de progrès sélectionnés lors de l'étape précédente

- Etape 3: Choisir les objectifs

Sélectionner les meilleurs objectifs "tactiques" pour et par tous les acteurs et groupes d'acteurs concernés au premier plan par la démarche de progrès.

- Etape 4: Choisir et construire les indicateurs

Comment identifier et bâtir les indicateurs pertinents les mieux adaptés pour chaque responsable ou groupe de responsables en fonction des objectifs sélectionnés à l'étape précédente, du contexte spécifique, des besoins propres et habitudes de chacun et de la démarche adoptée.

- Etape 5: Bâtir et maintenir le Tableau de Bord

Structurer le Tableau de Bord afin qu'il soit utilisable et utilisé. Pour cela on adoptera les règles ergonomiques fondamentales pour bâtir le Tableau de Bord "d'un seul coup d'œil".

La majorité des tableaux de bord des entreprises contiennent deux pages :

- Page de signalisation

Considérée comme la page principale du Tableau de Bord, la page de signalisation assure un suivi précis et continu de la progression vers les objectifs sélectionnés. Le décideur doit prendre connaissance de l'information et en extraire la quintessence sans effort ni manipulation.

- Page d'analyse

La page d'analyse considérée comme une page d'explication de la première page de signalisation, elle apporte les détails des éléments qui ont déclenché l'alerte dans la première page. Chaque indicateur de la page de signalisation sera lié à une ou plusieurs pages d'analyse présentant le détail des éléments utilisés pour sa construction.

Une page d'analyse peut ainsi comporter des données dynamiques sous forme de tableau ou de graphe, mais aussi des éléments de référence en offrant un accès direct à la base documentaire de l'entreprise.

I.5.5 Limites du Tableau de bord (Voyer, 1999)

Le Tableau de Bord peut être un outil puissant et rentable, mais ce n'est qu'utilisé dans les circonstances appropriées et à l'intérieur de ses limites qu'il peut contribuer à l'amélioration de la gestion.

En effet :

- Un Tableau de Bord n'est pas un système de gestion, de décision ou encore de prévision mais un soutien pour ces systèmes. Comme les indicateurs ne font qu'indiquer, le Tableau de Bord a avant tout un caractère indicatif et non normatif ou prescriptif ;
- Le Tableau de Bord mise principalement sur la qualité de l'information et non sur la quantité. Il met en évidence les résultats significatifs, les exceptions, les écarts et les tendances; il fournit à son utilisateur un modèle cohérent en regroupant les indicateurs de façon à frapper son imagination. Ce schéma intégré permet d'enrichir d'autant l'analyse et l'interprétation de l'information ; il représente les indicateurs sous une forme compréhensible, évocatrice et attrayante, pour en faciliter la visualisation.

Un Tableau de Bord doit être arrimé à la gestion : c'est là qu'il y trouvera sa pertinence et sa crédibilité. Un Tableau de Bord doit être alimenté par un bon système d'information : c'est là qu'il y trouvera sa qualité. Enfin, un Tableau de Bord doit être soutenu par une bonne technologie et s'y subordonner : c'est là qu'il y trouvera sa flexibilité et sa facilité d'utilisation.

I.6 Conclusion

La limite entre les fonctions Achats et Approvisionnements ayant été explicitée, l'importance de la fonction Approvisionnements et son caractère stratégique font que son étude ne peut être réalisée indépendamment de l'étude des fonctions qui lui sont fortement liées. De plus, il apparaît comme essentiel, de mettre en place un outil pertinent et flexible qui permette d'analyser l'évolution des paramètres clés et d'ainsi faciliter la prise de décision.

Chapitre II
Etude de l'existant

II.1 Introduction

Ce chapitre sera tout d'abord, consacré à une présentation de l'entreprise hôte KPMG et de l'entreprise au sein de laquelle la mission de conseil a été réalisée, à savoir le Groupe SAIDAL.

Ensuite, sera détaillée la démarche du diagnostic effectuée et les résultats obtenus. En effet, les dysfonctionnements relevés au cours de ce diagnostic apparaîtront à travers l'explicitation des processus et des interrelations entre les fonctions Approvisionnements, Transit et GDS.

En effet, l'importance que revêt l'interaction entre ces fonctions et son impact sur la performance de la fonction Approvisionnements seront explicités.

II.2 Présentation des entreprises hôtes

II.2.1 Présentation de KPMG Algérie

KPMG est né en 1987 de la fusion des groupes Peat Marwick International et Klynveld Main Goerdeler.

Aujourd'hui, présent dans 156 pays, KPMG est l'un des plus grands réseaux internationaux de cabinets d'audit et de conseil.

Les 152 000 experts et professionnels des sociétés membres de KPMG, fournissent un éventail de services professionnels adaptés, qui aident les clients à faire face aux plus grands challenges, à développer leurs activités et à accroître les performances de leurs entreprises.

Conscient du mouvement important de libéralisation en Algérie, qui génère des besoins nouveaux pour les entreprises, KPMG décide d'être le premier des « Big Four » à s'y implanter. Ainsi, dès mars 2002, KPMG Algérie SPA (Société Par Actions) est créée.

En mai 2009, pour se rapprocher de ses clients de l'ouest, KPMG Algérie a ouvert un bureau à Oran.

Elle a réalisé un chiffre d'affaire de près de 5 millions d'euros en 2011 et compte, aujourd'hui, plus de 100 collaborateurs.

Leader dans son domaine, KPMG Algérie est l'un des principaux prestataires de services auprès des collectivités territoriales, associations, entreprises nationales et internationales, opérant dans tous les domaines d'activité (finance, industrie, télécommunications, distribution, loisirs, enseignement et formation, etc.).

Spécialisée en audit financier et comptable et en conseil dans les domaines comptable, informatique, juridique et fiscal, KPMG Algérie est aussi un acteur majeur de la publication technique. Cinq guides sont ainsi édités: Investir en Algérie, Les hydrocarbures, Les assurances, Les expatriés, Les banques.

L'entreprise est organisée en quatre départements :

- **Le Département Audit**, regroupant 41 auditeurs ;
- **Le Département Fiscal et Juridique (Tax&Legal)** qui compte 6 juristes et 9 fiscalistes ;
- **Le Département AAS (Accountancy Assistance Services)** : L'équipe AAS est composée de 10 consultants ;
- **Le Département Administration** : Organisé en trois services (Comptabilité&Finance, Ressources Humaines et Informatique), il compte un effectif de 15 personnes.

La direction de chaque département est confiée à un Associé (Partner). Le Partner Directeur Général est à la tête des Départements Administration et Audit.

Dans les services qu'elle propose, KPMG Algérie a adopté une organisation basée sur des connaissances sectorielles pointues pour savoir anticiper et développer les solutions qui correspondent aux besoins dans les domaines importants de l'économie :

- **Finance** : banques, assurances;
- **Industrie** : automobile, chimie, pharmacie, énergie et ressources naturelles, transport, construction ;
- **Technologie** : électronique, communication, informatique ;
- **Consommation** : agroalimentaire, biens de consommation, distribution ;
- **Loisirs** : tourisme, hôtellerie ;
- **Enseignement et formation.**

II.2.2 Présentation du Groupe SAIDAL

II.2.2.1 Historique et évolution

Créé par l'Etat il y a plus de 40 ans (1969), le Groupe SAIDAL reste majoritairement détenu par son actionnaire fondateur avec pour vocation de soutenir les politiques de santé publiques en matière de régulation et d'accroissement de l'autonomie nationale.

A l'origine, organe d'importation et de façonnage de la Pharmacie Centrale Algérienne (PCA), l'entreprise s'est développée par l'implantation d'un premier site de production en 1971 avant d'en acquérir deux nouveaux puis un troisième (site de la SNIC) pour constituer l'Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique (ENPP). La société devient en 1985 l'entreprise SAIDAL. Passée sous statut de S.A. en 1989, SAIDAL entre en bourse dès la fin des années 1990 avec 35% de son capital désormais entre les mains d'actionnaires privés.

Les orientations politiques des années 90 sont à l'origine du découpage de l'activité du groupe en trois filiales dans une optique de session. Naissent alors en tant que sociétés juridiques indépendantes avec conseil d'administration, les filiales Pharmal, Biotic (toutes deux multi-sites) et Antibiotical (engagée dans la production d'antibiotiques).

Pendant 10 ans, sous couvert de cette stratégie de démantèlement et dans une conjoncture d'absence d'investissement de l'Etat, le Groupe a évolué sans vision long terme avec une forte décentralisation des activités favorisant le développement des spécificités à l'origine des dysfonctionnements majeurs actuels.

Depuis la révision de la loi des finances en 2009, la tendance s'est inversée avec décision de l'état de renforcer son soutien au développement de la filière et notamment par le bais de son actif industriel majeur SAIDAL via le financement d'un plan de développement de 160M€ sur 4 ans. L'Etat agit comme actionnaire principal au travers d'un prêt long terme mais n'intervient pas dans le suivi du plan stratégique sous la responsabilité de son actuel Président B. Derkaoui.

Plus récemment la revalorisation des actifs du Groupe dans le capital de Somédial offre à SAIDAL sa quatrième filiale détenue à 59%.

Le Groupe SAIDAL devenu un acteur majeur du marché et leader national concentre son activité sur les segments des génériques (antibiotiques ou non, sous prescription ou OTC).

Afin de garantir le développement de son portefeuille le Groupe dispose d'un centre de Recherche et Développement (R&D) destiné principalement à l'adaptation de molécules existantes. Parallèlement, dans le cadre de son développement, SAIDAL a contracté nombres de partenariats avec des laboratoires étrangers tel que Pfizer, Abbott, Novo Nordisk (insuline) ou encore le jordanien Dar Al Dawa.

II.2.2.2 Organisation structurelle du Groupe SAIDAL (Webd)

Le Groupe SAIDAL est composé de 09 usines réparties sur le territoire national suivant la Figure II-1.

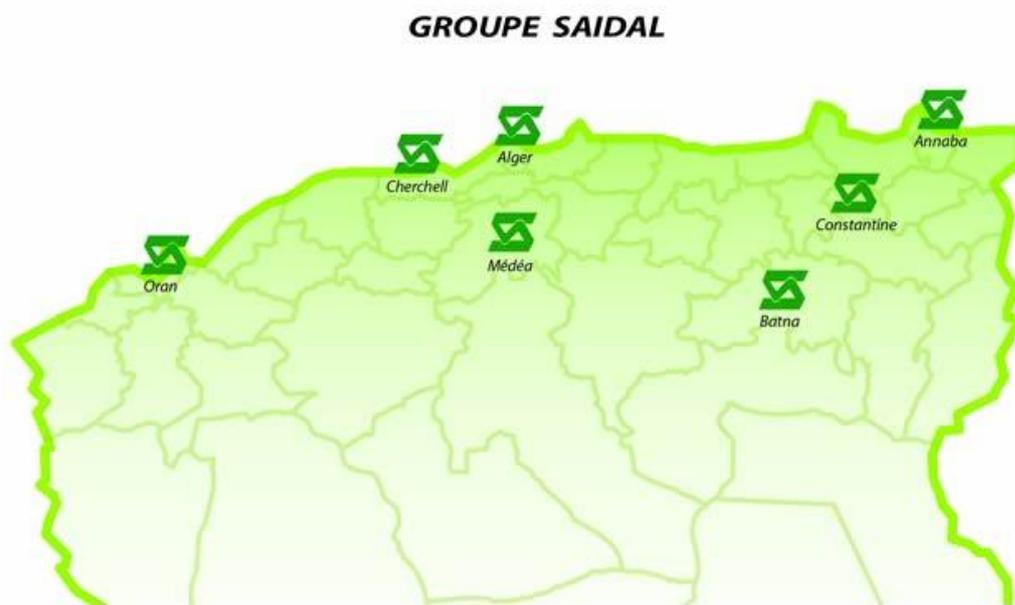


Figure II-1 : Répartition géographique des usines du Groupe SAIDAL

Ces usines sont regroupées au sein de 04 filiales, les éléments relatifs aux capacités de production ainsi qu'aux différentes formes galéniques produites par chaque unité sont représentés dans la Figure II-2. Cette représentation permet de montrer l'importance des flux entrants et sortants.

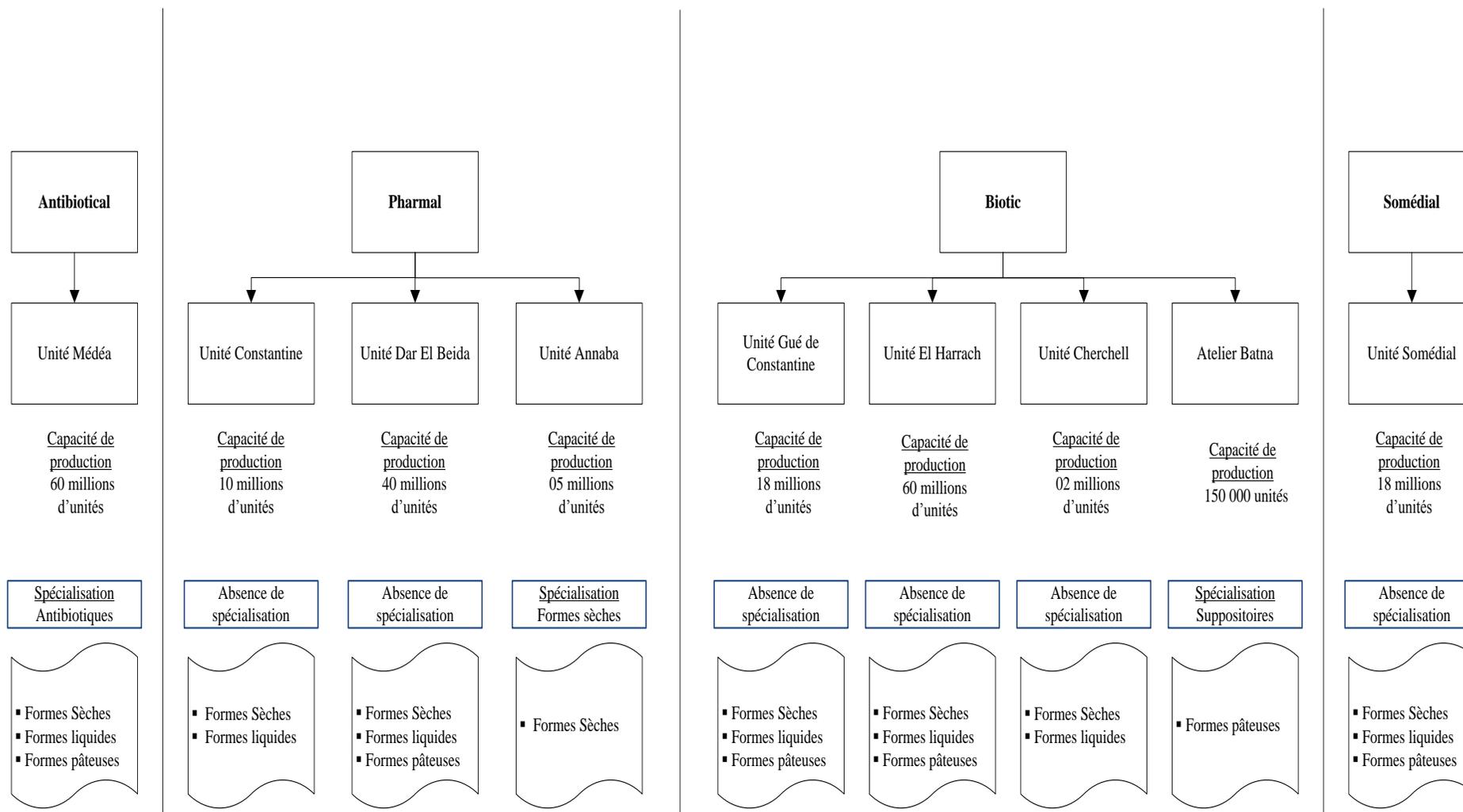


Figure II-2 : Organisation en filiales du Groupe SAIDAL

II.2.3 Méthodologie et déroulement du diagnostic

L'audit qui a été mené sous la direction du cabinet d'audit et conseil KPMG Algérie, a consisté en une approche macroscopique des entrepôts de stockage, des services de Production et de Contrôle des médicaments fabriqués sur les quatre sites visités à savoir : Dar El Beida (DEB), Antibiotical Médéa, Gué de Constantine et El Harrach.

Durant cet audit, l'accent a été mis sur l'évaluation des processus existants, de l'état des infrastructures et des interrelations entre les fonctions : Achats, Approvisionnements, Transit, Gestion des Stocks, Production – Maintenance, Assurance Qualité et Contrôle Qualité.

Les bases de référence ont été les Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF) - normes européennes 2011 inhérentes à l'industrie pharmaceutique.

Le déroulement de ces audits a été identique sur chacun des sites visités et est représenté par la Figure II-3.

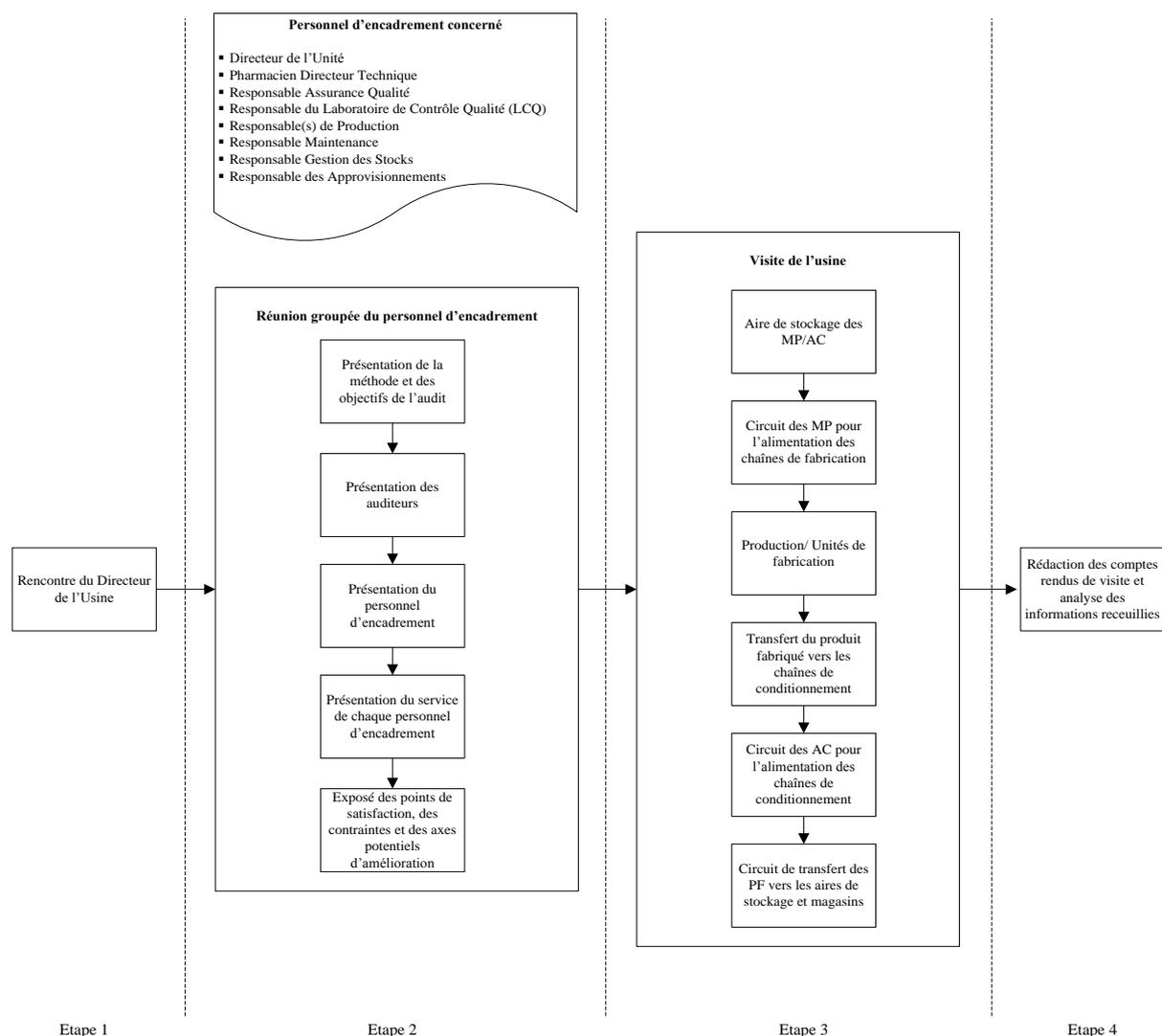


Figure II-3 : Méthodologie et déroulement du diagnostic

II.2.3.1 Nos missions au sein de KPMG Algérie

A la suite de ces audits, et en parallèle à l'étude qui a été menée dans le cadre de ce projet de fin d'études, les missions qui nous ont été attribuées tout au long de la mission d'audit et de conseil à laquelle nous avons pris part ont été diverses et variées et sont :

- Réalisation de benchmarks au niveau national et international des pratiques et organisations structurelles dans le secteur de l'industrie pharmaceutique ;
- Réalisation des cartographies des processus approvisionnements, transit et production ;
- Elaboration des comptes-rendus des visites de sites avec précision des dysfonctionnements clés et proposition d'axes d'amélioration ;
- Réalisation du diagnostic de la fonction maintenance en qualité d'auditeurs ;
- Participation à la réalisation d'études, analyses des données relatives à la chaîne logistique et interprétation des résultats ;
- Organisation des ateliers et des entretiens avec les responsables concernés et élaboration des comptes-rendus relatifs à chaque séance ;
- Participation à la réalisation des modèles opérationnels et à la définition des scopes fonctionnels des fonctions Achats, Approvisionnement, Supply chain, Maintenance, Assurance Qualité et Affaires Réglementaires.

II.2.3.2 Etude menée dans le cadre du Projet de Fin d'Etudes

A la suite des travaux et analyses effectués lors du stage, nous avons pu avoir une vision globale du fonctionnement des différentes structures au niveau des usines du Groupe SAIDAL, ce qui a permis de localiser les points nécessitant une intervention.

Parmi ces points, le processus d'approvisionnement (MP/AC) est apparu comme présentant des dysfonctionnements critiques et impactant grandement l'activité principale du Groupe à savoir la production.

Il est à noter que l'étude* réalisée sur le fonctionnement des Approvisionnements n'a porté que sur l'une des 09 usines du Groupe SAIDAL à savoir l'usine de Dar El Beida faisant partie de la filiale Pharmal.

(*) Le cadrage de notre étude de la fonction Approvisionnements a été entamé le 15/05/13. Les premiers entretiens n'ayant pu avoir lieu que le 16/05/13.

Afin de mener à bien cette étude, nous avons conduit des entretiens avec le directeur des Approvisionnements de la filiale Pharmal, le Sous-directeur des Approvisionnements, la responsable GDS de l'unité de Dar El Beida ainsi que le responsable Groupe du Transit.

Ces entretiens ayant été conduits sur la base d'un questionnaire que nous avons préétabli (voir Annexe 1).

De plus, des ateliers faisant participer le Top Management et le Management intermédiaire du Groupe SAIDAL ont été organisés.

Cela a permis de réaliser une étude détaillée de la fonction Approvisionnements et des structures en relation fonctionnelle avec celle-ci et ainsi de structurer notre démarche d'analyse et d'apport de solutions.

La démarche suivie s'est inscrite dans une dynamique d'échange et de participation des acteurs concernés afin d'aboutir à des propositions d'améliorations efficaces mais par-dessus tout applicables.

L'étude qui a été effectuée a porté sur un échantillon de 128 matières premières (sur 211 MP utilisées) et sur 49 articles de conditionnement (sur 102 AC utilisés) et ce pour l'année 2012.

En effet, les données nécessaires à notre analyse ne sont disponibles que pour ces articles, les reportings étant incomplets (prix unitaires, entrées en stock, sorties de stock, dates relatives aux phases du processus d'approvisionnement).

L'essentiel des données qui ont permis de construire l'étude proviennent de reportings en format papier (pour ce qui est des entrées en stock des MP/AC durant l'année 2012) ainsi que de reportings au format électronique:

- Rapports d'activité mensuels des Approvisionnements pour l'année 2012 ;
- Un fichier dénommé « Autonomie de Production » (voir Annexe 2)
- un fichier Excel regroupant les matières périmées (voir Annexe 3), est édité hebdomadairement au niveau de la GDS et transmis aux Approvisionnements et à l'ordonnancement ;
- Un fichier dénommé « Tableau de bord des commandes d'importations » (voir Annexe 4) pour l'année 2012 . Ce fichier est en cours d'élaboration sur initiative du Directeur des Approvisionnements de la filiale Pharmal

- Un fichier regroupant les Réceptions MP /AC pour l'année 2012 (voir Annexe 5). Ce fichier en cours d'élaboration sur initiative du Sous - directeur Achats et Approvisionnements de l'usine Dar El Beida

II.2.4 Etat des lieux de la fonction Approvisionnements

Le diagnostic mené a permis de déceler des écarts à différents niveaux. Il apparaît donc nécessaire de traiter l'aspect organisationnel ainsi que les interactions fonctionnelles.

II.2.4.1 Organisation – Management du Groupe SAIDAL

L'organisation du Groupe SAIDAL en filiales, est à l'origine d'une inertie dans la chaîne de management et de communication et ne favorise pas le pilotage global du Groupe. En effet, les filiales constituent une zone tampon et ne jouent pas leur rôle de coordination.

L'autonomie marquée de ces structures limite également l'action des fonctions centrales au sein de celles-ci, la mise en application des directives et la prise de décision.

Enfin, l'organisation en filiales fortement décentralisées et indépendantes est à l'origine de nombreuses divergences d'organisation et rend difficile la mise en place de politiques globales et de méthodes de travail homogènes au sein du Groupe.

II.2.4.2 Dichotomie entre Achats et Approvisionnements

L'historique du Groupe SAIDAL est à l'origine d'une organisation relativement cloisonnée au sein de laquelle certains processus tels que les achats et les approvisionnements sont insuffisamment définis. Dans ce cadre, le processus de refonte de l'organisation doit permettre de rationaliser les fonctions et permettre une redéfinition des rôles et responsabilités en alignement avec les standards de l'industrie pharmaceutique.

En effet, tout système ne peut être bien géré, intégré, piloté que si les rôles et les missions des uns et des autres sont clairement définis, les mécanismes et processus suffisamment bien élaborés.

Certes, il n'est pas rare, surtout dans les petites et moyennes entreprises, que l'on ne distingue pas entre les deux fonctions Achats et Approvisionnements. Toutefois, pour un groupe pharmaceutique de l'envergure du Groupe SAIDAL, la masse de traitement nécessite la définition d'une stratégie d'achats sur le moyen et long terme et une continuelle optimisation

de la gestion des achats et donc des coûts, sur le court terme. Le flux entrant de matières étant important la fonction Approvisionnement doit veiller à la disponibilité de ces matières en temps et quantités voulus.

Ces deux fonctions présentent donc des missions différentes et doivent être appréciées séparément mais dans une logique de complémentarité.

II.2.4.3 Structure organisationnelle de la fonction Approvisionnements

Au sein de l'usine de Dar El Beida, les approvisionnements étaient anciennement gérés au niveau d'une structure dénommée « Direction Commerciale ». Celle-ci couvrant uniquement des aspects Supply Chain, les ventes n'étant pas effectuées au niveau usine. En effet, les usines transfèrent les produits finis vers des structures appelées Unités Commerciales. Celles-ci correspondent à des unités de distribution.

De récents travaux de réorganisation (Année 2012) ont conduit la structure Direction Commerciale, dont la dénomination ne correspond pas à ses fonctions, à devenir la Sous-direction Achats et Approvisionnements.

Malgré le désir du Groupe SAIDAL de s'aligner sur les référentiels de base de l'industrie pharmaceutique, cette nouvelle dénomination induit une confusion organisationnelle et matérialise l'amalgame entre les fonctions Achats et Approvisionnements.

La Figure II-4 représente la structure organisationnelle de la Sous-direction Achats et Approvisionnements.

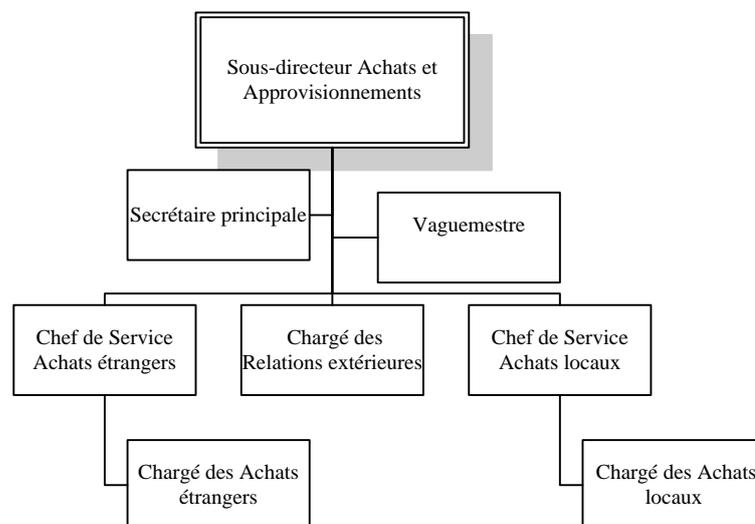


Figure II-4 : Organigramme de la Sous-direction Achats et Approvisionnements

II.2.4.4 Interrelations fonctionnelles

L'étude détaillée du processus d'approvisionnement ne peut se détacher de l'analyse du fonctionnement des acteurs qui y interviennent tout au long et de leurs interrelations.

La Figure II-5 est un organigramme du Groupe SAIDAL réduit aux fonctions intervenant directement dans le processus d'approvisionnement. Les structures apparaissant en rouge seront celles traitées dans la présente étude.

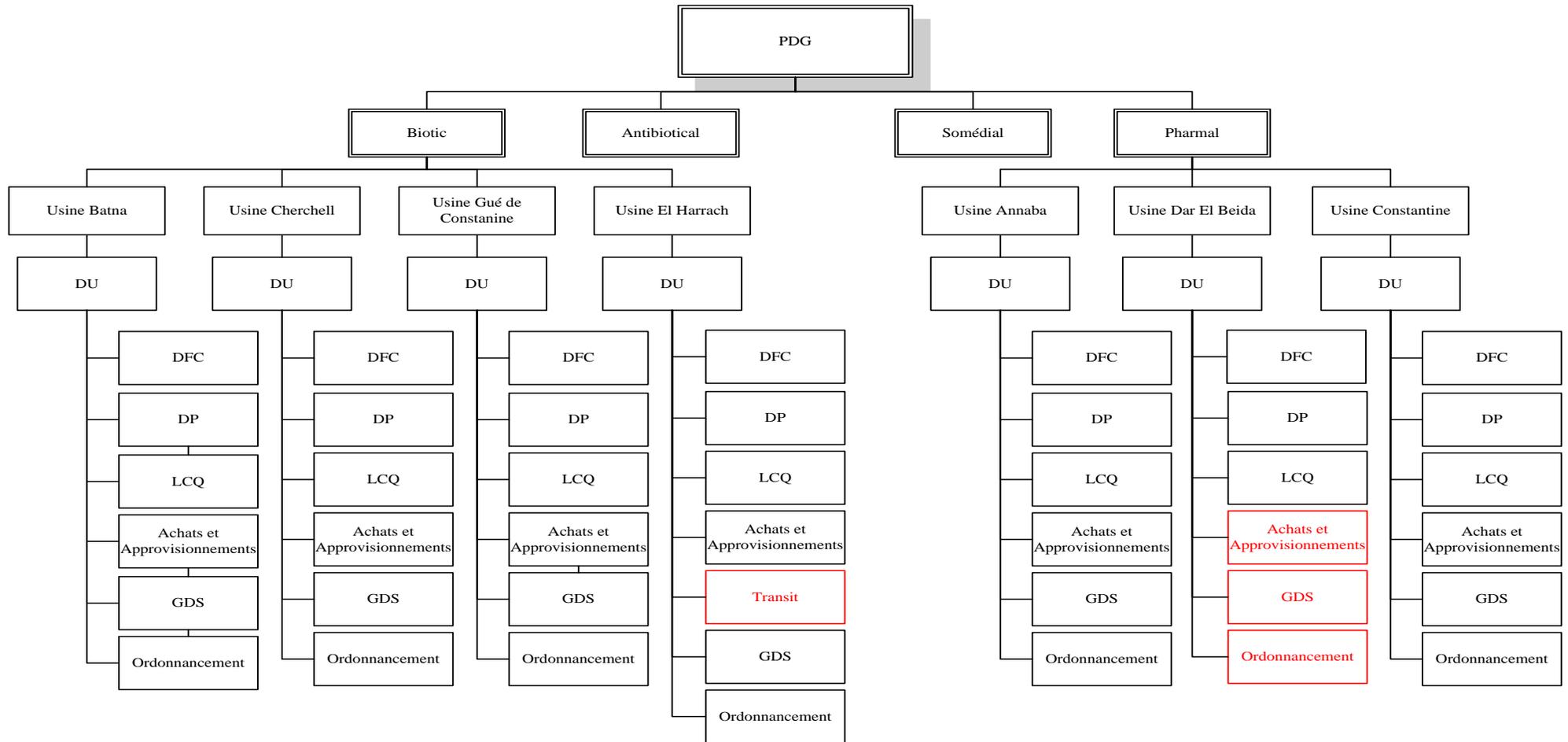


Figure II-5 : Organigramme du Groupe SAIDAL

a. Interrelation Approvisionnements – GDS

Une bonne gestion des stocks permet à l'approvisionneur d'avoir une visibilité sur les matières, d'être alerté au moment adéquat et de réagir en conséquence.

Un échange d'informations continu entre les structures Approvisionnements et GDS portant sur les mouvements ainsi que sur l'état des stocks est donc primordial pour assurer l'optimisation du flux de matières et la mise à disposition efficace de celles-ci.

En effet, la relation entre les Approvisionnements et la GDS apparaît à diverses étapes du processus d'approvisionnement et se décline principalement en échanges informationnels.

i. Structure organisationnelle de la GDS

La structure GDS de l'usine de Dar El Beida regroupe 29 employés répartis selon l'organigramme illustré par la Figure II-6.

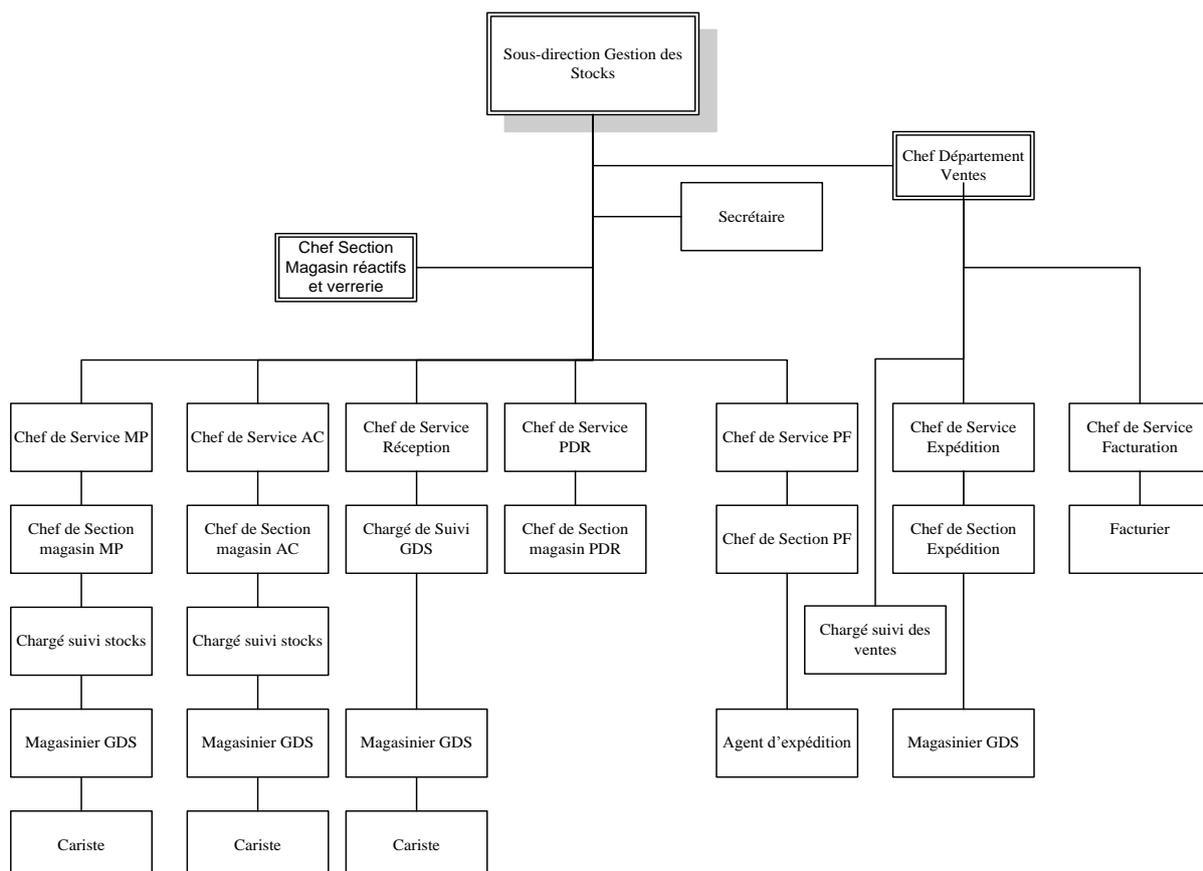


Figure II-6 : Organigramme de la Sous-direction GDS

Il est à noter qu'il existe un département Ventes dont la dénomination ne correspond pas à ses missions. En effet, aucune vente directe vers les clients n'est effectuée par l'usine, il s'agit uniquement d'un transfert interne au Groupe SAIDAL. Le département Ventes se charge de l'expédition des produits finis de l'usine de Dar El Beida vers les Unités Commerciales du Groupe SAIDAL (Alger, Batna, Oran) dont les missions correspondent à celles d'unités de distribution.

ii. Etat des lieux de la fonction GDS

Le diagnostic de la fonction GDS a été effectué à travers la visite de l'entrepôt de stockage d'une superficie de 3600m² mais également via des entretiens avec la Sous-directrice GDS ainsi qu'avec le chef de service Réception de l'usine DEB*.

Malgré une superficie importante de l'entrepôt de stockage, il n'existe qu'un seul quai sur lequel sont effectuées les opérations de réception et d'expédition. La manutention étant effectuée à l'aide de deux chariots élévateurs.

Lors de notre visite de la zone de stockage des matières premières et d'articles de conditionnement nous avons pu constater les écarts cités dans le Tableau II-1.

Tableau II-1 : Dysfonctionnements de la fonction GDS

Entreposage physique	Gestion des Stocks
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les zones de stockage MP et AC sont communes à différents types de produits (MP/AC/PF) ▪ Au sein de ces zones de stockage, en raison d'un manque d'espace, plusieurs emplacements sont utilisés pour un même type de matières et ne sont pas situées à proximité les unes des autres ▪ Il n'existe aucun code barre / référence produit ▪ Les différentes aires de stockage (réception, mise en quarantaine, préparation de commandes, zone de départ et produits en attente de réforme) ne sont pas clairement définies ▪ Le taux de remplissage de l'entrepôt complexifie et peut mettre à mal la gestion optimale du FIFO ▪ Les accès et les espaces de circulation, quais de chargement / déchargement et emplacement pour les chariots élévateurs ne sont pas optimisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La base articles (MP/AC) est en cours de révision de façon à harmoniser au niveau du Groupe SAIDAL la numérotation et la désignation ▪ La gestion par péremption est partiellement appliquée en raison de la non prise en compte de cet élément par le logiciel de GDS en place. La gestion des stocks s'en trouve complexifiée car la durée de vie des MP s'échelonne le plus souvent entre 6 mois et 3 ans ▪ La gestion des stocks n'est basée sur aucune segmentation des matières (Selon la valeur, la consommation ou encore la péremption) et aucune méthode classique de gestion des stocks n'est appliquée

(*) Etat des lieux des entrepôts de stockage de l'usine DEB établi lors de l'audit industriel du 24/03/13 mené aux côtés d'un expert en industrie pharmaceutique mandaté par KPMG Algérie

Concernant la gestion des matières périmées, la problématique d'outil de gestion (logiciel de GDS utilisée ne permettant pas la gestion par préemption) est à l'origine d'un retard parfois important dans leur détection.

Nous avons ainsi pu constater que pour certaines matières :

- L'identification des lots périmés peut prendre jusqu'à 4 mois

Cela est principalement dû au manque de visibilité sur le stock existant et au logiciel actuel utilisé qui ne contient pas de section spécifique à une gestion par préemption.

Exemple: Matière périmée en Mars 2012 et identifiée en Juillet 2012

- La sortie de stock des matières périmées peut prendre elle aussi jusqu'à plusieurs mois.

Exemple: Matière périmée en Décembre 2011 et sortie en Juillet 2012

L'analyse qui a été menée sur ces fichiers, nous a permis de quantifier les pertes en valeur dues à ces péremptions et qui s'élèvent, pour l'année 2012, à plus de 9 millions de Dinars soit 5.3% de la valeur du stock.

b. Interrelation Approvisionnements – Transit

L'importance du lien entre les Approvisionnements et le Transit apparaît au travers de l'analyse détaillée que nous avons menée (voir Annexe 6), de la répartition géographique des fournisseurs du Groupe SAIDAL. Plus particulièrement, de ceux de l'usine de Dar El Beida. Cela a conduit à estimer la part des matières premières et articles de conditionnement provenant de l'étranger.

Il ressort de cette analyse que :

- 82% des fournisseurs des matières premières - constitutives de l'échantillon de l'étude - sont étrangers et fournissent en valeur 82,2% des MP ;
- 60% des fournisseurs d'articles de conditionnement - constitutifs de l'échantillon de l'étude - sont étrangers et fournissent en valeur 65,6% des AC.

Cette étude démontre donc bien l'importance de l'interrelation entre les Approvisionnements et le Transit.

La forte proportion de matières provenant de fournisseurs étrangers et passant par la structure Transit fait donc de cette dernière un maillon essentiel du processus d'approvisionnement.

De plus, le délai de traitement des dossiers de commandes au niveau de la structure Transit ainsi que le délai de libération des produits, lié au traitement au niveau des douanes algériennes constituent des facteurs clés de mise à disposition des produits au niveau des usines mais également des générateurs potentiels de surcoûts.

Enfin, dans le but d'améliorer la performance des deux fonctions, il est primordial d'assurer un flux continu d'informations.

Avant de développer le processus d'approvisionnement, il est impératif de décrire l'organisation ainsi que le scope fonctionnel relatifs à la structure Transit. Les processus imbriqués d'approvisionnement et de transit ainsi que les dysfonctionnements qui ont été relevés au cours du diagnostic seront ensuite passés en revue.

▪ **Structure organisationnelle de la Sous-direction Transit**

La structure Transit se trouve au niveau de l'usine d'El Harrach et traite tous les dossiers d'importation et d'exportation du Groupe SAIDAL. En moyenne, ce sont 60 dossiers d'importations qui sont reçus par mois.

Elle regroupe 50 employés répartis en quatre départements :

- Département Administration ;
- Département Finance et Comptabilité ;
- Département Dédouanement ;
- Département Enlèvement.

L'organigramme relatif à cette structure est représenté par la Figure II-7.

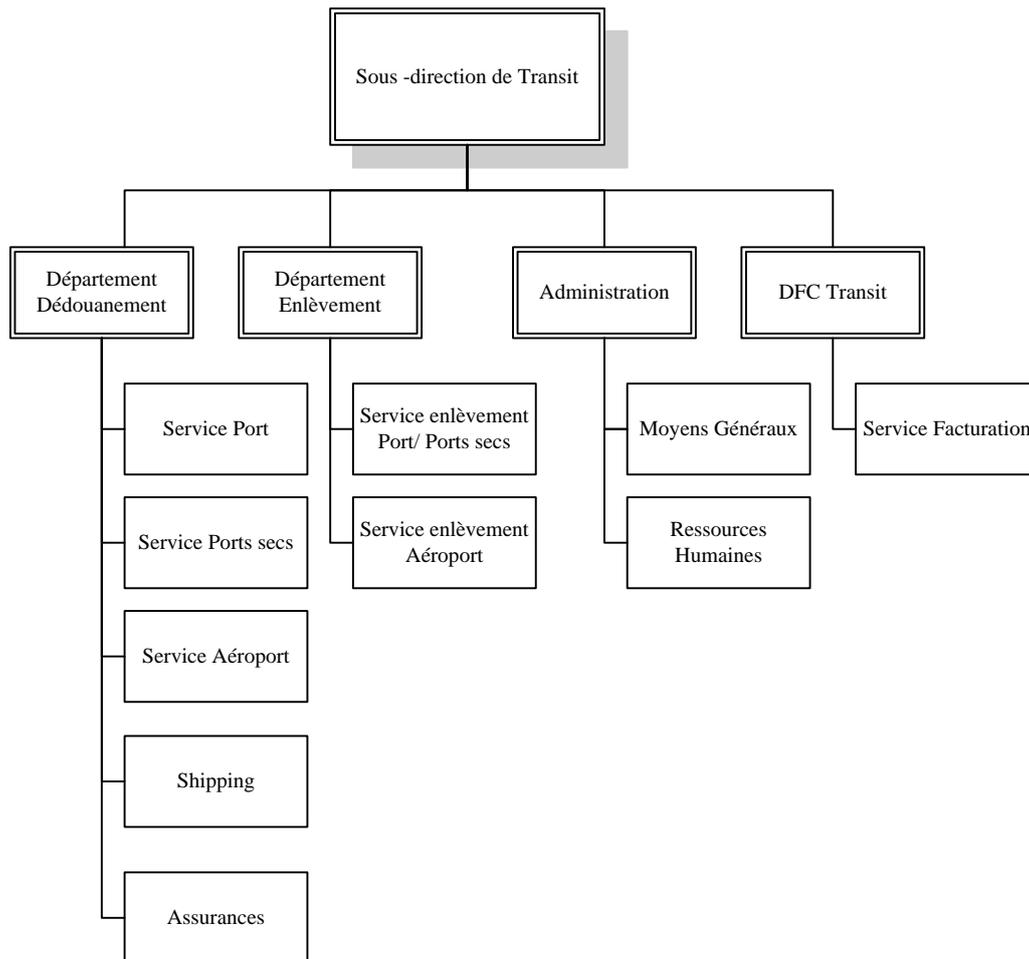


Figure II-7 : Organigramme de la Sous-direction Transit du Groupe SAIDAL

▪ **Département Administration**

Le département Administration est constitué de deux structures :

- La structure Moyens généraux qui se charge de la réparation des véhicules du parc automobile ainsi que du transport du personnel ;
- La structure Ressources Humaines qui se charge de la gestion du personnel.

▪ **Département Finance et Comptabilité**

Le département est constitué d'un service Facturation qui se charge de :

- réaliser les simulations de calcul de TVA sur la base des factures fournisseurs transmises par les Approvisionnements des différentes usines;
- payer les transporteurs routiers qui assurent l'acheminement des marchandises entre les sites d'enlèvement et l'usine cible.

▪ **Département Dédouanement**

Le département est constitué de trois services : Service dédouanement Port, Service dédouanement Ports secs, Service dédouanement Aéroport ainsi que d'un agent de shipping et d'un chargé des assurances.

Il est à noter que les agents déclarants en douane sont polyvalents et peuvent être affectés au port ou à l'aéroport étant donné que les procédures sont identiques. La segmentation par mode de transport est donc injustifiée.

Les agents déclarants en douane sont chargés de :

- Etablir les documents administratifs constitutifs du dossier de douane et qui permettent d'exporter ou d'importer des marchandises ;
- Déposer les dossiers de douane et saisir les déclarations de douane auprès des services de douane concernés ;
- Accompagner l'inspecteur liquidateur lors des visites de contrôle des douanes ;
- Récupérer les Bons à Enlever (BAE) auprès des services de douanes.

L'agent de shipping est chargé de :

- Gérer la relation du Groupe SAIDAL avec les affréteurs (compagnies maritimes et aériennes) ;
- Récupérer l'avis d'arrivée des marchandises auprès de la compagnie d'affrètement (maritime ou aérienne) ou de la douane.

Le chargé des assurances a pour mission de :

- Etablir le dossier d'assurance des marchandises ;
- Gérer la relation avec la compagnie d'assurance en cas de dommages causés aux marchandises.

▪ **Département Enlèvement**

Le département est constitué de deux services : service enlèvement Port/Ports secs et service enlèvement Aéroport.

Tout comme pour la déclaration en douane, les opérations d'enlèvement dans le cas du fret maritime et du fret aérien sont identiques. La segmentation par mode de transport est donc tout autant injustifiée.

Les agents d'enlèvement sont chargés de :

- Faire appel à un prestataire de transport routier pour l'acheminement de la marchandise du site d'enlèvement vers les usines cibles ;
- Organiser les opérations de chargement des marchandises sur site d'enlèvement ;
- Etablir les bons de commande pour les moyens de manutention (clarks) au niveau des sites d'enlèvement.

II.2.4.5 Processus approvisionnement

Le processus d'approvisionnement relatif à l'usine de Dar El Beida est représenté par la Figure II-8.

Ce processus a été élaboré suite à des entretiens* menés principalement avec le Sous-directeur Achats et Approvisionnements et à l'examen de dossiers de commandes relatifs à des commandes antérieures.

(*) Entretiens menés les 19/05/13 – 20/05/13 – 29/05/13 – 09/06/13 avec le directeur des Approvisionnements de la filiale Pharmal, le Sous-directeur des Achats et des Approvisionnements, la responsable de l'ordonnancement, la Sous-directrice GDS ainsi que le chef de service réceptions de l'usine DEB.

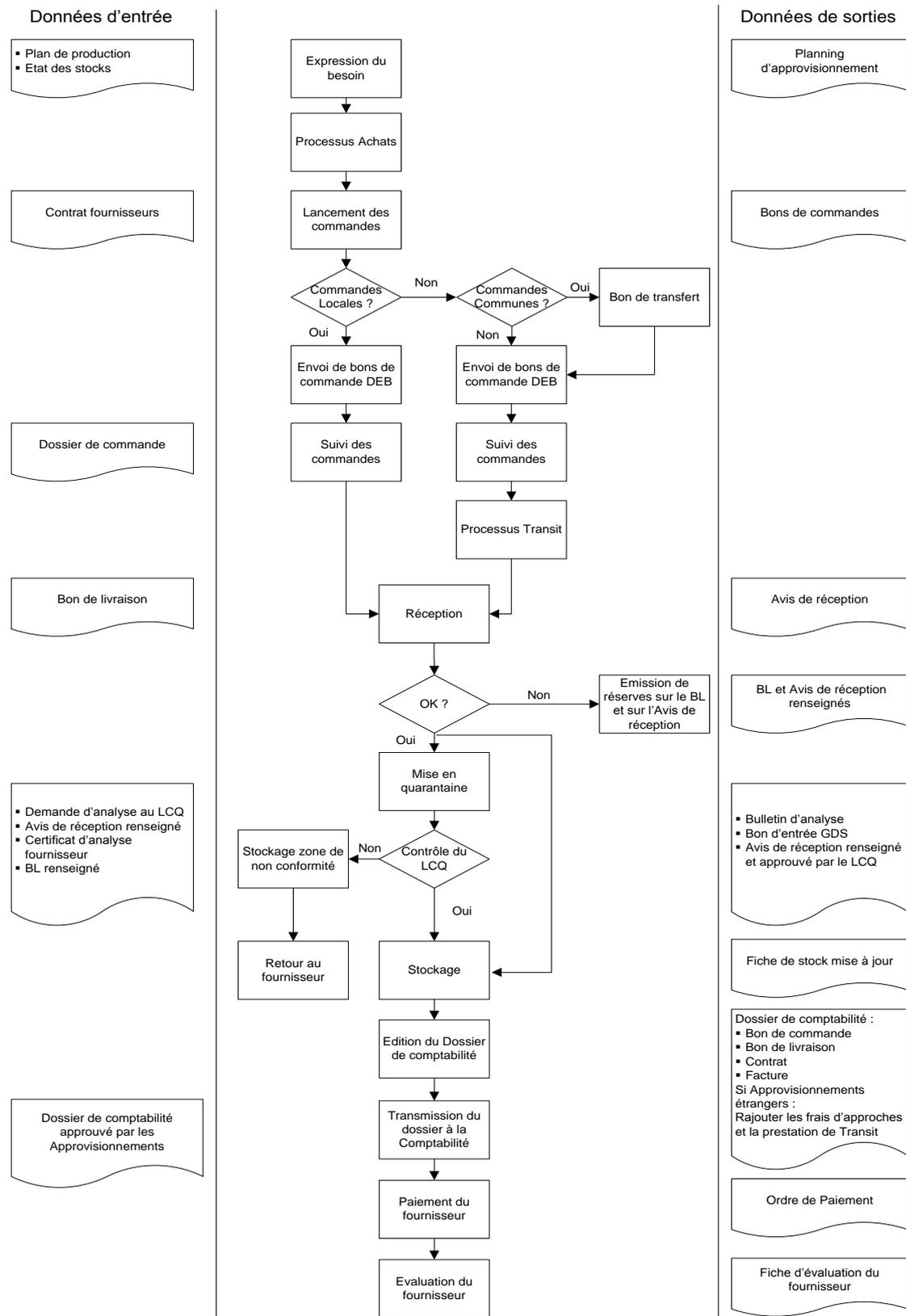


Figure II-8 : Processus d'approvisionnement

a. Calcul des besoins

Intervenants

- Sous-direction Achats et Approvisionnements de l'usine DEB ;
- Sous-direction GDS de l'usine DEB;
- Responsable Ordonnancement de l'usine DEB.

Description de l'activité

Le calcul des besoins se fait sur la base des éléments suivants :

- Plan de production prévisionnel

Ce plan de production résulte du processus représenté par la Figure II-9.

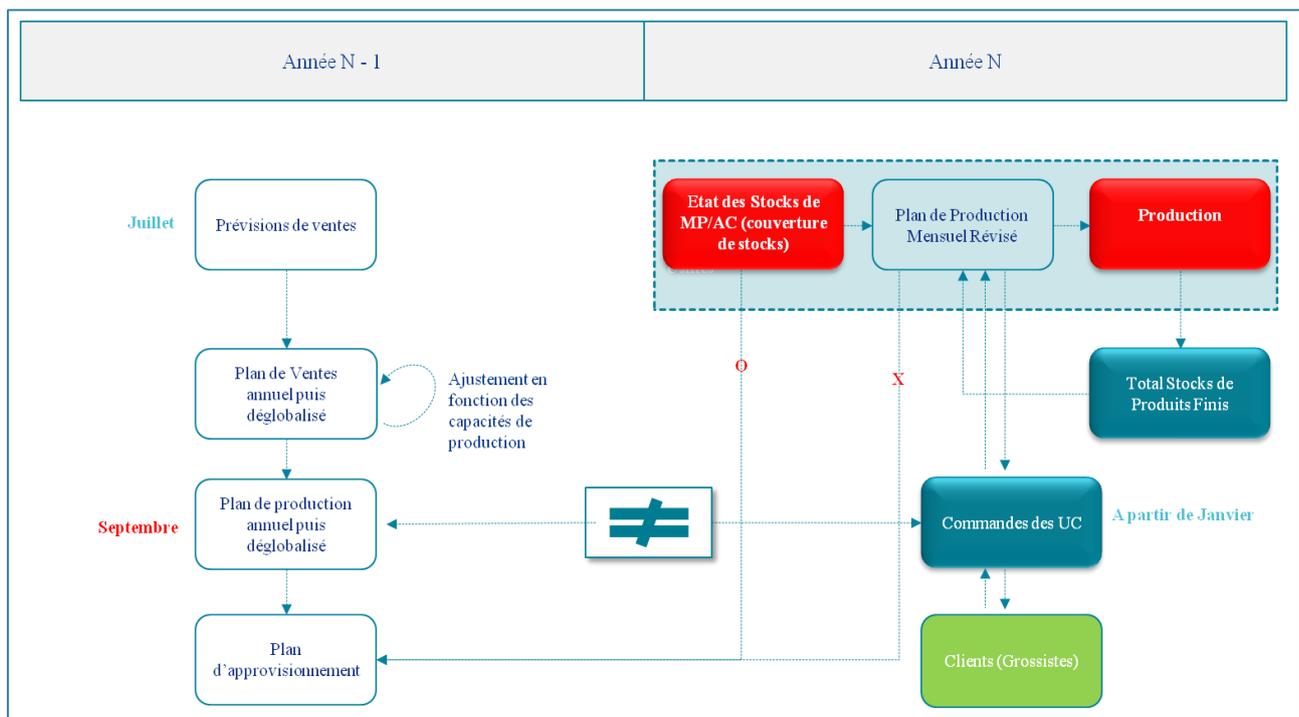
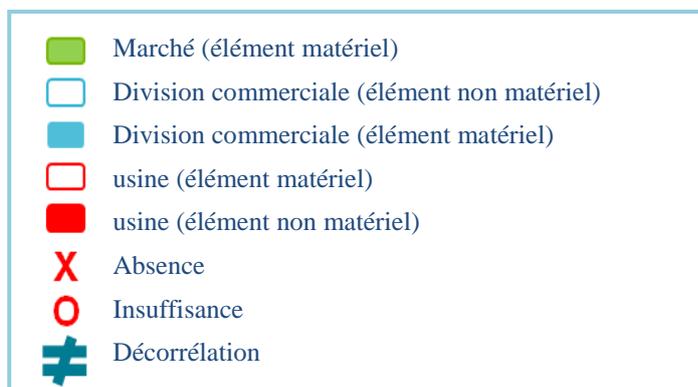


Figure II-9 : Processus illustrant le mécanisme d'élaboration du plan d'approvisionnement



Les prévisions de ventes sont réalisées au mois de Juillet de l'année N-1 au niveau de la Division commerciale du Groupe SAIDAL. Ces prévisions sont faites sur la base des données de perspectives de marché et d'une analyse sommaire de l'historique. Aucune méthode de prévision et/ou de simulation n'est utilisée.

Les résultats ainsi obtenus sont déconnectés du marché réel. Ces prévisions de ventes sont traduites en un plan de ventes annuel ajusté en fonction des capacités de production ce qui donne lieu à un plan de production annuel en Septembre de l'année N-1. Ces plans de ventes et de production annuels sont ensuite déglobalisés par mois suivant une clé de répartition identique pour tous les produits et constante d'un mois à l'autre. La saisonnalité relative à chaque produit n'est donc pas prise en considération.

Le plan de production est ensuite révisé mensuellement à partir du mois de Janvier de l'année N en fonction des commandes émises par les Unités Commerciales qui n'ont aucune visibilité sur le marché. En effet, elles ne disposent que d'une information relative provenant des demandes des grossistes qu'elles transforment en commandes très différentes du plan de ventes. Cela génère des décalages avec le plan de production établi en Septembre de l'année N-1.

Le plan d'approvisionnement étant basé sur ce plan de production, est donc en décalage par rapport au plan de production révisé en Janvier. Cet écart entraîne des ruptures, la réactivité du processus étant limitée en raison des délais d'approvisionnements allant jusqu'à 6 mois pour certaines matières.

- Etat des stocks

L'état des stocks est retranscrit dans le fichier dénommé « Autonomie de Production » (voir Annexe 2).

Il est à noter que :

- L'appellation « Autonomie de production » est inadéquate ;
- Les données proviennent d'un logiciel GDS ne permettant pas l'extraction des données sous format électronique. En effet, la récupération des données ne peut se faire que sur support papier. La retranscription sous Excel est de ce fait effectuée manuellement.

Les deux données d'entrée citées précédemment sont communiquées à l'Ordonnancement et aux Approvisionnements pour effectuer le calcul des besoins.

La Figure II-10 présente les étapes du calcul des besoins.

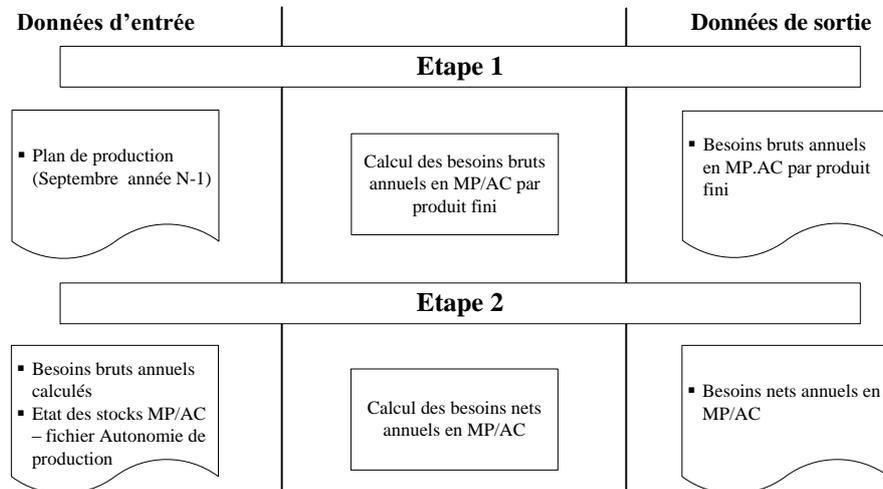


Figure II-10 : Etapes du calcul des besoins

▪ Etape 1

Un fichier contenant, pour chaque PF, les prévisions annuelles en quantité et le nombre de lots prévisionnel correspondant est établi.

Pour chacun de ces PF, le nombre de lots prévisionnel est multiplié par les quantités de MP/AC entrant dans la composition d'un lot afin d'avoir les besoins bruts annuels en MP/AC. Les besoins bruts annuels en MP/AC communs à plusieurs produits finis sont ensuite additionnés.

▪ Etape 2

Les besoins nets sont déduits des besoins bruts ainsi calculés en prenant en compte les stocks de MP/AC.

b. Passation et suivi des commandes

Intervenants

- Direction Programmation et Achats du Groupe SAIDAL;
- Sous-direction Achats et Approvisionnements de l'usine DEB ;
- Sous-direction Transit.

Description de l'activité

L'établissement des contrats annuels d'achats et la passation de marchés avec les fournisseurs retenus après consultations et négociations est réalisé par la Direction Programmation et Achats et ce sur la base du calcul des besoins explicité précédemment. Il est à noter que la signature des contrats n'intervient qu'au mois de mars et impacte donc la réalisation de la production des premiers mois de l'année qui nécessite les 20% de réserves stipulés sur les contrats précédents.

Sur la base des contrats annuels, des bons de commandes (voir Annexe 7) sont établis par la Sous-direction Achats et Approvisionnements en réponse au besoin exprimé.

Actuellement, le planning d'approvisionnement au sein de l'usine de Dar El Beida se résume en des commandes passées selon la fréquence présentée dans le Tableau II-2. Le lancement des commandes s'effectue dès la réception des contrats provenant de la structure Programmation et Achats.

Tableau II-2 : Fréquence des commandes de MP/AC

MP	AC
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 01 commande par an pour les principes actifs dont la durée de vie varie de 03 à 05ans ▪ 02 commandes par an pour les excipients, colorants et essences dont la durée de vie varie de 06 mois à 02 ans 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 01 commande par an quelque soit l'article de conditionnement considéré

Cette manière de procéder permet d'avoir un coût de passation de commandes relativement faible du fait du nombre réduit de commandes annuelles. Toutefois, cela s'accompagne de l'approvisionnement de quantités importantes en une seule fois ce qui entraîne l'accroissement du risque d'obsolescence (péremption des MP, dégradation des AC) et donc une augmentation considérable des coûts de stockage.

L'étape de passation de commandes diffère selon que les commandes soient locales ou étrangères.

▪ **Commandes locales**

Chaque usine de la filiale Pharmal établit son propre BC et le transmet au fournisseur concerné par fax.

Le fournisseur n'envoie pas de confirmation de commande, cette dernière étant uniquement verbale. Une relance du fournisseur est de ce fait, effectuée systématiquement au bout de trois jours après la passation de commandes.

Il est à noter qu'il y a entente entre les fournisseurs locaux et les Approvisionnements pour des livraisons partielles (en plusieurs envois). Cela est majoritairement dû aux faibles capacités de production des fournisseurs. De plus, des commandes non complètement satisfaites (quantité totale livrée inférieure à la quantité commandée) sont enregistrées, ce qui entraîne des ruptures dans certains cas.

▪ Commandes étrangères

Il est important de préciser, au préalable, le mode de paiement du fournisseur utilisé car le déroulement des étapes ultérieures du processus d'approvisionnement en dépend.

En effet, il existe deux modes de paiement :

▪ Remise documentaire (RD)

Il s'agit d'un moyen de paiement par lequel une banque assure l'encaissement du montant de crédit contre remise des documents (facture, documents de transport, certificat d'origine de la matière, etc.) suivant les instructions stipulées sur l'ordre d'encaissement, à la demande de son client (donneur d'ordre). Le mécanisme de RD est présenté dans la Figure II-11.

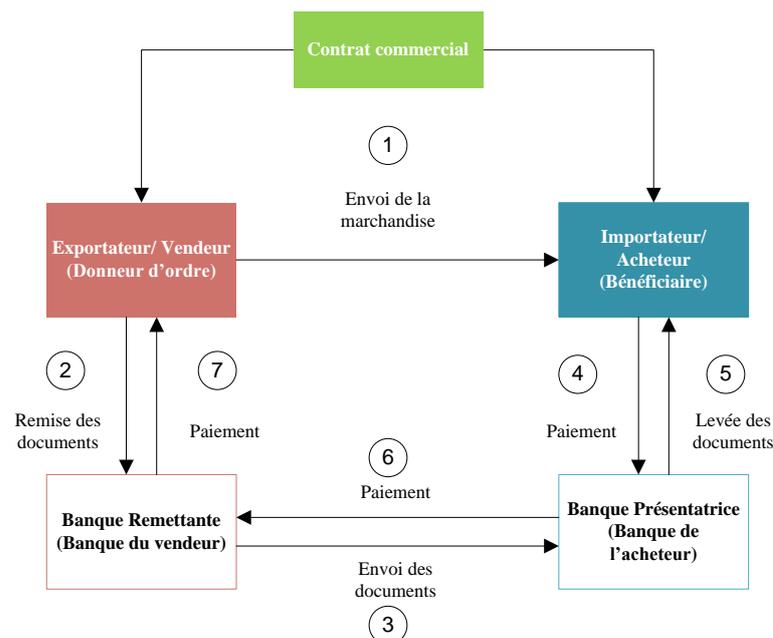


Figure II-11 : Mécanisme de Remise documentaire

- Lettre de crédit (LC)

Il s'agit d'une opération par laquelle une banque (la « Banque Émettrice ») s'engage pour le compte de son client importateur (le « Donneur d'Ordre ») à régler à un tiers exportateur (le « Bénéficiaire ») dans un délai déterminé un montant déterminé contre la remise de documents strictement conformes justifiant la valeur et l'expédition des Marchandises.

La Figure II-12 présente le mécanisme de LC.

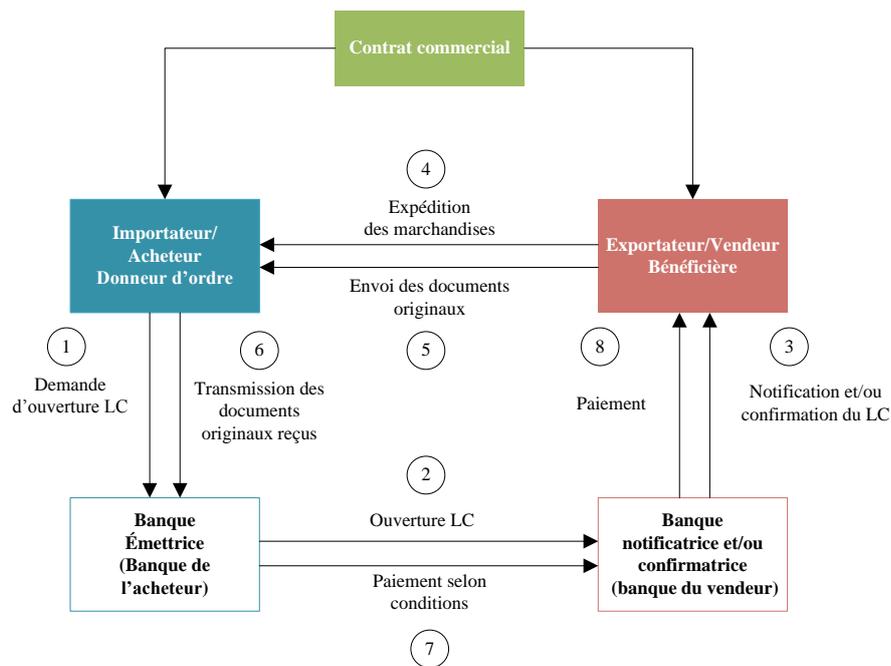


Figure II-12 : Mécanisme de Lettre de crédit

La passation de commandes étrangères est centralisée pour les trois usines constitutives de la filiale Pharmal au niveau du siège de la filiale sis à Dar El Beida.

Après l'envoi du bon de commande au fournisseur étranger, celui-ci procède systématiquement à la transmission d'un premier jeu de documents à la Sous-direction Achats et Approvisionnements de Dar El Beida.

Ces documents sont les suivants :

- Liste de colisage (voir Annexe 8) ;
- Facture Pro Forma (voir Annexe 9) ;
- Certificat d'analyse (voir Annexe 10) ;
- Certificat de conformité de matières (voir Annexe 11) ;
- Certificat d'origine (voir Annexe 12).

L'envoi de la facture originale diffère selon le mode de paiement. Les autres documents originaux, quant à eux, seront envoyés aux Approvisionnements usine par le fournisseur dès que la marchandise est expédiée.

▪ **Cas particulier : MP/AC communs à plusieurs usines**

Dans le cas des MP/AC communs, l'usine qui consomme le plus en quantité est celle qui établit les commandes auprès des fournisseurs.

L'usine commanditaire reçoit donc la marchandise et la transfère aux autres usines. Cela s'effectue sur la base d'un « bon de commande interne » qui correspond à ce que l'on nomme dans la littérature « demande de transfert ».

Les étapes de traitement bancaire et de transit sont spécifiques aux commandes étrangères.

c. Traitement bancaire

Cette phase consiste à émettre des demandes à la banque du Groupe SAIDAL conformément au mode de paiement décidé lors de l'établissement des contrats fournisseurs.

- Lettre de crédit (crédit documentaire)
 - Les documents exigés par la banque pour l'ouverture d'une LC sont :
 - Demande d'ouverture de la lettre de crédit (voir Annexe 13);
 - Demande d'imputation bancaire (voir Annexe 14);
 - Engagement d'importation (voir Annexe 15);
 - Engagement de transformation de la marchandise (voir Annexe 16).
 - La facture Pro Forma récupérée dès l'envoi du bon de commande servira à émettre auprès de la banque une demande de domiciliation de la facture fournisseur ;
 - Dès l'expédition de la marchandise, le fournisseur envoie la facture originale aux Approvisionnements par courrier express. Elle servira à effectuer la demande du Bon de Cession Bancaire (BCB).
- Remise documentaire
 - Les documents exigés par la banque pour une RD sont :
 - Ordre de paiement (voir Annexe 17) ;
 - Demande d'imputation bancaire ;
 - Engagement d'importation

- Engagement de transformation de la marchandise.
- La facture originale est directement envoyée par voie bancaire de la banque du fournisseur à la banque du Groupe SAIDAL. La domiciliation est donc automatique ;
- Du fait d'une nouvelle réglementation datant d'Août 2012, la demande du BCB ne peut s'effectuer qu'après l'arrivée de la marchandise sur le territoire national, l'avis d'arrivée étant exigé par la banque.

Il est à noter que la récupération du BCB ainsi que de la notification de domiciliation sont effectuées par le DFC de la filiale Pharmal. Ce dernier ne réalise aucune planification de son activité, ce qui impacte fortement le processus d'approvisionnements du fait d'un allongement des délais.

A ce niveau du processus d'approvisionnement, intervient l'interrelation entre la Sous-direction Achats et Approvisionnements et la Sous-direction Transit.

d. Processus transit

Ce processus a été élaboré suite à des entretiens et à un atelier de réflexion* regroupant les responsables concernées. L'examen et l'analyse des dossiers de transit relatifs à des commandes antérieures ont également servi de supports pour la construction de ce processus initialement non formalisé au niveau de l'usine Dar El Beida.

Ce processus diffère selon le mode de paiement, à savoir : Remise documentaire et Lettre de crédit comme illustré dans la Figure II-13 ainsi que la Figure II-14.

(*) Atelier de réflexion du 16/05/13 d'une durée de 4h regroupant le Sous-directeur Transit, le directeur des Approvisionnements de la filiale Pharmal ainsi que le Sous-directeur des Achats Groupe. Entretiens menés les 29/05/13 – 09/06/13 avec le Sous-directeur des Achats et des Approvisionnements de l'usine DEB.

▪ **Processus transit dans le cas d'une RD**

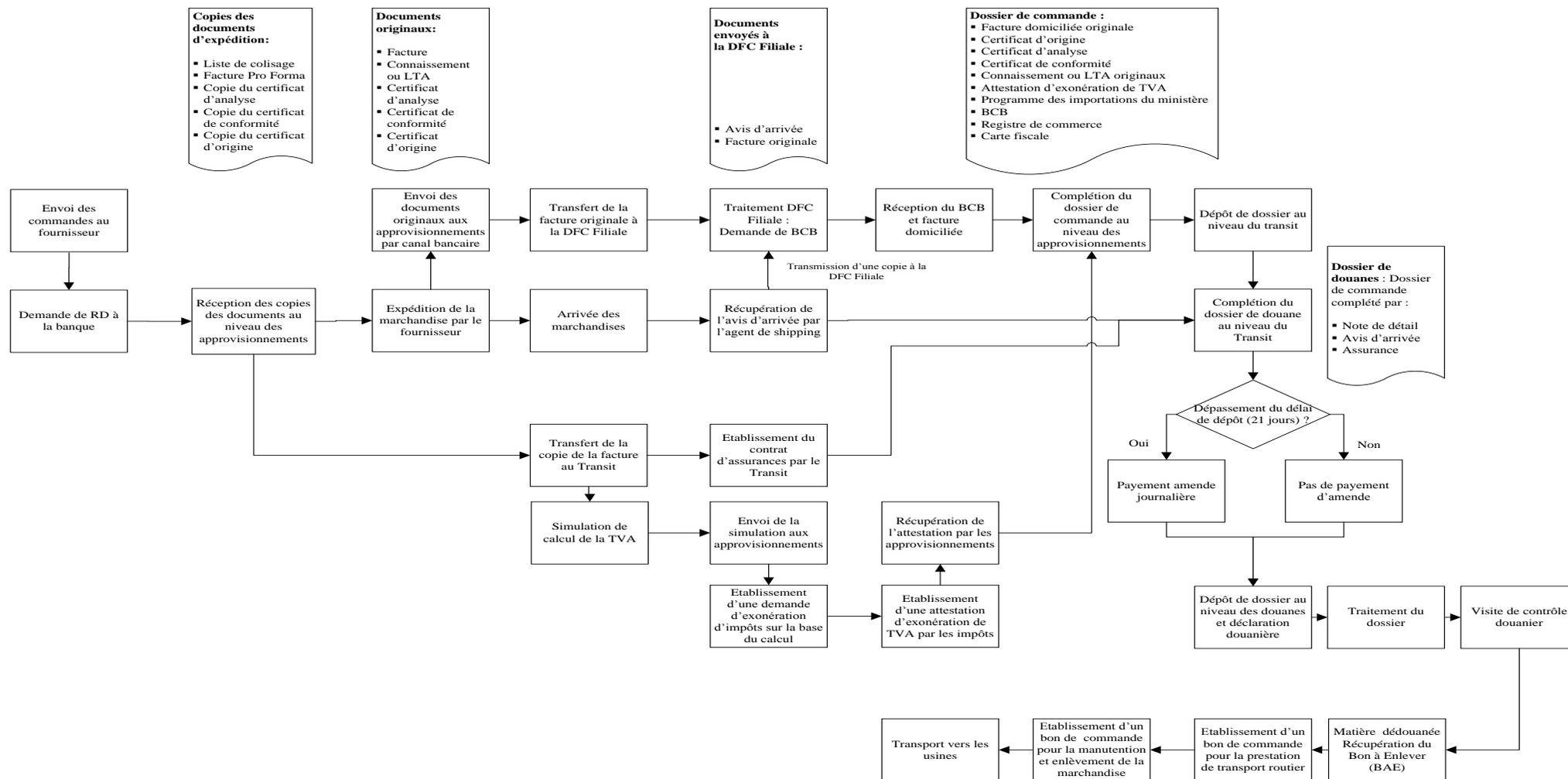


Figure II-13 : Interrelation Approvisionnements – Transit dans le cas d'une RD

▪ **Processus transit dans le cas d'une LC**

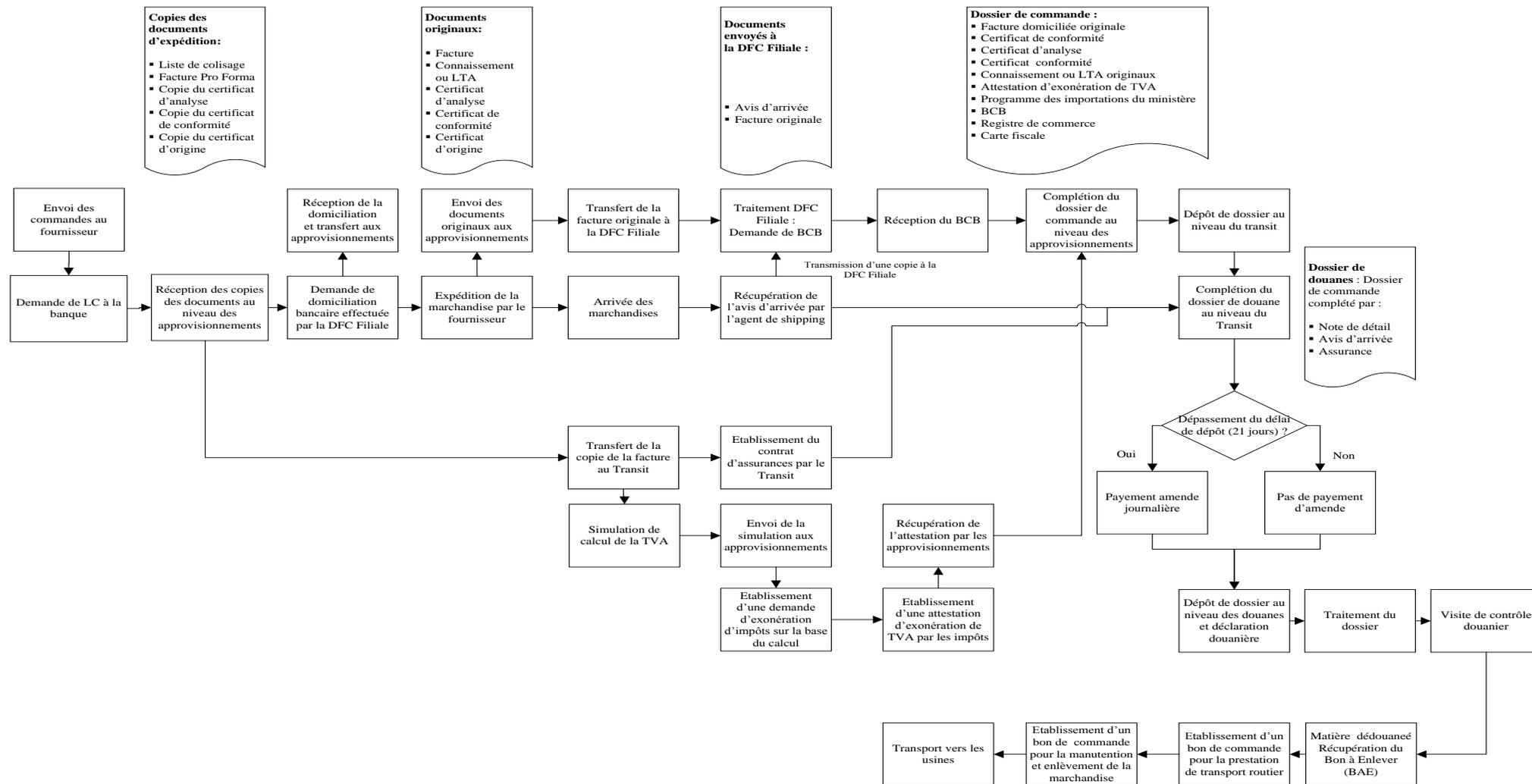


Figure II-14 : Interrelation Approvisionnement – Transit dans le cas d'une LC

Le processus de transit est subdivisé en deux grandes phases : le dédouanement et l'enlèvement.

i. Dédouanement

Intervenants

- Département Dédouanement de la structure Transit ;
- DFC Transit.

Description de l'activité

La Sous-direction Achats et Approvisionnements de Dar El Beida procède systématiquement à l'envoi de la copie de la facture fournisseur à la Sous-direction Transit. Cette copie est utilisée par :

- le service Facturation qui effectue une simulation de calcul de la TVA et le retransmet aux Approvisionnements qui se chargent d'émettre une demande d'achat franchisé (exonération) aux impôts ;
- le chargé des assurances pour établir le contrat d'assurance de la marchandise.

Les documents qui renseignent sur le mode de transport (la Lettre de Transport Aérien (LTA) en cas de fret aérien et le Connaissance dans le cas d'un fret maritime) ne sont, quant à eux, pas transmis au Transit dans les délais. De ce fait, le Transit n'anticipe pas les arrivées de marchandises et ne détient aucune information sur le transporteur (nom de la compagnie).

Cela contraint l'agent de shipping à faire, chaque jour, le tour des compagnies maritimes ou aériennes pour récupérer l'avis d'arrivée de la marchandise et ce en se basant sur la date d'arrivée approximative stipulée sur la facture. Dans le cas d'une RD, une copie de l'avis d'arrivée récupéré est transmise à la DFC filiale afin d'effectuer la demande du BCB.

Une fois le BCB récupéré, il complète le dossier de commande envoyé à la structure transit. Il est à noter que la récupération du BCB n'est pas systématique.

Le dossier envoyé au Transit comportera donc les éléments suivants :

- Bordereau d'envoi (voir Annexe 18) : en deux exemplaires, l'un reste au niveau du Transit, l'autre, visé par cette structure, est renvoyé aux Approvisionnements) ;
- Facture domiciliée originale ;

- Attestation d'exonération de TVA (attestation d'achats en franchise) ;
- Certificat d'origine de la matière visé par la chambre de commerce du pays de l'exportateur ;
- Certificat d'analyse ;
- Certificat de conformité ;
- Programme des importations du ministère ;
- Document de transport (LTA/ Connaissance) ;
- BCB ;
- Registre de commerce ;
- Carte fiscale.

Les dossiers sont traités au niveau du Transit et complétés par la note de détail pour chaque matière, le contrat d'assurance ainsi que l'avis d'arrivée de la marchandise original.

Le dépôt de ce dossier au niveau de la douane diffère selon que les matières arrivent par voie aérienne ou par voie maritime.

- **Dépôt des dossiers au niveau des douanes de l'aéroport**

Concernant le fret aérien, les agents déclarants déposent le dossier au niveau de la douane de l'aéroport Houari Boumediene d'Alger.

Le dépôt de dossier est à effectuer dans les 21 jours suivant l'arrivée de la marchandise. S'il y a dépassement de ce délai, une amende est à payer au moment du dépôt.

- **Dépôt des dossiers au niveau des douanes du port/ port sec**

Pour ce qui est du fret maritime, les agents déclarants déposent le dossier soit au niveau des douanes du port d'Alger soit au niveau d'un des ports secs où sont dispatchées aléatoirement les marchandises.

Dans ce cas, les agents déclarants complètent le dossier de douane par un ordre de transfert récupéré au port d'Alger puis le déposent au niveau du port sec concerné. L'absence de visibilité du Transit sur le dispatching rend difficile la planification du dépôt des dossiers.

Le dépôt est également à effectuer dans les 21 jours suivant l'arrivée de la marchandise. Dans le cas contraire, celle-ci est bloquée et destinée au transfert vers un port sec selon un planning établi par les douanes et non communiqué au Transit. Si tant est que le dossier soit prêt après

les 21 jours, le dépôt ne peut s'effectuer qu'à la suite du transfert (qui peut avoir lieu de 1 à 2 semaines après la date limite). Durant toute cette période (dépassement des délais additionné de la période de transfert de la marchandise), le Groupe SAIDAL se voit astreint à payer des amendes.

Une fois déposé, le dossier est traité par les services de douanes et une date de visite pour le contrôle de la marchandise est fixée puis communiquée au Transit. Cette visite s'effectue en présence de l'agent déclarant et de l'inspecteur liquidateur qui délivre le BAE sous 24 heures. La récupération de ce document rend possible l'enlèvement de la marchandise.

L'absence de suivi des dates de visite et des dates de récupération des BAE, associé à l'accumulation des dossiers et à leur gestion prioritaire engendre des oublis quant à la récupération du BAE et par conséquent des retards impactant fortement le processus d'approvisionnement.

Remarque :

- Dans le cas où l'agent du Transit ne se présente pas à la visite, la marchandise n'est en aucun cas transférée vers un autre site d'enlèvement car le dépôt du dossier au niveau des douanes assure son immobilité jusqu'à enlèvement.

ii. Enlèvement

Intervenants

- Département Enlèvement de la structure Transit.

Description de l'activité

Une fois le BAE retiré, la marchandise peut être récupérée. Pour ce faire, il existe une convention entre le Groupe SAIDAL et deux prestataires de transport routier de marchandises :

- Une entreprise A faiblement réactive ;
- Une entreprise B réactive.

Un BC édité par l'agent d'enlèvement et mentionnant la date, l'heure, et le moyen de transport nécessaire, est envoyé au transporteur.

Du fait de l'impossibilité de réserver les moyens de manutention à l'avance, des BC de prestation de manutention sont établis par l'agent d'enlèvement une fois sur site. Ces prestataires s'y trouvant en permanence.

Une fois la marchandise chargée dans les camions, le transporteur fait signer le BL au responsable du site d'enlèvement.

iii. Reportings

Il existe des reportings édités hebdomadairement au niveau de la Sous-direction Transit et donnant :

- l'état des dossiers au niveau de cette structure (voir Annexe 19).
- la situation des enlèvements de marchandises ports et aéroport (voir Annexe 20) est édité au niveau de la Sous-direction Transit.

L'analyse d'un échantillon de ces reportings pour l'année 2012 et pour l'année 2013 montre qu'en moyenne, la durée de séjour des marchandises au niveau des douanes (de l'arrivée de la marchandise jusqu'à son enlèvement) est de 75 jours.

En effet, la majorité des dossiers de dédouanement sont déposés après la date limite de dépôt (21 jours après l'arrivée de la marchandise), cela est dû d'une part, à la réception tardive des dossiers de commandes au niveau Transit et d'autre part, au manque de planification des dépôts de dossiers au niveau des douanes. Il en résulte des frais administratifs supplémentaires ainsi que des amendes.

e. Réception et contrôle de la marchandise

Intervenants

- Prestataire de transport routier ;
- Service Réception (GDS).

Description de l'activité

- **Livraisons locales**

Le fournisseur local prévient, par téléphone, le service réception de l'usine DEB de l'arrivée de la marchandise.

Dès que le transporteur se présente à l'usine, le BL est remis à la personne en charge de la réception. Celle-ci édite un avis de réception (AR) (voir Annexe 21) et effectue le rapprochement entre le BL et la copie du BC initialement préparée et transmise par les Approvisionnements, pour vérifier l'existence et la conformité de la commande.

Lors du contrôle visuel de la marchandise :

- Les MP/AC acceptés sont mis en quarantaine en attente d'être analysés. Le chargé de réception émet une demande d'analyse au LCQ et y joint l'AR et le BL renseignés ;
- Les avaries décelées (lots endommagés, manques, etc.) sont reportées sur le BL ainsi que sur des AR spécifiques aux matières endommagées (voir Annexe 22 et Annexe 23). Les lots correspondant sont soit réceptionnés sous réserves de contrôles complémentaires soit renvoyés au fournisseur.

Les analyses sont ensuite effectuées par le laboratoire et un bulletin d'analyse qui statue sur la conformité des MP/AC est émis.

Si les MP/AC sont conformes, il y a enregistrement des matières et désignation d'emplacement au niveau du magasin. Dans le cas contraire, ils sont stockés dans une zone non identifiée (censée être la zone de stockage des MP/AC non-conformes). Ces articles sont retournés au fournisseur.

▪ **Livraisons étrangères**

A la sortie du site d'enlèvement, le transporteur prévient le service réception par téléphone. Dans certains cas, ces appels interviennent après les horaires de travail. Cela induit l'impossibilité de réceptionner la marchandise et des frais de prestation supplémentaires causés par l'immobilisation du moyen de transport.

Dès que le transporteur se présente à l'usine, le BL est remis à la personne en charge de la réception. Celle-ci édite un AR et effectue le rapprochement entre le BL et la copie du BC initialement préparée et transmise par les Approvisionnements, pour vérifier l'existence et la conformité de la commande.

Au même titre que les livraisons locales, lors du contrôle visuel de la marchandise, les avaries décelées (lots endommagés, manques, etc.) sont reportées sur le BL ainsi que sur l'AR et les lots correspondant sont réceptionnés sous réserves de contrôles complémentaires.

Les MP/AC acceptés lors du contrôle visuel sont alors :

- Soit mis en quarantaine en attente d'analyse lorsqu'ils sont destinés à l'usine de Dar El Beida. Le chargé de réception émet une demande d'analyse au LCQ et y joint l'avis de réception et le bon de livraison renseignés. ;
- Soit envoyés directement en stock lorsqu'ils sont destinés aux autres usines de la filiale Pharmal (Constantine et Annaba). Le contrôle s'effectuant à leur niveau.

Les analyses sont ensuite effectuées par le laboratoire et un bulletin d'analyse qui statue sur la conformité des MP/AC est émis.

Si les MP/AC sont conformes, il y a enregistrement des matières et désignation d'emplacement au niveau du magasin. Dans le cas contraire, ils sont stockés dans une zone non identifiée (censée être la zone de stockage des MP/AC non-conformes). Ces articles sont retournés au fournisseur.

Quelque soit l'origine de la marchandise, la Sous-direction Achats et Approvisionnements est informée des non conformités mais aucun suivi n'est effectué.

f. Paiement du fournisseur

Intervenants :

- DFC de l'usine DEB ;
- DFC de la filiale Pharmal.

Description de l'activité

Suite à la réception et à la vérification de la conformité des marchandises, la Sous-direction des Achats et Approvisionnements remet à la DFC usine ou filiale, un dossier dépendant de la provenance de la marchandise.

Pour les marchandises locales, le dossier remis au DFC de l'usine est composé des documents ci-dessous :

- Bon de commande ;
- Facture fournisseur ;
- Bon de livraison ;
- Avis de réception visé par le LCQ ;
- Contrat d'achat.

Le paiement est ensuite effectué par chèque.

Pour les marchandises importées, le dossier remis au DFC de la filiale est composé des documents ci-dessous :

- Bon de commande ;
- Bon de livraison ;
- Avis de réception ;
- Facture proforma et facture domiciliée ;
- Facture transitaire (frais de transport routier des marchandises, assurances, prestation de transit, quittance de paiement Douane).

Le paiement est effectué par virement bancaire.

II.3 Conclusion

Ce chapitre avait pour but de présenter l'entreprise hôte du stage qui a été effectué ainsi que de l'entreprise siège de l'étude qui a été menée. Cela a permis de mettre en relief l'organisation de celle-ci, les processus clés sur lesquels a porté l'étude ainsi que les dysfonctionnements y attenant ayant été décelés lors des diagnostics.

Cela permettra de cerner les activités et tâches sur lesquelles il faudra focaliser notre démarche de recherche de solutions puis de développer des propositions d'axes d'amélioration ainsi que des recommandations clés.

Chapitre 3

Proposition d'axes d'amélioration et recommandations clés

III.1 Introduction

Cette partie de notre travail est consacrée à la proposition de solutions, relatives aux manquements relevés lors du diagnostic.

En effet, dans un premier temps, nous allons regrouper au sein d'un tableau, tous les dysfonctionnements notés et les axes d'amélioration correspondants.

Dans un second temps, nous développerons des recommandations clés, jugées réalisables et pertinentes.

Ces recommandations clés ayant été établies à la suite de discussions et d'ateliers faisant participer les responsables concernés.

III.2 Proposition d'axes d'amélioration

Dans le chapitre précédent, les dysfonctionnements relatifs aux fonctions Approvisionnements, Transit et Gestion des Stocks ont été relevés.

Le Tableau III-1 regroupe l'ensemble de ces dysfonctionnements et associe à chacun d'eux des propositions d'axes d'amélioration et une criticité suivant la légende ci-dessous :

-  Ecart critique : écart nécessitant une action à réaliser à court terme
-  Ecart majeur : écart nécessitant une action à réaliser à moyen terme
-  Ecart mineur : écart nécessitant une action à réaliser à long terme

La criticité pour chaque écart relevé a été déterminée en concertation avec les responsables concernés.

Tableau III-1 : Liste des dysfonctionnements et axes d'amélioration

Processus	Dysfonctionnements	Axes d'amélioration	Criticité
Approvisio- nnements	Organisation – Management		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dichotomie entre Achats et Approvisionnements. ▪ Absence d'homogénéité de fonctionnement entre les structures Approvisionnements du Groupe SAIDAL. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il est primordial d'opérer une différenciation entre le métier des Achats et le métier des Approvisionnements et de procéder à la spécialisation selon le métier. ▪ Homogénéiser les procédures et processus d'approvisionnement entre les usines du Groupe SAIDAL. Il est nécessaire de procéder à un échange de connaissances et de bonnes pratiques entre les unités et de mettre en place un plan de formation continue en adéquation avec les besoins de la structure. 	 
	Interrelations		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La coordination entre les Approvisionnements, l'Ordonnancement et la Gestion des Stocks est insuffisante du fait de l'absence de visibilité qu'ont ces structures quant à la disponibilité des matières. ▪ Les documents qui renseignent sur le mode de transport (LTA, Connaissance) ne sont pas toujours transmis au Transit dans les délais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place un suivi hebdomadaire entre les responsables des approvisionnements, l'équipe d'ordonnancement et les gestionnaires des stocks. Généralement, ces fonctions sont interliées et son regroupées au sein d'une même direction. ▪ Transmettre de manière systématique les documents de transport à la structure de Transit. 	 
	Calcul des besoins		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le calcul des besoins est fait sur la base du plan de production prévisionnel établi en Septembre de l'année N-1 sur la base d'un plan de ventes annuel déglobalisé (selon une clef de répartition identique pour tous les produits), lui- 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le calcul des besoins doit se faire sur la base d'un plan de production révisé en corrélation avec l'évolution des prévisions de ventes. 		

<p>Approvisio- nements</p>	<p>même provenant d'un prévisionnel des ventes datant de juillet de l'année N-1. Ce calcul des besoins n'est pas révisé à fréquence suffisante en fonction du plan de production révisé (établi en Janvier de l'année N) qui se base sur les commandes des UC différentes du plan de ventes.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le calcul des besoins de réapprovisionnement est effectué sous Excel. Aucune méthodologie de réapprovisionnement basée sur les algorithmes classiques n'est utilisée. Pour certaines familles d'achats de matières premières, les délais de livraison varient entre 3 et 6 mois pour les achats étrangers, 3 mois étant un délai quasi incompressible. Ces délais d'approvisionnement sont intégrés dans la détermination de la quantité à commander. Il n'y a toutefois pas considération des stocks de sécurité. Du fait de la complexité du processus de passation de marchés, les contrats fournisseurs ne sont signés qu'au mois de mars. De ce fait, la réalisation de la production des premiers mois de l'année est engagée sur la base de la consommation des 20% de réserves stipulés sur les contrats précédents. Les objectifs de la Production sont des objectifs par produit, toutefois seul le volume total produit en fin d'année compte. Il n'y a pas de prise en considération de l'impact des ruptures de MP/AC sur la disponibilité des PF sur le marché. En effet, la notion de taux de service (interne et externe) est conceptuelle et aucun objectif n'y est associé. <p>Exemple La production du PF X est annulée du fait d'une rupture de la MP 1 qui entre</p>	<ul style="list-style-type: none"> Etudier la saisonnalité des produits et définir une clef de répartition spécifique à chaque produit en fonction de sa saisonnalité. Définir et mettre en place des seuils et des périodes de réapprovisionnement utilisant les formules classiques de gestion (point de commande, reapprovisionnement périodique). Tenir compte des délais d'approvisionnement lors de la définition des niveaux de stock pour minimiser le risque de rupture de matières. Du fait du calendrier des consultations, les besoins d'approvisionnement pour les produits devraient être ceux de l'année en cours et du trimestre suivant, pour tenir compte des délais d'approvisionnement. Il est nécessaire de suivre le planning de production et les objectifs fixés. 	
---------------------------------------	--	--	--

Approvisio- nnements	<p>dans sa composition.</p> <p>Le DP programme alors la production d'un PF Y dont les composants sont communs à ceux du PF X de sorte à produire la même quantité prévue initialement sans prendre en considération le fait que le PF Y puisse s'écouler sur le marché ou non.</p> <p>Le calcul des besoins s'en trouve donc faussé et des ruptures de stocks apparaissent.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertes et péremptions dues à une mauvaise planification des approvisionnements (certaines matières sont livrées des mois avant le besoin). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eviter les ruptures et les péremptions en planifiant les approvisionnements de manière efficace (Optimiser le nombre de commandes et les quantités à commander). 	
	Passation de commande		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approvisionnements communs : les usines consommant certaines matières dans les plus grandes proportions, sont celles qui procèdent à l'approvisionnement et au stockage pour tout le Groupe. Le transfert aux autres usines suivant leur besoin, se fait sur la base d'un « bon de commande interne ». 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La notion de « bon de commande » ne devrait pas intervenir entre les usines constitutives du Groupe SAIDAL. Il serait plus approprié de parler de « demande de transfert ». 	
	Réception – Livraisons locales		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les fournisseurs locaux envoient la marchandise commandée par tranches (livraisons partielles) dans le cadre d'une négociation entre ceux-ci et les Approvisionnements. Cela est majoritairement dû aux faibles capacités de production de ces fournisseurs et occasionne des ruptures qui paralysent la production dans certains cas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Négocier avec les fournisseurs locaux pour qu'ils constituent un stock à leur niveau afin d'éviter les ruptures. 		

Pilotage de l'activité	
Approvisionnements	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence d'indicateurs de gestion. Cela est d'autant plus difficile qu'il n'y a pas de comptabilité analytique et donc impossibilité de mesurer et de suivre, avec précision, les coûts de passation de commandes. ▪ Elaborer un Tableau de Bord regroupant des indicateurs exploitables et assurer leur suivi de façon régulière.
Entrepôt – Stockage physique	
Gestion des Stocks	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les zones de stockage MP/AC sont communes à différents types de produits (MP, AC et PF). En raison d'un manque d'espace, plusieurs emplacements sont utilisés pour un même type de matières et ne sont pas situées à proximité les unes des autres. ▪ Les différentes aires de stockage (réception, mise en quarantaine, préparation de commandes, zone de départ et produits en attente de réforme) ne sont pas clairement définies. ▪ Le taux de remplissage de l'entrepôt complexifie et peut mettre à mal la gestion optimale du FIFO. Les accès et les espaces de circulation, quais de chargement / déchargement et emplacement pour les chariots élévateurs n'étant pas optimisés. ▪ Rationaliser les zones de stockage et les organiser de manière optimale, en particulier pour les matières à forte rotation. Cela serait facilité en procédant à la classification ABC des matières en stock. ▪ Allouer des espaces correctement identifiés afin d'optimiser la circulation des différents flux. Nous pouvons par exemple : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Appliquer la méthode 5S : débarrasser (Seiri), ranger (Seiton), nettoyer (Seiso), ordonner (Seiketsu) et être rigoureux (Shitsuke). ▪ Opter pour un management visuel (par exemple : méthode des deux boites)
Gestion et paramétrage des stocks	
Gestion des Stocks	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La gestion des stocks n'est basée sur aucune segmentation des matières (Selon la valeur, la consommation ou encore la péremption). De ce fait, aucune méthode dédiée de gestion des stocks n'est appliquée mais uniquement un suivi des entrées/sorties de matières. ▪ Il est nécessaire de revoir le fonctionnement de cette structure, de catégoriser les matières selon leur importance et d'adopter un modèle de gestion des stocks adapté à chaque catégorie en vue de maîtriser les flux et ainsi minimiser les coûts. ▪ La base articles (MP/AC) est en cours de révision de façon à harmoniser au ▪ Homogénéiser le référencement des articles entre les usines en accélérant la

<p>Gestion des Stocks</p>	<p>niveau du Groupe SAIDAL la numérotation et la désignation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des fiches de stocks regroupent les Entrées/Sorties des matières. Ces mouvements sont ensuite introduits sur un logiciel ne permettant pas l'extraction des données sous format électronique. La récupération des données ne pouvant se faire que sur support papier, une seconde retranscription manuelle sur Excel sera nécessaire pour l'exploitation des données par l'Ordonnancement et les Approvisionnements pour le calcul des besoins. ▪ La gestion par péremption est partiellement appliquée en raison de la non prise en compte de cet élément par le logiciel de GDS en place. La gestion des stocks s'en trouve complexifiée car la durée de vie des MP s'échelonne le plus souvent entre 6 mois et 3 ans. ▪ Il n'y a pas de mise à jour du système de gestion des stocks lors de la réintégration de matières. En effet, il n'y a pas de section spécifique aux retours sur le logiciel utilisé actuellement. Il y a toutefois émission d'un bon de retour à chaque réintégration. Il n'y a également pas de section spécifique aux mises en quarantaine. De ce fait, lors de l'émission de l'AR, les quantités de matières reçues non encore contrôlées par le LCQ sont retranscrites sur le logiciel au même titre que les entrées conformes. 	<p>mise en place de la nouvelle nomenclature articles.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Constituer une base articles globale regroupant : la référence de l'article, la désignation de l'article, l'usine où est utilisé l'article. ▪ Elaborer une procédure relative à l'ajout ou au retrait d'une référence donnée. ▪ Actuellement, un logiciel de GDS est en cours de déploiement (logiciel déjà utilisé par les usines de la filiale BIOTIC). Ce logiciel permettra : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une gestion des matières par lot à la différence de la gestion par entrées ; ▪ Introduction des matières mises en quarantaine dans une section spécifique ; ▪ Gestion par péremption des sorties de stock (mieux adaptées que le principe du FIFO aux matières périssables). ▪ La péremption des produits renforce le besoin d'un pilotage optimisé des stocks basé sur une segmentation des produits et sur l'utilisation d'algorithmes dédiés. La fréquence des réapprovisionnements est à renforcer pour abaisser le stock moyen. Elle doit prendre en considération cette durée de vie limitée des produits. ▪ Effectuer la mise à jour du logiciel à chaque mouvement de matières. 	
----------------------------------	--	---	--

Pilotage de l'activité	
Gestion des Stocks	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence d'outils et d'indicateurs (KPI) pour le pilotage des activités. Cela est d'autant plus difficile qu'il n'y a pas de comptabilité analytique et donc impossibilité de mesurer et de suivre, avec précision, les coûts de stockage.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour chaque étape du processus de gestion des stocks, définir des KPIs avec un référentiel commun au groupe. Elaborer un Tableau de Bord regroupant des indicateurs exploitables et assurer leur suivi de façon régulière.
	
Organisation – Management	
Transit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les activités de transitaire sont assurées pour l'ensemble des unités du Groupe par une structure unique de Transit (localisée au niveau de l'usine d'El Harrach). Cela complexifie les relations avec les Approvisionnements usines du fait d'un manque de moyens de communication. ▪ L'absence de suivi des expéditions résultant du manque de communication entre les deux structures Approvisionnements et Transit, contraint l'agent de shipping à faire le tour des compagnies maritimes pour récupérer l'avis d'arrivée et ce en se basant sur la date d'arrivée approximative stipulée dans la facture. ▪ L'absence de visibilité sur le dispatching des marchandises (port/ports secs) rend difficile la planification du dépôt des dossiers de dédouanement.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer les relations et créer plus de visibilité entre la fonction Transit et la fonction Approvisionnements à travers leur centralisation au niveau d'un même siège. ▪ Etablir un niveau de service entre les Sous-directions Transit et Approvisionnements. En cas de délais importants, mettre en place un processus d'escalade : Alerter à des niveaux hiérarchiques croissants au niveau des Approvisionnements et du transit pour déclencher les actions nécessaires pour traiter les problèmes.
	  
Dédouanement	
Transit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actuellement, sur la base d'une estimation, la durée de séjour des marchandises au niveau des douanes est de 2 mois en moyenne (de l'arrivée de la marchandise à l'enlèvement) avec une non-maîtrise des délais pour des raisons exogènes et endogènes (longueur des délais du processus de transit). Si les dossiers de dédouanement sont déposés après le délai règlementaire
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimiser le fonctionnement de la structure Transit et du processus de dédouanement afin de réduire les délais d'approvisionnements en : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisant au préalable la note de détail ainsi que le document regroupant les positions tarifaire. ▪ Menant une réflexion sur la possibilité d'avoir un bureau local au niveau
	

Transit	<p>limite (21 jours après l'arrivée de la marchandise), il en résulte des frais administratifs et des amendes.</p> <p>L'usage du « Couloir vert » semble pratiqué dans le secteur, en particulier par les acteurs privés. Le processus d'obtention de l'habilitation d'agent économique agréé pour le Groupe SAIDAL est en cours.</p>	<p>du port et de l'aéroport.</p> <p>Pour les achats étrangers, il s'agit d'approcher le délai d'approvisionnement incompressible de 3 mois.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le décret 12-93 du 1er mars 2012 (voir Annexe 24) relatif au « Couloir vert » permet le dédouanement sur site à posteriori pour les entreprises publiques comme le Groupe SAIDAL. Il est donc nécessaire de suivre l'obtention de l'habilitation « d'agent économique agréé ». 	
	Enlèvement		
<ul style="list-style-type: none"> Le délai de récupération du BAE génère un retard additionnel dans le processus d'approvisionnement. L'absence de suivi des dates de visite et des dates de récupération des BAE, associé à l'accumulation des dossiers et à leur gestion prioritaire engendre des oublis quant à la récupération du BAE et par conséquent des retards impactant fortement le processus d'approvisionnement. A la sortie du site d'enlèvement, le transporteur prévient le service réception par téléphone. Dans certains cas, ces appels interviennent après les horaires de travail. Cela induit l'impossibilité de réceptionner la marchandise et des frais de prestation supplémentaires causés par l'immobilisation du moyen de transport. Prestataire inefficace de transport des marchandises des sites d'enlèvement vers l'usine de DEB 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un reporting des dates de visites et mettre à jour le reporting des dates de récupération des BAE. Définir des règles de gestion de chargement : éviter les chargements durant l'après-midi. Revoir les conventions avec les prestataires de transport routier en fonction de l'efficacité. 		

Il ressort des 30 dysfonctionnements présentés dans le Tableau III-1 :

- 22 écarts apparaissent comme critiques ;
- 07 écarts apparaissent comme majeurs ;
- 01 écart apparaît comme mineur.

La Figure III-1 illustre la répartition des différents écarts selon la criticité.

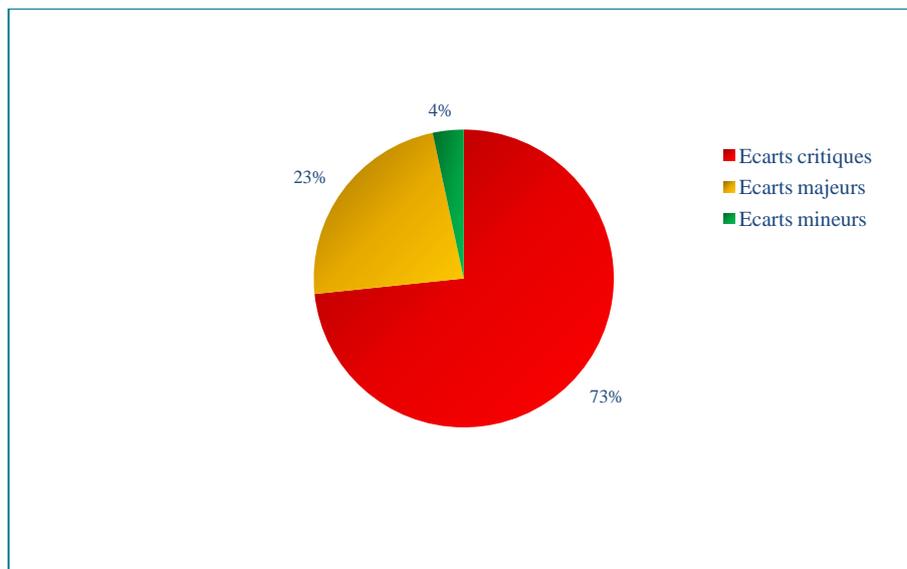


Figure III-1 : Répartition des écarts selon la criticité

Les propositions énoncées dans le Tableau III-1 ont été pensées dans le cadre d'une démarche coopérative et dans une logique de progression par étapes. En effet, même des gestes simples (mise en place et suivi de reportings, construction de modèles pour les documents redondants), pouvant être mis en pratique immédiatement, sont susceptible d'impacter grandement le bon déroulement des activités des fonctions traitées.

Les recommandations clés de la section III-3 ci-dessous, ont été choisies en fonction des résultats présentés dans la Figure III-1 et concernent des écarts critiques.

III.3 Recommandations clés

III.3.1 Différenciation entre les fonctions Achats et Approvisionnements

Les fonctions « Achats » et « Approvisionnements » n'ont jamais été dissociées car elles travaillent conjointement entre autres dans l'évaluation des fournisseurs et dans le traitement des litiges. Il ressort cependant de cette analyse, que leurs missions respectives sont totalement différentes.

Il convient donc de procéder à une spécialisation par métier et d'apprécier les Achats et les Approvisionnements dans une logique de complémentarité.

Cette différenciation a pu être matérialisée et bien définie lors d'ateliers* faisant participer les responsables Achats et Approvisionnements concernés.

La dynamique participative employée a permis de dégager les rôles et responsabilités des deux fonctions. Les scopes fonctionnels sont regroupés dans le Tableau III-2.

Tableau III-2 : Scopes fonctionnels des Achats et des Approvisionnements

Responsabilités des Achats	Responsabilités des Approvisionnements
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etablissement et mise à jour de la liste des fournisseurs ▪ Elaboration des cahiers de charges ▪ Exécution des appels d'offres (gestion du processus de consultation et d'appel d'offres) ▪ Négociation (Prix - délais - rabais) ▪ Agrément des fournisseurs en collaboration avec l'AQ ▪ Contractualisation pour des achats importants en termes de valeur ▪ Engagement des commandes pour des achats à faible valeur ▪ Suivi des contrats (suivi de l'évolution de la consommation par rapport aux contrats) ▪ Suivi et évaluation des fournisseurs (qualification des fournisseurs) en collaboration avec l'AQ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer la disponibilité des matières ; ▪ Collecte de l'information : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quantification des besoins (calcul des besoins) sur la base d'un input technique (plan de production, état des stocks) ▪ Segmentation du besoin selon la nature et la provenance des matières ▪ Planification et gestion des approvisionnements ▪ Assurer le suivi des niveaux de stock (couvertures de stock, SS, stock moyen) ▪ Gestion des flux avec les fournisseurs ▪ Suivi du taux de service des fournisseurs (délais, quantités, conformités)

La détermination de ces scopes fonctionnels permettra d'opérer une répartition des activités et une spécialisation par métier et ce en vue d'augmenter l'efficacité de l'exécution des tâches.

Dans l'optique d'atteindre cet objectif, nous avons réalisé, des fiches de fonction présentant les tâches et missions principales des fonctions Achats et Approvisionnements ainsi que leurs relations fonctionnelles internes et externes (voir Annexe 25 et Annexe 26). Ce travail a été mené à la suite de concertations avec les responsables concernés.

(*) Atelier du 22/05/13 en présence des Sous-directeurs Achats et Approvisionnements de 04 unités du Groupe SAIDAL ainsi que du directeur Programmation et Achats du Groupe.

III.3.2 Proposition de centralisation de la fonction Approvisionnements

La réflexion à mener concerne la centralisation ou non de la fonction Approvisionnements. Deux scénarios apparaissent donc :

- Scénario 1 : Fonctions Approvisionnements sur sites
- Scénario 2 : Centralisation de la fonction Approvisionnements

Au sein du Groupe SAIDAL, il existe un exemple concret de centralisation des approvisionnements et ce à l'échelle filiale. En effet, la filiale Pharmal centralise au niveau de son siège sis à Dar El Beida, les approvisionnements pour les trois usines qui la constituent.

Malgré les dysfonctionnements cités dans ce document, il n'en demeure pas moins que la centralisation des Approvisionnements pour la filiale Pharmal a permis une meilleure gestion comparativement aux autres filiales.

III.3.2.1 Scénario 1 : Fonctions Approvisionnements sur sites

Dans ce cas de figure, les usines du Groupe SAIDAL seraient autonomes concernant la gestion des approvisionnements. Aucune structure de coordination n'étant mise en place.

Les avantages et les inconvénients de ce scénario sont regroupés dans le Tableau III-3.

Tableau III-3 : Avantages et inconvénients d'avoir les Approvisionnements sur sites

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réactivité des fournisseurs ▪ Approvisionnement direct car pas de délai additionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multiplication des démarches pour une même matière (notamment au niveau du transit) ▪ Multiplicité des interlocuteurs pour les fournisseurs ▪ Planification locale des besoins ▪ Coûts de transport non optimisé ▪ Impact sur les délais d'approvisionnement dans le cas où l'une des usines émet un besoin de faible quantité. Le fournisseur pourrait ne pas réagir directement s'il fabrique sur commande

Dans ce cas, il est nécessaire de procéder à des améliorations en vue d'optimiser le fonctionnement de cette structure primordiale.

Il sera donc nécessaire de :

- Homogénéiser les procédures et processus d'approvisionnement entre les usines du Groupe SAIDAL. Il est nécessaire de procéder à un échange de connaissances et de bonnes pratiques entre les sites et de mettre en place un plan de formation continue en adéquation avec les besoins de la structure ;
- Homogénéiser le référencement des articles entre les usines en accélérant la mise en place de la nouvelle nomenclature articles ;
- Constituer une base articles globale regroupant : la référence de l'article, la désignation de l'article et l'usine où est utilisé l'article ;
- Elaborer une procédure relative à l'ajout ou au retrait d'une référence donnée.

III.3.2.2 Scénario 2 : Centralisation de la fonction Approvisionnements

La fonction Approvisionnements centrale aura pour mission de couvrir les besoins par rapport aux délais d'approvisionnement en prenant en compte les stocks de sécurité.

Elle aura également un rôle de planification et de coordination entre les structures Approvisionnements sur sites qui auront un rôle opérationnel de gestion des flux intrants.

La structure centrale devra disposer des informations suivantes :

- Les stocks usines et les stocks au niveau des plateformes indépendantes potentielles ;
- Les plans de production (LT) ;
- Les capacités de stockage globales.

Pour ce qui est de l'organisation, il y aura une cellule chargée des appels de commandes et une cellule chargée de l'évaluation des besoins et capacités de stockage au niveau des usines et de la répartition de la matière.

Les avantages et les inconvénients de ce scénario sont regroupés dans le Tableau III-4.

Tableau III-4 : Avantages et inconvénients de la centralisation de la fonction Approvisionnements

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Massification des commandes ▪ Interlocuteur unique vis-à-vis des fournisseurs ▪ Démarche de passation de commandes globalisée ▪ Optimisation des coûts de transport 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complexification de l'interconnexion avec les sites (flux important de matières du fait du nombre d'usines à gérer) ▪ Délocalisation de la fonction : le DU ne maîtrise plus les approvisionnements de son usine, il y a une

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration des délais de livraison ▪ Procédures et processus d'approvisionnement homogénéisés ▪ Coordination entre les usines ▪ Réduction de l'effectif à former sur les méthodes de travail (Selon le benchmark de l'industrie pharmaceutique : 2 ou 3 approvisionneurs s'occuperont de l'approvisionnement de toutes les usines) 	certaine perte de contrôle de l'entrée de la chaîne d'approvisionnement
---	---

Il est à noter que cette éventuelle centralisation devra également s'accompagner de :

- L'homogénéisation du référencement des articles entre les usines ;
- La constitution d'une base articles globale regroupant : la référence de l'article, la désignation de l'article, l'usine ou est utilisé l'article ;
- L'élaboration d'une procédure relative à l'ajout ou le retrait d'une référence donnée.

Cela permettra d'améliorer la communication entre les usines et de faciliter la gestion des matières communes qui représentent 66% des matières en volume.

Dans le cadre du choix de la centralisation de l'approvisionnement, les usines émettent leurs besoins au niveau d'une structure centrale qui les agrège et les envoie aux fournisseurs. Il s'en suit une agrégation du flux physique du fournisseur vers une plateforme puis un dispatching des matières vers les usines selon leur besoin.

Plusieurs options d'entreposage et de redispatching s'offrent alors à nous :

- **Option 1**

L'entrepôt utilisé pour l'agrégation du flux physique est une ou plusieurs usines du Groupe SAIDAL.

- **Option 2**

L'entrepôt utilisé pour l'agrégation du flux physique est une plateforme indépendante.

Le choix de l'option de centralisation peut différer selon la nature des produits (produits communs, produits spécifiques) ou encore selon la provenance des matières (fournisseurs locaux ou étrangers).

Les avantages et des inconvénients pour chacune des options sont regroupés dans le Tableau III-5.

Tableau III-5 : Avantages et inconvénients des options de centralisation de la fonction Approvisionnements

Avantages	Inconvénients
Option 1 Entrepôt = une ou plusieurs usines	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion facilitée des produits communs qui représentent 66% en volume 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espaces de stockage faible au niveau des usines par rapport au volume qui devra être traité. ▪ Dans le cas où l'entreposage s'effectue au niveau de plusieurs usines, il en résultera une complexification du flux et une problématique de redispaching vers les usines cibles
Option 2 Entrepôt = plateforme indépendante	
Entrepôt sous douane	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminution du délai de dédouanement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dès que la matière arrive au niveau de l'entrepôt sous douane elle doit être transférée vers les usines (contrainte de temps de stockage) ▪ Le Groupe SAIDAL ne gère pas sa stratégie de stockage (organisation de l'entrepôt, gestion par FIFO, conditions de stockage, etc.) ▪ Génération d'un coût de transport
Entrepôt en location ou acquis (Entrepôt zone tampon)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion potentielle de tout le flux (matières communes et matières spécifiques) ▪ Possibilité de gérer la stratégie de stockage : pouvoir approvisionner des quantités plus importantes et faire de cette plateforme une zone tampon principalement pour les produits communs. Cela permettrait d'avoir les stocks de sécurité nécessaire et alléger les espaces de stockage en usines qui ne permettent pas actuellement d'accueillir les stocks de sécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accroissement potentiel des délais d'approvisionnement ▪ Risques liés à la manutention des produits ▪ Génération d'un coût de transport et d'un éventuel coût de location de la plateforme
Entrepôt sous douane et Entrepôt zone tampon (au même endroit)	

<ul style="list-style-type: none">▪ Diminution du délai de dédouanement▪ Gestion potentielle de tout le flux (matières communes et matières spécifiques)	<ul style="list-style-type: none">▪ Risques liés à la manutention des produits▪ Génération d'un coût de transport et d'un éventuel coût de location de la plateforme
---	---

Dans le cas où la centralisation des Approvisionnements est adoptée, le choix quant à l'une des options présentées dans le tableau précédent doit se baser sur une étude des capacités d'entreposage nécessaires fonction du volume des stocks à gérer.

III.3.3 Proposition de politiques de réapprovisionnement

La fonction Approvisionnements sera d'autant plus performante qu'elle saura quels objectifs elle doit atteindre.

L'élaboration d'une politique d'approvisionnements se base sur une orientation de travail générale en accord avec la stratégie de l'entreprise ainsi que sur le recueil d'informations permettant de cerner la situation actuelle, afin de fixer des objectifs clairs et précis et ainsi atteindre la politique fixée.

Le Groupe SAIDAL a pour stratégie de se positionner comme leader du marché du générique sur le marché national et donc d'assurer une mise à disposition des produits sur tout le territoire et augmenter le taux de service en interne et en externe (diminution des ruptures de MP, AC et PF).

Afin de pouvoir fixer des objectifs clairs, précisant la politique d'approvisionnement, il est nécessaire de disposer des informations permettant d'avoir une approche générale des stocks :

- La valeur moyenne du stock ;
- Le taux de rotation du stock ;

Mais également :

- Les coûts associés à la passation des commandes et à la possession du stock ;
- Les durées de validité des produits ;
- Les délais d'approvisionnement et l'origine des fournisseurs de MP/AC ;
- Les consommations par MP et par AC.

III.3.3.1 Calcul des Coûts

Avant de procéder à la classification des MP/AC et au choix des politiques d'approvisionnements propres à chaque catégorie, il est nécessaire de faire une estimation des coûts de possession de stock et de passation de commandes.

Du fait de l'absence de comptabilité analytique au sein du Groupe SAIDAL, les coûts n'ont pu qu'être estimés de façon approximative et ce suite à des entretiens avec le DFC de la filiale Pharmal, le Sous-directeur Achats et Approvisionnements ainsi que la Sous-directrice Gestion des Stocks de l'usine DEB.

a. Calcul du coût de passation de commandes

L'essentiel de ce coût est constitué par des salaires et des charges salariales.

Les données qui ont pu être recueillies au niveau de l'usine Dar El Beida pour l'exercice 2012 sont :

- Etat des rémunérations pour les employés de la structure Achats et Approvisionnements;
- Etat des rémunérations pour les employés de la structure Gestion des Stocks;
- Nombre annuel de commandes.

Le coût de passation de commandes a été estimé selon la méthode exposée dans le chapitre I (cf. section I.4.1.4.a) et est donné par la formule suivante :

$$\text{Coût de passation d'une commande} = \frac{\text{Total des charges}}{\text{Nombre annuel de commandes}} \times 2$$

Le résultat obtenu n'est qu'une estimation moyenne du coût de passation de commandes mais elle suffira pour prendre conscience du coût d'une commande et pour son application dans le calcul de la période de réapprovisionnement et de la quantité optimale à commander.

L'usine de Dar El Beida a enregistré 142 commandes durant l'exercice 2012, les charges annuelles du personnel des structures Achats et Approvisionnements et GDS sont synthétisés dans le Tableau III-6.

Tableau III-6 : Synthèse des coûts constitutifs des frais de passation de commandes

Fonctions	Charges annuelles du personnel (DZD)
Achats et Approvisionnements	6 717 372,13
Gestion des Stocks (Service Réception)	3 220 368,20
Total des charges	9 937 740,33

Le coût de passation de commandes est donc estimé à :

$$\text{Coût de passation d'une commande} = \frac{\text{Total des charges}}{\text{Nombre annuel de commandes}} \times 2 = 139\,968,17 \text{ DZD}$$

b. Calcul du coût de stockage

Du fait de l'ancienneté de l'usine Dar El Beida, les terrains ainsi que les bâtiments ont été amortis.

L'essentiel des coûts de stockage est donc constitué par les coûts de fonctionnement des entrepôts, les coûts de gestion des stocks (salaires, charges salariales, éclairage), les pertes dues aux péremptions ainsi que les frais de prestations de transit.

Les données qui ont pu être recueillies au niveau de l'usine Dar El Beida pour l'exercice 2012 sont :

- Etat des comptes comptables : rémunération des employés de la structure Gestion des Stocks (MP/AC);
- Etat de la valorisation mensuelle des stocks MP/AC;
- Pertes dues aux péremptions (MP/AC);
- Frais d'éclairage des entrepôts de stockage (MP/AC);
- Frais de prestations de transit.

Les éléments cités ci-dessus sont quantifiés et présentés dans le Tableau III-7.

Tableau III-7 : Synthèse des coûts constitutifs des frais de stockage

Objet	Charges annuelles (DZD)
Pertes dues aux péremptions	9 644 922,00
Frais d'éclairage	508 867,04
Rémunération du personnel Gestion des Stocks et charges salariales	8 185 884,19
Frais de prestations de Transit	35 802 983,00
Total des charges	54 142 656,23

La valeur moyenne des stocks MP/AC pour l'exercice 2012 a été calculée sur la base des données recueillies et vaut: 182 467 181,73 DZD.

Le taux de détention du stock peut donc être déduit et vaut :

$$\text{Taux de détention du stock} = \frac{\text{Total des charges}}{\text{Valeur moyenne des stocks MP/AC}} = 29,7 \%$$

III.3.3.2 Classification ABC multicritères et politiques de réapprovisionnement

La classification ABC multicritères permet de relier plusieurs critères (valeur et consommation du stock, obsolescence, etc.). Il sera donc possible, à travers la segmentation du stock, d'adapter les méthodes de gestion en fonction de la typologie de celui-ci et d'identifier les améliorations possibles à effectuer.

a. Classification ABC croisée des articles de conditionnement

Il est à rappeler que seules les entrées de MP/AC en stock, les PMP ainsi que les quantités en stock en fin de mois ont pu être récupérés et ce uniquement sur support papier. Cela nous a donc contraints à effectuer une retranscription sur fichier Excel.

Les sorties de stock (consommations) ont été déduites de manière approximative car les entrées d'articles ne sont pas toujours retranscrites. En effet, lors des réintégrations en stock (retour de la production) aucune mise à jour des fiches de stock sur l'applicatif GDS utilisé actuellement n'est possible.

i. Classification ABC selon le critère de valeur

Dans un premier temps, il s'agit de réaliser une classification ABC des articles de conditionnement selon le critère de valeur en stock.

La valorisation des articles a été effectuée selon la formule ci-dessous :

$$\frac{\sum_{i=1}^{12} PMP_i(ACx)}{12} \times Stock\ moyen$$

Avec :

ACx : Article de conditionnement x ;

PMP_i : Prix moyen pondéré de l'ACx au mois i .

Les résultats de la classification apparaissent dans le Tableau III-8 et sont illustrés par la Figure III-2.

Tableau III-8 : Classification ABC des articles de conditionnement selon le critère de valeur

Catégorie d'article	Pourcentage du total des articles en stock	pourcentage de la valeur totale des articles en stock
A1	20%	77,4%
B1	30%	16,4%
C1	50%	6,2%

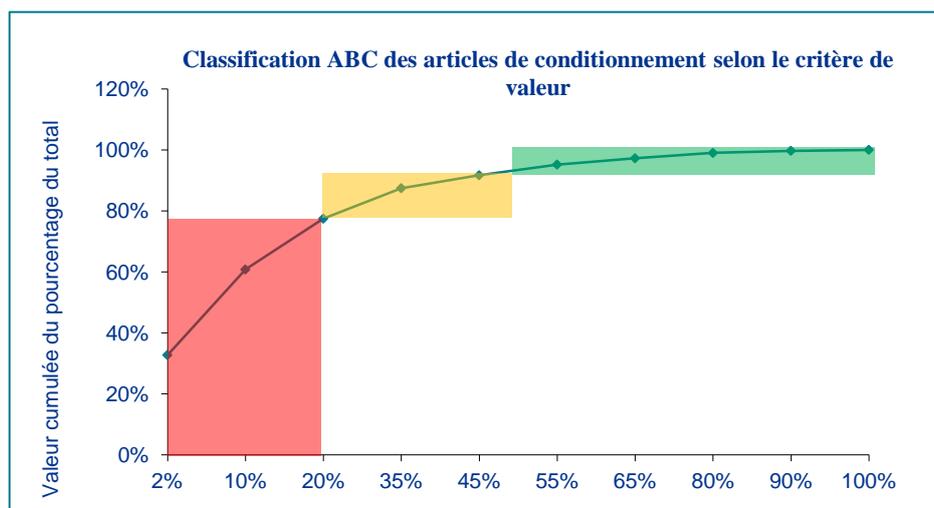


Figure III-2 : Classification ABC des articles de conditionnement selon le critère de valeur

La loi de Pareto est donc vérifiée pour l'échantillon retenu.

ii. Classification ABC selon le critère de consommation

Il s'agit à présent de réaliser une classification ABC des articles de conditionnement selon le critère de consommation.

Les résultats de la classification sont regroupés dans le Tableau III-9 et illustrés par la Figure III-3. Une réserve est à émettre quant à l'exactitude des résultats compte tenu de la faible fiabilité des données de consommation.

Tableau III-9 : Classification ABC des articles de conditionnement selon le critère de consommation

Catégorie d'article	Pourcentage du total des articles en stock	pourcentage de la consommation totale des articles en stock
A2	20%	90,6%
B2	30%	7,8%
C2	50%	1,6%

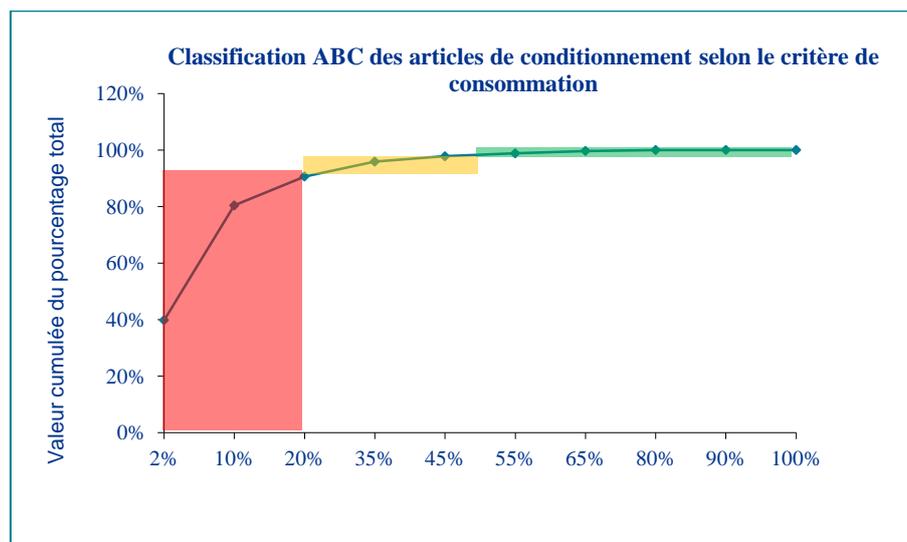


Figure III-3 Classification ABC des articles de conditionnement selon le critère de consommation

Après une analyse réalisée sur Excel au travers d'un tableau croisé dynamique, nous avons obtenu les résultats regroupés dans le Tableau III-10.

Tableau III-10 : Classification ABC croisée Valeur-Consommation des articles de conditionnement

ABC Valeur en stock	Données	ABC Consommations			Total Général
		A2	B2	C2	
A1	Nombre d'articles	6	2	2	10
	Valeur en stock (DZD)	560 821 941,68	60 429 597,96	55 608 474	676 860 013,96
	Consommations (Volume)	116 100,23	1 023,44	567	117 690,23
B1	Nombre d'articles	2	9	4	15
	Valeur en stock (DZD)	21 337 868,00	86 152 801,39	36 004 412,16	143 495 081,55
	Consommations (Volume)	18 191,85	7 691,82	733,32	26 616,98
C1	Nombre d'articles	2	4	18	24
	Valeur en stock (DZD)	7 544 215	10 612 800,00	35 645 948,80	53 802 963,80
	Consommations (Volume)	8 355	3 572,50	1 204,23	13 131,23
Total Nombre d'AC		10	15	24	49
Total Valeur en stock (DZD)		589 704 024,68	157 195 199,35	127 258 835,27	874 158 059,31
Total Consommations (Volume)		142 646,58	12 287,76	2 504,11	157 8,44

iii. Synthèse de la classification ABC

La classification finale résulte d'un arbitrage entre les critères: Valeur et Consommation.

Nous avons donc considéré comme Classe A, les articles de conditionnement correspondants à la classification multicritères (critère de valeur du stock et critère de consommation) AA, AB et BA.

Nous avons considéré comme Classe B, les articles de conditionnement correspondants à la classification multicritères (critère de valeur du stock et critère de consommation) AC, BB et CA.

Enfin, nous avons considéré comme Classe C, les articles de conditionnement correspondants à la classification multicritères (critère de valeur du stock et critère de consommation) BC, CB et CC.

La synthèse de la classification ABC multicritères des articles de conditionnement est illustrée par le Tableau III-11 ainsi que par la Figure III-4.

Tableau III-11 : Synthèse de la classification ABC multicritères des articles de conditionnement

		Consommation		
		A2	B2	C2
Valeur	A1	AA	AB	AC
	B1	BA	BB	BC
	C1	CA	CB	CC

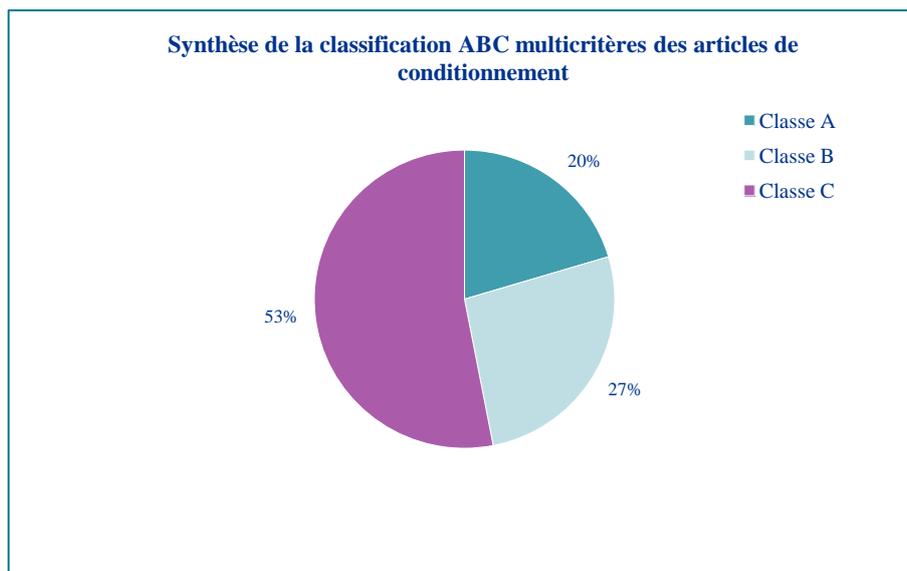


Figure III-4 : Synthèse de la classification ABC multicritères des articles de conditionnement

b. Classification ABC croisée des matières premières

i. Classification ABC selon le critère de valeur

Dans un premier temps, il s'agit de réaliser une classification ABC des matières premières selon le critère de valeur en stock.

La valorisation des articles a été effectuée selon la formule ci-dessous :

$$\frac{\sum_{i=1}^{12} PMP_i(MPx)}{12} \times \text{Stock moyen}$$

Avec :

MPx : Matière première x ;

PMP_i : Prix moyen pondéré de la MPx au mois i.

Les résultats de la classification apparaissent dans le Tableau III-12 et sont illustrés par la Figure III-5.

Tableau III-12 : Classification ABC des MP selon le critère de valeur

Catégorie d'article	Pourcentage du total des articles en stock	pourcentage de la valeur totale des articles en stock
A1	20%	78,0%
B1	30%	18,5%
C1	50%	3,5%

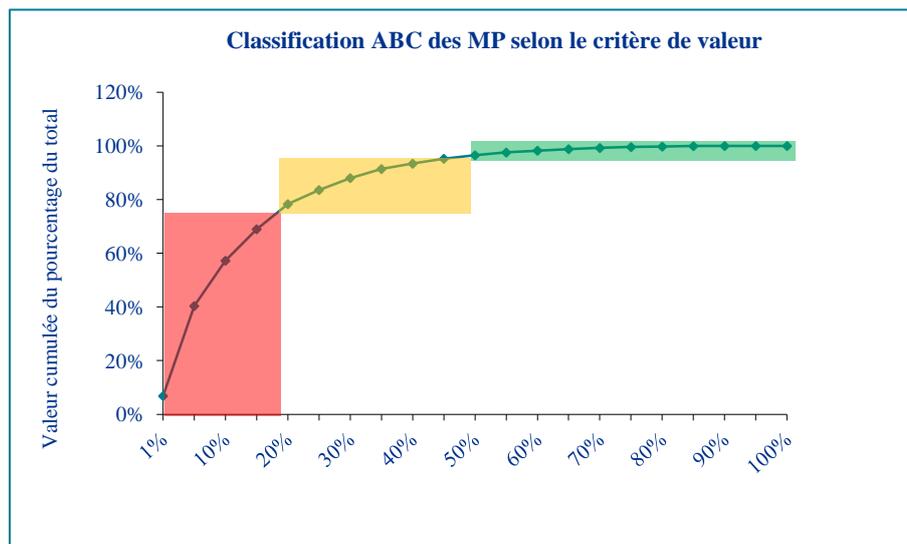


Figure III-5 : Classification ABC des MP selon le critère de valeur

La loi de Pareto est donc vérifiée pour l'échantillon retenu.

ii. Classification ABC selon le critère de consommation

Il s'agit à présent de réaliser une classification ABC des matières premières selon le critère de consommation.

Les résultats de la classification sont regroupés dans le Tableau III-13 et illustrés par la Figure III-6. Une réserve est à émettre quant à l'exactitude des résultats compte tenu de la faible fiabilité des données de consommation.

Tableau III-13 : Classification ABC des MP selon le critère de consommation

Catégorie d'article	Pourcentage du total des articles en stock	pourcentage de la consommation totale des articles en stock
A2	20%	92,0%
B2	30%	7,0%
C2	50%	1,0%

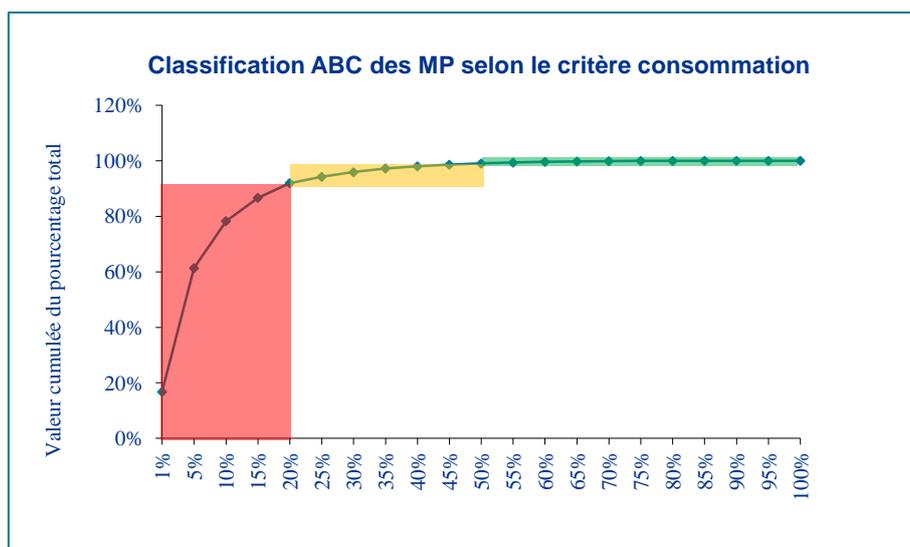


Figure III-6 : Classification ABC des MP selon le critère de consommation

Après une analyse réalisée sur Excel au travers d'un tableau croisé dynamique, nous avons obtenu les résultats présentés dans le Tableau III-14.

Tableau III-14 : Classification ABC croisée Valeur-Consommation des MP

ABC Valeur en stock	Données	ABC Consommations			Total Général
		A2	B2	C2	
A1	Nombre d'articles	10	8	4	22
	Valeur en stock (DZD)	796 551 545,83	376 170 620,01	149 377 172	1 322 099 337,74
	Consommations (Volume)	375 351,96	8 396,27	332	384 080,50
B1	Nombre d'articles	10	29	14	53
	Valeur en stock (DZD)	114 767 971,01	92 478 302,01	105 970 738,46	313 217 011,48
	Consommations (Volume)	199 633,91	19 777,10	1 265,15	220 676,16
C1	Nombre d'articles	1	12	40	53
	Valeur en stock (DZD)	2 554 125	20 828 986,66	35 347 820,83	58 730 932,70
	Consommations (Volume)	15 162	17 391,70	4 398,90	36 952,69
Total Nombre de MP		21	49	58	128
Total Valeur en stock (DZD)		913 873 642,05	489 477 908,67	290 695 731,19	1 694 047 281,92
Total Consommations (Volume)		590 147,96	45 565,07	5 996,32	641 709,35

iii. Classification ABC selon le critère de péremption

Nous ne pouvons dissocier l'analyse Pareto, pour les MP, de la composante péremption. Il est nécessaire d'établir une classification suivant le critère de péremption.

En effet, ce critère est primordial car :

- les MP de courtes durées de vie (6mois – 1an) sont les plus fréquemment sujettes à des péremptions du fait de la longueur des délais de réapprovisionnement ;
- le manque de visibilité sur les stocks de MP génère des stocks dormants et donc des péremptions.

Ces péremptions peuvent entraîner des ruptures et ont par conséquent un impact majeur sur la production. L'étude des ruptures de stocks aurait été de mise à ce niveau. Cependant, aucun reporting des ruptures n'existe au sein de l'usine de Dar El Beida.

La classification a été établie en collaboration avec le Sous-directeur Achats et Approvisionnements.

Les résultats de cette classification sont les suivants :

- Classe A : MP à durée de vie courte (6 mois – 1an)
- Classe B : MP à durée de vie moyenne (1an – 3ans)
- Classe C : MP à longue durée de vie (3ans – 5ans)

Les résultats de la classification apparaissent dans la Figure III-7.

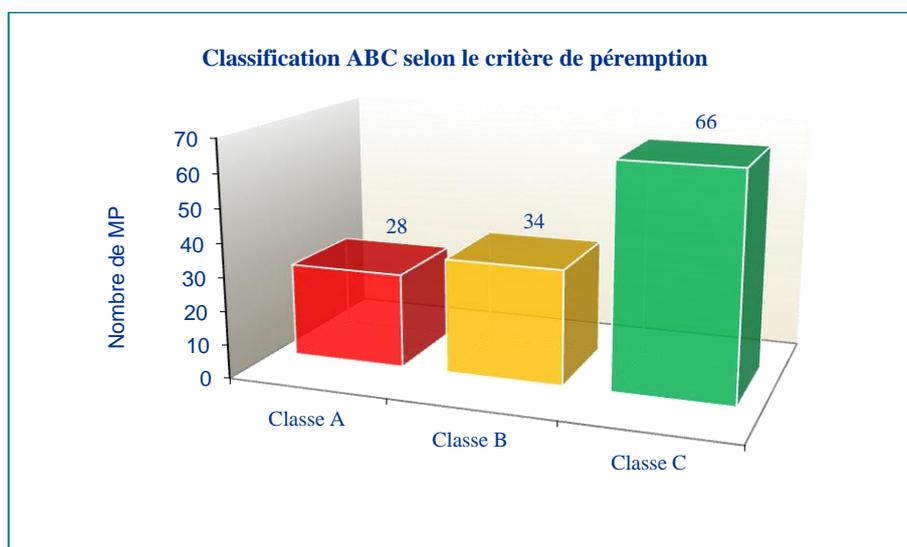


Figure III-7 : Classification ABC des MP selon le critère de péremption

iv. Synthèse de la classification

Le critère sur lequel nous nous sommes basés est le critère de péremption car les matières considérées entrent dans la composition de médicaments à usage humain. Toutefois, la

classification finale résulte d'un arbitrage entre la triptyque : valeur du stock, consommations et péremption.

Nous avons donc considéré comme Classe A, les MP de Classe A selon la classification par péremption et correspondants à la classification multicritères (critère de valeur du stock et critère de consommation) AA, AB et BA.

Nous avons considéré comme Classe B, les MP de Classe B selon la classification par péremption et correspondants à la classification multicritères (critère de valeur du stock et critère de consommation) AC, BB et CA.

Enfin, nous avons considéré comme Classe C, les MP de Classe C selon la classification par péremption et correspondants à la classification multicritères (critère de valeur du stock et critère de consommation) BC, CB et CC.

La synthèse de la classification ABC multicritères des MP est illustrée par la Figure III-8.

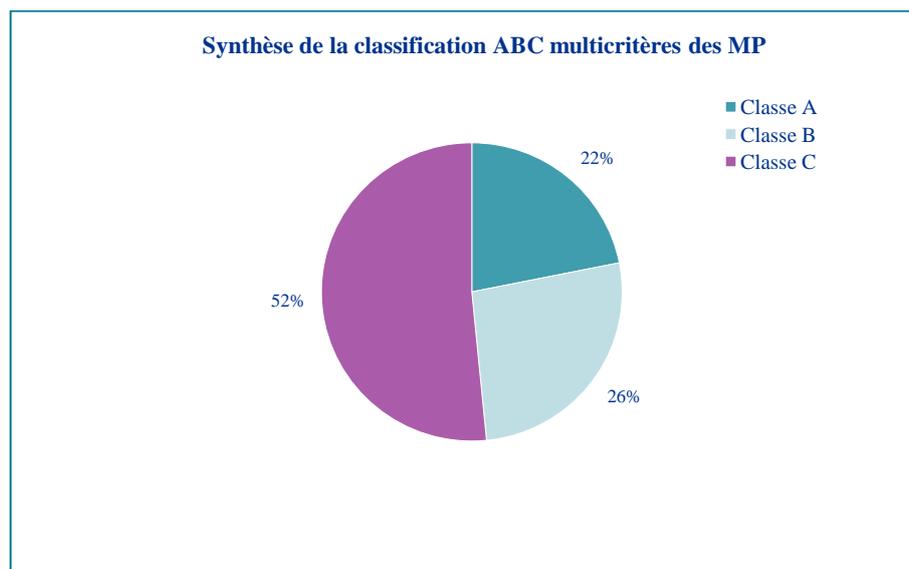


Figure III-8 : Synthèse de la classification ABC multicritères des MP

Cette analyse est un point de départ pour établir des préconisations quant à une meilleure gestion du stock et à une meilleure gestion des approvisionnements.

En effet, les résultats de la classification vont orienter le gestionnaire des stocks dans sa prise de décision.

Il pourra de ce fait :

- Organiser les espaces de stockage de manière optimale en fonction des critères retenus. Par exemple, les matières ayant des consommations plus importantes seront placés de manière accessible afin de diminuer les trajets des magasiniers;
- Repérer les articles sur lesquels le risque de péremption est élevé et pour lesquels le suivi doit être rigoureux de même pour les matières ayant une valeur importante.

c. Méthodes de réapprovisionnement

Il s'agit à présent, de définir la méthode de réapprovisionnement propre à chaque catégorie des matières (MP/AC) en stock selon la classification établie précédemment.

▪ Articles de catégorie A

Le système de point de commande est plus adapté que le rechargement périodique car il permet de suivre l'évolution des stocks de plus près et d'être plus réactif.

Il permet également de bénéficier de la quantité économique des commandes et même si cette méthode nécessite une gestion plus précise, cela est justifié pour les articles de cette catégorie.

▪ Articles de catégorie B

L'impossibilité de réaliser une analyse de la chronique des consommations additionnée de l'absence de données concernant la disponibilité des matières sur le marché, font qu'il n'est pas possible, actuellement, de déterminer une politique de réapprovisionnement basée sur les méthodes connues.

▪ Articles de catégorie C

Le système de rechargement périodique est le plus adapté à cette catégorie car ne nécessitant pas un suivi des stocks en permanence mais uniquement une connaissance du niveau de stock au moment du passage des commandes.

Puisque le logiciel de gestion des stocks est assez sommairement développé, l'organisation physique des stocks devra être d'autant plus efficace afin de permettre un suivi visuel du stock.

La définition des méthodes de réapprovisionnement par catégorie nous permettra de procéder aux calculs nécessaires à la gestion des matières (seuils de commandes, périodicité

économiques de commandes et stock de sécurité). Ces calculs s'effectuant sur la base de la connaissance et de la maîtrise des délais de réapprovisionnement, il est donc nécessaire de dérouler le processus d'approvisionnement et de situer dans le temps, les différentes étapes.

III.3.3.3 Illustration du processus d'approvisionnement des MP

Comme cité dans le Chapitre II, la forte proportion des MP provenant de l'étranger, à savoir 82,2% en valeur des MP, associée à la préoccupation des responsables quant à la gestion de ces matières pour causes de ruptures et de surcoûts (amendes) fréquents, nous ont amené à nous focaliser sur les MP.

a. Présentation de l'échantillon d'étude

L'étude sera illustrée par 06 matières premières pour lesquelles toutes les dates relatives au déroulement du processus d'approvisionnement sont connues et pour lesquelles les dysfonctionnements que nous avons décelés et cités précédemment sont marqués.

Cet échantillon est constitué pour chaque catégorie d'articles (A, B ou C), de deux MP l'une provenant d'Asie et l'autre d'Europe comme il est montré dans le Tableau III-15.

En effet, les délais d'approvisionnement diffèrent selon que les matières proviennent d'Europe avec en moyenne, un délai de 4 mois contre 6 mois pour celles provenant d'Asie.

Tableau III-15 : Echantillon étudié de MP

Classe	Nombre de matières	Provenance
A	01	Asie
	01	Europe
B	01	Asie
	01	Europe
C	01	Asie
	01	Europe

b. Analyse et exploitation des données

Pour assurer la livraison à temps, on doit reconnaître le temps nécessaire pour franchir chacune des étapes du processus d'approvisionnement. La capacité de réduire ce temps en effectuant les tâches en parallèle, en éliminant les activités fastidieuses et qui n'ajoutent pas de valeur, en les accomplissant plus rapidement et en éliminant les retards, peut apporter des avantages importants. Il s'agit de rendre le processus d'approvisionnement plus souple et de réduire le temps de cycle.

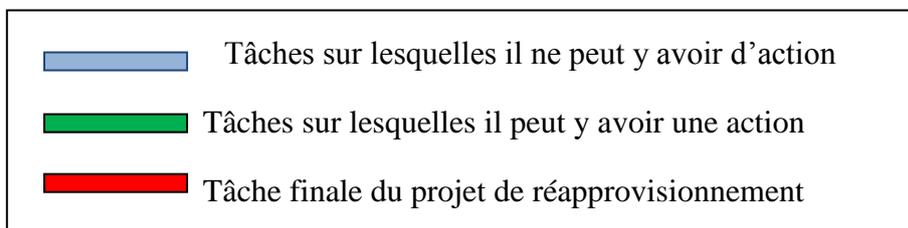
De ce fait, pour chaque matière choisie, il est nécessaire de revoir chaque étape et de définir son délai optimal de réalisation. Les Tableaux III-16, III-17, III-18, III-19, III-20 et III-21 illustrent le déroulement des différentes étapes du processus d'approvisionnement pour chacune des MP retenues et présentent les calculs des données nécessaires à la gestion des matières.

Dans ce qui suit, nous pouvons assimiler chaque commande à un projet pour lequel des délais sont fixés et au cours duquel certaines tâches sont effectuées en parallèle.

Comme tout projet, il nécessite une planification pour être mené à bien et ainsi mettre à disposition les matières en temps voulu.

De ce fait, l'utilisation du diagramme de Gantt pour illustrer chaque projet apparaît comme un point de départ à la localisation des temps additionnels en vue de l'optimisation des délais. Les Figures III-9, III-11, III-13, III-15, III-17 et III-19 illustrent les processus actuels d'approvisionnement pour les MP de l'étude alors que les Figures III-10, III-12, III-14, III-16, III-18 et III-20 présentent les processus améliorés.

Dans les diagrammes de Gantt ci-dessous, les tâches ainsi que les améliorations qui y ont été apportées sont illustrées selon la légende suivante :

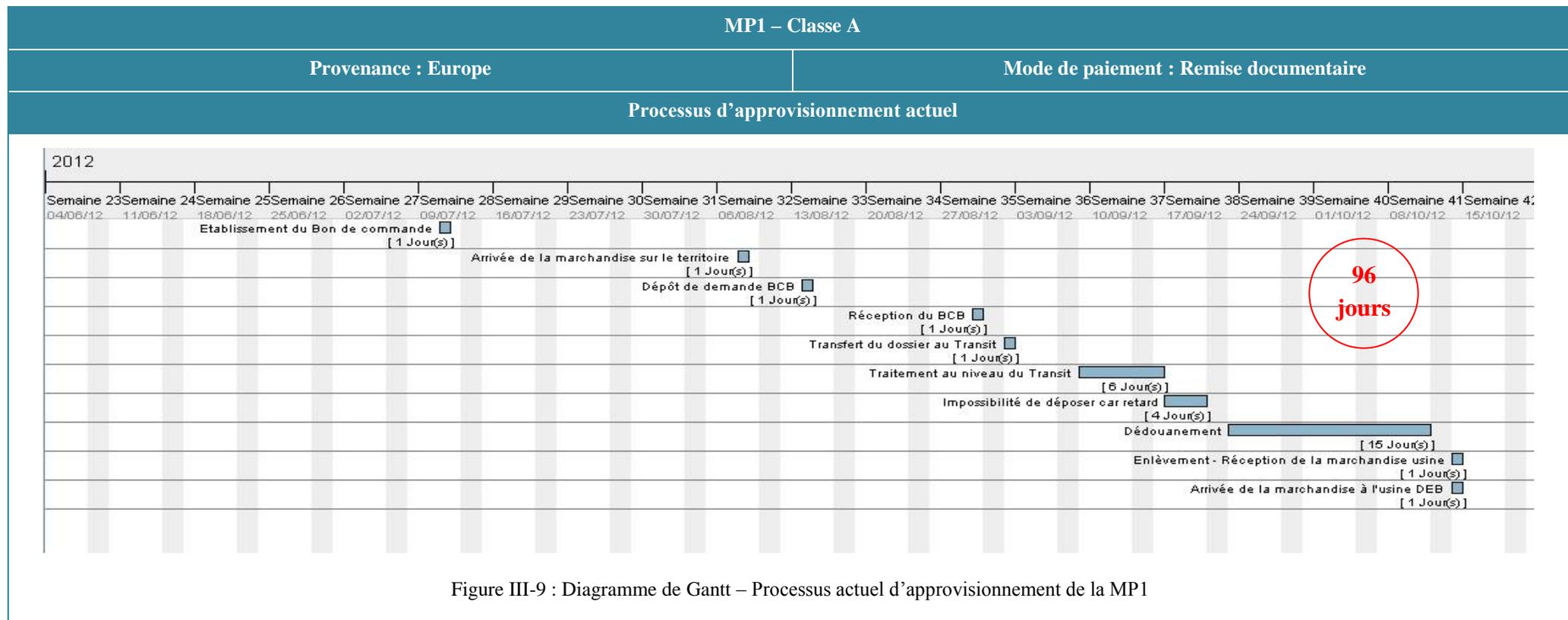


Remarques :

Dans ce qui suit :

- Du fait de la présence d'un historique des consommations non fiable, l'étude de la demande n'a pas pu être effectuée. Cela amène alors à utiliser l'approximation simplifiée de Gauss qui permet d'avoir une idée sur le niveau de stock de sécurité à adopter ;
- La longueur du délai de traitement au niveau du Transit s'explique également par la réalisation de la note de détail de la matière. Les MP utilisées dans la production n'ayant pas changé depuis des années, il n'existe aucun canevas de ce document, ce qui contraint le transitaire à les établir de nouveau à chaque commande.

Tableau III-16 : Analyse du processus d'approvisionnement pour la MP1



Commentaires

La Figure III-9 illustre les différentes étapes du processus d'approvisionnement pour la MP1.

- Le bon de commande a été établi le 11/07/12 et l'arrivée de la marchandise sur le territoire national a eu lieu le 08/08/12 soit un peu moins d'un mois pour son transfert du pays d'origine vers l'Algérie (le fournisseur disposant en stock de la quantité commandée). Le processus de transit (Dédouanement et Enlèvement) de la marchandise a quant à lui nécessité deux mois puisque l'arrivée de la matière au niveau de l'usine de DEB a eu lieu le 14/10/12 soit 96 jours après l'émission du BC.
- Le transfert du dossier de commande à la structure Transit n'implique pas son traitement immédiat.
- Le délai de traitement au niveau du transit est de 06 jours.

- L'éloignement temporel des tâches les unes des autres a généré un dépassement du délai réglementaire de dépôt de dossier (21 jours après l'arrivée de la marchandise sur le territoire) et donc l'impossibilité de déposer le dossier et le paiement d'amendes jusqu'à transfert de la marchandise vers un port sec.
- La matière considérée a une durée de vie de 06 mois. A son arrivée à l'usine, il ne reste donc plus que 03 mois pour son utilisation, ce qui atteste de l'importance d'une gestion optimale du processus d'approvisionnement. Le Groupe SAIDAL devra exiger des fournisseurs que les lots qui sont transférés aux usines soient les plus récemment fabriqués.

Processus d'approvisionnement amélioré

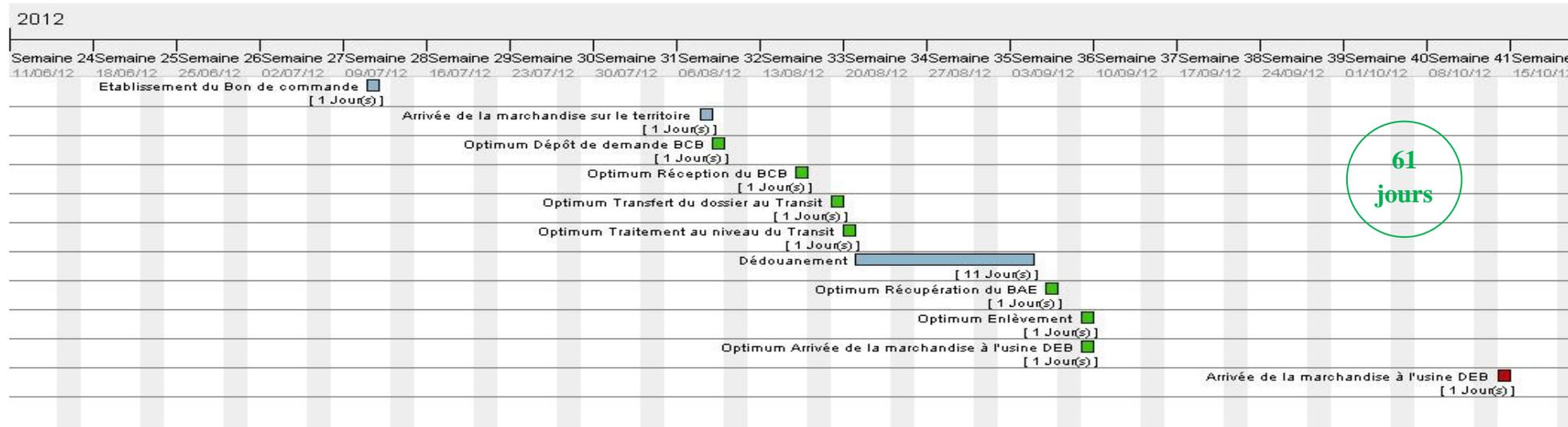


Figure III-10 : Diagramme de Gantt – Processus amélioré d'approvisionnement de la MP1

Commentaires

Les améliorations apportées afin de diminuer le délai d'approvisionnement apparaissent sur la Figure III-10 et concernent, pour ce produit :

- Réception du BCB : fixée à une semaine après le dépôt de la demande
Ce délai a été choisi en prenant en considération les délais moyens de traitement au niveau de la banque CPA
- Traitement au niveau du transit :
Durant les ateliers rassemblant les responsables Achats et Approvisionnement et le directeur Transit, il a été convenu que les délais relatifs à cette tâche se situent entre 24 et 48h. Les notes de détail de toutes les matières utilisées par le Groupe SAIDAL étant formalisées au préalable.

Du fait de l'importance et la criticité des matières de classe A, le délai retenu pour cette tâche est de 24h.

▪ Récupération du BAE :

Il convient d'organiser les équipes de sorte à récupérer le BAE dès son émission, à savoir, le lendemain de la visite de contrôle effectuée par l'inspecteur liquidateur des douanes qui marque la fin de la phase de dédouanement.

Le délai global a été réduit à 61 jours, soit 35 jours de moins que le délai réalisé initialement.

Cette réduction du délai d'approvisionnement a été conditionnée par le fait de l'existence d'un stock de la matière au niveau du fournisseur.

Cette situation n'est, en pratique, que très rare (en temps normal, le délai d'approvisionnement étant quasiment de 3 mois) mais doit tout de même être considérée lors des négociations avec les fournisseurs des matières de cette classe.

Politique d'Approvisionnement – Point de commande

Calcul de la consommation moyenne :

$$\text{Consommation moyenne} = \frac{\sum \text{Consommations mensuelles}}{\text{Nombre de mois qui ont enregistré des sorties matières}} = 781,55 \text{ Kg}$$

Calcul du stock moyen :

$$\text{Stock moyen} = \frac{\sum \text{Stocks fin de mois}}{\text{Nombre de mois retenus dans l'étude}} = 1\,960,81 \text{ Kg}$$

Calcul de la couverture de stock :

$$\text{Couverture de stock} = \text{Délai d'approvisionnement (en mois)} \times \text{Consommation moyenne} = 2\,344,65 \text{ Kg}$$

Calcul de la rotation des stocks :

$$\text{Rotation des stocks} = \frac{\text{Stock moyen}}{\text{Consommation moyenne}} = 2,5$$

Calcul de la quantité économique de commande :

$$\text{Quantité économique à commander} = \sqrt{\frac{2 \times \text{Consommation annuelle} \times \text{Coût de passation de commande}}{\text{Prix unitaire} \times \text{taux de détention du stock}}} = 1\,070,46 \text{ Kg}$$

Calcul du nombre optimal de commandes :

$$\text{Nombre optimal de commandes} = \frac{\text{Consommation annuelle}}{\text{Quantité économique à commander}} = 6$$

Calcul du stock de sécurité :

$$\text{Stock de Sécurité} = Dm * \sqrt{DL} = 1353,68 \text{ Kg}$$

Tableau III-17 : Analyse du processus d'approvisionnement pour la MP2

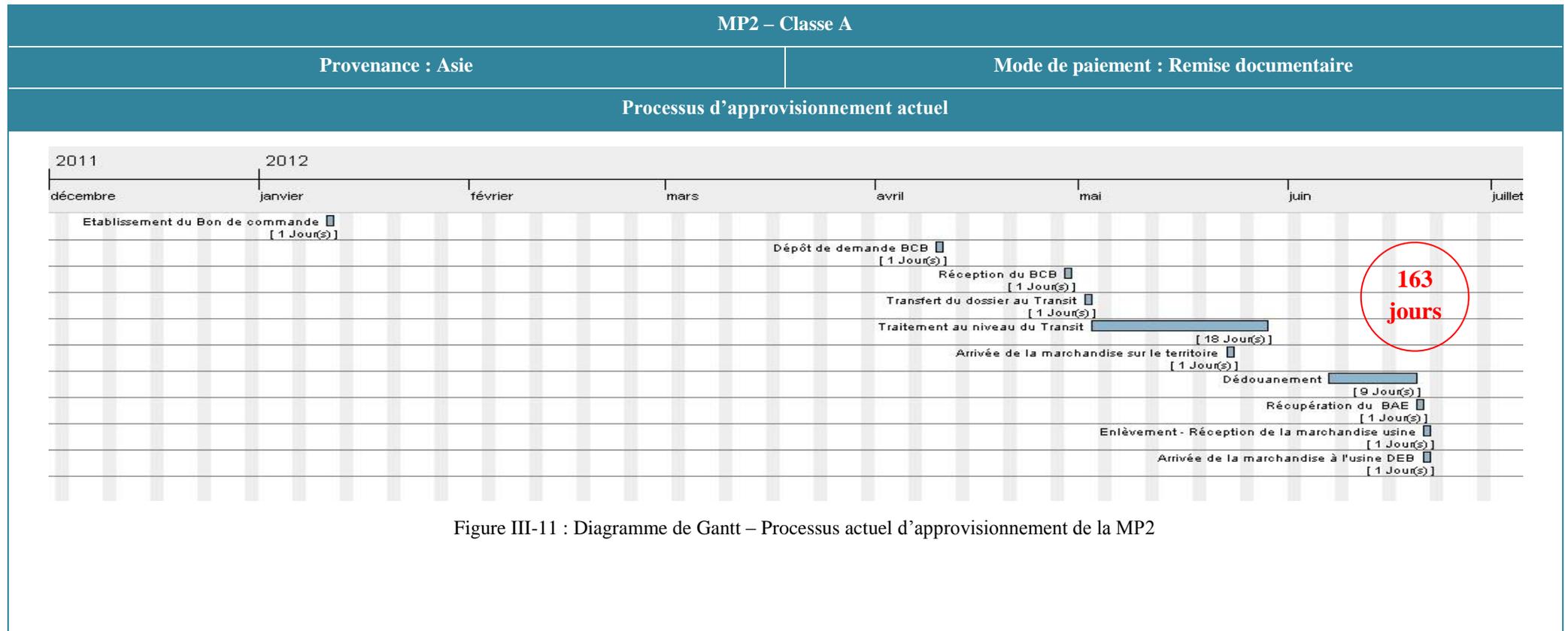


Figure III-11 : Diagramme de Gantt – Processus actuel d'approvisionnement de la MP2

Commentaires

La Figure III-11 illustre les différentes étapes du processus d'approvisionnement pour la MP2.

- Le bon de commande a été établi le 11/01/12 et l'arrivée de la marchandise sur le territoire national a eu lieu le 23/05/12 soit un peu moins de quatre mois pour son transfert du pays d'origine vers l'Algérie. Le processus de transit (Dédouanement et Enlèvement) de la marchandise a quant à lui nécessité un mois puisque l'arrivée de la matière au niveau de l'usine de DEB a eu lieu le 21/06/12 soit 163 jours après l'émission du BC.
- Le délai de traitement au niveau du transit est de 18 jours.
- L'éloignement des tâches les unes des autres a généré un dépassement du délai réglementaire de dépôt de dossier (21 jours après l'arrivée de la marchandise sur le territoire) et donc l'impossibilité de déposer le dossier et le paiement d'amendes jusqu'à transfert de la marchandise vers un port sec.
- La matière considérée a une durée de vie d'un an. A son arrivée à l'usine, il ne reste donc plus que 07 mois pour son utilisation, ce qui atteste de l'importance d'une gestion optimale du processus d'approvisionnement. Le Groupe SAIDAL devra exiger des fournisseurs que les lots qui sont transférés aux usines soient les plus récemment fabriqués.

Processus d'approvisionnement amélioré

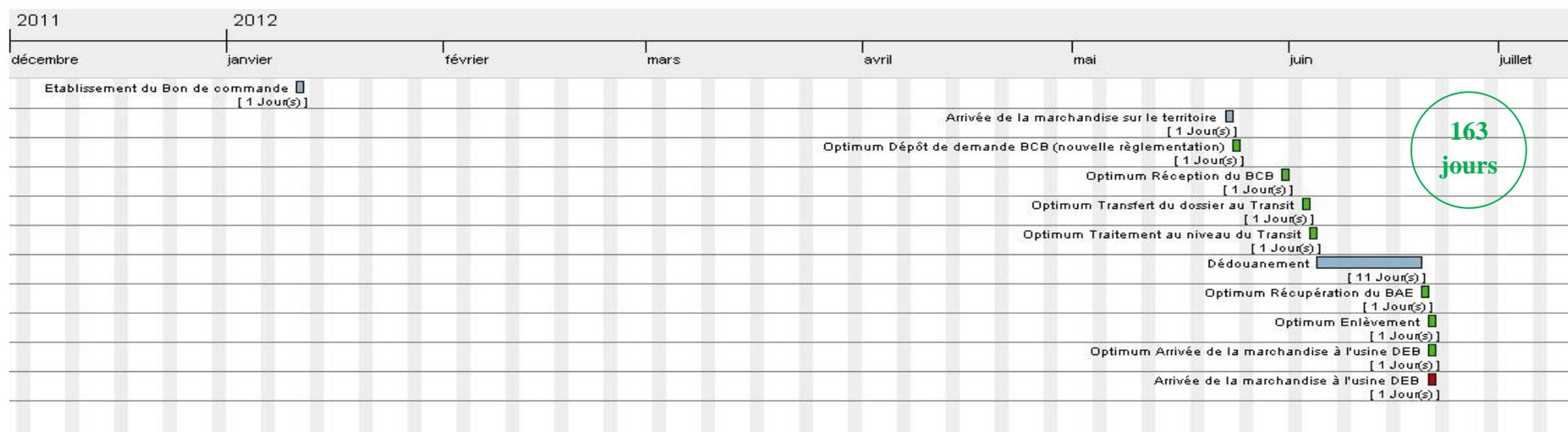


Figure III-12 : Diagramme de Gantt – Processus amélioré d'approvisionnement de la MP2

Commentaires

Les améliorations apportées afin de diminuer le délai d'approvisionnement apparaissent sur la Figure III-12 et concernent, pour ce produit:

- Demande du BCB : effectuée après l'arrivée de la marchandise en respect de la nouvelle réglementation en vigueur depuis Août 2012 qui exige l'avis d'arrivée dans le dossier de dépôt de la demande
- Réception du BCB : fixée à une semaine après le dépôt de la demande
Ce délai a été choisi en prenant en considération les délais moyens de traitement au niveau de la banque CPA
- Traitement au niveau du transit :
Du fait de l'importance et la criticité des matières de classe A, le délai retenu pour cette tâche est de 24h..
- Récupération du BAE :
Il convient d'organiser les équipes de sorte à récupérer le BAE dès son émission, à savoir, le lendemain de la visite de contrôle effectuée par l'inspecteur liquidateur des douanes qui marque la fin de la phase de dédouanement.

Le délai global n'a toutefois pas été modifié malgré le fait que la tâche Demande du BCB ait été décalée de plus d'un mois.

L'ancienne réglementation aurait permis d'avoir un délai global nettement moins important. Cependant, cela n'a pas été exploité efficacement. Les retards se sont accumulés, principalement au moment où le processus de traitement du dossier au niveau du transit a débuté.

Politique d'Approvisionnement – Point de commande

Calcul de la consommation moyenne :

$$\text{Consommation moyenne} = \frac{\sum \text{Consommations mensuelles}}{\text{Nombre de mois qui ont enregistré des sorties matières}} = 2\,757,15 \text{ Kg}$$

Calcul du stock moyen :

$$\text{Stock moyen} = \frac{\sum \text{Stocks fin de mois}}{\text{Nombre de mois retenus dans l'étude}} = 10\,177,77 \text{ Kg}$$

Calcul de la couverture de stock :

$$\text{Couverture de stock} = \text{Délai d'approvisionnement (en mois)} \times \text{Consommation moyenne} = 13\,785,73 \text{ Kg}$$

Calcul de la rotation des stocks :

$$\text{Rotation des stocks} = \frac{\text{Stock moyen}}{\text{Consommation moyenne}} = 4$$

Calcul de la quantité économique de commande :

$$\text{Quantité économique à commander} = \sqrt{\frac{2 \times \text{Consommation annuelle} \times \text{Coût de passation de commande}}{\text{Prix unitaire} \times \text{taux de détention du stock}}} = 3\,015 \text{ Kg}$$

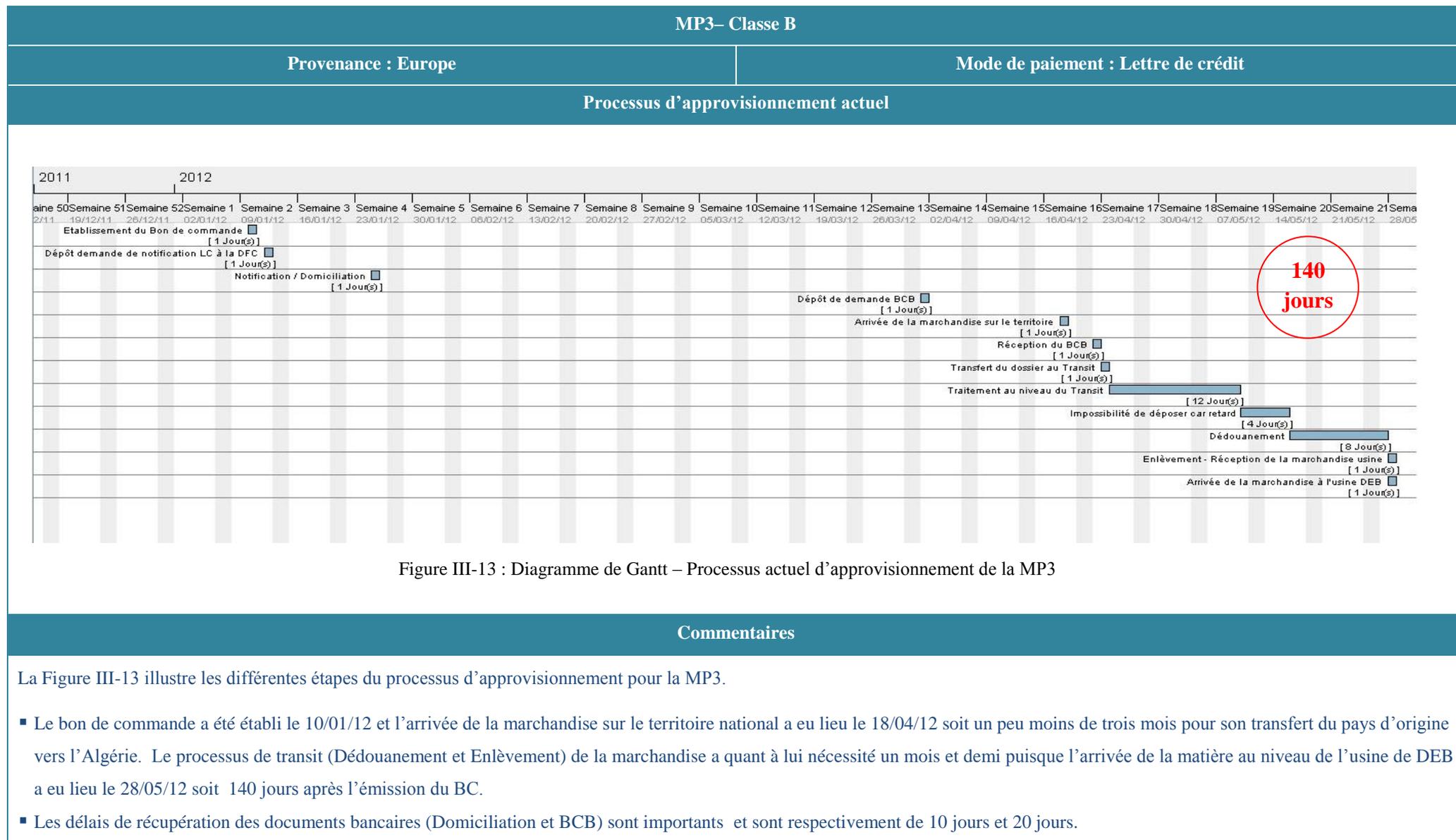
Calcul du nombre optimal de commandes :

$$\text{Nombre optimal de commandes} = \frac{\text{Consommation annuelle}}{\text{Quantité économique à commander}} = 7$$

Calcul du stock de sécurité :

$$\text{Stock de Sécurité} = Dm * \sqrt{DL} = 6165,16 \text{ Kg}$$

Tableau III-18 : Analyse du processus d'approvisionnement pour la MP3



- Le délai de traitement au niveau du transit est de 12 jours.
- L'éloignement temporel des tâches les unes des autres a généré un dépassement du délai réglementaire de dépôt de dossier (21 jours après l'arrivée de la marchandise sur le territoire) et donc l'impossibilité de déposer le dossier et le paiement d'amendes jusqu'à transfert de la marchandise vers un port sec.
- La matière considérée a une durée de vie de 18 mois. A son arrivée à l'usine, il reste donc 14 mois pour son utilisation. Le suivi de cette matière ne doit pas être aussi rigoureux que pour les matières de catégorie A comme illustré précédemment. Toutefois, un suivi régulier est nécessaire.

Processus d'approvisionnement amélioré

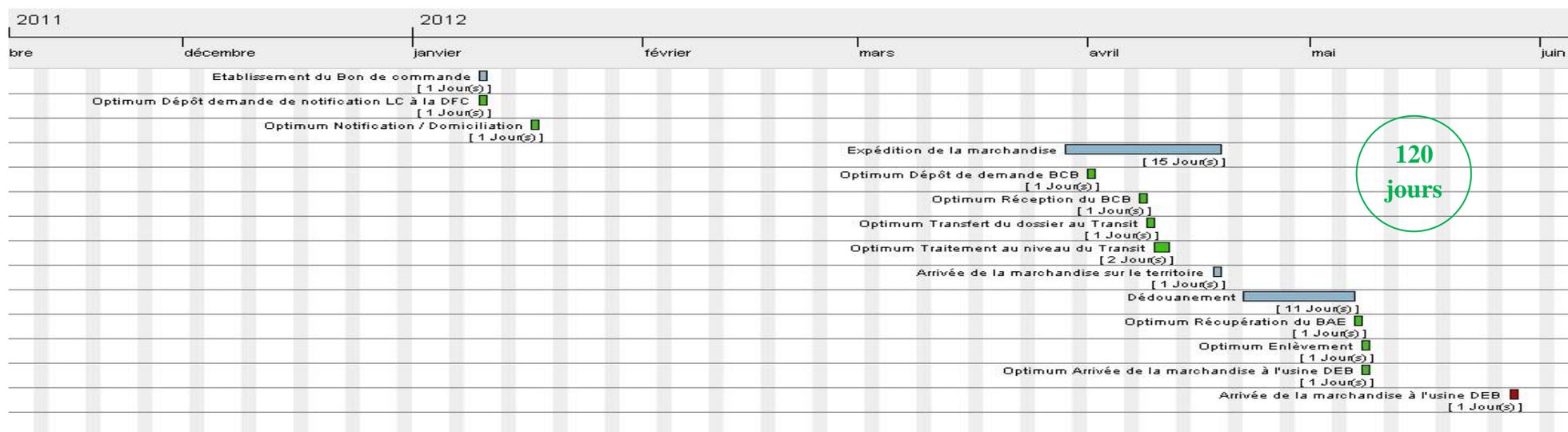


Figure III-14 : Diagramme de Gantt – Processus amélioré d'approvisionnement de la MP3

Commentaires

Les améliorations apportées afin de diminuer le délai d'approvisionnement apparaissent sur la Figure III-14 et concernent, pour ce produit :

- Réceptions de la domiciliation et du BCB : fixées à une semaine après le dépôt de la demande
Ces délais ont été choisis en prenant en considération les délais moyens de traitement au niveau de la banque CPA
- Traitement au niveau du transit :

Le délai retenu pour cette tâche pour les matières de classe B est de 48h, la priorité de traitement étant accordée aux matières de classe A.

▪ Récupération du BAE :

Il convient d'organiser les équipes de sorte à récupérer le BAE dès son émission, à savoir, le lendemain de la visite de contrôle effectuée par l'inspecteur liquidateur des douanes qui marque la fin de la phase de dédouanement.

Le délai global a été réduit à 120 jours, soit 20 jours de moins que le délai réalisé initialement. Cela aurait permis de mettre à disposition la matière plus rapidement mais également de réduire les frais dus aux amendes de dépassement de délai de dépôt du dossier de douane.

Politique d'Approvisionnement - Indéfinie

Calcul de la consommation moyenne :

$$\text{Consommation moyenne} = \frac{\sum \text{Consommations mensuelles}}{\text{Nombre de mois qui ont enregistré des sorties matières}} = 372,9 \text{ Kg}$$

Calcul du stock moyen :

$$\text{Stock moyen} = \frac{\sum \text{Stocks fin de mois}}{\text{Nombre de mois retenus dans l'étude}} = 3\,403,91 \text{ Kg}$$

Calcul de la couverture de stock :

$$\text{Couverture de stock} = \text{Délai d'approvisionnement (en mois)} \times \text{Consommation moyenne} = 1\,491,60 \text{ Kg}$$

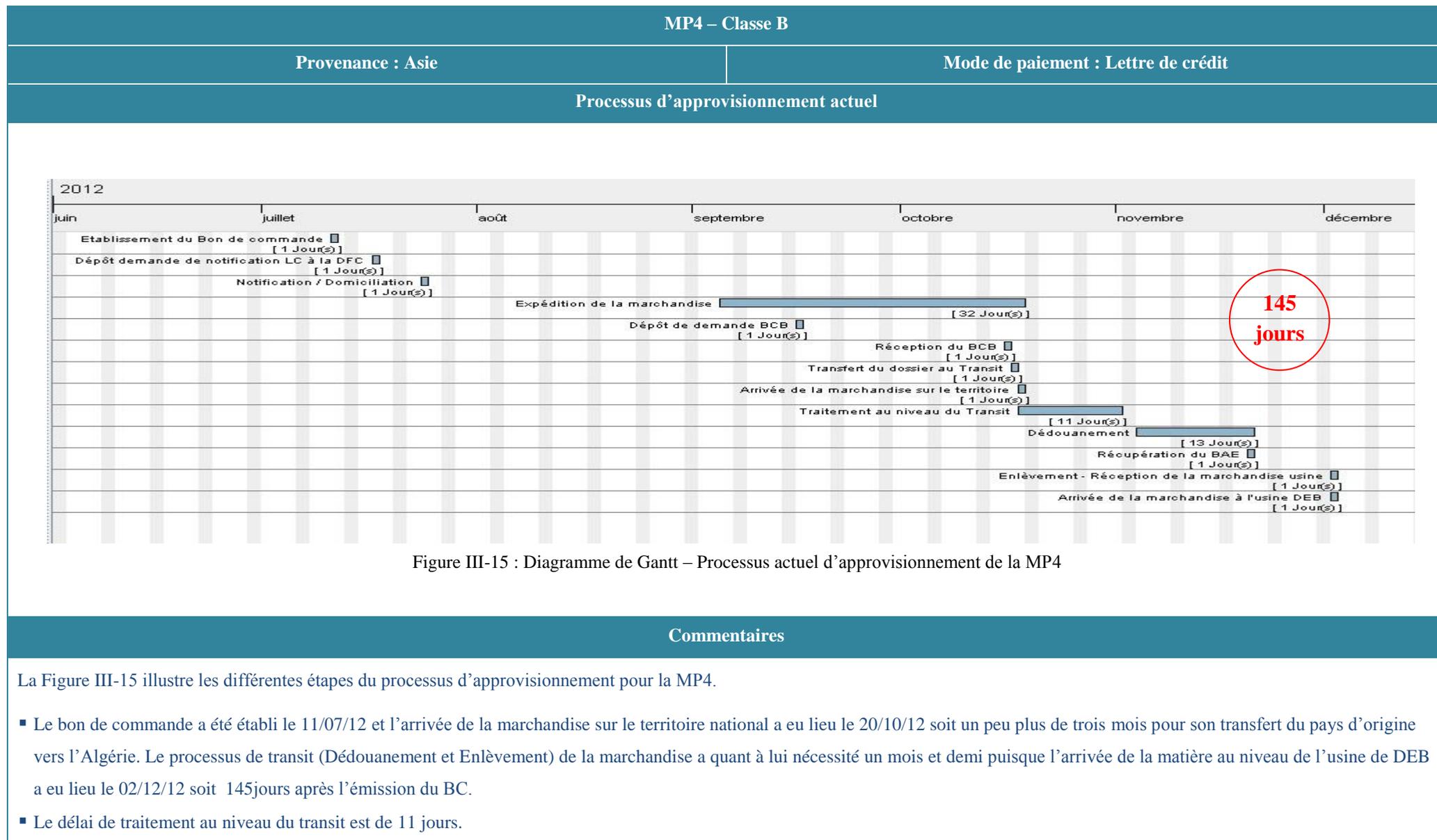
Calcul de la rotation des stocks :

$$\text{Rotation des stocks} = \frac{\text{Stock moyen}}{\text{Consommation moyenne}} = 9$$

Calcul du stock de sécurité :

$$\text{Stock de Sécurité} = Dm * \sqrt{DL} = 745,8 \text{ Kg}$$

Tableau III-19 : Analyse du processus d'approvisionnement pour la MP4



- Le récupération du BAE n'implique pas l'enlèvement immédiat de la marchandise, comme l'illustre le diagramme de Gantt ci-dessus. Cela est dû à la faible réactivité de l'un des prestataires de transport routier du Groupe SAIDAL.
- La matière considérée a une durée de vie de 02 ans. A son arrivée à l'usine, il reste donc 19 mois pour son utilisation. Le suivi de cette matière ne doit pas être aussi rigoureux que pour les matières de catégorie A comme illustré précédemment. Toutefois, un suivi régulier est nécessaire.

Processus d'approvisionnement amélioré

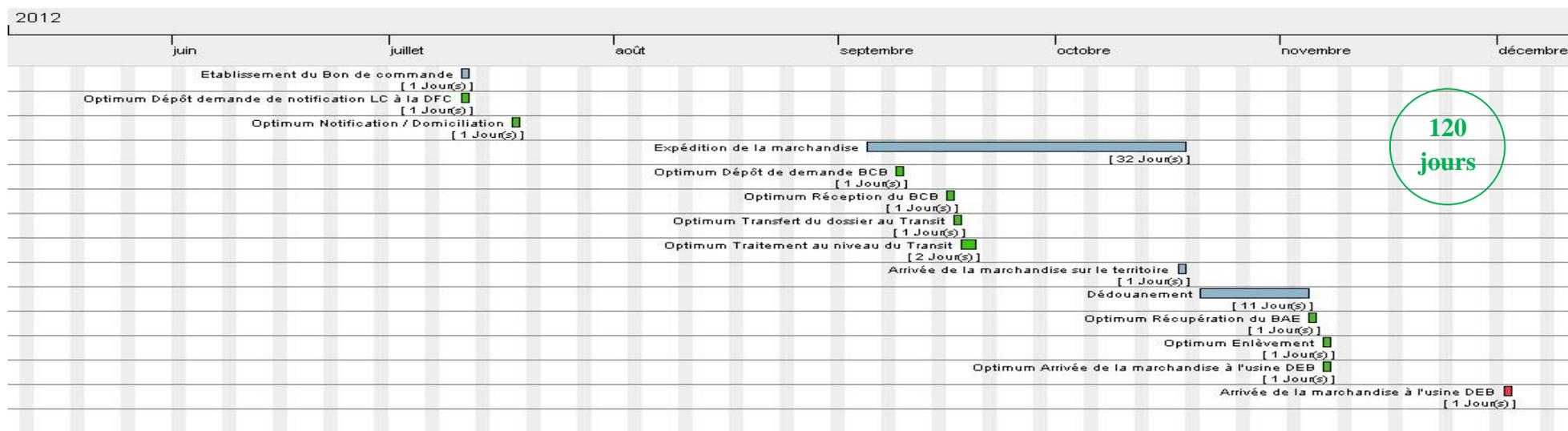


Figure III-16 : Diagramme de Gantt – Processus actuel d'approvisionnement de la MP4

Commentaires

Les améliorations apportées afin de diminuer le délai d'approvisionnement apparaissent sur la Figure III-16 et concernent, pour ce produit :

- Réceptions de la domiciliation et du BCB : fixées à une semaine après le dépôt de la demande
Ces délais ont été choisis en prenant en considération les délais moyens de traitement au niveau de la banque CPA
- Traitement au niveau du transit :

Le délai retenu pour cette tâche pour les matières de classe B est de 48h, la priorité de traitement étant accordée aux matières de classe A.

- Enlèvement de la marchandise :

Il convient de prendre en considération le facteur d'efficacité dans le choix des prestataires de transport routier de marchandises.

Le délai global a été réduit à 120 jours, soit 25 jours de moins que le délai réalisé initialement. Cela aurait permis de mettre à disposition la matière plus rapidement.

Politique d'Approvisionnement - Indéfinie

Calcul de la consommation moyenne mensuelle :

$$\text{Consommation moyenne} = \frac{\sum \text{Consommations mensuelles}}{\text{Nombre de mois qui ont enregistré des sorties matières}} = 2\,166,01 \text{ Kg}$$

Calcul du stock moyen :

$$\text{Stock moyen} = \frac{\sum \text{Stocks fin de mois}}{\text{Nombre de mois retenus dans l'étude}} = 2\,894,35 \text{ Kg}$$

Calcul de la couverture de stock :

$$\text{Couverture de stock} = \text{Délai d'approvisionnement (en mois)} \times \text{Consommation moyenne} = 8\,664,05 \text{ Kg}$$

Calcul de la rotation des stocks :

$$\text{Rotation des stocks} = \frac{\text{Stock moyen}}{\text{Consommation moyenne}} = 2$$

Calcul du stock de sécurité :

$$\text{Stock de Sécurité} = Dm * \sqrt{DL} = 4332,03 \text{ Kg}$$

Tableau III-20 : Analyse du processus d'approvisionnement pour la MP5

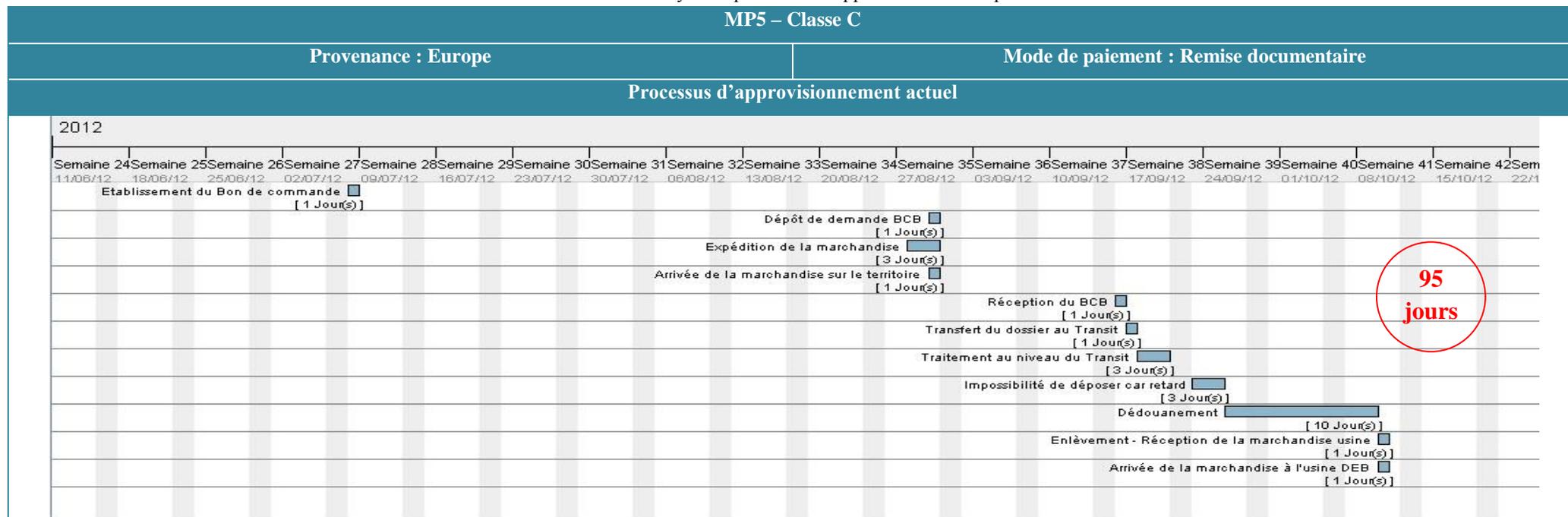


Figure III-17 : Diagramme de Gantt – Processus actuel d'approvisionnement de la MP5

Commentaires

La Figure III-17 illustre les différentes étapes du processus d'approvisionnement pour la MP5.

- Le bon de commande a été établi le 08/07/12 et l'arrivée de la marchandise sur le territoire national a eu lieu le 30/08/12 soit un peu moins d'un mois et demi pour son transfert du pays d'origine vers l'Algérie. Le processus de transit (Dédouanement et Enlèvement) de la marchandise a également nécessité un mois et demi puisque l'arrivée de la matière au niveau de l'usine de DEB a eu lieu le 10/10/12 soit 95 jours après l'émission du BC.
- Le délai de traitement au niveau du transit est de 03 jours.
- L'éloignement des tâches les unes des autres a généré un dépassement du délai réglementaire de dépôt de dossier (21 jours après l'arrivée de la marchandise sur le territoire) et donc l'impossibilité de déposer le dossier et le paiement d'amendes jusqu'à transfert de la marchandise vers un port sec.
- La matière considérée a une durée de vie de 03 ans et demie. A son arrivée à l'usine, il reste plus que 39 mois pour son utilisation. Le suivi des matières de classe C est donc nettement

moins contraignant que celui des matières de classe A.

Processus d'approvisionnement amélioré

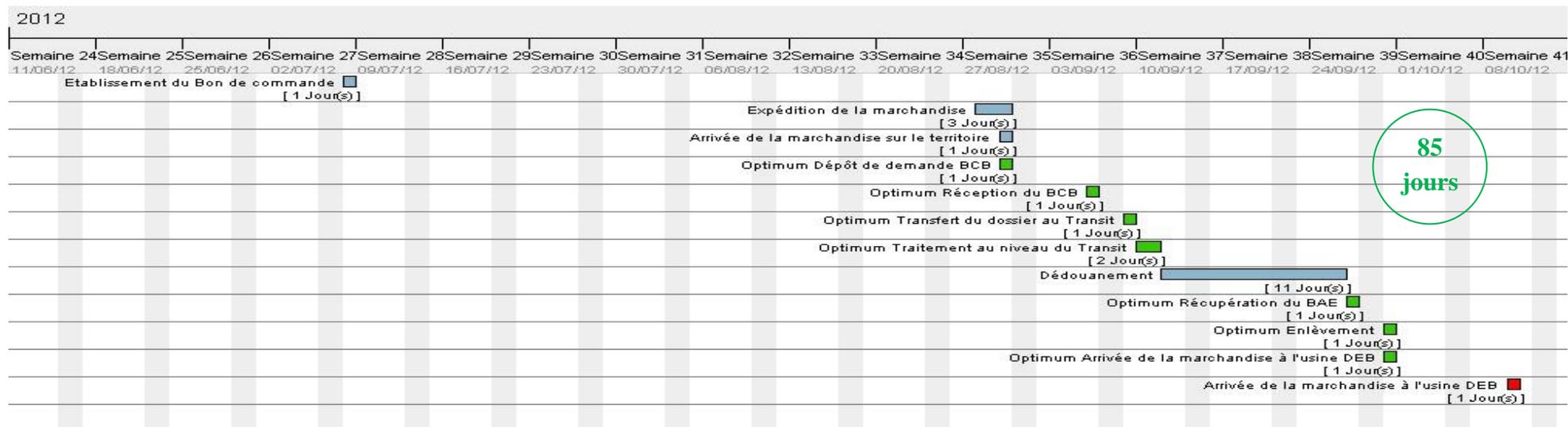


Figure III-18 : Diagramme de Gantt – Processus amélioré d'approvisionnement de la MP5

Commentaires

Les améliorations apportées afin de diminuer le délai d'approvisionnement apparaissent sur la Figure III-18 et concernent, pour ce produit :

- Réception du BCB : fixée à une semaine après le dépôt de la demande
Ce délai a été choisi en prenant en considération les délais moyens de traitement au niveau de la banque CPA
- Traitement au niveau du transit :
Le délai retenu pour cette tâche pour les matières de classe C est de 48h, la priorité de traitement étant accordée aux matières de classe A et de la classe B.
- Récupération du BAE :
Il convient d'organiser les équipes de sorte à récupérer le BAE dès son émission, à savoir, le lendemain de la visite de contrôle effectuée par l'inspecteur liquidateur des douanes qui marque la fin de la phase de dédouanement.

Le délai global a été réduit à 85 jours, soit 10 jours de moins que le délai réalisé initialement. Cela aurait permis de mettre à disposition la matière plus rapidement mais également de réduire les frais dus aux amendes de dépassement de délai de dépôt du dossier de douane.

Politique d'Approvisionnement – Reapprovisionnement périodique

Calcul de la consommation moyenne mensuelle :

$$\text{Consommation moyenne} = \frac{\sum \text{Consommations mensuelles}}{\text{Nombre de mois qui ont enregistré des sorties matières}} = 440,12 \text{ Kg}$$

Calcul du stock moyen :

$$\text{Stock moyen} = \frac{\sum \text{Stocks fin de mois}}{\text{Nombre de mois retenus dans l'étude}} = 729,77 \text{ Kg}$$

Calcul de la couverture de stock :

$$\text{Couverture de stock} = \text{Délai d'approvisionnement (en mois)} \times \text{Consommation moyenne} = 1\,320,36 \text{ Kg}$$

Calcul de la rotation des stocks :

$$\text{Rotation des stocks} = \frac{\text{Stock moyen}}{\text{Consommation moyenne}} = 2$$

Calcul de la période économique de commande :

$$\text{Période économique à commander} = \sqrt{\frac{\text{Taux de détention du stock} \times \text{Consommation annuelle} \times \text{Prix unitaire}}{2 \times \text{Coût de passation de commande}}} = 2,32 \text{ mois}$$

Calcul du stock de sécurité :

$$\text{Stock de Sécurité} = Dm * \sqrt{DL} = 782,3 \text{ Kg}$$

Tableau III-21 : Analyse du processus d'approvisionnement pour la MP6

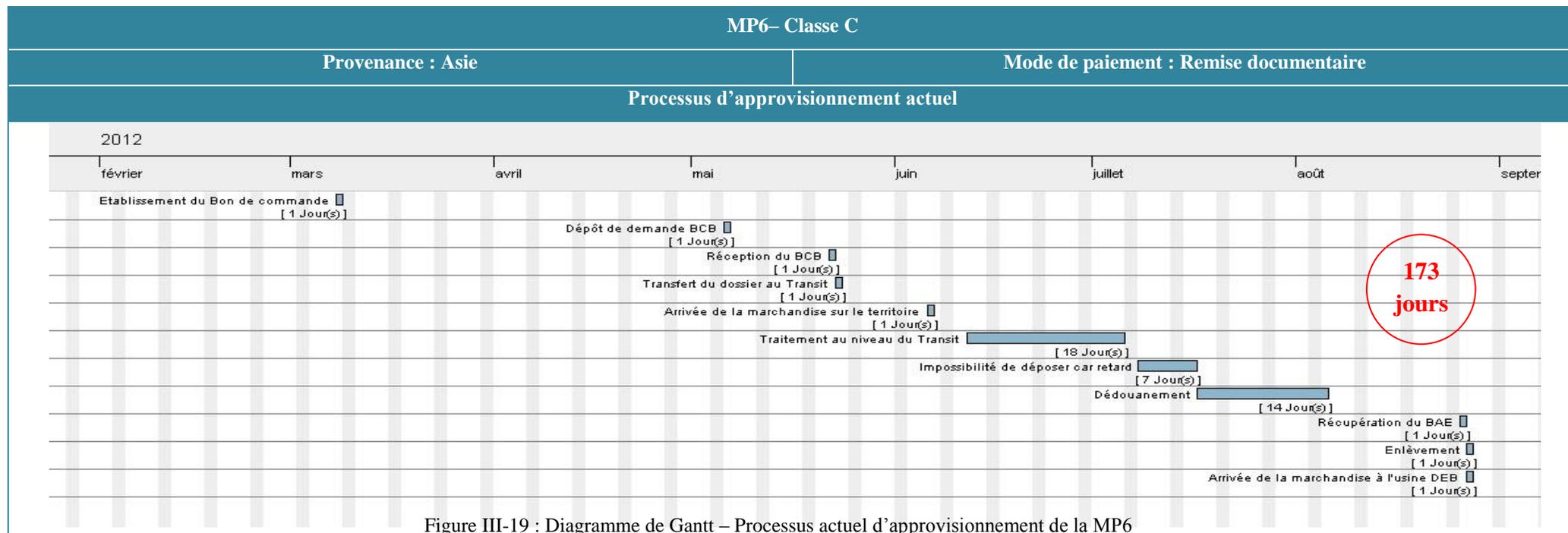


Figure III-19 : Diagramme de Gantt – Processus actuel d'approvisionnement de la MP6

Commentaires

La Figure III-19 illustre les différentes étapes du processus d'approvisionnement pour la MP6.

- Le bon de commande a été établi le 08/03/12 et l'arrivée de la marchandise sur le territoire national a eu lieu le 06/06/12 soit un peu moins de trois un mois pour son transfert du pays d'origine vers l'Algérie. Le processus de transit (Dédouanement et Enlèvement) de la marchandise a quant à lui nécessité environ trois mois puisque l'arrivée de la matière au niveau de l'usine de DEB a eu lieu le 27/08/12 soit 173 jours après l'émission du BC.
- Le transfert du dossier de commande à la structure Transit n'implique pas son traitement immédiat, comme l'illustre le diagramme de Gantt ci-dessus.
- Le délai de traitement au niveau du transit est de 18 jours.
- L'éloignement des tâches les unes des autres a généré un dépassement du délai réglementaire de dépôt de dossier (21 jours après l'arrivée de la marchandise sur le territoire) et donc l'impossibilité de déposer le dossier et le paiement d'amendes jusqu'à transfert de la marchandise vers un port sec.
- La récupération du BAE n'est pas effectuée systématiquement dès le moment où ce dernier est disponible comme illustré dans le diagramme ci-dessus. En effet, la récupération du BAE est

intervenue 03 semaines après que celui-ci ait été émis.

- La matière considérée a une durée de vie de 05 ans. A son arrivée à l'usine, il reste donc 54 mois pour son utilisation. Le suivi des matières de classe C est donc nettement moins contraignant que celui des matières de classe A.
- Cela aurait permis de mettre à disposition la matière plus rapidement mais également de réduire les frais dus aux amendes de dépassement de délai de dépôt du dossier de douane.

Processus d'approvisionnement amélioré

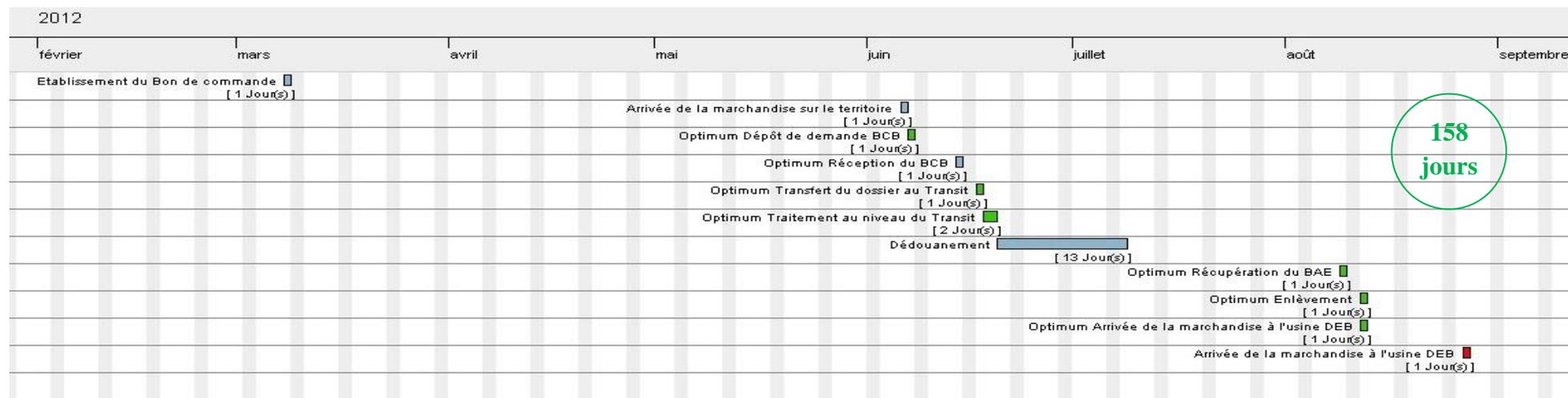


Figure III-20 : Diagramme de Gantt – Processus amélioré d'approvisionnement de la MP6

Commentaires

Les améliorations apportées afin de diminuer le délai d'approvisionnement apparaissent sur la Figure III-20 et concernent, pour ce produit :

- Réception du BCB : fixée à une semaine après le dépôt de la demande
Ce délai a été choisi en prenant en considération les délais moyens de traitement au niveau de la banque CPA
- Traitement au niveau du transit :
Le délai retenu pour cette tâche pour les matières de classe C est de 48h, la priorité de traitement étant accordée aux matières de classe A et de la classe B.
- Récupération du BAE :
Il convient d'organiser les équipes de sorte à récupérer le BAE dès son émission, à savoir, le lendemain de la visite de contrôle effectuée par l'inspecteur liquidateur des douanes qui marque

la fin de la phase de dédouanement.

Le délai global a été réduit à 158 jours, soit 15 jours de moins que le délai réalisé initialement.

Politique d'Approvisionnement – Recomplètement périodique

Calcul de la consommation moyenne mensuelle :

$$\text{Consommation moyenne} = \frac{\sum \text{Consommations mensuelles}}{\text{Nombre de mois qui ont enregistré des sorties matières}} = 93,75 \text{ Kg}$$

Calcul du stock moyen :

$$\text{Stock moyen} = \frac{\sum \text{Stocks fin de mois}}{\text{Nombre de mois retenus dans l'étude}} = 493,30 \text{ Kg}$$

Calcul de la couverture de stock :

$$\text{Couverture de stock} = \text{Délai d'approvisionnement (en mois)} \times \text{Consommation moyenne} = 468,75 \text{ Kg}$$

Calcul de la rotation des stocks :

$$\text{Rotation des stocks} = \frac{\text{Stock moyen}}{\text{Consommation moyenne}} = 6$$

Calcul de la période économique de commande :

$$\text{Période économique à commander} = \sqrt{\frac{\text{Taux de détention du stock} \times \text{Consommation annuelle} \times \text{Prix unitaire}}{2 \times \text{Coût de passation de commande}}} = 0,315 \text{ mois}$$

Calcul du stock de sécurité :

$$\text{Stock de Sécurité} = Dm * \sqrt{DL} = 209,63 \text{ Kg}$$

III.3.4 Proposition d'un modèle de fiche de stock

Dans le cadre de la mise en place d'un nouvel applicatif de gestion des stocks, les responsables GDS sont à la recherche d'un modèle de fiche de stock qui corresponde à leur besoin afin de l'intégrer à l'applicatif.

Dans cette optique, le modèle de fiche de stock représenté par le Tableau III-22 regroupe les informations nécessaires au déroulement des activités d'approvisionnement et de gestion des stocks a été établi.

Chaque article devra posséder une fiche informatique dans laquelle sont introduits tous les renseignements nécessaires pour sa commande, son transport, son stockage et sa gestion physique et ce dans le but de réduire les nombreuses opérations de saisie lors des commandes, mais aussi pour limiter les erreurs et conserver à jour les renseignements sur ces articles et permettre leur gestion optimale.

Les informations contenues dans cette fiche article sont les suivants :

Données de base

- **La désignation de l'article**

La désignation d'un article est le libellé utilisé dans les documents pour l'achat ou la demande de cet article. Elle décrit l'article et doit fournir de nombreux renseignements permettant de l'identifier. La qualité des détails et précisions sur la désignation améliore l'identification de l'article.

- **L'unité de gestion ou de comptage**

L'unité de gestion est l'unité utilisée pour les entrées et les sorties des articles dans le magasin. Elle est généralement la plus petite unité de comptage commune.

Cependant, lorsque l'on remarque la présence d'un produit en unités différentes et régulièrement utilisé, l'idéal est de considérer chacune de ces unités comme un article distinct.

- **Le code d'identification de l'article**

Il s'agit généralement d'un cryptage des informations liées à l'usage et aux caractéristiques principales de l'article. Ce code peut par exemple être la référence du fabricant.

- **La référence du fabricant**

C'est le code que le fabricant affecte à l'article. Il est transmis au fournisseur de façon complète lors des achats.

- **Les aspects logistiques et le conditionnement**

Il s'agit de l'ensemble des dispositions requises ou d'informations à considérer avant de manipuler ou déplacer un article. Entre autres, il peut être mentionné ici la nature et la résistance de l'emballage, le poids, le volume, l'étiquetage de sécurité et de manutention, etc.

Données de stockage

- **Les contraintes de stockage**

Les contraintes de stockage peuvent se résumer comme une somme d'obligations pour un article à être rangé uniquement dans des conditions et des milieux qui lui sont compatibles. Il s'agit d'un ensemble de prescriptions faites par son fabricant. Elles se rapportent généralement :

- à la durée de conservation de l'article
- au respect des conditions de températures;
- à la protection de l'article avant le stockage;
- à l'interdiction de le regrouper avec d'autres articles de nature différente.

Tous ces éléments influencent le choix du magasin et celui de l'emplacement de l'article dans la zone de stockage.

- **L'emplacement de l'article dans le magasin**

C'est le point de stockage ou l'adresse de l'article dans le magasin. Il s'agit très souvent d'un code numérique ou alphanumérique qui permet d'identifier exactement dans quel magasin et à quel endroit de ce magasin se trouve l'article recherché. Le code de l'article et son emplacement sont habituellement marqués sur une étiquette et collés sur chaque article rangé dans le magasin.

- **La disposition de l'article dans le magasin**

Tout article dans le magasin est rangé à un emplacement qui le rend visible et facilement accessible. Pour raison de convenance, les articles destinés à un usage rapproché sont de

préférence regroupés à des emplacements voisins. Ceci élimine les pertes de temps lors des sorties. La mauvaise disposition des articles peut provoquer la naissance de stocks dormants dans le magasin. Car le recours aux procédures informatiques mise en place pour la recherche d'un article n'est pas appliqué à tous les coups. Lorsque la recherche physique prévaut sur la recherche informatique ou documentaire, l'article mal disposé est tout simplement oublié.

Données de planification

Les données de planification d'un article sont les renseignements essentiels liés aux quantités et aux délais que le gestionnaire lui affecte à l'issue d'une étude des consommations. Ces derniers sont ensuite utilisés sur une période annuelle comme des indicateurs dans le suivi des stocks.

- **Le stock minimum (couverture de stock)**

Estimé en fonction des besoins dans le temps, il couvre la consommation durant le délai d'approvisionnement ; c'est à dire le temps qui s'écoule entre la date d'émission de la commande et la date de livraison de l'article.

- **Le stock maximum**

C'est le niveau maximal, le plafond de stock à ne pas dépasser pour un article donné dans le magasin.

- **Le stock de sécurité**

C'est une quantité d'un article qui, en plus du stock minimum, est gardée dans le magasin afin de pallier les ruptures de stock. Un stock de sécurité est affecté uniquement aux articles dont une rupture aurait des conséquences significatives ; car son entretien engendre un coût supplémentaire pour l'entreprise.

- **Le stock d'alerte**

C'est la somme du stock de sécurité et du stock minimum. Lorsqu'un stock de sécurité est affecté à un article, c'est l'atteinte du stock d'alerte qui déclenche le réapprovisionnement. Dans le cas contraire, c'est l'atteinte du stock minimum qui la déclenche.

- **La taille du lot**

C'est la quantité généralement invariable à acheter à chaque passation de commandes d'un article. Cette case est remplie sur la fiche uniquement pour les articles commandés par lot.

Tableau III-22: Modèle de fiche de stock



filiale Pharmal usine Dar El Beida

Fiche d'Article			
Numéro de fiche			
Date de création			
Données de Base			
Code Article		Conditionnement	
Désignation de l'article		Unité de gestion / comptage	
Fabricant		Poids	
Référence du Fabricant		Volume	
Données de Stockage			
Magasin		Durée de conservation	
Emplacement		Classe Matière dangereuse	
Article commun		usines utilisatrices	
Données de Planification			
Stock minimum		Modèle d'approvisionnement	
Stock maximum		Code ABC	
Stock de sécurité		Provenance	
Stock d'alerte		Délai d'approvisionnement	
Taille du lot		Code de gestion	

Cette fiche devra être mise à jour et régulièrement consultée par le responsable des Approvisionnements ainsi que par le responsable de Gestion des Stocks.

III.3.5 Elaboration d'un Tableau de Bord de gestion

L'amélioration de la performance repose essentiellement sur la capacité à mesurer précisément le progrès selon les objectifs de performance que l'on s'est fixés.

III.3.5.1 Première phase : Sélectionner les axes de progrès

Objecif de la phase

Lors de cette phase, il s'agira de situer le Groupe SAIDAL sur le marché pharmaceutique algérien.

L'objectif étant de positionner le Groupe en mesurant sa part de marché en fonction de la concurrence et du potentiel de croissance ainsi que d'identifier les perspectives de croissance, d'analyser les opportunités et les menaces potentielles et ce à travers une analyse SWOT.

Réalisation de la phase

La Figure III-21 et la Figure III-22 représentent le marché pharmaceutique Algérien selon le type de produits ainsi que les parts de marché des différents acteurs de l'industrie pharmaceutique en Algérie et ce pour l'année 2012.

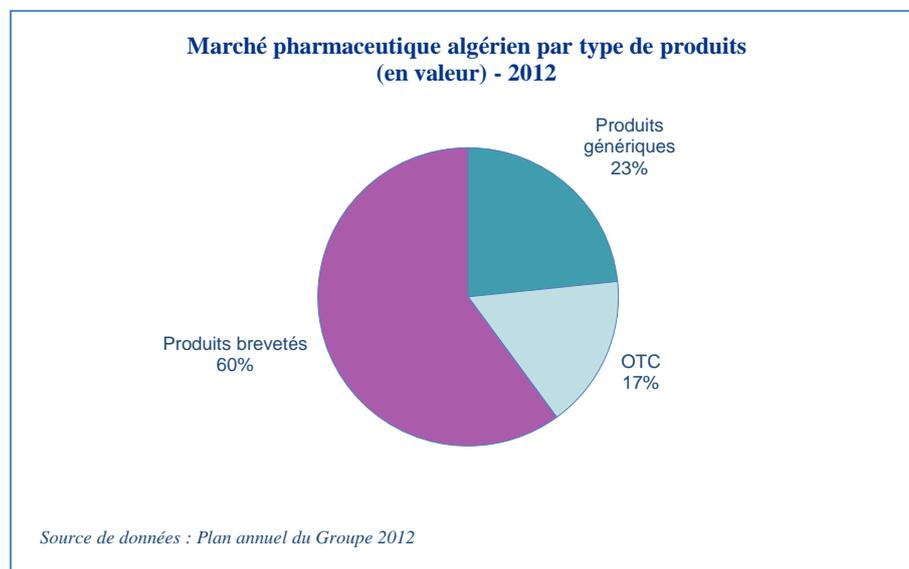


Figure III-21 : Marché pharmaceutique algérien par type de produits (en valeur) – 2012

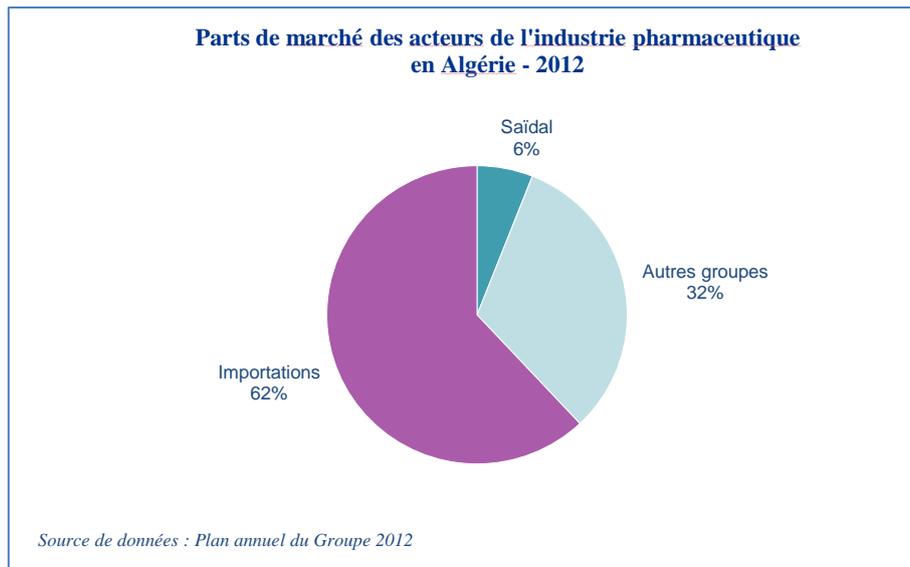


Figure III-22 : Parts de marché des secteurs de l'industrie pharmaceutique en Algérie – 2012

L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) a été effectuée via des réunions rassemblant les personnes concernées par la stratégie de développement du Groupe SAIDAL et a pour but de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

Les résultats de cette analyse apparaissent dans le Tableau III-23 et permettent d'identifier les axes stratégiques.

Analyse SWOT du Groupe SAIDAL

Tableau III-23 : Analyse SWOT du Groupe SAIDAL

	Positif	Négatif
Interne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acteur public majeur, portant près de 40% de la production locale et support de la politique de santé publique ▪ Présence forte sur le marché du générique. ▪ Les politiques gouvernementales en faveur des entreprises nationales (prêt pour le plan d'investissement) ▪ La santé financière et la trésorerie du groupe ▪ Son réseau de distributeurs ▪ Les partenariats avec Abbott et Novo Nordisk qui renforcent la position du groupe et permettent l'alignement avec les standards du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'absence de R&D innovante ou de développement ▪ Le manque de visibilité et faible maîtrise de la contribution marginale des produits ▪ La considération d'un objectif de production global en valeur et non par produit ▪ La faible Culture du Management et de la performance ▪ Dysfonctionnement de la chaîne de valeur de la supply chain ▪ Vétusté des équipements et gap avec les BPF pharmaceutiques ▪ Le marketing et la relation client peu développés
	S	W
	O	T
Externe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La croissance du marché ▪ La notoriété du groupe ▪ La conjoncture incitative de consommation de médicaments génériques ▪ L'évolution de la réglementation des marchés publics ▪ L'accroissement des investissements étrangers ▪ La limitation des importations de médicaments et le développement de la production locale ▪ Le développement des infrastructures hospitalières ▪ Les partenariats - ex : Novo Nordisk (transfert de technologie, stratégie d'export) ▪ Le développement du réseau direct 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les implantations de majors étrangères et l'augmentation des acteurs peuvent induire une baisse de parts de marché ▪ L'agressivité commerciale ▪ Le comportement des distributeurs (effet de surstockage) ▪ La complexité des mécanismes d'importation des matières premières ▪ Les pressions éventuelles de l'OMC sur les effets de réglementation de l'importation.

Cette analyse révèle les voies de développement du Groupe SAIDAL. Elle facilite la réflexion en matérialisant avec précision la position actuelle de l'entreprise, les perspectives de croissance et la force de la concurrence.

Objectifs stratégiques

Sur la base de l'étude des quatre facteurs : forces, faiblesses, opportunités et menaces, des axes de développement - sur lesquels des marges d'amélioration importantes existent - apparaissent et sont :

- Se positionner comme leader du marché du générique sur le marché national (assurer une mise à disposition des produits sur tout le territoire et donc augmenter le taux de service en externe et en interne et diminuer les ruptures) ;
- Développer la gamme des produits génériques ;
- Moderniser les infrastructures, les outils et les pratiques ;
- Assurer l'efficacité à tous les niveaux en développant les compétences en place (formation continue) et en développant une culture de la performance via la fixation et le suivi d'objectifs individuels et collectifs.

III.3.5.2 Deuxième phase : Déterminer les points d'intervention

Objectif de la phase

Lors de cette phase, il s'agira d'identifier les activités et les processus critiques au sens des axes de progrès sélectionnés et s'inscrivant dans le cadre de notre étude.

Réalisation de la phase

Pour un axe d'amélioration donné, seul un nombre restreint de processus est à considérer, ce sont les processus dit critiques et les processus dit annexes qui interagissent avec les processus critiques de diverses façons.

L'étude portera sur les fonctions Approvisionnements, Transit et Gestion des Stocks.

En effet, le processus d'approvisionnement est un processus critique au sens des objectifs cités dans la première phase. Le processus de transit et la gestion des stocks apparaissent, quant à eux, comme étant des processus annexes qui ont un lien direct et fondamental avec le processus d'approvisionnement notamment en termes de visibilité sur les articles (MP et AC) et en termes de délais.

Ces fonctions sont le siège de dysfonctionnements, comme développé tout au long du document, et requièrent donc un suivi régulier et ciblé, d'où la nécessité de mettre en place un Tableau de Bord adressé aux responsables des fonctions en question.

En effet, la gestion performante de ces fonctions cœur de métier, contribuera de manière significative à l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe SAIDAL.

Dans la Figure III-11, présentant la chaîne de valeur de l'usine Dar El Beida, apparaissent les fonctions Approvisionnements, Transit et Gestion des Stocks qui doivent être en coordination avec les autres activités car si l'une progresse sans les autres, cela peut déstabiliser l'ensemble et ainsi créer de nouveaux coûts.

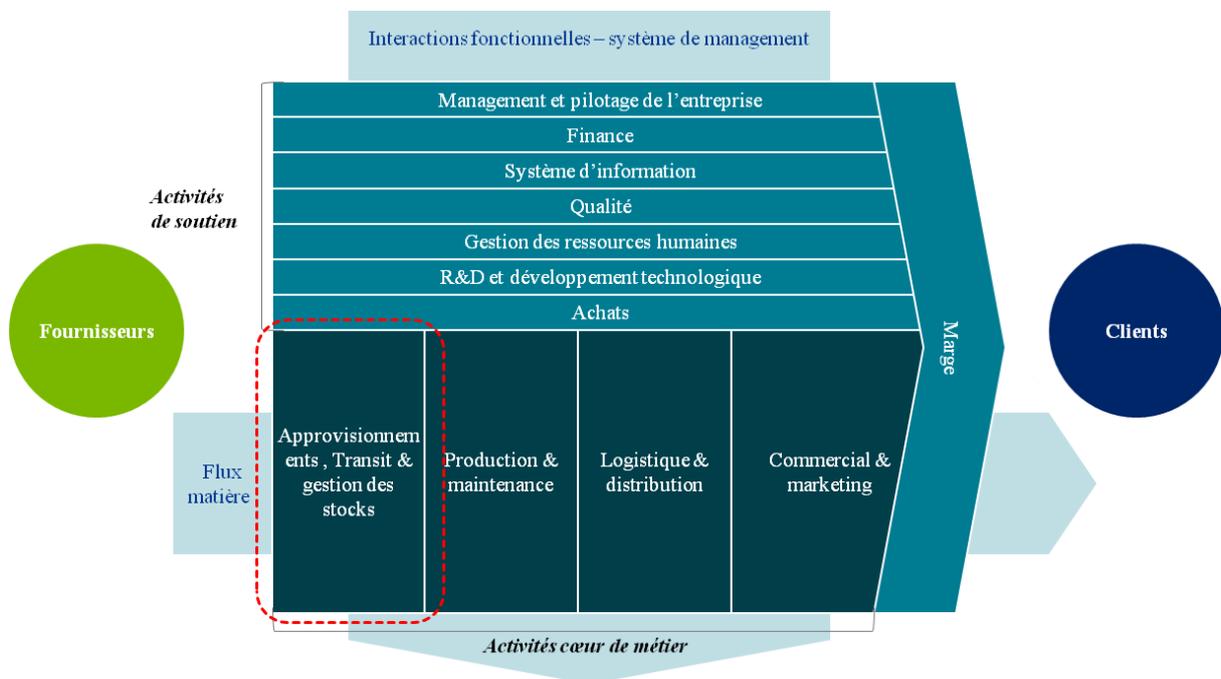


Figure III-23 : Chaîne de valeur de l'usine DEB

III.3.5.3 Troisième phase : Choisir les objectifs

Objectif de la phase

Lors de cette phase, il s'agira de sélectionner les meilleurs objectifs tactiques pour tous les acteurs et groupes d'acteurs concernés par la démarche de progrès.

Réalisation de la phase

Les objectifs opérationnels qui sont développés dans le Tableau III-24 ont été établis en vue d'augmenter l'efficacité des structures Approvisionnements, Transit et Gestion des Stocks.

Tableau III-24 : Objectifs opérationnels des fonctions Approvisionnements, Transit et GDS

Fonctions	Objectifs
Approvisionnements	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eviter les ruptures et les péremptions en planifiant les approvisionnements de manière efficace (optimiser le nombre de commandes et les quantités à commander) ▪ Diminuer la durée de constitution du dossier de commande en fluidifiant le flux d'information entre la structure Approvisionnements et la structure Transit. Cela permettra d'augmenter la visibilité du Transit sur l'arrivée des marchandises (récupération de l'Avis d'arrivée) et ainsi pouvoir effectuer le traitement bancaire ▪ Evaluer et suivre les coûts de passation de commandes ▪ Reporter et suivre les non-conformités et les avaries décelées lors du contrôle à la réception des marchandises ▪ Evaluer et suivre les commandes non satisfaites
Transit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fluidifier le flux d'information entre la structure Approvisionnements et la structure Transit afin d'augmenter la visibilité du Transit sur l'arrivée des marchandises (récupération de l'Avis d'arrivée) ▪ Augmenter le nombre de dossiers traités mensuellement

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimiser le délai de traitement des dossiers ▪ Assurer un dépôt des dossiers dans un délai de 21 jours après l'arrivée de la marchandise ▪ Reporter et suivre les dates prévues de récupération du BAE et les dates effectives de récupération ▪ Suivre l'efficacité des prestataires de transport routier
Gestion des Stocks	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etablir une gestion sélective adaptée aux catégories des articles en stock en tenant compte pour chaque article, de la couverture de stock et du stock de sécurité. ▪ Valoriser les péremptions et suivre les ruptures ▪ Suivre l'évolution du niveau des stocks et de la rotation des stocks ▪ Optimiser les espaces de stockage ▪ Evaluer et suivre les coûts de stockage

III.3.5.4 Quatrième phase : Choisir et construire les indicateurs de performance

Objectif de la phase

Lors de cette phase, il s'agira de sélectionner les indicateurs pertinents en tenant compte des objectifs à suivre.

Réalisation de la phase

Par rapport à chacun des objectifs cités dans la troisième phase, et suite à des réunions avec les responsables concernés, nous avons sélectionné les indicateurs pertinents. Ceux-ci sont regroupés dans le Tableau III-25.

Tableau III-25 : Indicateurs de performance des fonctions Approvisionnements, Transit et GDS

Fonctions	Critères	Sujets	Indicateur
Approvisionnements	Coûts	<ul style="list-style-type: none"> Passation des commandes 	$\frac{\text{Coût de passation de commandes}}{\text{Coût global}}$ <p>Avec :</p> $\text{Coût de passation des commandes} = \frac{\text{Total des charges}}{\text{Nombre annuel de commandes}} \times 2$ $\text{Coût global} = \text{coût de passation de commandes} + \text{coût de stockage}$
	Qualité	<ul style="list-style-type: none"> Non-conformités des marchandises 	Nombre de non-conformités
	Délais	<ul style="list-style-type: none"> Constitution des dossiers de commande 	Délai de constitution des dossiers de commande
	Activité	<ul style="list-style-type: none"> Commandes non satisfaites 	Nombre de commandes non satisfaites
Transit	Coûts	<ul style="list-style-type: none"> Dépassement du délai de dépôt du dossier de douane 	Coûts associés au dépassement du délai de dépôt du dossier de douane
	Qualité	<ul style="list-style-type: none"> Réponse des transporteurs routiers 	Délai de réponse des transporteurs routiers
	Délais	<ul style="list-style-type: none"> Récupération de l'avis d'arrivée 	Délai pour la récupération de l'avis d'arrivée
		<ul style="list-style-type: none"> Dépassement du délai de dépôt du dossier de douane 	Délai de dépôt du dossier de douane
		<ul style="list-style-type: none"> Traitement des dossiers de commandes 	Délai de traitement des dossiers
		<ul style="list-style-type: none"> Récupération du BAE 	Délai pour la récupération du BAE
Activités	<ul style="list-style-type: none"> Traitement des dossiers de commandes 	Nombre de dossiers traités mensuellement	
Gestion des Stocks	Coûts	<ul style="list-style-type: none"> Coûts de stockage 	

			$\frac{\text{Coût de stockage}}{\text{Coût global}}$ <p>Avec :</p> $\text{Coût de stockage} =$ $\text{Coût global} = \text{coût de passation de commandes} + \text{coût de stockage}$
	Qualité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Péremption des matières en stock 	$\frac{\text{Valeur des stocks périmés}}{\text{Valeur totale du stock}}$
	Délais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Couverture de stock 	$\text{Délai d'approvisionnement (en mois)} \times \text{Consommation moyenne mensuelle}$
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rotation des stocks 	$\text{Taux de rotation des stocks} = \frac{\text{Valeur des consommations annuelle}}{\text{Valeur du stock moyen}}$
	Activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation de la capacité d'entreposage 	$\begin{aligned} &\text{Taux d'utilisation de la capacité d'entreposage} \\ &= \frac{\text{Nombre de palettes en stock}}{\text{Capacité de stockage}} \end{aligned}$
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stock moyen 	$\text{Niveau du stock moyen} = \frac{\sum \text{Stocks fin de mois}}{\text{Nombre de mois retenus dans l'étude}}$
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rupture de stock 		$\text{Taux de rupture de stock} = \frac{\text{Nombre de SKUs en rupture}}{\text{Nombre total de SKUs entreposés}}$	

III.3.5.5 Cinquième phase : Bâtir et maintenir le Tableau de Bord

Objectif de la phase

Lors de cette phase, il s'agira de structurer le Tableau de Bord afin qu'il soit un véritable outil d'aide à la décision en application du principe « d'un seul coup d'œil » ;

Réalisation de la phase

A la suite de la définition des objectifs et des indicateurs associés, nous avons construit une interface visuelle en associant ergonomie, pertinence et facilité d'utilisation. Cette interface permettra d'assister l'activité des fonctions Approvisionnements, Gestion des Stocks et Transit et de signaler clairement toutes les anomalies constatées pendant le déroulement de leurs activités.

Le choix quant aux différents types d'indicateurs visuels utilisés a résulté d'entretiens avec les responsables concernés. Après nous être mis d'accord sur la nature des informations qu'ils souhaitent voir apparaître dans le Tableau de Bord, nous nous sommes intéressés à la représentation visuelle de ces informations. En effet, afin de respecter le principe « d'un seul coup d'œil », il est nécessaire de prendre en considération les avis des utilisateurs cibles.

Nous avons choisis le logiciel Microsoft Excel comme outil d'application pour la construction de l'interface visuelle des tableaux de bord. Le choix de ce logiciel est lié à :

- Sa grande potentialité en termes graphiques, aspect primordial dans la construction de Tableaux de Bord ;
- La facilité de sa mise en application. En effet, même si l'utilisation de l'outil informatique au sein du Groupe SAIDAL est limitée, Excel reste maîtrisé par les responsables à qui s'adressent les Tableaux de Bord réalisés.

Le fichier Excel réalisé, regroupe trois tableaux de bord :

- Un Tableau de Bord destiné à la Sous-direction Achats et Approvisionnements ;
- Un Tableau de Bord destiné à la Sous-direction Gestion des Stocks ;
- Un Tableau de Bord destiné à la Sous-direction Transit.

Le regroupement de ces tableaux de bord au sein d'un même fichier apparaît comme nécessaire en vue de fluidifier l'échange d'informations entre les trois fonctions et d'augmenter la visibilité sur tout le processus d'approvisionnement (de l'établissement du bon de commande à la réception au niveau de l'usine).

De plus, la récente implémentation du réseau intranet au sein de l'usine de Dar El Beida est propice à la mise en place de ce fichier qui pourra être consulté à tout moment par les responsables concernés.

L'utilisation de ce fichier permettra, par exemple, au :

- Gestionnaire des stocks de planifier les réceptions des marchandises en ayant accès aux informations relatives aux dates d'arrivées ;
- Transitaire de préparer, au préalable, les documents nécessaires (note de détail) dès l'émission des BC.

La première feuille du fichier, représentée par la Figure III-24, contient le menu principal accessible aux trois destinataires.



Figure III-24 : Menu principal de l'interface visuelle du Tableau de Bord

Cette feuille permet d'accéder, à l'aide de « push buttons », aux autres sections (feuilles) du fichier où se trouvent :

- Le guide d'utilisation ;
- Le Tableau de Bord Approvisionnements;
- Le Tableau de Bord Gestion des Stocks;
- Le Tableau de Bord Transit.

Chacun de ces tableaux de bord contient deux feuilles :

- **Une feuille de signalisation**

Cette page contient uniquement les représentations graphiques des indicateurs (comme l'illustre, pour le TdB Approvisionnements, la Figure III-25) et permet de suivre leur progression de manière continue et d'alerter en cas d'écarts par rapport aux objectifs et aux seuils de tolérance et cela, en respectant le principe « d'un seul coup d'œil ».

Il est à noter que les push buttons du menu principal renvoient directement vers la page de signalisation.

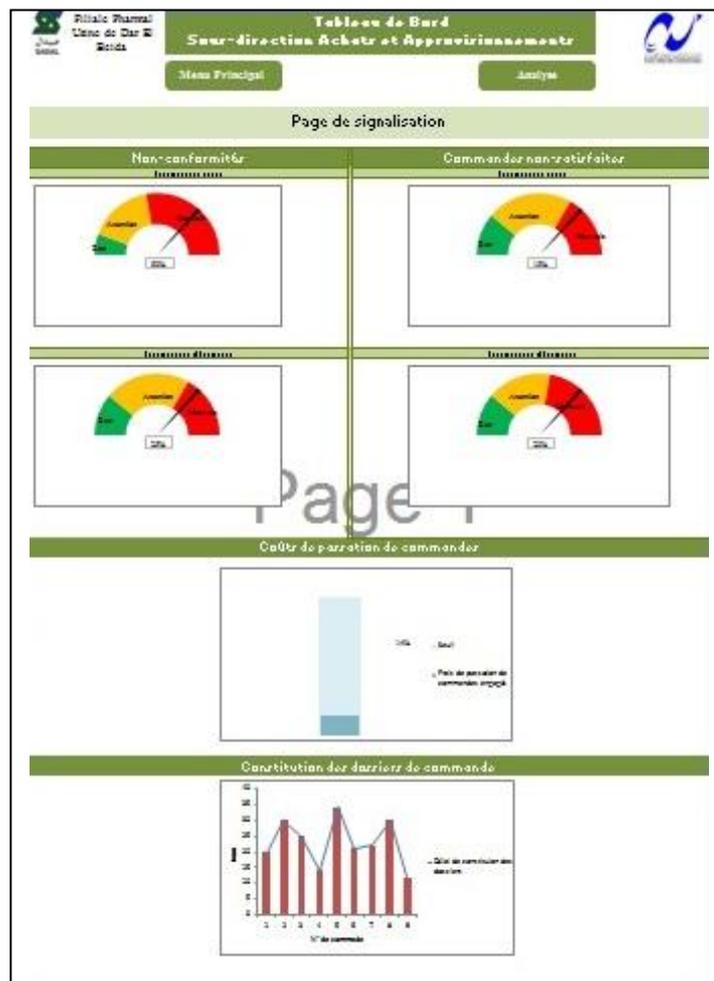


Figure III-25 : Aperçu de la page signalisation

▪ Une feuille d'analyse

Elle présente des éléments complémentaires et de détail (comme l'illustre, pour le TdB Approvisionnements, la Figure III-26), afin de mieux cerner la situation réelle. Les données présentes sur cette page, servent à construire les représentations graphiques de la page de signalisation.

The screenshot shows a dashboard for 'Sous-direction Achats et Approvisionnements' with a 'Page d'analyse' for the year 2015. It features two main sections: 'Non-conformité des marchandises' and 'Commandes non satisfaites'. Each section contains two tables: one for 'Fournisseurs locaux' and one for 'Fournisseurs étrangers'. The tables have columns for 'Fournisseur', 'Nombre de non-conformités', and 'Observations'. A large 'Page 1' watermark is visible across the center of the tables.

Figure III-26 : Aperçu de la page d'analyse

Dans la page d'analyse, pour chacun des indicateurs relatifs à la non-conformité des marchandises et aux commandes non-satisfaites, nous avons deux tableaux :

- Un pour les données relatives aux fournisseurs locaux ;
- Un autre pour les données relatives aux fournisseurs étrangers.

Exemple :

Concernant l'indicateur relatif aux non-conformités, le nombre de non-conformités par fournisseur ainsi que des observations quant à la nature de ces non-conformités seront reportés sur les tableaux. Il s'en suit alors le calcul du ratio Nombre de non-conformités/

Nombre total des matières réceptionnées). Le résultat est présenté sur la page de signalisation via un tachymètre illustré par la figure III-27.

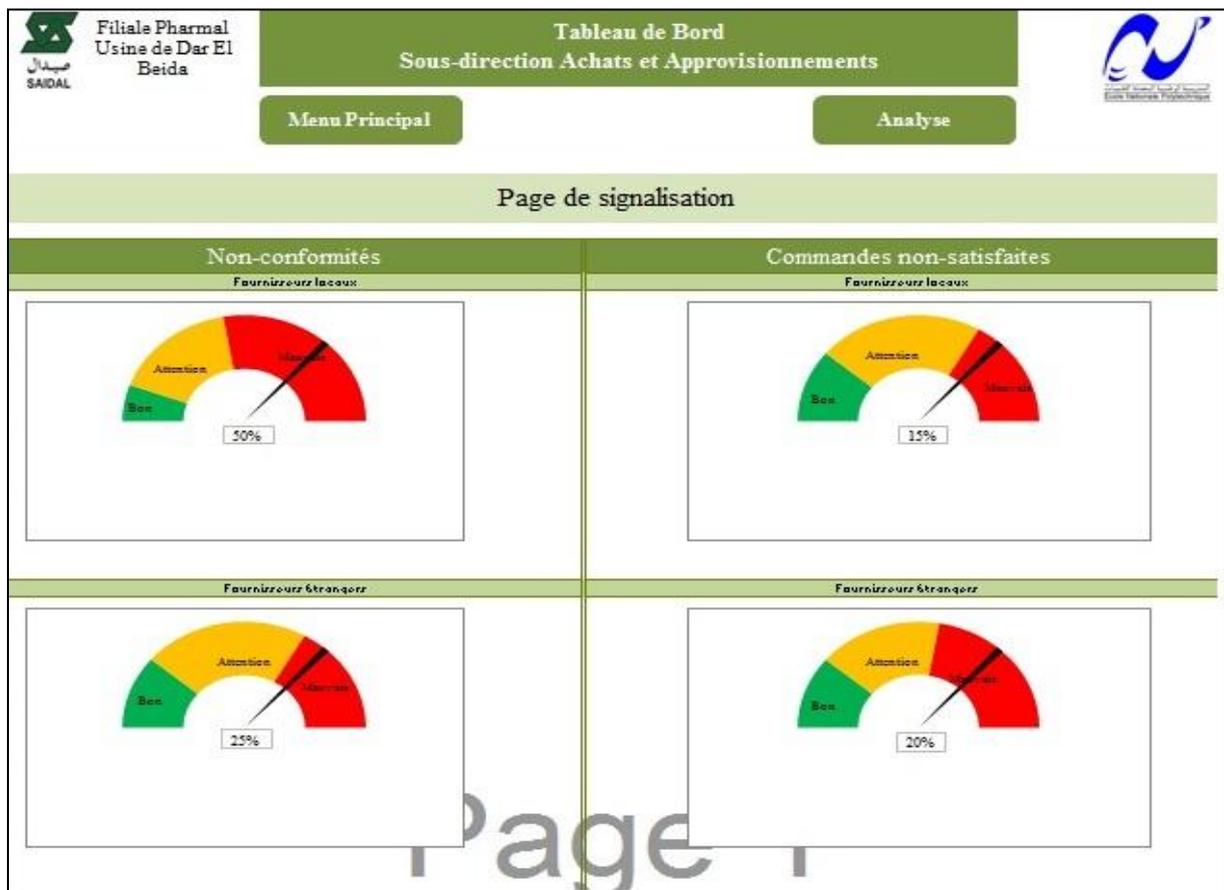


Figure III-27 : Tachymètres

D'autres graphiques peuvent être utilisés comme par exemple, le thermomètre représenté par la Figure III-28.

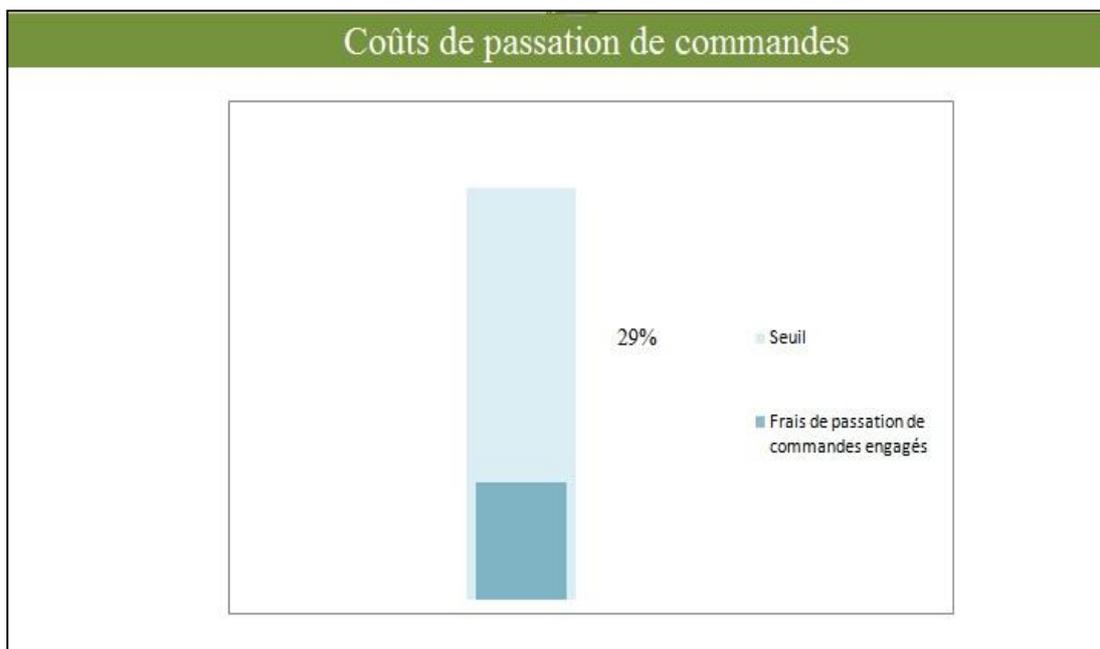


Figure III-28 : Thermomètre

Le Tableau de bord une fois mis en place, nécessitera :

- Exploitation et suivi :
 - Révision régulière des valeurs de référence (valeur cible et seuil de tolérance) ;
 - Modification ou ajout des procédures liées à chaque indicateur.
- Réactualisation :
 - Suppression de certains indicateurs ;
 - Création des nouveaux indicateurs ;
 - Modification de la cible.

III.4 Conclusion

Ce chapitre a donné lieu à des propositions d'amélioration relatives au processus d'approvisionnement ainsi qu'à l'interrelation forte qui existe entre les fonctions Approvisionnements, Transit et Gestion des Stocks. Cinq recommandations jugées primordiales et faisables ont été développées et ont concerné la différenciation à mener entre les fonctions Achats et Approvisionnement, la centralisation de la fonction Approvisionnements, l'optimisation des délais de réapprovisionnements, l'établissement d'une fiche de stock en adéquation avec les besoins de l'usine et enfin, une proposition de Tableau de Bord pour le pilotage des activités d'approvisionnement, de transit et de gestion des stocks dans l'optique d'amélioration de la performance des trois fonctions et de renforcement de la coordination entre elles.

Le projet de réorganisation du Groupe SAIDAL mené par le cabinet d'audit et conseil KPMG Algérie, nous a donné l'opportunité d'avoir une vision globale sur les différentes fonctions du Groupe et ce à travers les diagnostics fonctionnels à échelle macroscopique qui ont été menés et qui nous ont permis de déceler des dysfonctionnements majeurs et de ce fait d'orienter notre démarche de proposition d'axes d'amélioration en fonction des objectifs stratégiques du Groupe SAIDAL.

En effet, le Groupe SAIDAL souhaite se positionner comme leader du marché algérien du générique et ainsi assurer une mise à disposition des produits sur tout le territoire. Les inputs de production disponibles au moment adéquat et en quantité suffisante apparaissent donc comme l'un des éléments assurant l'atteinte de cet objectif.

Il nous est donc apparu comme essentiel de reconsidérer la fonction Approvisionnements en tant que fonction stratégique.

Cette fonction est fortement liée aux fonctions Gestion des Stocks et Transit du fait de l'importance du flux de matières provenant de l'étranger. Cela nous a donc naturellement mené à étudier l'interaction et l'interrelation entre ces fonctions.

L'absence de coordination entre ces dernières, le fait que le Transit se trouve au niveau du siège de l'une des filiales et que ces dernières ne jouent pas leur rôle de pilotage et d'homogénéisation des pratiques sont autant d'éléments qui ont guidé notre réflexion et notre travail.

En premier lieu, nous avons réalisé un diagnostic approfondi des fonctions Approvisionnements et Gestion des Stocks au sein de l'usine de Dar El Beida ainsi que de la fonction Transit se situant à El-Harrach. Nous avons ainsi pu appréhender tous les aspects de l'interrelation entre ces trois fonctions et déterminer les dysfonctionnements qui y sont associés.

En second lieu, face aux dysfonctionnements ainsi relevés, nous avons proposé des axes d'amélioration pour chacun d'eux et nous avons détaillé, en collaboration avec les responsables concernés, les recommandations qui semblent capitales et réalisables, à savoir :

- La nécessité de différencier la fonction Achats de celle d'Approvisionnements
Dans ce cadre, nous avons délimité les scopes fonctionnels de chacune des deux fonctions et réalisé des fiches de fonction ;

- La centralisation de la fonction Approvisionnements
Dans ce cadre, nous avons proposé plusieurs scénarios et nous avons exposé pour chaque scénario les avantages et inconvénients qui y sont associés ;
- La nécessité de suivre le processus de mise à disposition des matières dans le détail en intégrant les interrelations, étape essentielle avant l'élaboration d'une politique d'approvisionnement ;
- La nécessité de mettre en place un Tableau de Bord pour le pilotage des activités d'approvisionnement, de transit et de gestion des stocks.

Les difficultés rencontrées lors de notre étude ont été principalement d'ordre informationnel du fait du manque de reportings, l'information n'étant dans certains cas disponible qu'en format papier. L'exploitation et l'analyse des données a donc nécessité un traitement laborieux de ressaisie.

Malgré l'absence de comptabilité analytique, nous avons tout de même réussi à estimer les coûts nécessaires à notre étude et ce au travers des entretiens menés et des analyses des données disponibles.

Enfin, nous avons pu observer la volonté des équipes à s'engager dans une démarche d'amélioration en prenant des initiatives de mise en place de reportings qui leur permettent de piloter leur activité de manière plus efficace et qui se sont avérés précieux pour notre étude.

Cette volonté généralisée d'améliorer la performance à tous les niveaux couplée à la mise en place d'une formation continue sera l'un des piliers du développement du Groupe SAIDAL.

D'autres études pourront éventuellement compléter la notre. En effet, la construction d'un historique fiable et complet des consommations de MP/AC amorcée cette année ainsi que la mise en place et le suivi de nouveaux reportings permettront de bâtir un modèle prévisionnel de consommation et ainsi de mener une étude du réapprovisionnement beaucoup plus poussée.

B

(Baglin et al, 1996) Baglin G., Bruel O., Garreau A., Greif M., Van Delft C., 1996, « Management Industriel et logistique », Economica, Paris.

C

(Courtois et al, 2003) Courtois A., Martin-Bonnefous C., Pillet M., 2003, « Gestion de production », Editions d'Organisation, 2003.

F

(Fernandez, 2001) Fernandez A., 2011, « L'essentiel du Tableau de Bord », Editions d'Organisation, Paris.

L

(Leenders et al, 1998) Leenders M.R., Fearon H.E., Nollet J., 1998, « La gestion des approvisionnements et des matières », Editions Gaëtan Morin, Montréal.

M

(Michel, 1985) Michel D., 1985, « Tableaux de bord et reporting », Edition Technique de l'ingénieur, Paris.

P

(Person, 2000) Person H., 2000, « Guide pratique de la fonction Achats et Approvisionnement en PME/PMI », Editions Maxima, Paris

(Pimor, 2005) Pimor Y., 2005, « Logistique : Production – Distribution – Soutien », Dunod, Paris.

S

(SAIDAL 2012a) Document interne SAIDAL, 2012, « Rapport d'activité des Approvisionnements ».

(SAIDAL 2012b) Document interne SAIDAL, 2012, « Plan annuel du Groupe SAIDAL ».

V

(Voyer, 1999) Voyer P., 1999, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », Presses de l'Université du Québec, Québec.

Z

(Zermati, 2001) Zermati P., 2001, « Pratique de la gestion des stocks », Dunod, Paris.

Webographie :

- (Weba) <http://www.douane.gov.dz/Formalites%20de%20dedouanement.html>
- (Webb) <http://www.techniques-ingenieur.fr/>
- (Webc) <http://www.logistiqueconseil.org/> *
- (Webd) <http://www.saidalgroup.dz/>
- (Webe) <http://www.leem.org/>
- (Webf) <http://supply-chain.org/>

Liste des ouvrages consultés

- (Bourbonnais et Vallin, 1995) Bourbonnais R. et Vallin P., 1995, « Comment optimiser les approvisionnements », Economica, Paris.
- (Bruel, 2008) Bruel O., 2008, « Politique d'achat et gestion des approvisionnement », Dunod, Paris.
- (Courtois, 2003) : Courtois A., 2003, « Gestion de la production », 4ème édition, Éditions d'Organisation, Paris.
- (Fernandez, 2011) Fernandez A., 2011, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Editions d'Organisation, Paris.
- (Giard, 2005) Giard V., 2005, « Gestion de la production et des flux », Economica, Paris.
- (Hénot et Hémici, 2007) Hénot C. et Hémici F., 2007, « Contrôle de gestion », Bréal, Paris.
- (Savard et *al.*, 1998) Savard G., Gagnon P.D., Carrier S., Decoste C., 1998, « La gestion de l'approvisionnement », Les presses de l'Université Laval, Saint-Nicolas (Québec).

(*) Logistique Conseil : Organisme de recherche et d'information sur la logistique et le transport. Le site web n'est consultable qu'à partir d'un réseau associé à une entreprise.

Liste des annexes :

Annexe 1 : Questionnaire.....	163
Annexe 2 : Autonomie en MP/AC entrant dans la composition du PF X.....	165
Annexe 3 : Etat des matières premières périmées.....	166
Annexe 4 : Tableau de bord des commandes.....	167
Annexe 5 : Certificat d'origine.....	168
Annexe 6 : Etude de la répartition géographique des fournisseurs).....	169
Annexe 7 : Bon de commande.....	174
Annexe 8 : Liste de colisage.....	175
Annexe 9 : Facture Pro Forma.....	176
Annexe 10 : Certificat d'analyse.....	177
Annexe 11 : Certificat de conformité.....	178
Annexe 12 : Certificat d'origine.....	179
Annexe 13 : Demande d'ouverture de lettre de crédit (crédit documentaire).....	180
Annexe 14 : Demande d'imputation bancaire.....	181
Annexe 15 : Engagement d'importation.....	182
Annexe 16 : Engagement de transformation de la marchandise.....	183
Annexe 17 : Ordre de paiement.....	184
Annexe 18 : Bordereau d'envoi.....	185
Annexe 19 : Etat des dossiers au niveau du Transit.....	186
Annexe 20 : Situation des enlèvements marchandises port et aéroport.....	187
Annexe 21 : Avis de réception.....	188

Annexe 22 : Avis de réception Article de conditionnement endommagé.....189

Annexe 23 : Avis de réception Matière Première périmée.....190

Annexe 24 : Décret exécutif n° 12-93 du 1^{er} Mars 2012 fixant les modalités du bénéfice du statut d'opérateur économique agréé en douane.....191

Annexe 25 : Fiche de fonction « Programmation et Achats ».....192

Annexe 26 : Fiche de fonction « Approvisionnements ».....194

Annexe 1 : Questionnaire

Approvisio- nnements	Organisation
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment est organisée la structure Approvisionnements (organigramme, effectif, scopes fonctionnels) ? ▪ Quelles sont les compétences nécessaires au métier d'approvisionneur ?
	Calcul des besoins
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur quelles bases et comment est réalisé le Calcul des besoins ? ▪ A quel moment est-il effectué ? ▪ Quelle est la proportion de matières communes (MP/AC) ? ▪ Comment sont gérés les besoins en matières communes ? ▪ Quels sont les responsables chargés d'effectuer ce calcul ? ▪ Comment interagissent-ils ? (Reporting, Réunions périodiques)
	Passation des commandes
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qui est responsable de la passation des commandes ? ▪ Quelle est la proportion d'achats étrangers et d'achats locaux ? ▪ Quelle est la proportion des fournisseurs étrangers et quelle est leur origine ? ▪ Quelle est la proportion des marchandises transmises par voie aérienne et par voie maritime ? ▪ Quels moyens de communication avec les fournisseurs utilisez-vous ? ▪ Quels sont les documents qui interviennent lors de votre interaction avec les fournisseurs durant cette étape et dans quel ordre ? (Bons de commande?) ▪ Les fournisseurs renvoient-ils systématiquement des confirmations de commandes ? ▪ Existe-t-il un document sur lequel sont reportées les dates de passation de commandes ? ▪ Comment se décline la relation entre les Approvisionnements et la Gestion des Stocks lors de cette étape (Reporting, transmission de documents) ?
	Suivi des commandes
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En quoi consiste le suivi des commandes ? ▪ Quels sont les documents intervenants lors de cette étape ? ▪ Pour le cas des achats étrangers, comment se décline la relation entre les Approvisionnements et le Transit ? ▪ Combien de temps nécessite cette étape (bon de cession bancaire et domiciliation bancaire, dédouanement) ? ▪ Détenez-vous des informations relatives à la localisation de la marchandise durant son expédition (système de Tracking) ?

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe-t-il un état qui renseigne sur l'avancement des dossiers en transit ? Si oui, y a-t-il un suivi ?
	Réception et Contrôle de la marchandise
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planifiez-vous les réceptions ? Si oui, transmettez-vous cette planification à la GDS ? ▪ Existe-t-il un document regroupant les avaries décelées lors du contrôle ? Si oui, un suivi en est-il effectué ?
	Païement du fournisseur
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels sont les modalités de paiement existantes ? ▪ Quels sont les documents transmis à la Comptabilité ?
Transit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment est organisée la structure Transit (organigramme, effectif, scopes fonctionnels) ? ▪ Comment décririez-vous l'interrelation actuelle Approvisionnements – Transit ? et quelles seraient, selon vous, les améliorations possibles ? ▪ Votre relation avec les Approvisionnements et les compagnies de transport aérien et maritimes vous permet-elle de planifier efficacement votre activité ? ▪ Comment sont réalisées vos activités principales : dédouanement et enlèvement de la marchandise ? ▪ Quels sont les délais moyens relatifs au processus de transit (constitution du dossier de douane, dépôt du dossier auprès des douanes et traitement, contrôles de la marchandise par la douane, enlèvement) ? ▪ Existe-t-il une date limite de dépôt du dossier de douane ? que génère le dépassement de cette date ? ▪ Si oui, quelle est la proportion de dossiers concernés ? ▪ Les moyens mis à votre disposition (moyens de transport, moyens de communication) vous permettent-ils de travailler efficacement ?
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment est organisée la structure GDS (organigramme, effectif, scopes fonctionnels) ? ▪ Quelle est votre capacité de stockage (superficie et capacité des magasins) ? ▪ Tenez-vous à jour une base de tous les MP/AC utilisés? ▪ Effectuez-vous une gestion des stocks sélective des matières (catégorisation) ? Si oui, quelles méthodes est associée à chaque catégorie ? ▪ Adoptez-vous une gestion FIFO ou par péremption ? ▪ Utilisez-vous un logiciel de gestion des stocks ? Si oui, quels sont les inputs et les outputs ?
Gestion des Stocks	

Annexe 2 : Autonomie en MP/AC entrant dans la composition du Produit Fini X

CODE ARTICLE	DESIGNATION	UM	QUANTITE EN STOCK	QUANTITE NECESSAIRE	NOMBRE DE LOTS
1000100	MP 1	K	1 708,79	6,25	273
1006101	MP 2	K	1 449,40	15,95	90
1013001	MP 3	K	6 246,00	25,00	249
1409900	MP 4	K	342,30	0,28	1 240
1006403	MP 5	K	737,81	1,25	590
1409902	MP 6	K	700,00	2,50	280
2006866	AC1	M	2 366,30	12,60	187
2006891	AC2	M	2 180,60	12,60	173
2995229	AC3	M	6,32	0,16	38
2996000	AC4	M	665,00	0,16	4 054
2998604	AC5	R	4 980,00	2,00	2 490
NOMBRE DE LOTS POUVANT ETRE PRODUIT					38

Annexe 3 : Etat des MP périmées

DEPARTEMENT GESTION DES STOCKS							14/05/2013
ETAT DES MATIERES PREMIERES PERIMEES							
<i>CODE</i>	<i>DESIGNATION</i>	<i>QUANTITE /kg</i>	<i>N° LOT</i>	<i>DATE DE PEREMP</i>	<i>PRIX U/ DA</i>	<i>VALEUR /DA</i>	<i>NOM PRODUIT FINI</i>
00 38 02	MP1			mars-13			PF1
39 02 01	MP2			mars-13			PF2
73 00 06	MP3			mars-13			PF3
00 60 03	MP4			avr-13			PF4
01 26 02	MP5			avr-13			PF5
39 00 12	MP6			avr-13			PF6
99 15 03	MP7			avr-13			PF7
30 05 01	MP8			avr-13			PF8
TOTAL							

Annexe 4 : Tableau de bord des commandes

USINE	contrat	N° BC	DATE	Designation	Fournisseur	Qty	UM	P.U	Montant en devise	mode de paiement	Date dépôt demande notification	Date notification/domiciliation	Date de dépôt demande de modification ou	Date de réception swift de modification ou	date dépôt demande bcl	date réception BCB	date d'arrivée	date depot transit	N° DT	Observation	
DEB	CONT 2012	27	10/01/12	MP1						LC 59J/BL	12/01/12	accusé du 25/01/12 swift du 20/02/12 324818			01/04/12	22/04/12	18/04/12	23/04/12	250/12	prévu la mi mars	livré le 28/05/12
DEB	CONT 22/2012	45	11/01/12	MP2						remise	10/04/12	Page 4			10/04/12	29/04/12	23/05/12	02/05/12	268/12	en vert prévu le 16/03/12 D10 M 2012 005100	Embarqué le 24/02/12
DEB	CONT 22/12	176	08/03/12	MP3						REMISE	06/05/12	D10N'2012-034716 DU 17/07/12 transmis au DFC le 30/08/12			06/05/12	22/05/12	06/06/12	23/05/12	283/12		livre le 27/08/2012
DEB	21/2012	332	06/05/12	MP4						REMISE ech le 03/09/12	09/07/12	Page 5			09/07/2012	25/07/12	15/06/12	25/07/12	406/12		Embarqué le 14/07/12 att docs orig livré le
DEB	avenant contrat 14/12	512	08/07/12	MP5						remise	30/08/12	Page 6			30/08/2012	16/09/2012		17/09/2012	504/12		EMBARQUE LE
DEB	22/2012	43	11/07/12	MP6						LC INCA 59J/BL	17/07/12	accusé du 24/07/12 swift du 05/08/12			16/09/2012	16/10/2010	20/10/12	17/10/2012	531/12		embarquée le

ANNEXES

Annexe 5 : Réception des importations en MP/AC pour l'année 2012 (Exemple : mois de Janvier pour les MP et mois de Février pour les AC)

RECEPTION DES IMPORTATIONS MATIERE PREMIERE																					
MOIS DE JANVIER 2012																					
DATE	DTN	Designation	Fournisseur	Quantite	Tonnage	P.U	Montant en devise	Montant en DA	Date D'arrivee	Date domiciliation	Date Depot au transit	Date Reception	ARN	Facture	Paiement	Date de FAB	Date de PER	LOT N	Conditionnement	PAYS	ORIGINE
04/08/2011	713/11	MP1							06/12/2011	16/08/2011	24/11/2011	08/01/2012	451	1E+07	LIC	12/10/2011	11/10/2013				
2011	733/11	MP2							23/12/2011				459								
		MP3																			
24/04/2011	752/11	MP4							27/12/2011	16/01/2012	17/01/2012	29/01/2012	463			01/05/2011	01/05/2014				
03/05/2011		MP5											464	110179	REMISE	14/01/2011-25/11/2010	13/04/2016-24/11/2015				
14/02/2011	339	MP6							01/06/2011	27/02/2011	17/05/2011	30/01/2012	466	3E+06	LIC	17/02/2011	16/02/2014				

RECEPTION DES IMPORTATIONS ARTICLES DE CONDITIONNEMENT																					
MOIS DE FEVRIER 2012																					
DATE	DTN	Designation	Fournisseur	Quantite	Poids Brute	P.U	Montant en devise	Montant en DA	Date domiciliation	Date D'arrivee	Date Depot au transit	Date Reception	ARN	Facture	Paiement	Date de FAB	Date de PER	LOT N	Conditionnement	PAYS	ORIGINE
22/06/2011	700/11	AC1							22/06/2011	09/11/2011	15/11/2011	01/02/2012	978	8193746	lic						
20/07/2011	734/11	AC2							11/08/2011	26/11/2011	18/12/2011	07/02/2012	987	509007069 3/94/95/96/ 97/98	LIC						
27/07/2012	047/12	AC3									02/02/2012	16/02/2012	200	FC120013/12	LIC						
27/07/2011	64/12	AC4							07/08/2011		12/02/2012	27/02/2012	8	FC120019/12	LIC						
		AC5																			

Annexe 6 : Etude de la répartition géographique des fournisseurs (SAIDAL 2012a) (SAIDAL 2012b)

En 2012, le Groupe SAIDAL possède un total de 339 fournisseurs, dont 215 locaux et 124 internationaux.

Les 215 fournisseurs locaux correspondent à 21% du montant total d'achat tandis que les 124 fournisseurs internationaux représentent 79% de ce montant.

Les résultats des analyses Pareto menées sur les fournisseurs du Groupe SAIDAL sont les suivants :

- 36 fournisseurs représentent 80% des achats totaux en 2012
- 26 fournisseurs étrangers représentent 80% des achats internationaux en 2012 sur un total de 124 fournisseurs étrangers
- 14 fournisseurs algériens représentent 80% des achats locaux en 2012 sur un total de 215 fournisseurs locaux

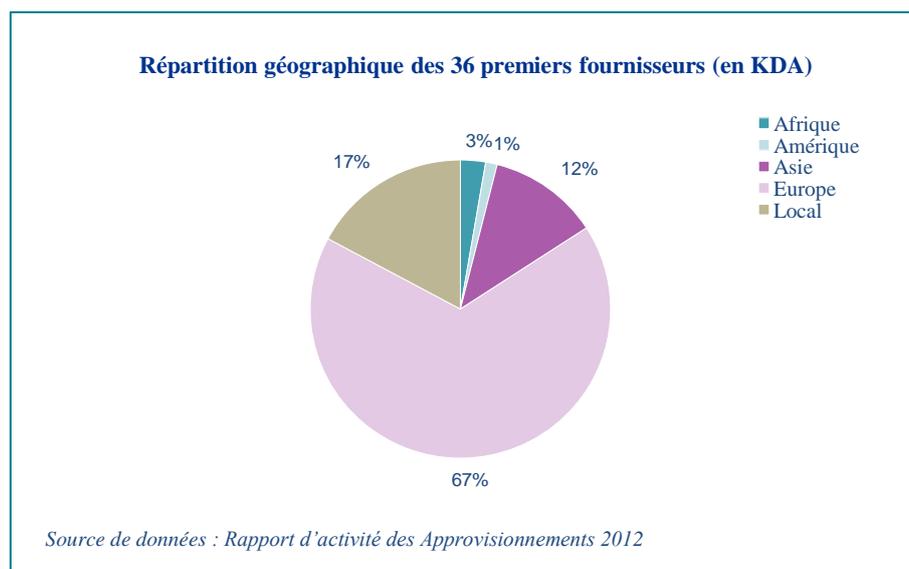


Figure 1: Répartition géographique des 36 premiers fournisseurs du Groupe SAIDAL

Durant l'année 2012, l'usine de Dar El Beida a traité avec 48 fournisseurs (33 fournisseurs de matières premières et 15 fournisseurs d'articles de conditionnement).

La répartition géographique de ces fournisseurs est représentée dans la figure ci dessous :

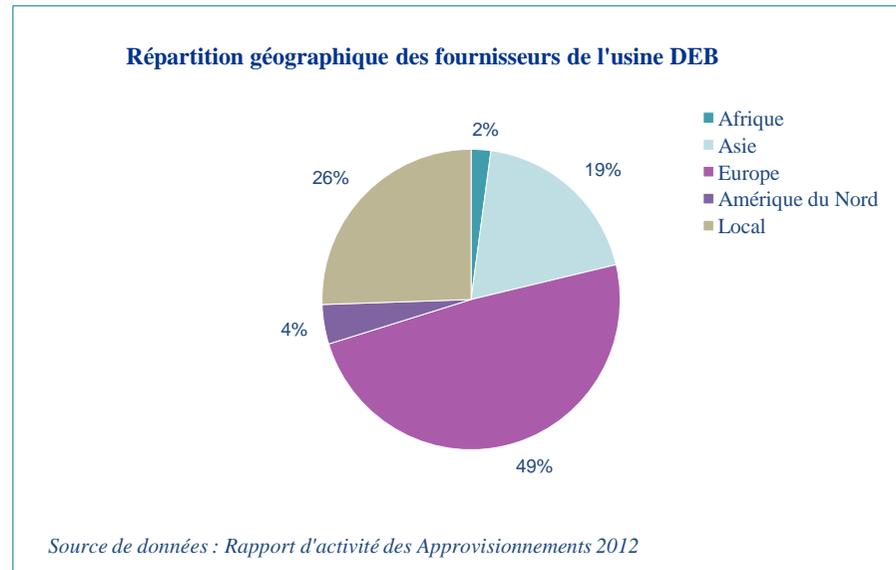


Figure 2: Répartition géographique des fournisseurs de l'usine DEB

Pour l'échantillon considéré dans l'étude, seuls 25 fournisseurs de MP sur les 33 fournisseurs de MP de l'usine de Dar El Beida sont représentés et la totalité des fournisseurs d'AC sont représentés.

Les répartitions géographiques des fournisseurs selon la catégorie d'articles (MP, AC) sont les suivantes :

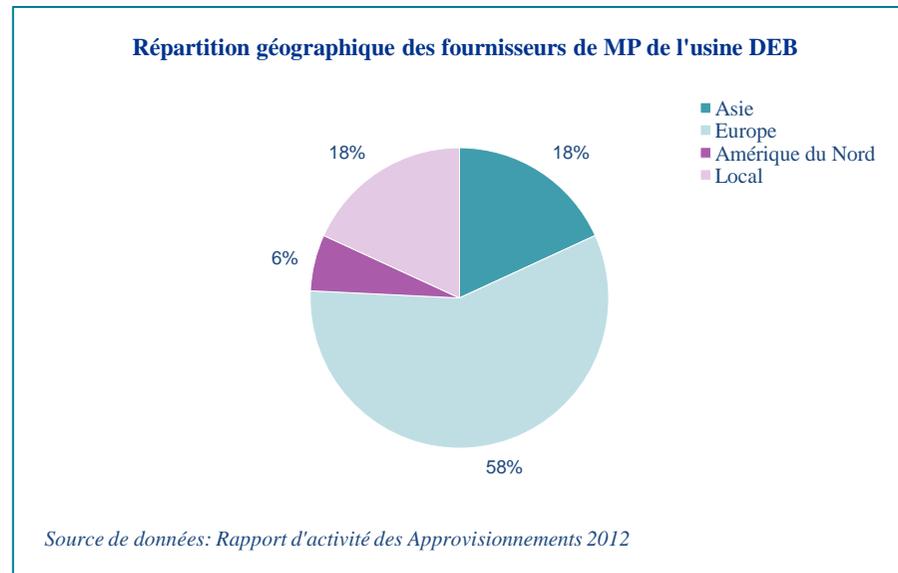


Figure 3: Répartition géographique des fournisseurs de MP de l'usine DEB

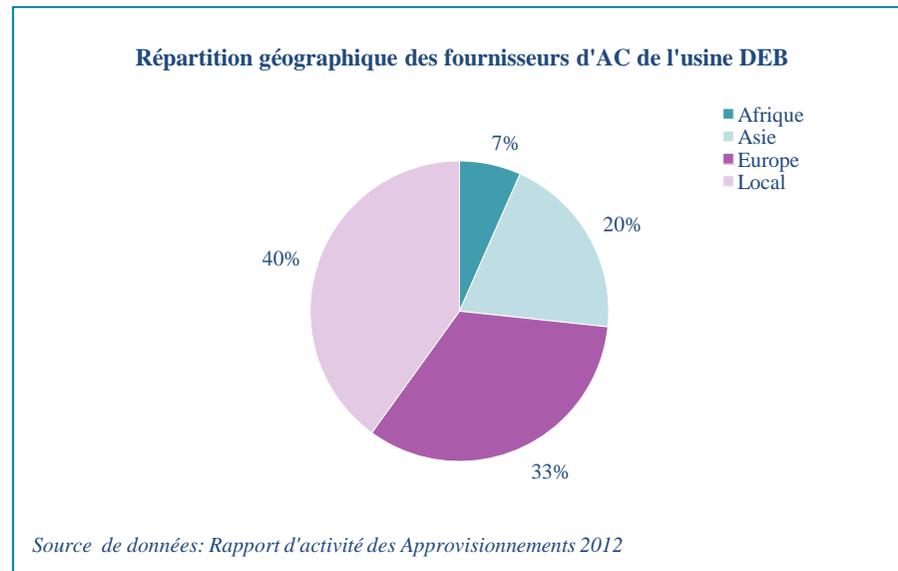


Figure 4: Répartition des fournisseurs d'AC de l'usine DEB

Tableau 1: Répartition géographique des fournisseurs d'AC en fonction de la part de achats (en KDA)

	Montant (DZD)	Part (%)
AC - Fournisseurs étrangers	113 844 927,43	65,6%
Afrique - Tunisie	2 011 480,87	1,2%
AC-Fournisseur1	2 011 480,87	1,2%
Asie	19 370 851,33	11,2%
AC-Fournisseur2	9 132 783,41	5,3%
AC-Fournisseur3	1 380 000,00	0,8%
AC-Fournisseur4	8 858 067,92	5,1%
Europe	92 462 595,23	53,3%
AC-Fournisseur5	2 676 500,00	1,5%
AC-Fournisseur6	54 238 508,28	31,3%
AC-Fournisseur7	2 734 020,00	1,6%
AC-Fournisseur8	8 590 133,81	5,0%
AC-Fournisseur9	5 433 265,00	3,1%
AC-Fournisseur10	18 790 168,14	10,8%
AC - Fournisseurs locaux	59 596 285,90	34,4%
Afrique - Algérie	59 596 285,90	34,4%
AC-Fournisseur11	448 050,00	0,3%
AC-Fournisseur12	450 763,55	0,3%
AC-Fournisseur13	46 396 086,00	26,8%
AC-Fournisseur14	6 527 929,55	3,8%
AC-Fournisseur15	5 773 456,80	3,3%

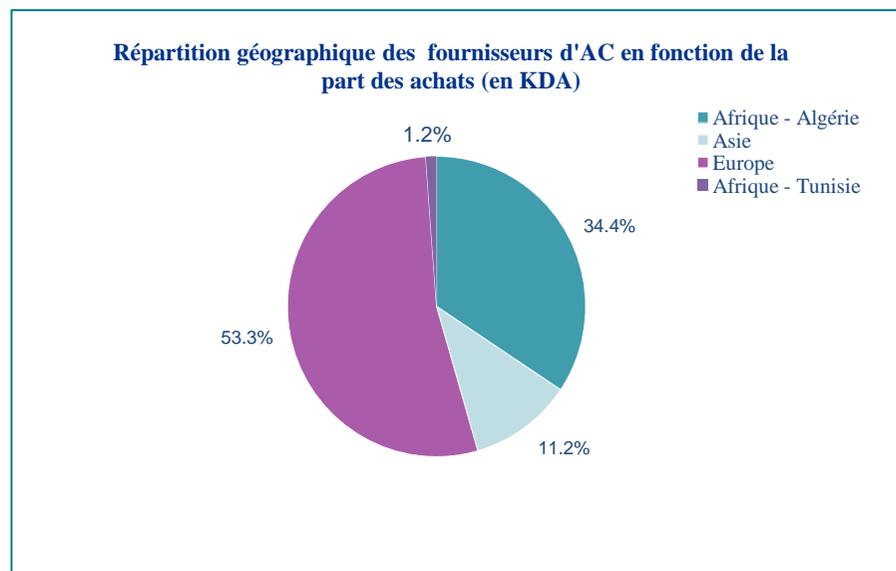


Figure 5: Répartition géographique des fournisseurs d'AC en fonction de la part des achats (en KDA)

Tableau 2 : Répartition géographique des fournisseurs de MP en fonction de la part des achats (en KDA)

	Montant (DZD)	Part (%)
MP - Fournisseurs étrangers	418 815 653,06	82,2%
Amérique du Nord	20 818 314,19	4,1%
MP-Fournisseur1	20 818 314,19	4,1%
Asie	60 843 204,09	11,9%
MP-Fournisseur2	50 120 176,37	9,8%
MP-Fournisseur3	3 958 494,28	0,8%
MP-Fournisseur4	6 764 533,45	1,3%
MP-Fournisseur5	0,00	0,0%
Europe	337 154 134,78	66,2%
MP-Fournisseur6	28 023 129,38	5,5%
MP-Fournisseur7	31 342 781,40	6,2%
MP-Fournisseur8	0,00	0,0%
MP-Fournisseur9	28 204,43	0,0%
MP-Fournisseur10	53 283 867,81	10,5%
MP-Fournisseur11	285 000,00	0,1%
MP-Fournisseur12	2 518 665,91	0,5%
MP-Fournisseur13	43 511 261,49	8,5%
MP-Fournisseur14	38 404 794,36	7,5%
MP-Fournisseur15	7 000,00	0,0%
MP-Fournisseur16	0,00	0,0%
MP-Fournisseur17	137 833 764,53	27,1%
MP-Fournisseur18	0,00	0,0%
MP-Fournisseur19	1 915 665,48	0,4%

	Montant (DZD)	Part (%)
MP - Fournisseurs locaux	90 495 763,37	17,8%
Afrique - Algérie	90 495 763,37	17,8%
MP-Fournisseur20	5 120 400,00	1,0%
MP-Fournisseur21	2 608 200,00	0,5%
MP-Fournisseur22	78 000,00	0,0%
MP-Fournisseur23	81 864 962,68	16,1%
MP-Fournisseur24	719 800,70	0,1%
MP-Fournisseur25	104 400,00	0,0%

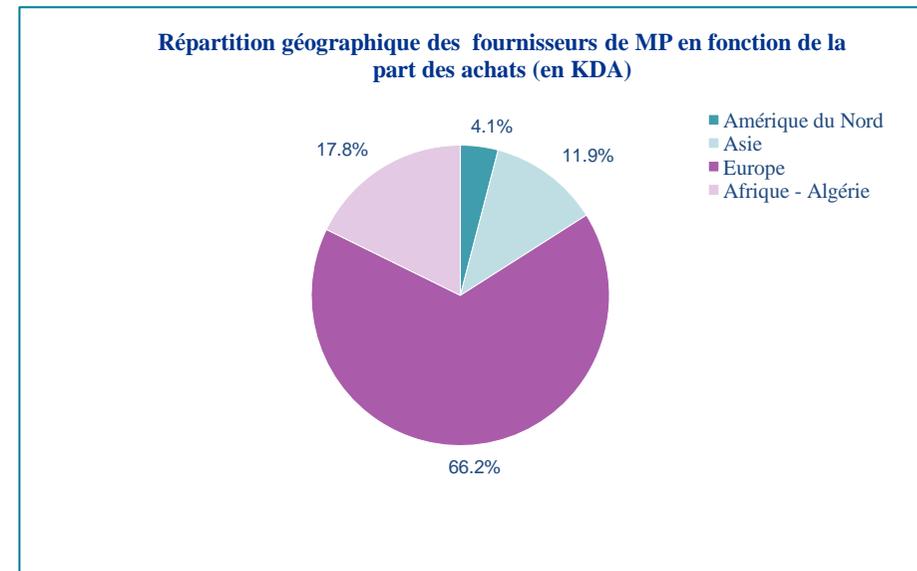


Figure 6 : Répartition géographique des fournisseurs de MP en fonction de la part des achats (en KDA)

Annexe 7 : Bon de commande

 SAIDAL	شركة فرمال ش.ذ.أ. EPE PHARMAL Spa شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 800.000.000 دج Société par action au Capital de 800.000.000 DA	IMP 002 Version : A															
<h2 style="margin: 0;">BON DE COMMANDE</h2> <p style="margin: 0;">(Original - Fournisseur)</p>																	
UNITE DAR EL BEIDA DIRECTION COMMERCIALE																	
N° 0000348																	
DATE :																	
RÉFÉRENCES A RAPPELER																	
N°																	
Réf. Contrat <input type="checkbox"/> Convention <input type="checkbox"/> :																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">CODE INTERNE</th> <th style="width: 40%;">DÉSIGNATION / SPÉCIFICATIONS TECHNIQUES</th> <th style="width: 5%;">UM</th> <th style="width: 15%;">QUANTITÉ</th> <th style="width: 10%;">PRIX UNITAIRE</th> <th style="width: 20%;">MONTANT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 200px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						CODE INTERNE	DÉSIGNATION / SPÉCIFICATIONS TECHNIQUES	UM	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	MONTANT						
CODE INTERNE	DÉSIGNATION / SPÉCIFICATIONS TECHNIQUES	UM	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	MONTANT												
Délai de livraison : Mode d'expédition : Facturation en Exemples Règlement : Domiciliation bancaire : Instructions complémentaires : Siège social : Route de la Wilaya N° 11, BP 141 - Dar-El-Beida - ALGER 16100 R.C. : 0007654 B 99 I.M.F.: 099916000765422 A.I. : 16151591011 Tél.: (213) 021 50 88 76/81 Fax : 021 50 76 05																	
Visa :			Visa :														

Annexe 8 : Liste de colisage

LISTE DE COLISAGE

1 PALETTE CONTIENT (120*80*110 cm)

Lot : 1301054

Date de fabrication: 02.2013

Date de péremption: 02.2015

1 PALETTE CONTIENT (115*115*143 cm)

Lot : 2-67532

Date de fabrication: 22.02.2012

Date de péremption: 22.02.2015

Total poids net:

Total poids brut:

EPE PHARMA SPA - ROUTE DE WILAYA N° 11 BP141 DAR EL BEIDA - 16100 ALGER ALGERIE

Commande n° 95/APPRO/02/2013

09.04.2013

Annexe 9 : Facture Pro Forma

EPE PHARMAL FILIALE DU
GROUPE SAIDAL
ROUTE DE WILAYA N° 11
BP 141 DAR EL BEIDA
16100 ALGER
ALGERIE

FACTURE PRO FORMA N°

PRODUIT	QUANTITE/KG	PRIX UNITAIRE/€	PRIX TOTAL/€
---------	-------------	-----------------	--------------

MONTANT TOTAL

Paielement : par Remise Documentaire à 59 jours date de LTA
Délai de livraison : +/- 3 semaines après réception de votre commande
Conditions de vente : FCA aéroport de Bruxelles (INCOTERMS 2010)

08.02.2013

Annexe 10 : Certificat d'analyse

CERTIFICAT D'ANALYSE

PRODUCT		
Batch no	1301054	
Manufacturing date	02.2013	
Retest date	02.2015	
<u>Items</u>	<u>Limits</u>	<u>Results</u>
Acid value	0.00 - 1.00 MGKOH/G	0.14
Iodine value	55.00 - 65.00 GI2/100G	55.8
Hydroxyl value	0.00 - 5.00 MGKOH/G	0.3
Saponification value	130.00 - 150.00 MGKOH/G	133.71
Colour Gardner 63	0.00 - 3.00 GARDNER	2.8

Ce produit correspond aux résultats ci-dessus. Certificat conforme à celui reçu du fournisseur

28.03.2013

Annexe 11 : Certificat de conformité

CERTIFICAT DE CONFORMITE

Nous certifions que le produit
monographie du fabricant et est d'origine Belge.

est conforme aux resultats de la

Pour
28/03/2013

Annexe 13 : Demande d'ouverture de lettre de crédit (crédit documentaire)

DEMANDE D'OUVERTURE DE CREDIT DOCUMENTAIRE		
CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE		
SIEGE SOCIAL/ 2 BOULEVARD COLONEL AMIROUCHE		
Algiers Messieurs,		
Please open by	Télégramme Lettre de crédit documentaire (1) Lettre avion	a) Révocable (2) b) Irrévocable c) Irrévocable and confirmed
Amount:		
Advising: BANK HSBC		
In favour of: HONG KONG CHINE.		
Which must be 59 DAYS DATE OF B/L		
Utilised by trait (1) with delivery documents presentation: Invoice ,B/L, Compliance Certificate, Analyse Certificate with date of manufacturing and date of expiry, Certificate of origin; (Another originals document to be send to SAIDAL PHARMAL).		
Date and place of expiry (3)... At Algiers ...		
documents: following of documents into the back		
Original commercial invoice in 08 copies duly signed and stamped		
Original B/L		
To the order of C.P.A agence 101.41 rue Didouche Mourad Alger		
Notify: SAIDAL EPE PHARMAL B.P 141 Dar El Beida Alger		
Fret payé/payable à destination... CFR.....		
(6) police/certificat d'assurances couvrantes CFR		
The all relating goods to the shipment	One	shipment allowed - Transhipment allowed
	Many	
According to Proforma invoice du 16/05/2013		
Insurance: (1) BY THE BUYER		
Embarquement (5) : CHINA SEAPORT Destination : ALGIERS SEAPORT		
Il est bien entendu que nous prenons à notre charge tous les risques et conséquences pouvant résulter de la présente opération. Nous vous dégageons ; ainsi que votre correspondants, de toute responsabilité en ce qui concerne différence de change , l'authenticité et la teneur des documents , les retards qu'ils pourraient subir dans leur transmission leur perte ou mutilation, les erreurs d'interprétation ou autres aux quelles pourraient être sujets les câbles et télégrammes ,toute différence de change , l'authenticité et la teneur des documents , les retards qu'ils pourraient subir dans leur transmission leur perte ou mutilation, les erreurs d'interprétation ou autres aux quelles pourraient être sujets les câbles et télégrammes , la traduction , l'interprétation des termes techniques que vous avez la faculté de transmettre tels quels. Aussitôt que nous connaîtrons l'embarquement de manière certaine, nous nous engageons à vous remettre sur votre demande un avenant d'assurance, si celles-ci sont soignées par nous.		
De convention expresse les AGAINST ACCEPTANCE (7) ainsi qu'un remboursement de toutes sommes dont nous serions débiteurs en vers vous pour quelque motif que ce soit la mobilisation de crédit par acceptation ne fait par obstacle à votre demande de constitution de marge avant l'échéance des traites si le prix de la marchandise vient à baisser au-dessous du montant total des acceptées. Vous voudrez bien débiter notre compte N° 101 401 7077001- 06 montant de cette opération ainsi que de vos frais et commissions. Pour toutes les conditions non prévues ci-dessous, votre établissement se conformera au règlement uniforme relatif aux crédits documentaires ; établi par la chambre internationale de commerce, sous réserve de l'application des règles et usages propres aux pays ou l'opération se déroulera qui n'auraient par les règles ou usances uniformes.		
Recevrez messieurs, nos salutations distinguées.		
1-barrer la mention inutile		
2-A) Irrévocable (simple avis sans engagement)		
B) Irrévocable et confirmé avec engagement de notre correspondance)		
C) Irrévocable (sans engagement de votre correspondance).		
3-Indication de la date et lieu.		
4-marchandise, qualité, prix, condition (CIF -FOB FRANCO)		
5-Lieu et date extrême d'embarquement.		
6-A supprimer si l'assurance est couverte par les acheteurs		
7-Paiement ou acceptation.		

Annexe 15 : Engagement d'importation

ENGAGEMENT D'IMPORTATION	
CADRE RESERVE A L'IMPORTATEUR	
NOM/RAISON SOCIAL : EPE PHARMAL SPA	AGENCE : DIDOUCHE 101
ACTIVITE : INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE	N° DE COMPTE :
ADRESSE : BP 141 DAR EL BEIDA	DATE OUVERTE DU COMPTE :
CAPITAL SOCIAL : 800.000.000 DA	N° D'IDENTIFICATION FISCAL :
TELEPHONE :	FAX :
<p>Dans le cadre de notre activité et de la réglementation des changes, notamment <u>P'instruction N° 20/94 de la Banque d'Algérie</u>, nous vous demandons de nous domicilier, L'opération référencée ci-après :</p>	
PRODUIT	
<p>PRODUIT :</p> <p>NATURE DE PRODUIT IMPORTE : Matières premières</p> <p>N° TARIF DOUANIER : 29-22-49-00 / 31-04-20-00 / 29-18-15-00 / 11-08-11-00 / 29-29-90-90</p> <p>DESTINE A LA FABRICATION PHARMACEUTIQUE</p> <p>Quantité : _____ Prix u : _____</p>	
FOURNISSEUR	
<p>NOM OU RAISON SOCIALE :</p> <p>ADRESSE : HONG KONG CHINE</p>	
REGLEMENT	
<p>FACTURE PROFORMA N° : _____ Date: 16/05/2013</p> <p>MODE DE REGLEMENT : lettre de crédit irrévocable et non confirmée à 59 jours date du B/L</p> <p>BANQUE FOURNISSEUR: HSBC</p> <p>SWIFT CODE : _____ A/C N°: _____</p> <p>MONTANT EN DEVISE : _____ CV/ DA : _____</p> <p>Nous certifions sincère et véritable les indications portées sur le présent engagement, pris sous notre entière responsabilité.</p>	
<u>DATE</u>	<u>CACHET ET SIGNATURE DE L'IMPORTATEUR</u>
CADRE RESERVE A L'AGENCE	
<p>La présente opération réalisée par crédit documentaire/remise documentaire/transfert libre autorisé dans le strict respect de la réglementation des changes et du commerce extérieur en Algérie et en application de <u>P'instruction 499 PDG du 29-12-94</u></p> <p>CV/ USD A fait l'objet d'une provision représentant _____ % à nos caisses</p> <p>Autorisation de crédit N° _____ Du _____ dont copie jointe (°)</p>	
<u>DATE</u>	<u>CACHET ET SIGNATURE DU DIRECTEUR D'AGENCE</u>

Annexe 16 : Engagement de transformation de la marchandise

ENGAGEMENT

Je soussignée

représentant légal de la société .

- **Raison Sociale** : SAIDAL EPE Pharmal
- **Activité** : Industrie Pharmaceutique
- **Adresse** : B.P 141 Dar El Beida 16100 Alger
- **N I S** :
- **Fournisseur** :
- **Facture Proforma N°** : du 16/05/2013
- **Montant** :
- **Domiciliation N°** :

M'engage au nom de la société à destiner les produits exclusivement au besoin de l'exploitation de l'Entreprise et de ce fait, je m'interdit à revendre les produits en question en l'état.

En outre ,j'atteste que les quantités importées correspondent aux capacités de production et aux moyens humains,materiels et de stockage de la société.

Fait à DAR EL BEIDA Le.....

Signature et cachet

Annexe 17 : Ordre de paiement

Dar El-Beida le :

ORDRE DE PAIEMENT

Messieurs,

Par le débit de notre compte N°

nous vous prions de

bien vouloir payer la somme de :

A L'ORDRE DE : **ING**
BIC

/ **IBAN**

/

SELON FACTURE N° : **120319** du **28/03/2013**

POUR LE COMPT DE :

Avec nos remerciements,

Nous vous prions d'agréer, Messieurs, nos salutations les plus distinguées.

Le Directeur Central des Finances et comptabilité

Le Directeur Général

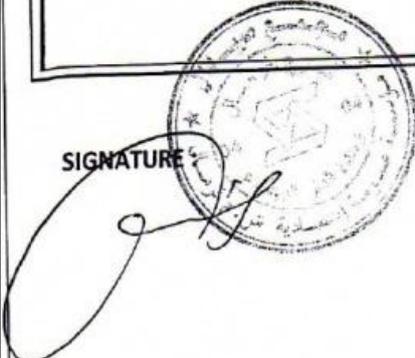
Annexe 18 : Bordereau d'envoi

SAIDAL PHARMAL
UNITE DAR EL BEIDA
DIRECTION COMMERCIALE

BORDEREAU D'ENVOI

DESTINATAIRE: TRANSIT D.E.B le: 30.05.2013

DÉSIGNATIONS	NOMBRE	OBSERVATIONS
<p>Veillez trouver ci-joint</p>		<p><u>Fournisseur :</u></p>

SIGNATURE 

REÇU LE : 02.06.13

Représentante Principale
en Douane

Annexe 19 : Etat des dossiers au niveau du Transit

ETAT DES DOSSIERS AU NIVEAU DU TRANSIT								
14/05/2013								
ORDR E N°	BC N°	Fournisseur	Designation	Quantité	DT/N°	Date d'arrivée	Date de dépôt	Quai
1	735				079/13		17/03/2013	MARITIME
2	755				698/12	11/03/2013	20/03/2013	MARITIME
3	53				132/13	15/03/2013	25/03/2013	AERIEN
4	123				133/13	23/03/2013	04/04/2013	AERIEN
5	122 / 143				163/13		14/04/2013	MARITIME
6	71				218/13		25/04/2013	AERIEN
7	124				140/13	27/03/2013	28/04/2013	AERIEN

Annexe 20 : Situation des enlèvements marchandises port et aéroport

DIRECTION TRANSIT

Situation des enlèvements marchandises port et aéroport
Semaine du : 02/09/2012 au : 06/09/2012

N° DT	Unité	Fournisseur	Désignation	Nbr de colis	Poids	Port & Aéroport	Date				durée de séjour	Observations
							Débarquement	Avis d'arrivée	Réception Dossier	Enlèvement		
433/12						Maritime	ALGER PORT	14/06/2012	06/09/2012	04/09/2012	82	
434/12						Maritime	UCT	19/06/2012	08/08/2012	04/09/2012	77	
360/12						Aérien	Aéroport H.B	04/09/2012	28/06/2012	05/09/2012	93	
396/12						Aérien	Aéroport H.B	18/06/2012	30/07/2012	05/09/2012	77	

Annexe 24 : Décret exécutif n° 12-93 du 1^{er} Mars 2012 fixant les modalités du bénéfice du statut d'opérateur économique agréé en douane

4

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 14

14 Rabie Ethani 1433
7 mars 2012

D E C R E T S

Décret exécutif n° 12-93 du 8 Rabie Ethani 1433 correspondant au 1er mars 2012 fixant les conditions et les modalités du bénéfice du statut d'opérateur économique agréé en douane.

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre des finances,

Vu la Constitution, notamment ses articles 85-3° et 125 (alinéa 2) ;

Vu la loi n° 79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée, portant code des douanes, notamment son article 89 *ter* ;

Vu la loi n° 09-09 du 13 Moharram 1431 correspondant au 30 décembre 2009 portant loi de finances pour 2010, notamment son article 38 ;

Vu le décret présidentiel n° 10-149 du 14 Joumada Ethania 1431 correspondant au 28 mai 2010 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Après approbation du Président de la République ;

D é c r è t e :

Article 1er. - En application des dispositions de l'article 89 *ter* de la loi n° 79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée, susvisée, le présent décret a pour objet de fixer les conditions et les modalités du bénéfice du statut d'opérateur économique agréé ainsi que les mesures de facilitations qui lui sont accordées au dédouanement.

Conditions d'octroi de l'agrément et les facilitations accordées

Art. 2. — Le statut d'opérateur économique agréé est accordé à tout opérateur économique :

— établi en Algérie, personne physique ou morale, exerçant des activités d'importation ou d'exportation et intervenant dans les domaines de production de biens ou de services ;

— sans antécédents relevés, durant les trois (3) dernières années écoulées, à son encontre, à l'encontre de ses représentants légaux, ses cadres dirigeants ou ses principaux associés, avec les administrations, douanière, fiscale, du commerce, du travail et de la sécurité sociale et avec les autres institutions concernées par l'encadrement du commerce extérieur ;

— qui n'est pas en état de faillite, de liquidation, de cessation d'activité, de règlement judiciaire ou de concordat ;

— ne faisant pas l'objet d'une procédure de déclaration de faillite, de liquidation, de cessation d'activité, de règlement judiciaire ou de concordat ;

— justifiant de la solvabilité financière au cours des trois (3) dernières années.

Toutefois, les importateurs pour la revente en l'état peuvent prétendre au bénéfice du statut d'opérateur économique agréé, sur la base des critères fixés par le présent décret et selon les conditions et modalités fixées par un arrêté conjoint du ministre chargé des finances et du ministre chargé du commerce.

Art. 3. — Les opérateurs économiques agréés bénéficient de facilitations au dédouanement, notamment :

— la facilité d'accès aux procédures douanières simplifiées ;

— la réduction du nombre de contrôles physiques et documentaires ;

— le traitement prioritaire des marchandises en cas de contrôle ;

— l'orientation des marchandises, selon le cas, vers le circuit de dédouanement sans contrôle immédiat ou vers celui du contrôle documentaire, prévus à l'article 92 de la loi n° 79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée, portant code des douanes ;

— le dédouanement à distance et la visite sur site.

Procédure d'obtention de l'agrément et audit de l'entreprise

Art. 4. — Pour bénéficier du statut d'opérateur économique agréé, le candidat doit :

a — formuler une demande auprès du bureau des douanes du ressort duquel dépend son activité principale ;

b — souscrire et satisfaire aux clauses du cahier des charges et répondre avec précision au questionnaire, dont les modèles-types sont joints respectivement en annexes I et II du présent décret.

c — produire les documents ou copies des documents ci-après, selon le cas :

— le statut pour les personnes morales ;

— l'extrait du registre du commerce ;

— la carte d'immatriculation fiscale ;

— le cahier des charges et le questionnaire ;

— tout document nécessaire à l'audit qu'effectuent les agents des douanes.

Le bureau des douanes sus-cité remet au demandeur un accusé de réception signé, portant un numéro d'ordre et une date de dépôt.

Art. 5. — Lorsque le dossier de demande d'agrément est jugé recevable sur la forme, les services des douanes compétents procèdent à une vérification en termes d'audit pendant un délai maximal de six (6) mois.

Annexe 25 : Fiche de fonction « Programmation et Achats »



Fiche de Fonction

Code :

Date de mise à jour : .././..

*Intitulé de la fonction : Programmation et Achats***1. Description sommaire de la fonction**

Objectif principal	Procéder aux achats de matières premières, d'articles de conditionnement, d'équipements et services et ce dans le respect des délais, de la qualité, des coûts, des engagements éthiques et de la stratégie de l'entreprise
---------------------------	---

2. Principales tâches et missions

▪ Etablissement et mise à jour de la liste des fournisseurs
▪ Elaboration des cahiers de charges
▪ Exécution des appels d'offres (gestion du processus de consultation et d'appel d'offres)
▪ Négociation (Prix - délais - rabais)
▪ Agrément des fournisseurs en collaboration avec l'AQ
▪ Contractualisation pour des achats importants en termes de valeur
▪ Engagement des commandes pour des achats à faible valeur
▪ Suivi des contrats (suivi de l'évolution de la consommation par rapport aux contrats)
▪ Suivi et évaluation des fournisseurs (qualification des fournisseurs) en collaboration avec l'AQ

3. Relations fonctionnelles

	Structures	Object	Fréquence	Moyens
Interne	Approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmission des contrats fournisseurs aux Approvisionnements 	1 fois/ an	Téléphone, internet et réunions
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réception des reportings de non-conformités provenant des Approvisionnements 	Selon le besoin	
	Assurance Qualité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homologation, suivi et évaluation des fournisseurs 	1 fois/ an	Téléphone, internet et réunions
Externe	Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Négociation avec les fournisseurs 	Selon le besoin	Téléphone, internet, courrier et réunions
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contractualisation et engagement 	1 fois/ an	

Fiche remplie par :

Validée par :

Structure :

Date :

Annexe 26 : Fiche de fonction « Approvisionnements »



Fiche de Fonction

Code :

Date de mise à jour : .././..

Intitulé de la fonction : Approvisionnements**1. Description sommaire de la fonction**

Objectif principal

Procurer et mettre à disposition du client interne les matières dont il a besoin, en cherchant l'optimum entre le taux de service, le niveau de stock et les coûts logistiques conformément à la stratégie de l'entreprise.

2. Principales tâches et missions

- Assurer la disponibilité des matières

- Collecte de l'information :

- Quantification des besoins (calcul des besoins) sur la base d'un input technique (plan de production, état des stocks);
 - Segmentation du besoin selon la nature et la provenance des matières.

- Planification et gestion des approvisionnements

- Assurer le suivi des niveaux de stock (stock moyen, couvertures de stock, SS)

- Gestion des flux avec les fournisseurs

- Suivi du taux de service des fournisseurs (délais, quantités, conformités).

3. Relations fonctionnelles

	Structures	Objet	Fréquence	Moyens
Interne	Programmations et Achats	▪ Transmission des reportings de non-conformités aux Achats	Selon le besoin	Téléphone, internet et réunions
		▪ Réception des contrats fournisseurs provenant des Achats	1 fois/ an	
	Gestion des Stocks	▪ Echange informationnel quant à l'état des stocks et à leur gestion	Selon le besoin	TDB, téléphone, internet et réunions
	Transit	▪ Echange d'informations relatives à l'état des dossiers de commandes au niveau du Transit ▪ Avoir une visibilité sur la localisation de la matière (Fournisseur-Transit)	Selon le besoin	TDB, téléphone, internet et réunions
	DFC	▪ Envoi des documents nécessaires au traitement bancaire inhérent au processus d'approvisionnement	Selon le besoin	Téléphone, internet et réunions
Externe	Fournisseurs	▪ Emission de bons de commandes ▪ Suivi des commandes et relance des fournisseurs	Selon le besoin	Téléphone, courrier, internet et réunions
	Banque	▪ Récupération des documents originaux dans le cadre d'une RD	Selon le besoin	Téléphone, courrier et déplacements
	Impôts	▪ Demande d'exonération de TVA	Selon le besoin	Téléphone, courrier et déplacements
	Ministère de la Santé et Ministère des Mines	▪ Récupération du programme d'importation des matières	1 fois/ an	Téléphone, courrier et déplacements
	Prestataires de transport	▪ Echange d'informations relatives aux horaires de livraison des marchandises	Selon le besoin	Téléphone, courrier et internet

Fiche remplie par :

Validée par :

Structure :

Date :

