

Introduction

Le secteur des Bâtiments et Travaux Publics (BTP)¹ relève du domaine d'application du génie civil qui représente l'ensemble des techniques concernant les constructions civiles.

Ce secteur regroupe plusieurs activités qui sont la conception, la construction, la déconstruction, la réhabilitation, l'entretien et la dépollution des ouvrages publics et privés. Les activités de construction comprennent les constructions résidentielles (immeubles, villas, etc.) et les constructions non résidentielles. Ces dernières sont :

- les constructions industrielles : usine, entrepôts, etc.
- les infrastructures de transports : routes, aéroports, ports, tunnels, voies ferrées, ouvrage d'art, etc.
- les constructions hydrauliques : barrage, digues, jetée, etc.
- les infrastructures urbaines : monuments, égouts, centres commerciaux, aqueducs, etc.

Au Sénégal le marché de BTP est segmenté. Seule une dizaine d'entreprises est capable de réaliser des travaux d'envergure (Port, aéroports, routes, etc.) Elles sont complétées par un grand nombre de petites entreprises assurant l'exécution de petits travaux sous forme de sous-traitances.

Le secteur des Bâtiments et Travaux Publics joue un rôle important dans l'économie du Sénégal. En effet, d'après l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD)², le ciment qui est l'intrant principal de l'activité de construction a vu sa production augmenter de plus de 60% depuis 2006 pour atteindre 4,7 millions de tonnes en 2011. Jusqu'à présent, la consommation locale reste prédominante par rapport aux exportations. Toutefois, cette situation pourrait être modifiée dans les prochaines années si la tendance actuelle se poursuit. La part des ventes locales sur la production ne

¹ Bâtiments et Travaux Publics (BTP)

² Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie

cesse de reculer au profit des exportations, s'établissant à 54,5% en 2011 après 74,4% en 2007. Les exportations ont atteint plus de 2,1 millions de tonnes en 2011, enregistrant une croissance moyenne de plus de 35% sur les trois dernières années.

La création de la valeur ajoutée de la branche « verre, poterie et matériaux de construction » est essentiellement tirée par le ciment qui en représente plus de 90%. En 2011, la production de la branche a atteint 230,953 milliards FCFA en termes réels, soit une hausse de 15,3%. Cette performance a permis à la branche d'afficher une valeur ajoutée de 75 milliards de FCFA, soit une augmentation de 15,3% par rapport à l'année précédente. Il convient toutefois de rappeler que le comportement du secteur des BTP dans les comptes nationaux est approché à travers celui des activités de fabrication de verre, poterie et des matériaux de construction et celles de construction.

Pour ce qui est de la construction, il faudrait préciser que pendant la période de 2002-2007, la branche « construction » a été marquée par un taux d'accroissement annuel moyen de la production de 10,6%. Cette dynamique a connu un coup d'arrêt en 2008 et 2009 où la production en volume de la branche « construction » s'est repliée respectivement d'environ 0,47 et 5,21% par rapport à 2007. En 2010, la production a connu une hausse annonçant une reprise qui se confirme avec les résultats enregistrés en 2011.

En effet, la production de la branche « construction » est estimée à 912,9 milliards de FCFA en 2011 après 813,9 milliards de FCFA en 2010. Sa valeur ajoutée réelle s'est établie à 236 milliards de FCFA, soit une progression de 12,4% par rapport au niveau de 2010. En 2011, la construction représentait 4,7% du PIB réel et 20,1% de la valeur ajoutée en volume du secteur secondaire contre respectivement 4,3% et 19,0% l'année précédente.

Grâce à la libéralisation des échanges, le développement des moyens de télécommunication et de transport, la fluidité des flux financiers, sans oublier la décentralisation des activités qui ont rendu possible le processus d'intégration des marchés. Les entreprises sénégalaises évoluant dans le secteur des BTP ont la possibilité de s'approvisionner en faisant recours à des

fournisseurs sénégalais ou étrangers. Comme toutes les entreprises de Bâtiments et de Travaux Publics (BTP), la GEAUR³ a besoin de s'approvisionner en matériaux de construction afin d'alimenter ses chantiers. Dans de pareils cas, le pilotage du processus d'approvisionnement ne devrait pas être vu comme uniquement la maîtrise d'un flux financier (partant de la décision d'engagement des dépenses et aboutissant au paiement du fournisseur). En effet, la qualité des travaux effectués, le respect des délais ainsi que la disponibilité des produits sur les différents chantiers dépendent :

- des critères de choix des fournisseurs ;
- de la planification des commandes de réapprovisionnement (fréquence et date d'émission des ordres d'approvisionnement) ;
- de la détermination des quantités de commandes en tenant compte du calcul des quantités à approvisionner. En effet, pour éviter les surstocks et les ruptures de stock, il faut disposer du juste nécessaire, car un stock trop bas ou trop élevé engendre des coûts (perte de temps liée à l'arrêt des chantiers, risque de détérioration des produits, engagement de ressources supplémentaires pour le stockage...) ;
- des déclenchements de commandes à travers les ordres d'approvisionnement ;
- de la gestion des moyens de manutention et de stockage ;
- du délai raisonnable de réception des commandes.

Notre étude portera sur la fonction approvisionnement d'où le thème de « l'Analyse de la procédure d'approvisionnement des chantiers de BTP au Sénégal » cas de la GEAUR.

Pour cerner notre problématique, nous présenterons d'abord dans une première partie le cadre théorique et méthodologique, ensuite nous présenterons dans une seconde partie de la zone d'étude de l'entreprise GEAUR. Enfin dans la troisième partie nous exposerons le cadre analytique. Il s'agira dans cette

³ Générale des Eaux et de l'Assainissement Urbain et Rural

dernière partie de présenter et analyser les résultats afin de proposer des solutions et des recommandations.

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Chapitre 1 : Cadre théorique

Le premier chapitre de notre étude est consacré au cadre théorique. Dans cette partie, nous aborderons : la problématique, la revue critique de la littérature, la clarification des concepts, les objectifs de recherche, les hypothèses de recherche sans oublier l'intérêt du sujet.

1.1 Problématique

Le secteur des BTP est en pleine expansion au Sénégal, et ce, depuis quelques années. Nous assistons aujourd'hui à la création de plusieurs entreprises qui tentent de se faire une place en gagnant des marchés.

Lorsque nous analysons en profondeur les nombreux projets exécutés ou en exécution dans le secteur des BTP, nous devons admettre que d'importantes sommes d'argent sont déboursées pour leur concrétisation. Il convient donc de dire ici que la concurrence est rude pour la conquête de la plus grande part de marché à gagner. Cette concurrence veut dire entre autres, le respect des engagements. Respect qui peut se résumer au respect des délais et à la réalisation des ouvrages de qualité qui exige un respect des normes et des procédures liées à l'activité concernée.

Lorsqu'un projet doit être réalisé dans le secteur des BTP, la structure émettrice du besoin met en place tout un processus qui lui permettra de choisir l'entreprise qui sera en mesure de réaliser le projet.⁴ Dans ce cas, c'est généralement la notion de « qualité, délai et coût » qui revient.

Nous nous risquons à avancer que la mauvaise qualité de l'ouvrage, le délai trop long de réalisation ainsi que des coûts de conception trop élevés peuvent dans certains cas trouver leur origine dans la gestion des approvisionnements.

Ces points évoqués nous emmènent à diriger notre mémoire vers la gestion des approvisionnements qui s'assure de la disponibilité du matériel et des matériaux de construction (sur les chantiers) qui doivent être de qualité et à moindre coût

La question donc pour toute entreprise des BTP est : Comment rendre performante la gestion des approvisionnements ?

⁴ Processus d'appel d'offres

Pour nous aider à apporter la lumière sur cette question centrale, quelques questions spécifiques devront être résolues à savoir :

- Comment se déroule le processus d'approvisionnement ?
- Quels sont les intervenants et leurs rôles dans le processus d'approvisionnement ?
- Quels sont les types de produits concernés ?
- Quels sont les moyens utilisés ?
- Quel est le cadre juridique réglementaire de l'activité ?

1.2 Revue critique de la littérature

Dans la perspective de mener à bien notre projet, nous avons eu recours à quelques livres ayant un rapport plus ou moins direct avec notre thème. Grâce à ces documents, nous avons eu une vue étendue de la gestion des approvisionnements.

PERROTIN, R. *Le manuel des achats*. Paris, Eyrolles, 2007 : 423 p. bien que traitant essentiellement de la fonction achats, ressent l'utilité de dédier un chapitre à la fonction approvisionnement. Pour l'auteur, la fonction approvisionnement ne fait pas partie de la fonction achat. Il dissocie les deux fonctions et voit l'approvisionneur comme celui qui est supposé faire vivre le contrat d'achat. Pour faciliter la compréhension de la place de l'approvisionneur, l'auteur propose de repartir de l'acte d'achat.

On peut lire : « L'acheteur a écrit ou reçu un cahier des charges de la part de celui qui souhaite consommer un bien. Il a fait le sourcing, a sélectionné un fournisseur et a signé avec lui un contrat. Ce contrat décrit le produit acheté, la quantité prévue sur la période du contrat, les conditions de livraison, le cadencement : c'est-à-dire le délai entre deux commandes et les quantités minimum et maximum qui peuvent être livrées à chaque commande partielle, les conditions de paiement et comme résultante de tous ces éléments le prix d'achat. Si la commande porte sur un produit nouveau, c'est l'acheteur qui a la responsabilité de passer la première commande et de donner la tendance de consommation. Si le contrat porte sur un renouvellement de produit ou sur la substitution d'un produit par un autre de même caractéristique, cette étape peut

être déjà sous la responsabilité de l'approvisionneur. L'approvisionneur prend, si l'on peut dire, le train en marche et c'est là une des difficultés de son métier. Il prend la main sur le contrat quand le flux généré par celui-ci a été initié par l'acheteur. Il constate les quantités consommées et en déduit les quantités à commander pour éviter la rupture tout en ne se laissant pas déborder par les stocks au-delà des ratios admis par la direction de l'entreprise. ».

D'après l'auteur il est de coutume que l'approvisionneur lié par l'urgence prenne des décisions en l'absence de l'acheteur. Notons qu'il s'agit de décisions qui devraient normalement revenir à l'acheteur. Ce genre de situation est quelquefois à l'origine des tensions internes. Dans le but de prévenir ces tensions, certaines entreprises placent les approvisionneurs dans le même bureau et sous contrôle de l'acheteur.

L'auteur quant à lui envisage une seconde solution qui est d'intégrer les approvisionneurs à l'équipe logistique.

Une autre façon d'aborder cette situation serait que les approvisionneurs soient formés à la gestion des achats, vice versa. Donnant ainsi un responsable des achats et des approvisionnements.

Toujours dans ce chapitre dédié à la fonction approvisionnement, l'auteur parle de l'évaluation de la qualité d'un approvisionnement. Il met en évidence trois types de critères qui sont : la capacité à prévoir les quantités qui vont être consommées et donc le niveau de disponibilité du produit, la qualité du stock c'est-à-dire à la fois sa faible quantité et sa pertinence, et enfin le coût global de l'approvisionnement.

BRUEL, O. *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*. Paris, Dunod, 1982 : 297 p. aborde les préalables de la gestion des approvisionnements en mettant en avant les stocks. Pour ce faire, il a jugé utile dans son ouvrage de rappeler les principales fonctions remplies par les stocks, de présenter les différents coûts impliqués par les gestions des stocks et de donner une méthode d'analyse des références stockées. Lorsqu'il évoque les différents coûts impliqués par la gestion de stock, l'auteur ressort le critère de coût global de l'approvisionnement énoncé par Roger Perrotin dans son

ouvrage intitulé : « *le manuel des achats* ». En effet, il soulève les coûts de possession du stock et le coût de passation de commande qui additionnés au coût d'achat correspond au coût global d'approvisionnement.

Les deux auteurs (dans leurs ouvrages respectifs) soutiennent clairement que la disponibilité des ressources financières est la condition sin qua non pour qu'une entreprise qui achète survive. Ils situent le montant des achats à environ 50% du chiffre d'affaire de l'entreprise.

1.3 Clarification des concepts

Pendant la rédaction de notre mémoire nous avons fait usage de certains concepts qui méritent d'être clarifiés pour la compréhension de notre thème d'étude. Parmi ces concepts nous pouvons citer :

Analyse : c'est une étude faite en vue de discerner les différentes parties d'un tout, de déterminer ou d'expliquer les rapports qu'elles entretiennent les unes avec les autres.

Achat : L'achat est l'acquisition d'un bien ou d'un service en contrepartie du paiement de son prix. Toute entreprise, qu'elle soit commerciale ou non, achète des produits qu'elle revend, qu'elle inclue dans son processus de production ou qu'elle consomme. En logistique la fonction achat joue un rôle d'interface dans l'entreprise avec les fournisseurs externes. L'achat ne se résume pas uniquement aux marchandises, matières et fournitures ou services destinés à la production. Il couvre également tous les autres besoins d'exploitation de l'entreprise. La fonction achats est en charge de :

- recevoir les besoins exprimés par les services de production, commerciaux et/ou généraux ;
- consulter et sélectionner les fournisseurs ;
- négocier avec ces derniers les meilleures conditions commerciales à travers l'étude des offres et la mise en place de contrats (prix, délais, conditions de paiement...) ;
- assurer le suivi des commandes jusqu'à la livraison au lieu convenu, en quantité exprimée et dans la qualité définie dans le cahier des charges.

Approvisionnement : en logistique la fonction d'approvisionnement est à cheval entre la fonction achat et la fonction logistique. Elle ne fait pas partie de la fonction achat, car l'approvisionneur est celui qui fait vivre le contrat d'achat. Il est en charge de :

- la planification des commandes de réapprovisionnement (fréquence et dates d'émission des ordres d'approvisionnement) ;
- la détermination des quantités de commandes (calcul des quantités à approvisionner). En effet, pour éviter les surstocks ou les ruptures de stock, il faut disposer du juste nécessaire ;
- le déclenchement des commandes à travers des demandes d'achats ou ordres d'approvisionnements fermes ;
- la gestion des moyens de manutention et de stockage.

Bâtiment : c'est une construction immobilière, réalisée par intervention humaine, destinée à servir d'abri, c'est-à-dire à protéger des intempéries des personnes, des biens et des activités.

Bon de livraison : ce document, établi par le vendeur à la préparation de la livraison, 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.

Bon de précommande : c'est un document interne à l'entreprise où sont enregistrés tous les besoins provenant des différents services⁵.

Bon de réception : ce document est en général un duplicata du bon de livraison. Il est signé par l'acheteur à la réception de la marchandise, après vérification de la conformité de ces dernières avec celles qui sont décrites sur

⁵ Voir annexe 7

le bon de livraison et réserves éventuelles, puis retourné au vendeur qui le conserve comme preuve de la bonne exécution de la commande.⁶

Bon de sortie : ce document est interne à l'entreprise. Il indique la liste du matériel sorti du magasin ou ayant quitté un chantier pour un autre.⁷

Chantier : c'est un espace destiné à accueillir des travaux de construction ou de démolition. C'est endroit généralement fermé au public et qui fait l'objet de respect de norme de sécurité.

Eau potable : L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit une eau potable comme une eau qui ne contient pas d'agents pathogènes ou chimiques à des concentrations pouvant nuire à la santé.

Gestion : c'est la pratique et le savoir-faire dédiés à la conduite des affaires en général (en entreprise ou dans le domaine économique)

Logistique : c'est l'ensemble des arts et des techniques qui permettent d'optimiser la circulation des flux de matière et des flux d'informations associées en amont, au sein et en aval de l'entité qui en bénéficie.⁸

Maître d'œuvre : c'est la personne (morale ou physique, publique ou privée) en charge de traduire en terme technique des besoins du maître d'ouvrage et de les réaliser (conception des cahiers de charge, passation des marchés et rédaction des contrats, surveillance des travaux et des prestations, réception des ouvrages...).

Maître d'ouvrage : c'est la personne (morale ou physique, publique ou privée) propriétaire ou affectataire d'un patrimoine immobilier. Il doit assurer la bonne gestion à la fois prospective et curative de son patrimoine. Il effectue la programmation des opérations nouvelles pour lesquelles il doit raisonner en coût global sur la durée de vie du patrimoine. Il peut confier la conduite d'opération à un prestataire.

⁶ Voir annexe 4

⁷ Voir annexe 5

⁸ PERROTIN, R. *Le manuel des achats*. Paris, Eyrolles, 2007 : 423 p.

Matériaux : ce sont des produits utilisés dans le processus de construction. Ils sont utilisés pour faire partie des éléments constitutifs d'un ouvrage (ciments, fer, bétons, sables...). Lorsque les matériaux sont en quantité excessive, ils peuvent être retournés pour être stockés et éventuellement réutilisés.

Matériel : c'est l'ensemble d'équipement physique spécialisé utilisé sur un chantier, c'est-à-dire dans les réalisations des ouvrages. On peut les définir comme des outils de travail.

Port Autonome : est une institution publique ou un organisme gérant une zone portuaire, dotée d'une personnalité morale et jouissant d'une autonomie de gestion vis-à-vis de sa tutelle. Les ports autonomes sont généralement des institutions publiques. En général également, comme pour le cas de la France, c'est l'Etat ou une autorité régionale ou locale qui a la responsabilité des installations portuaires. Il est très rare qu'il les opère lui-même, cette fonction est généralement confiée à des organismes indépendants, mais très fortement liés à l'autorité publique généralement dénommée « port autonome » dans les pays francophones. Selon les pays, les ports autonomes peuvent être propriétaires ou non de leur domaine foncier et maritime. Cet organisme peut exploiter lui-même les outillages et les terminaux, mais ceux-ci sont souvent mis en concession auprès d'un opérateur portuaire privé.

Procédure : c'est une marche à suivre, ensemble de formalités, de démarches à accomplir pour obtenir tel ou tel résultat dans un domaine donné.

Stocks : ce sont les biens qui entrent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être vendus en l'état ou après production ou transformation ou être consommés à la première utilisation. C'est l'ensemble des matières premières, marchandises, fournitures, produits semi-finis, produits finis, produits en cours, emballages... Il existe plusieurs types de stocks étant donné qu'ils varient d'une entreprise à une autre. Ce sont les activités effectuées qui déterminent les types de stocks à avoir.

Transport : c'est le fait de déplacer des personnes ou des marchandises d'un point A à un point B, moyennant une rémunération. Dans l'exercice de sa

profession, un transporteur doit tenir compte de ses obligations qui sont le respect du délai, de la destination et de sécurité.

1.4 Objectifs de recherche

Les objectifs de recherche constituent le but que nous avons voulons atteindre en abordant le thème de notre étude. Ils sont composés d'un objectif général et des objectifs spécifiques.

1.4.1 Objectif général

L'objectif général de notre étude est de contribuer à l'amélioration la gestion des approvisionnements des produits liés aux chantiers de la GEAUR.

1.4.2 Objectifs spécifiques

Grâce aux objectifs spécifiques, nous pourrions atteindre l'objectif général de notre étude. Notons que ces objectifs sont les suivants :

- Analyser et comprendre la procédure d'approvisionnement des chantiers ;
- Identifier les difficultés liées à la gestion des approvisionnements des chantiers ;
- Proposer des solutions et des recommandations.

1.5 Hypothèse de recherche

Les hypothèses de recherche constituent des réponses provisoires que nous apportons au problème soulevé. Elles permettent de donner une orientation à notre étude.

Hypothèse 1 : La disponibilité des ressources financières contribuerait à améliorer la gestion des approvisionnements.

Hypothèse 2 : Une bonne gestion des stocks améliorerait la gestion des approvisionnements étant donné que les deux sont fortement liées.

Hypothèse 3 : L'amélioration du circuit d'approvisionnement et de livraison de matériaux permettrait de réduire les coûts liés à la gestion des approvisionnements.

1.6 Intérêt du sujet

Le secteur de BTP compte depuis un moment parmi les secteurs économiques en pleine croissance au Sénégal. Il n'y a qu'à voir le taux d'accroissement annuel moyen⁹ de production et la contribution au PIB de la « branche construction » pour constater qu'il contribue fortement à la bonne santé économique de la nation.

Les entreprises de BTP lors de la réalisation de leurs ouvrages utilisent des produits de nature différente et très souvent en quantité élevée. Il est donc plus que nécessaire qu'il soit mis en place un réseau logistique performant permettant de flux tant physique qu'informationnel. En considérant un ouvrage comme un produit fini, nous pouvons dire que c'est le processus d'approvisionnement qui est en charge du ravitaillement des chantiers de BTP en matières premières. Ce processus devrait donc être piloté avec la plus grande délicatesse afin que des ruptures de stock ne soient pas enregistrées pendant la réalisation d'un ouvrage¹⁰ et que les délais de livraison soient réduits au maximum. De même, l'approvisionneur doit veiller à ce que la quantité totale de stocks ne dépasse pas le seuil autorisé par l'entreprise.¹¹

⁹ Taux d'accroissement moyen pour la période 2002 – 2007

¹⁰ Une rupture de stock pendant la réalisation d'un ouvrage entraînerait l'arrêt des travaux, se répercutant ensuite sur le délai de livraison de l'ouvrage

¹¹ La quantité des produits en stock ne devrait pas être trop basse, ni trop élevée

Chapitre 2 : Cadre méthodologique

Le présent chapitre de notre étude est réservé au cadre méthodologique. Il présente d'abord les techniques et outils de collecte de données, ensuite les techniques d'analyse de données et pour terminer les difficultés rencontrées.

2.1 Les techniques et outils de collecte de données

Les techniques et outils dont nous avons fait usage varient selon le type de données recherchées. Nous avons des données quantitatives, qualitatives, primaires et secondaires. Les données primaires proviennent des informations administratives, de nos entrevues et enquêtes sur le terrain. Les données secondaires sont issues de la bibliographie et des travaux de recherche en rapport avec notre thème d'étude. Tout Ceci nous a permis d'avoir une vision plus nette de notre étude et aussi de faire une interprétation cohérente des résultats.

2.1.1 L'échantillonnage

La population ciblée dans notre échantillonnage est constituée du service financier et comptable, les ingénieurs, le service logistique et les conducteurs de travaux qui sont dans une certaine mesure les utilisateurs finaux des produits achetés.

Tableau 1 : Entretien avec les agents de l'entreprise

N°	Catégorie d'entrevue	Population cible	Echantillon	%
01	Service finance et comptable	4	2	50
02	Ingénieur	4	3	75
03	Section logistique	2	2	100
04	Conducteurs de travaux	8	4	50
TOTAL		18	11	61

Source : Enquête Gaël OZIMBA 2013

2.1.2 La recherche documentaire

La recherche documentaire a consisté à la consultation des livres, mémoires et rapports d'études en relation avec notre thème. Nous avons également eu recours à différents types de documents traitant des thèmes similaires au nôtre. Cela dit, nous avons été conduits à inspecter les archives de la GEAUR ainsi que celle de l'Agence nationale de la statistique et de la démographie. Précisons aussi que la bibliothèque de l'IST (Institut Supérieur des Transports), réelle et virtuelle, nous a été d'une grande utilité.

2.1.3 Le guide d'entretien

Il nous a permis d'extraire des informations à l'issue de nos discussions avec le responsable logistique de l'entreprise. En effet, nous avons, aussi souvent que nécessaire, obtenu des rendez-vous avec le responsable logistique de l'entreprise afin d'aborder les différentes questions en rapport avec notre travail.

2.1.4 La communication téléphonique

Quelquefois, des contraintes de temps nous ont empêchées de rencontrer les professionnels de l'entreprise. Mais grâce à la communication téléphonique, nous avons réussi à obtenir quelques informations. Bien que les communications fussent de courte durée, elles ont eu le mérite de nous éclairer sur certains points.

2.1.5 L'internet

Comme vous le savez sans aucun doute, internet représente de nos jours une importante plateforme de recherche. Au moyen d'un ordinateur et d'un accès au réseau internet, nous avons pu récolter des données sur des sites traitant de la gestion des approvisionnements. Compte tenu de la diversité d'informations circulant sur internet — qui est une plateforme ouverte —, nous avons jugé bon de prendre un nombre limité d'informations de crainte de véhiculer de fausses données.

2.2 Techniques d'analyse de données

Comme dans à peu près toutes les études de recherches menées, nous avons collecté des données brutes. Dans le but d'effectuer une synthèse générale de notre étude, nous avons dû mettre en place une démarche scientifique visant à analyser et trier les différentes informations reçues. Nous avons effectué une analyse statistique pour des données quantitatives et une analyse de contenu pour des données qualitatives. Grâce à l'interprétation des résultats obtenus nous avons pu faire des recommandations, proposer des solutions et tirer une conclusion.

2.3 Les difficultés rencontrées

Durant la réalisation de notre travail, nous n'avons fait des recherches sur le terrain donc en entreprise afin de recueillir des informations. Mais nous avons également fait de la recherche documentaire sur tout ce qui a un rapport avec la procédure d'approvisionnement. En entreprise nous n'avons quasiment pas eu de difficultés étant donné que le responsable de stock de la GEAUR qui a aussi en charge les approvisionnements nous a accordé une grande partie de son temps toutes les fois où j'ai souhaité le rencontrer.

Pendant la recherche documentaire nous avons déploré au sein de la bibliothèque de Supdeco l'absence des documents récents ou ayant un rapport direct avec la procédure d'approvisionnement. Nous avons dû de temps à autre nous rabattre sur des livres en logistique qui évoquaient en substance la procédure d'approvisionnement. Nous nous sommes heurtés à un problème similaire au sein de l'ANSD qui ne disposait pas des documents plus récents concernant le secteur de BTP au Sénégal.

Malgré toutes les difficultés nous avons pu réunir des informations qui ont largement contribué à la réalisation de ce document.

DEUXIEME PARTIE

PRESENTATION DE LA ZONE D'ETUDE

Chapitre 1 : Présentation de la Générale des Eaux et de l'Assainissement

Dans ce chapitre nous présenterons l'entreprise GEAUR.

1.1 Les structures de l'entreprise

La GEAUR qui est la Générale des Eaux de l'Assainissement Urbain et Rural est une entreprise Sénégalaise de BTP située à la rue 14 prolongée x Bourguiba dans le DOMAINE INDUSTRIEL SODIDA, Dakar. Créée en avril 1990, la GEAUR est une SARL au capital de 50 000 000 FCFA. Elle est dirigée par un Directeur Général et un staff composé d'un Chef de Service Technique, d'un Chef de Service Administratif, et d'un chef de Service Financier et comptable.

La GEAUR compte aujourd'hui un effectif global de plus de cent cinquante (150) personnes dont quarante et un permanents repartis comme suit :

- Quatre ingénieurs ;
- Six mécaniciens ;
- Onze chauffeurs ;
- Quatre gardiens ;
- Huit conducteurs et chefs de chantiers ;
- Huit agents de l'administration.

Le reste du personnel est constitué des journaliers et des sous-traitants.

1.1.1 Le service technique

Il est dirigé par un ingénieur, chargé de conduire l'entreprise vers une position de leader dans ses domaines d'interventions, en veillant au respect strict des obligations et engagements vis-à-vis des ses clients.

Il est assisté dans ses fonctions par une secrétaire, un responsable de bureau d'études, des conducteurs de travaux, un responsable logistique et des chefs de chantier. Ce service est subdivisé en plusieurs sections :

- Section étude et préparation : elle est dirigée par un responsable du bureau d'études qui a pour objectif d'étudier les dossiers d'appel d'offre avant la soumission pour une réalisation des chantiers et des prestations suivant les

normes de qualité, les prévisions de coûts et délai prescrites. Cette section assure également une bonne préparation des chantiers sur le plan études, matériel et main d'œuvre grâce à une coordination avec la section exécution et contrôle des travaux, depuis les études jusqu'à la réception finale des travaux.

- Section exécution et contrôle des travaux : elle est composée de conducteurs de travaux et de chefs de chantier qui ont la charge de conduire les travaux en respectant le planning d'exécution, de superviser l'évolution des travaux réalisés, et de gérer le personnel de chantier ainsi que la disponibilité du matériel affecté et des matériaux.
- Section logistique : elle a pour mission de coordonner l'ensemble des activités logistiques (achat, approvisionnement, stockage et distribution) mais également la gestion du dépôt ou de l'entrepôt qui abrite le parc automobile et tout le matériel d'exploitation (bétonnières, vibrateurs, compresseurs, pompes etc.) destiné aux chantiers. L'objectif de cette section est de mettre à disposition le matériel de bonne qualité, au bon moment, au bon endroit, et au moindre coût. Autrement dit la section logistique doit fournir aux chantiers le matériel adéquat pour son fonctionnement en vue d'augmenter sa compétitivité et sa productivité.

1.1.2 Le service administratif

Le service administratif s'occupe :

- de la gestion administrative ;
- de la gestion des ressources humaines ;
- des affaires juridiques ;
- des relations avec les partenaires sociaux (relation extérieures) ;
- de la publicité.

Le chef de service administratif est suppléé dans ses fonctions par un agent administratif chargé de la gestion des salaires du personnel permanent et des journaliers. Leur objectif principal est de fournir un personnel compétant et qualifié, réduire les problèmes du personnel (accident de travail, incapacité,

grève etc.) mais également de créer de bonnes conditions d'épanouissement du personnel et des partenaires de l'entreprise.

1.1.3 Le service finances et comptabilité

Le responsable financier a pour mission de fournir aux autres services les ressources financières nécessaires à leur fonctionnement. Il doit veiller également au respect des procédures comptables. Il a pour objectif d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise, la trésorerie pour renforcer la crédibilité financière de l'entreprise. Il a en charge la gestion de la comptabilité générale, de la comptabilité analytique.

Il a sous sa responsabilité :

- un comptable qui supervise la comptabilité générale et assure la saisie des factures et des pièces comptables ;
- un caissier qui le soutient dans l'exécution des bons de caisse et le suivi des dépenses.

1.2 Les domaines d'intervention

Considéré comme un élément essentiel à la santé, à la survie, à la croissance et au développement, l'accès à l'eau et à l'assainissement est un besoin élémentaire qui est cependant un luxe pour de nombreux démunis. Cette importance notoire de l'eau pour la vie en général, explique la place de choix réservée au secteur de l'hydraulique dans les pays sahéliens comme le Sénégal.

Ainsi la création de la GEAUR répondait à deux soucis majeurs :

- contribuer à la maîtrise de l'eau qui est une priorité dans nos pays sahéliens ;
- positionner les entreprises privées nationales dans ce secteur.

D'où, les principaux domaines d'interventions sont : l'adduction d'eau potable (AEP) et l'assainissement.

1.2.1 L'adduction d'eau potable

L'adduction d'eau regroupe les techniques permettant d'amener l'eau depuis sa source à travers un réseau de conduites ou d'ouvrages architecturaux vers les lieux de consommation ou d'habitation.

L'AEP peut se diviser en la réalisation de divers éléments :

- châteaux d'eau ;
- réservoir au sol ;
- abreuvoir ;
- irrigation ;
- pose de conduite ;
- station de pompage et de traitement d'eaux ;
- fonçage de puits.

La GEAUR a à son actif dans la réalisation d'une centaine de châteaux d'eau au Sénégal et à travers la sous région.

1.2.2 L'assainissement

Il désigne l'ensemble des moyens de collecte, de transport et de traitement d'épuration des eaux usées avant leur rejet dans les rivières ou dans le sol. L'assainissement peut être défini comme un ensemble d'actions permettant d'améliorer le cadre de vie des populations, de préserver leur santé et de protéger les ressources naturelles de l'environnement.

Grâce à la rigueur et au dynamisme des ses dirigeants, la GEAUR a pu se hisser au rang de leader dans le domaine de l'assainissement par la maîtrise des principales activités qui le composent :

- curage de canaux ;
- entretien ;
- entretien de stations ;
- curage mécanique et hydrodynamique ;
- pose de canalisations ;
- branchements sociaux ;
- extension de réseaux ;

- construction de station de relèvement.

1.3 Analyse de l'environnement

L'environnement peut-être défini comme l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise, mais susceptibles d'influencer son fonctionnement. Nous ferons une analyse de l'environnement macro-économique et micro-économique pour comprendre les conditions dans lesquelles évolue la GEAUR.

1.3.1 Environnement macro-économique

C'est l'ensemble de variables qui influencent l'entreprise et sur lesquelles elle n'a pas d'influence.

1.3.1.1 Environnement géographique

Le Sénégal dont la superficie est de 196722 km², se situe à l'avancée la plus occidentale du continent africain dans l'Océan Atlantique, au confluent de l'Europe, de l'Afrique et des Amériques, et à un carrefour de grandes routes maritimes et aériennes.

Il est limité au Nord par la Mauritanie; à l'Est par le Mali; au Sud par la Guinée et la Guinée Bissau; à l'Ouest par la Gambie, et par l'Océan Atlantique sur une façade de 500 km. Sa population est d'environ 13,73 millions d'habitants en 2012.

1.3.1.2 Environnement politique

« Figurant parmi les pays les plus stables d'Afrique, le Sénégal a considérablement renforcé ses structures démocratiques au fil des années. Depuis son indépendance en 1960, le Sénégal a connu quatre présidents. Le premier, Léopold Sédar Senghor, a gouverné de 1960 à 1980, avant de transmettre le pouvoir pacifiquement à Abdou Diouf. Le pays a connu en 2000 ses premières élections réellement pluralistes, qui ont donné lieu à une alternance démocratique inédite avec la victoire d'Abdoulaye Wade, du Parti démocratique sénégalais (PDS), face à Abdou Diouf et au Parti socialiste de Léopold Sédar Senghor qui exerçait traditionnellement le pouvoir depuis l'indépendance.

Le scrutin de 2012 s'est soldé par la victoire de l'ancien Premier ministre Macky Sall face au président sortant Abdoulaye Wade, avec 65,8 % des suffrages au second tour. Cette élection présidentielle a été la première à compter deux candidates féminines, et s'est caractérisée par un haut degré de transparence et l'acceptation des résultats par tous. Bien que le premier tour ait été précédé de manifestations meurtrières, le processus électoral s'est déroulé dans le calme et a débouché sur la deuxième alternance démocratique du pays, avec l'investiture officielle du président Sall le 2 avril 2012.

Toutefois, la stabilité politique du Sénégal reste fragilisée par les troubles que connaît la Casamance. Face à cette situation de vulnérabilité, le pays doit renforcer la résilience sociale sur l'ensemble de son territoire et accroître la cohésion nationale. C'est la résilience sociale, dans le pays en général, et en Casamance en particulier, qui a évité que la crise ne dégénère en guerre civile. L'un des espoirs pour l'avenir réside dans le fait que les nouvelles autorités sénégalaises semblent convaincues que, sans la paix en Casamance, il sera difficile de résoudre les difficultés politiques qui fragilisent le pays »¹².

1.3.1.3 Environnement juridique

« L'encadrement du secteur de la construction requiert la mise en place d'un dispositif législatif et réglementaire contraignant pour assurer aux ouvrages une meilleure qualité d'exécution, une fiabilité durable, et une sécurité renforcée permettant d'éviter ainsi tous dommages et accidents préjudiciables à l'exercice de l'activité.

Les insuffisances constatées dans la réalisation des bâtiments lors de certains accidents survenus, justifient l'élaboration urgente d'un dispositif législatif et réglementaire.

Pour renforcer l'efficacité et l'efficacé des services techniques impliqués dans le processus de sécurisation des bâtiments, il est apparu nécessaire d'élaborer un code de la construction qui définit les règles applicables aux

¹² Site officiel de la Banque Mondiale <http://www.banquemondiale.org/fr/country/senegal/overview>
mise à jour : juillet 2013

constructions, le statut des différents intervenants, les relations entre constructeurs et bénéficiaires de ces réalisations, à la différence du code de l'urbanisme qui statue sur la conformité des ouvrages par rapport à la destination des sols.

En effet, dans sa vocation particulière d'aménagement prévisionnel et progressif des zones à usages divers, l'urbanisme, outre le Ministère chargé de la construction, a nécessairement une interaction avec plusieurs départements, notamment ceux chargés de l'Environnement (code de l'environnement et code forestier), des Mines et de la Géologie (code minier), des Transports et des Travaux Publics (code de la route).

Cette interaction procède de la nécessité d'une politique cohérente de développement économique et social et d'aménagement du territoire.

Ce rappel s'avère utile afin de faire la distinction entre le contrôle de qualité et de sécurité des ouvrages qui relève du code de la construction et le contrôle de conformité relevant de l'urbanisme.

En effet, en matière d'urbanisme, l'Administration, pour la délivrance de l'autorisation de construire, exerce surtout un contrôle de conformité tenant compte du respect de la vocation du sol, de la propreté, du dimensionnement spatial des pièces et du respect des règles d'hygiène et de sécurité ainsi que du volume du bâtiment.

Cette conception reposait sur l'évidence qu'il ne saurait y avoir mise en œuvre d'une construction sans existence et délimitation préalable d'un droit de construire sur le sol. Elle est ainsi parfaitement logique.

Autrement, la stabilité, la solidité et la fiabilité des bâtiments sont régies par les normes et règles de la construction. Pour utilisation d'un sol, ces règles visent la qualité constructive (géotechnique) et sa capacité à recevoir les structures et ouvrages.

L'épanouissement du droit de la Construction se fera pour l'essentiel sous le signe de la contrainte pour la protection aussi bien des maîtres d'ouvrages, des prestataires de services que des consommateurs ordinaires.

L'importance des besoins de construction ne peut s'accommoder de la seule présence passive de l'Etat confiné dans un rôle de protection. Les pouvoirs publics se doivent d'intervenir dans la mesure où la réalisation d'espaces nouveaux destinés à la construction ne peut se faire sans eux.

Cette intervention indispensable se fera à deux niveaux différents : l'action des particuliers qui sera encouragée par des mesures incitatives et celle des collectivités rendue possible par des mesures plus coercitives.

Le développement de la construction ne peut se réaliser au travers de l'action des seuls promoteurs privés au détriment de l'habitat social. En effet, certains constructeurs profitent sans délier d'aménagements quelquefois importants, réalisés par la collectivité.

Afin de prévenir les catastrophes, d'aboutir à un aménagement cohérent et sans heurts de l'espace urbain et de promouvoir l'habitat, il est nécessaire de se doter d'un Code de la Construction ».¹³

1.3.1.4 Environnement économique

« Le Sénégal, qui aspire à devenir un pays à revenu intermédiaire d'ici à la prochaine décennie, est enlisé depuis 2006 dans un équilibre de faible croissance. Il n'a pas bénéficié de la croissance rapide qu'ont connue de nombreux autres pays d'Afrique subsaharienne au cours de la décennie écoulée. Alors que le taux de croissance moyen observé au niveau du reste de la région était de 6 %, celui du Sénégal ne s'est élevé qu'à 4 % entre 2000 et 2010, et à seulement 3,3 % depuis 2006.

Les cycles de croissance économique du Sénégal reflètent les effets majeurs des chocs économiques et des crises de gouvernance interne qui ont affecté le pays. À la suite de la dévaluation de 1994, l'économie du pays est entrée dans une période relativement longue de croissance forte et soutenue. Cette croissance, qui s'est établie en moyenne à 4,5 % entre 1995 et 2005, a connu un pic à 6 % en 2003 et 2004, principalement grâce aux bonnes conditions météorologiques, à un environnement externe favorable et à des politiques

¹³ Code de la construction, Edition 2010, Loi n° 2009-23 du 8 juillet 2009

intérieures judicieuses. Avec des taux de croissance réelle élevés, une consolidation macroéconomique renforcée, un allègement de la dette d'environ 800 millions de dollars obtenu dans le cadre de l'Initiative PPTE, le Sénégal a engrangé d'importants excédents primaires. Ceux-ci lui ont donné une marge de manœuvre budgétaire confortable qui lui a permis d'accroître l'investissement et de soutenir la croissance. Sur le front extérieur, le niveau élevé des entrées de capitaux, la hausse des envois de fonds des travailleurs émigrés et l'accroissement de l'investissement direct étranger (IDE) ont également contribué à préserver la stabilité de la position extérieure du Sénégal. La croissance réelle a ralenti à partir de 2006, sous l'effet d'une succession de chocs intérieurs et exogènes, aggravés par des politiques inefficaces qui ont persisté jusqu'en 2011. Ensemble, ces facteurs ont modifié en profondeur les fondamentaux macroéconomiques et bridé la croissance.

La politique budgétaire défailante et l'accroissement rapide des dépenses de fonctionnement au cours de la période 2006-2011 ont restreint la marge de manœuvre budgétaire et bloqué la croissance. Entre 2005 et 2011, le déficit budgétaire est passé de 3 à 6,7 % du PIB. Les problèmes de politique budgétaire et de gestion des finances publiques (notamment l'augmentation des dépenses extrabudgétaires découlant de la création d'organismes publics) ont été aggravés par le coût de subventions à l'électricité et à l'alimentation non ciblées et inefficaces. L'accroissement des dépenses courantes au cours des différentes crises — qui est passé de 13,8 % du PIB en 2005 à 18,1 % en 2011 en raison notamment de l'augmentation des transferts, du poids du service de la dette et des salaires — a significativement réduit la marge de manœuvre de l'État pour entreprendre des mesures de relance alors que ces crises persistaient.

De plus, alors que les dépenses et la dette s'accroissaient, les paiements d'intérêts au titre de cette dernière ont atteint 1,5 % du PIB, c'est-à-dire un niveau relevant quasiment de l'Initiative PPTE. La mauvaise gouvernance dans le secteur de l'énergie a miné les efforts visant à renforcer l'efficacité ainsi que la participation du secteur privé. Par ailleurs, l'injection répétée d'argent public (pour un total de 7 % du PIB sur plusieurs années) pour financer des opérations

ou recapitaliser la Société nationale d'électricité (SENELEC) n'a pas donné les résultats escomptés. De manière similaire, des processus d'appel d'offres non transparents, le mauvais ciblage des intrants agricoles et des subventions alimentaires non ciblées se sont traduits par une augmentation du coût des transferts dans le secteur de l'agriculture. En 2011, l'ensemble des transferts et des subventions représentait près de 5 % du PIB, ne laissant aucune place à d'autres dépenses d'investissement. Pour renouer avec la croissance, le gouvernement devra réduire ses interventions directes dans les domaines dans lesquels le secteur privé peut faire mieux (énergie, agriculture, télécommunications, etc.), et se concentrer sur l'amélioration de la productivité des dépenses publiques.

Plus récemment, en 2011, la croissance du PIB réel a ralenti à 2,6 %, en raison de pénuries d'énergie persistantes et d'une importante contraction de la production agricole. Alors que les activités non agricoles ont connu une croissance de 4,8 %, la production agricole a en effet fortement décliné au quatrième trimestre, à un moment où plus de la moitié de la production annuelle est récoltée, ce qui s'est traduit par une chute de la production annuelle de 21 %. La production d'électricité s'est améliorée au dernier semestre grâce à la mise en œuvre d'un plan d'urgence de redressement du secteur de l'énergie. Le dynamisme des secteurs des télécommunications, des transports et de la finance a contribué aux bonnes performances du secteur tertiaire. Du côté de la demande, ce sont les dépenses publiques, la consommation privée et les exportations qui ont constitué les principaux moteurs de la croissance économique ».¹⁴

1.3.2 Environnement micro-économique

C'est l'ensemble des variables sur lesquelles l'entreprise peut avoir un pouvoir. L'environnement micro-économique est constitué de l'offre, de la demande et des concurrents.

¹⁴ Site officiel de la Banque Mondiale <http://www.banquemondiale.org/fr/country/senegal/overview>
mise à jour : juillet 2013

1.3.2.1 L'offre

La Générale des Eaux de l'Assainissement Urbain et Rural évolue dans le domaine hydraulique. Ces principaux domaines d'interventions sont : l'adduction d'eau potable et l'assainissement. Ainsi la GEAUR contribue à la maîtrise de l'eau qui est une priorité dans nos pays sahéliens.

1.3.2.2 La demande

« Le secteur des BTP au Sénégal enregistre une croissance supérieure à 10 % annuellement depuis 4 ans et contribue activement à la croissance du PIB. En effet, ce secteur est porté à la fois par les investissements publics, la demande de construction de logements et le développement des infrastructures, en partie financé par les bailleurs de fonds internationaux. Les investissements dans le secteur se sont élevés à plus de 820 millions d'EURO en 2003 dont 63 % émanant du secteur privé »¹⁵. Notons que dans le secteur des BTP, les demandes émanent de l'Etat, du Privé, des ménages (individuellement ou collectivement à travers des coopératives d'habitat). Plusieurs ouvrages devraient encore être réalisés étant donné que le Sénégal à travers son Programme d'Eau Potable et d'Assainissement pour le Millénaire (PEPAM), fait de la disponibilité de l'eau une priorité pour l'atteinte des OMD et spécifiquement pour la réduction de la pauvreté en matière d'accès à l'eau et à l'assainissement.

1.3.2.3 La concurrence

Le secteur du BTP est dominé par une dizaine d'entreprises, dont plusieurs filiales de groupes européens telles que FOUGEROLLE Sénégal (Groupe EIFFAGE), RAZEL (Groupe BILFINGER BERGER), SADE Sénégal (Groupe VEOLIA), SOGEA-SATOM Sénégal (Groupes VINCI), SINCO Sénégal (Groupe SINCO Spa), et par quelques entreprises sénégalaises telles que Consortium D'Entreprises (CDE), Compagnie Sahélienne d'Entreprise (CSE),

¹⁵ Rapport Conférence Régionale sur l'Investissement Bâtiment et Travaux Publics Afrique de l'Ouest et Centrale

Jean Lefebvre Sénégal (JLS) et la Société Sénégalaise de Terrassement (SOSETER).¹⁶

Ces entreprises sont les seules en mesure de réaliser les grands chantiers. Il existe également de nombreuses petites ou moyennes entreprises, formelles ou informelles, qui interviennent sur des chantiers de taille plus réduite.

Cependant, depuis quelques années, de nouveaux acteurs sont entrés sur le marché sénégalais en provenance du Maroc, de la Côte d'Ivoire et de la Chine. Par ailleurs, une cinquantaine d'entreprises sont membres du Syndicat Professionnel des Entrepreneurs de Bâtiment et Travaux Publics du Sénégal (SNBTP) qui joue également un rôle important.

¹⁶ Rapport Conférence Régionale sur l'Investissement Bâtiment et Travaux Publics Afrique de l'Ouest et Centrale

Chapitre 2 : Fonctionnement du service d'approvisionnement

Il nous semble important de préciser que les étapes qui composent la procédure d'approvisionnement sont extrêmement importantes. Il s'agit dans un premier temps de l'expression du besoin. En effet, il est nécessaire de déterminer quels sont les besoins de l'entreprise, aussi bien qualitativement que quantitativement.¹⁷ En second lieu, il faut en fonction des besoins de l'entreprise établir des critères de sélection de fournisseur. Pour ce faire, le fournisseur à sélectionner est celui qui offrira le meilleur compromis entre la qualité, le prix, le délai de livraison, les conditions de paiement sans oublier le service après-vente. C'est en tenant compte de toutes ces informations, qu'on peut passer la commande. En dernier lieu, il faut contrôler la livraison pour être sûr qu'elle est conforme à la commande passée.

2.1 Le déroulement du processus d'approvisionnement

Les différents services expriment leurs besoins en matériels ou matériaux sous forme de bons de précommande envoyés au gestionnaire des stocks. Ce dernier transmet le bon de précommande au magasinier qui vérifie si les stocks sont disponibles ou non. Vérification faite le magasinier procède à un tri afin de distinguer le matériel en stock et celui à commander.

Le magasinier met les annotations : « ok » si le stock existe et « achat » dans le cas contraire. Au cas où il faudrait s'approvisionner, le bon de précommande est ensuite transmis au responsable des achats pour les commandes. Ce dernier doit consulter les fournisseurs avant d'établir un bon de commande. Notons que c'est le planning d'approvisionnement du Bureau d'études qui montre l'imminence du démarrage d'un chantier.

Le responsable des achats fait des prospections sur le marché ou envoie des demandes de facture pro-forma à trois (3) fournisseurs minimum pour une demande de prix.¹⁸ Après, il sélectionne trois (3) fournisseurs sur la base des prix, de la qualité et des modes de paiement. Un comité composé du

¹⁷ Compte tenu de la quantité élevée des produits et des fonds engagés, un mot mal écrit ou une information mal passée pourrait causer d'importantes pertes à l'entreprise

¹⁸ Sourcing afin de trouver des fournisseurs

responsable logistique, de la Direction technique et du Service Finances et Comptabilité procède à une analyse des prix et le mode de paiement pour ensuite sélectionner un (01) fournisseur pour une demande.

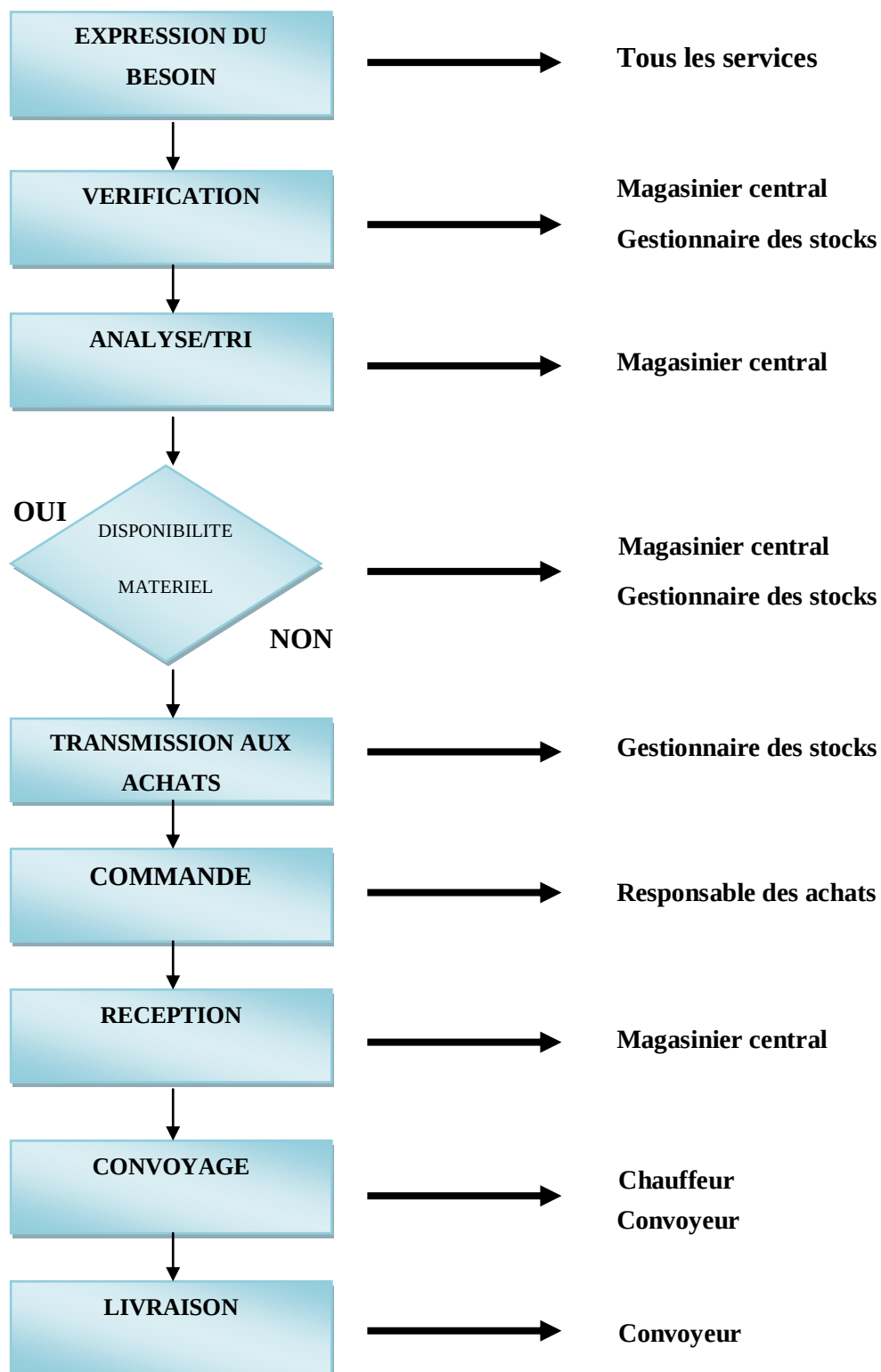
Le responsable des achats établit le bon de commande et le transmet pour visa au Directeur Technique, puis au Directeur Général ensuite au Chef de Service Financier et Comptable.

Après ces différents visas, le responsable des achats envoie le bon de commande au fournisseur. Ce dernier livre le matériel au responsable des achats qui le livre à son tour au magasinier central. Le magasinier vérifie et réceptionne le matériel acheté.

Lorsque tout le matériel demandé a été regroupé au niveau du magasin central. L'entreprise utilise ses propres camions (s'ils sont disponibles). En cas de manque de véhicule, l'entreprise fait appel à des prestataires. Pendant le transport le camion est toujours accompagné d'un convoyeur avec à sa disposition un bon de sortie du magasin. Le convoyeur sera responsable du matériel durant tout le trajet. Une fois sur le site le convoyeur remet le matériel accompagné du bon de sortie au magasinier présent sur le site. Après vérification physique le magasinier réceptionne le matériel à travers un bon de réception. C'est ce bon de réception que le magasinier devra ramener au niveau du magasin central afin que le gestionnaire de stocks fasse une confirmation du matériel livré. Il est important que le bon soit transmis au magasin central car lors de la location des véhicules, l'entreprise prestataire reçoit une partie du montant de la prestation et le reste est versé une fois la mission accomplie. Notons que lors de la livraison la présence du convoyeur, du chef de chantier et/ou du magasinier est requise.

Il arrive que les produits achetés soient directement livrés sur le site (chantier). Tout est une question de spécificités, quantité, distance.

Figure 1 : Schéma représentatif de la procédure d'approvisionnement



Source : Enquête Gaël OZIMBA 2013

2.2 Les intervenants et leurs rôles dans le processus d'approvisionnement

Durant le processus d'approvisionnement, plusieurs personnes interviennent avec chacune une ou plusieurs tâches spécifiques. Dans ce chapitre, nous allons tenter de parler des intervenants dans le processus d'approvisionnement tel qu'il est effectué par la GEAUR, ainsi que leurs rôles. Il y a :

2.2.1 Les conducteurs de travaux

Ce sont des agents de l'entreprise, ils peuvent être ingénieurs ou techniciens supérieurs. Ils sont en charge du suivi des travaux. Ils exercent dans la section exécution et contrôle de travaux du service technique. Leur fonction fait d'eux des émetteurs de besoin en matériels ou matériaux dédiés aux chantiers. Ils utilisent des carnets d'émission de besoin ou bons de précommande sur lesquels ils mentionnent ceux dont ils ont besoin pour poursuivre leurs activités.

2.2.2 Le chef du service technique

Comme sa fonction l'indique, il est le manager du service technique de la GEAUR. Les besoins émis par les conducteurs de travaux lui parviennent tout d'abord. Son rôle est de valider, modifier ou annuler les besoins pour des raisons techniques ou financières.

2.2.3 Le gestionnaire des stocks

Il est en charge de la tenue et le suivi de la quantité de produits dans le magasin. Au sein de la GEAUR, le responsable des stocks cumule actuellement les postes de gestionnaire des achats et des approvisionnements. Ce qui signifie qu'il s'occupe de :

- gérer les stocks ;
- consulter les fournisseurs ;
- transmettre le bon de précommande au magasinier ;
- établir le bon de commande ;
- envoyer le bon de commande au fournisseur ;

- livrer les produits commandés au magasinier central.

2.2.4 Le magasinier

Il travaille dans le magasin central. Son rôle est d'effectuer :

- la vérification physique (qualitative, quantitative) des produits qu'il réceptionne ;
- la manipulation et le stockage des produits après réception ;
- la vérification de l'existence des stocks ou non (lors de la réception du bon de précommande);
- le tri pour distinguer les produits en stocks et ceux à commander.

Il travaille en collaboration avec le gestionnaire de stock. Comme document, le magasinier émet un bon de réception.

2.2.5 Les fournisseurs

Ils ont pour objectifs de fournir à la GEAUR les matériaux et matériels dont elle a besoin pour la bonne réalisation des ses travaux. Pour ce faire, plusieurs critères sont mis en avant. Parmi lesquels :

- les prix les plus bas possible ;
- les produits de qualité
- un délai raisonnable dans la livraison ;
- la distance, etc.

La GEAUR évolue dans un politique de multi-sourcing avec des fournisseurs situés en Afrique, Europe (France, Italie et Espagne), Asie (Chine) et Amérique latine (Brésil).

2.2.6 Le transporteur à l'international

Il s'agit d'un professionnel à qui la GEAUR ou le fournisseur (en fonction des accords convenus dans le contrat d'achat) confie le transport des produits. Ses obligations sont de livrer les produits qui lui sont confiés :

- à l'endroit convenu ;
- sans pertes ni avaries ;
- dans les délais convenus au contrat.

2.2.7 Les chauffeurs et les convoyeurs

Les convoyeurs ont pour mission d'accompagner les chauffeurs pendant le transport des matériaux et matériels. Il y a généralement un convoyeur par camion. Les chauffeurs et les convoyeurs sont très souvent des agents internes à la GEAUR, sauf lorsqu'il faut externaliser le transport à cause d'un manque de camion. En ce moment, le chauffeur est un agent externe à la GEAUR.

TROISIEME PARTIE

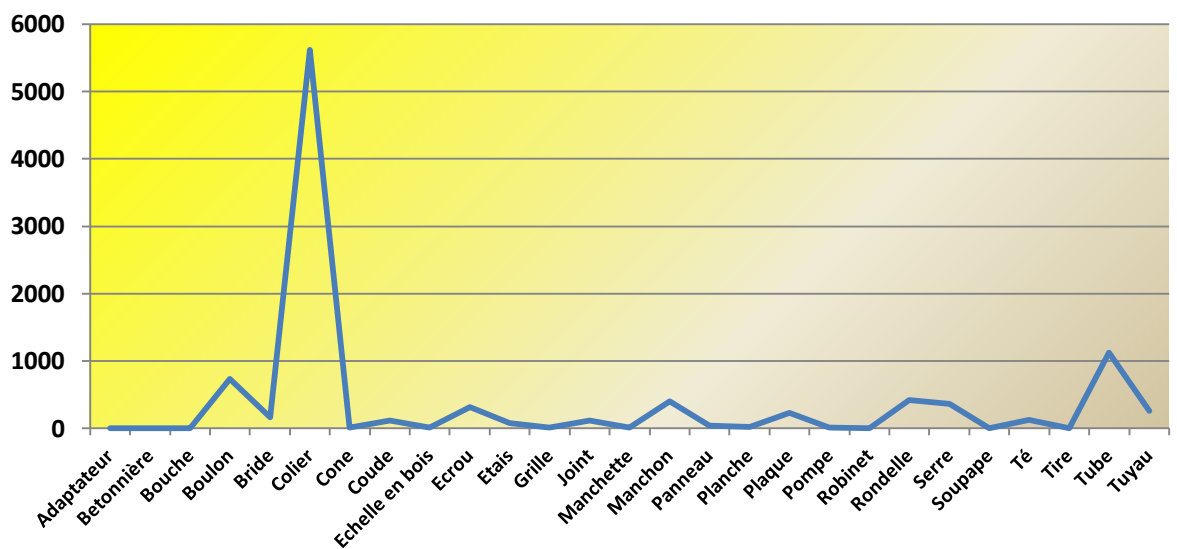
CADRE ANALYTIQUE

Chapitre 1 : Présentation et analyse des résultats

Dans cette partie de notre travail, nous allons présenter et analyser les résultats que nous avons recueillis pendant nos enquêtes. Cela fait, nous proposerons de solutions et ferons des recommandations.

1.1 L'état des stocks en fin d'années 2010,2011 et 2012

Graphique 1 : Inventaire des stocks du 31 décembre 2010



Source : Enquête Gaël OZIMBA 2013

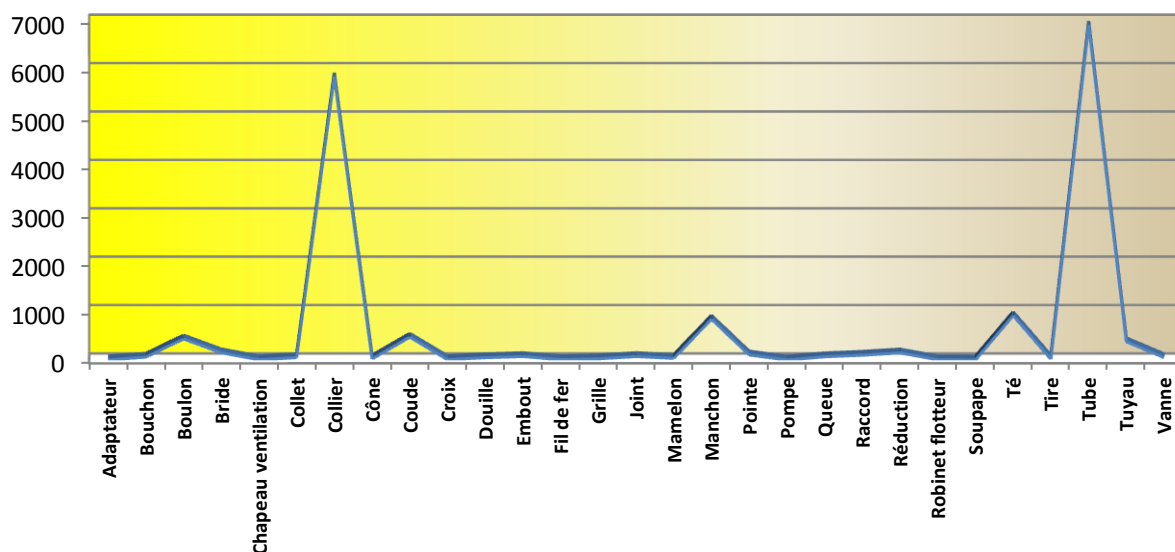
Le graphique ci-dessus fait état de l'inventaire de stocks du 31 décembre 2010 au sein de la GEAUR.

En l'analysant, on remarque clairement que les colliers sont les produits les plus nombreux en stocks. Leur quantité est de 5616 articles, soit 55 % du nombre total d'articles disponibles en stock.

Après les colliers, ce sont les tubes suivis des boulons, des manchons, des serres et des écrous qui sont en grande quantité par rapport à d'autres articles. Ensemble, ils constituent 29 % du stock total.

Les produits restants représentent donc 16 % de l'inventaire des stocks qui est de 10240 articles.

Graphique 2 : Inventaire des stocks du 31 décembre 2011



Source : Enquête Gaël OZIMBA 2013

Le graphique ci-dessus fait état de l'inventaire de stocks du 31 décembre 2011 au sein de la GEAUR.

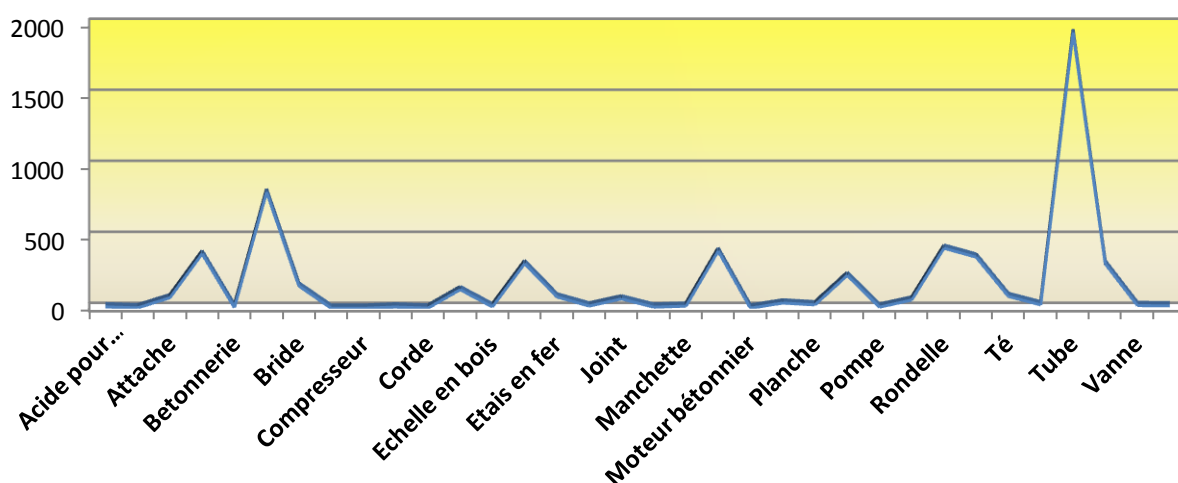
On peut lire sur le graphique que les produits de type Tube suivis de Collier sont les plus nombreux en stocks avec respectivement une quantité de 6930 et 5863 articles, soit 75 % de l'inventaire de stocks.

La quantité de Boulon, de coude, de Té et de manchon n'est pas aussi élevée que celle de Tube et de Collier, mais comparé à d'autres produits elle constitue

à elle seule une part importante dans l'inventaire. En effet, on a pu noter qu'il y a respectivement 441, 478, 924 et 850 articles en stock, soit un total de 2693 article. Ce qui fait 16 % de l'inventaire. Les produits restants constituent donc les 9 % de l'inventaire de stocks.

Notons que l'inventaire de stocks du 31 décembre comptait 17102 articles soit une hausse de 67 % par rapport à 2010.

Graphique 3 : Inventaire des stocks du 31 décembre 2012



Source : Enquête Gaël OZIMBA 2013

Le graphique ci-dessus illustre l'inventaire de stocks du 31 décembre 2012 au sein de la GEAUR. On peut constater que les Tubes qui ont 2011 constituaient les produits les plus importants en terme de quantité le sont également en 2012. Comparé à l'inventaire de stock de 2011, il y a une baisse de la quantité de Tubes d'environ 72 %. Ensuite ce sont les boulons qui viennent en second lieu

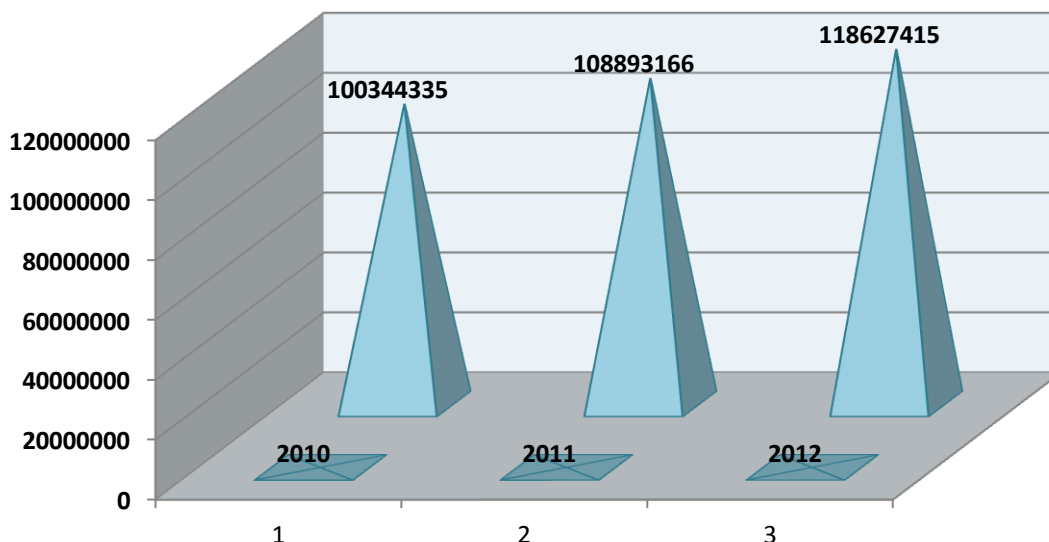
dans le classement des stocks en quantité élevée, soit une hausse d'environ 86,2 %. Les Coudes et les Tés ont connu une baisse et les Manchons ont vu le nombre croître.

L'analyse montre une amélioration dans la mesure où il y a une baisse totale de 36 % par rapport à 2011. Bien que l'existence des stocks assure à l'entreprise une disponibilité permanente des matériaux et matériels. L'entreprise doit veiller à ne pas avoir une quantité raisonnable de produits en stocks. En effet, un stock excessif entraîne de :

- l'immobilisation des moyens financiers importants ;
- l'immobilisation de l'espace ;
- coûts importants liés à l'existence même des stocks (amortissements des locaux et des matériels de stockage, salaires des personnes travaillant dans les lieux de stockage, coût financier de l'argent immobilisé dans les stocks...)

Il faut aussi noter qu'un excès de stock a tendance à masquer les problèmes tels que de mauvaises planifications, des retards de livraison de la part des fournisseurs, etc.

Graphique 4 : Valeur des stocks après inventaires annuels de 2010, 2011 et 2012



Source : Enquête Gaël OZIMBA 2013

Le graphique ci-dessus fait état de la valeur financière (en FCFA) des stocks en fin d'années 2010, 2011 et 2012 au sein de la GEAUR.

On constate que la valeur financière des stocks en fin d'année ne cesse pas de croître depuis 2010. En effet la valeur totale des stocks en 2012 est supérieure à celle enregistrée en fin d'années 2010 et 2011. Ceci peut sembler paradoxal dans la mesure où les analyses quantitatives des stocks montrent qu'en 2012 la quantité des produits en stock a baissé de 64% par rapport à 2011.

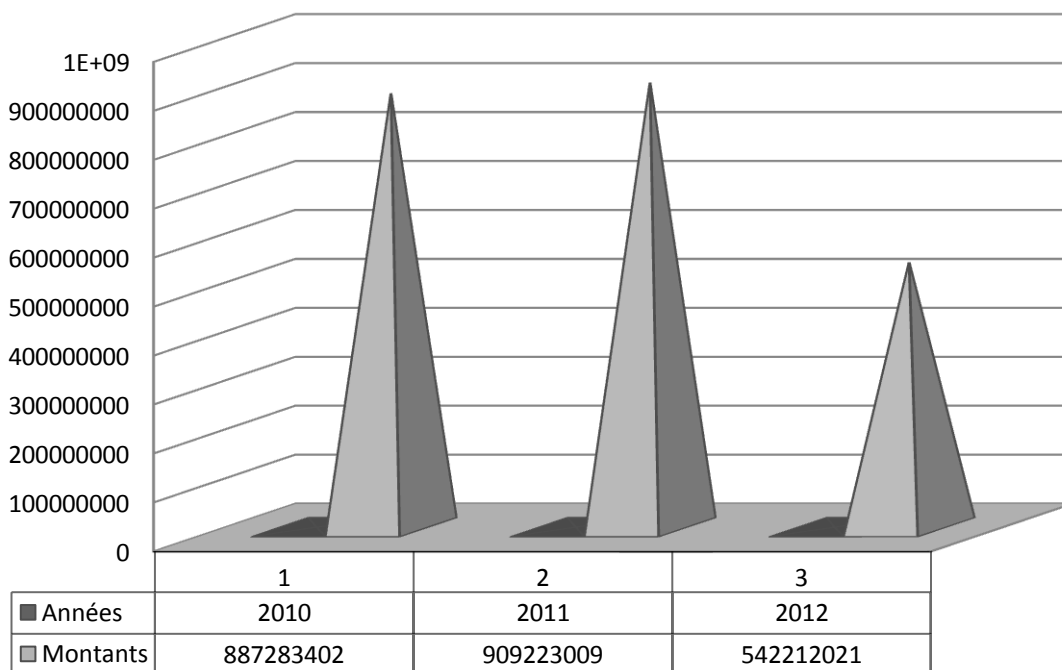
Ce qu'il faut retenir avec les stocks ce n'est pas seulement la quantité d'articles, mais également la valeur de stock. Cela dit, il est possible d'avoir un grand nombre d'articles en stock sans que l'immobilisation financière soit

importante. D'autre part, une faible quantité de stock peut être source d'une importante immobilisation financière.

Ce qui est inquiétant c'est que la situation liée à la gestion des stocks ne s'est pas améliorée en 2012. Pourtant le montant total des approvisionnements de l'année 2012 sont largement inférieur à celui des années précédentes notamment en 2010 et 2011.

1.2 Les approvisionnements des chantiers en 2010, 2011 et 2012

Graphique 5 : Récapitulatif des achats pour approvisionnement des chantiers



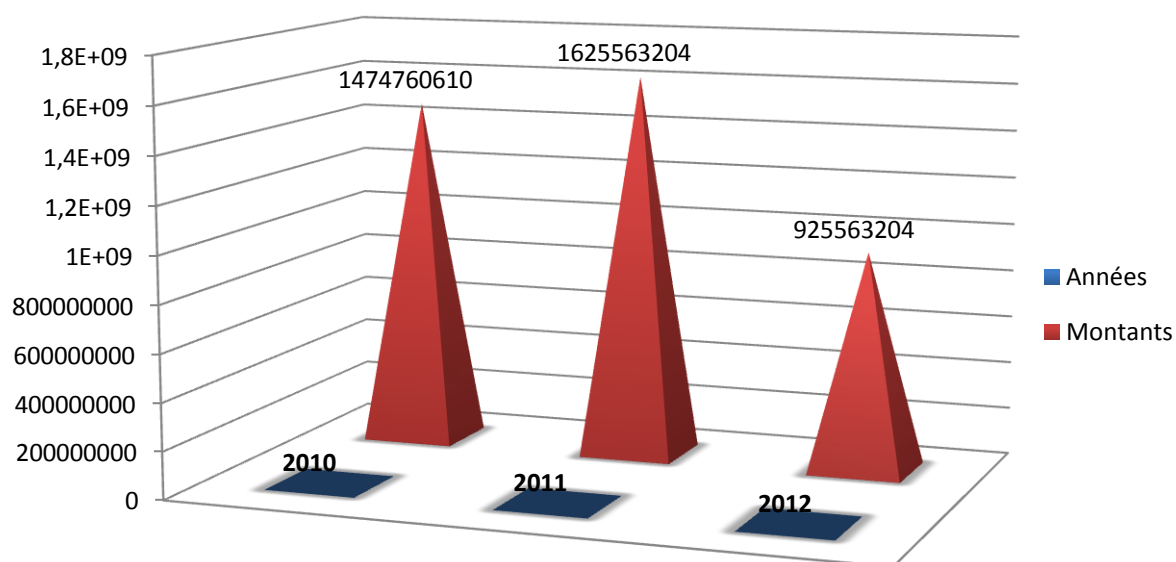
Source : Enquêtes Gaël OZIMBA 2013

Le graphique ci-dessous fait un récapitulatif des achats (en FCFA) pour les approvisionnements des chantiers pendant les années 2010, 2011 et 2012.

On s'aperçoit que les approvisionnements annuels de 2010 et 2011 sont largement supérieurs à ceux de 2012. Ceci est dû au fait que le montant des marchés gagnés en 2010 et 2011 est plus élevé que celui de 2012. En effet,

durant les années 2010 et 2011 le montant total des marchés remportés était respectivement de 1.474.760.610 et 1.625.563.204 FCFA contre 925.563.204 FCFA en 2012. Soit une chute de 43 % en 2012 par rapport à 2011.

Graphique 6 : Montants des marchés gagnés par l'entreprise



Source : Enquête Gaël OZIMBA 2013

Le graphique ci-dessous fait une présentation plus explicite des montants (en FCFA) des marchés gagnés par la GEAUR en 2010, 2011 et en 2012. Il vient étayer ce que nous avons avancé plus haut dans le tableau récapitulatif des achats pour les approvisionnements en chantier, notamment la baisse en 2012 de 43 % du montant total de marché par rapport à 2011. Notons que cela a également entraîné une baisse du chiffre d'affaire.

1.3 Analyse SWOT

L'analyse SWOT en français FFOM permet de dresser un diagnostic sur l'état dans l'entreprise. Notons que ce diagnostic s'effectue en combinant les facteurs internes et externes (forces, faiblesses, opportunités et menaces).

Tableau 2 : Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
- 24 ans d'expérience dans le secteur d'activité ; - Existence des procédures préétablis (logigramme) ; - Respect des procédures internes ; - Bonne gestion du facteur temps ; - Gestion stricte des fournisseurs.	- Insolvabilité de l'entreprise ; - Problème de non-conformité de certains achats ; - Vétusté du parc automobile ; - Absence du partage d'informations sur les stocks ; - Absence d'une commission de validation des commandes ; - Absence d'un ingénieur lors de la réception des marchandises.
Opportunités	Menaces
- Situation politique stable ; - Majorité des fournisseurs présents au Sénégal ; - Réalisation du PEPAM priorité pour le Sénégal ; - Présence d'infrastructures de transport ; - Sous-traitances.	- Arrivée des concurrents étrangers ; - Création d'entreprises concurrentes ; - Mauvaise fois de certains ingénieurs de la mission de contrôle ; - Fausses attestations de capacité financière délivrées par certaines banques.

Source : Enquête Gaël OZIMBA 2013

1.3.1 Les forces

- Expérience dans le secteur d'activité : la GEAUR peut être considérée comme une entreprise spécialisée étant donné que ces activités principales sont l'Adduction d'Eau Potable et l'Assainissement. En 24 ans d'exercice,

elle a su acquérir de l'expérience dans le domaine de l'hydraulique en milieu rural.

- Existence des procédures préétablies : il existe au sein de la GEAUR des procédures que doivent suivre les agents afin de réaliser les missions qui leur sont assignées. Ces procédures sont connues sous le vocable de « Logigramme ». Le logigramme présente pour une activité : les descriptions des tâches, les documents à utiliser et les personnes impliquées.
- Respect des procédures internes : il ne suffit pas d'avoir des procédures pour qu'une entreprise soit performante. Il est important que les agents de l'entreprise respectent ces procédures afin d'agir dans les normes. Le respect des procédures est donc un atout pour une entreprise telle que la GEAUR.
- Bonne gestion du facteur temps : la notion de temps revient très souvent dans le milieu professionnel. Pour tout projet de construction, il y a un temps qui est alloué à l'entreprise en charge de la réalisation de l'ouvrage. La bonne gestion du temps durant l'approvisionnement contribue au respect des plannings d'activités. Il convient de rappeler que les commandes émises trop tôt sont à l'origine d'immobilisation financière tandis que les commandes émises trop tard sont à l'origine d'arrêt des travaux sur le chantier.
- Gestion stricte des fournisseurs : pour les entreprises de BTP, les fournisseurs sont d'une importance capitale. En effet, leur niveau de performance peut avoir des conséquences positives ou négatives sur la réalisation des ouvrages. La GEAUR a mis en place une série des critères qui lui permettent de sélectionner, évaluer et réévaluer ses fournisseurs. Parmi ces critères on peut citer : la qualité des produits et services, le prix, le respect des délais, le mode de paiement, la communication, le type des produits ou services...

1.3.2 Les faiblesses

- Insolvabilité : elle fait partie des problèmes les plus récurrents de l'entreprise. Lors des transmissions des bons de précommande, toutes les

demandes ne sont pas validées par manque de fonds. Pour que l'entreprise poursuive un projet de construction, il est crucial que les matériaux et matériels soient disponibles en quantité suffisante et en temps voulu. Pour ce faire, une disponibilité des ressources financières est fortement requise. Afin de permettre au chantier d'avancer, le Service Finances et Comptabilité met une certaine somme d'argent à la disposition du responsable logistique afin que les produits soient achetés par ordre de priorité. Bien que cette façon de procéder paraisse comme la meilleure solution, il nous semble judicieux de préciser que pour jouir des faveurs d'un fournisseur (remises, rabais...), il est conseillé d'acheter des quantités importantes. L'autre inconvénient des approvisionnements en faible quantité est l'augmentation des coûts de passation de commande nécessaire pour chaque commande. Le problème d'insolvabilité est dû au fait que les entreprises ou institutions émettrices de l'offre (clients) traînent quelquefois à financer normalement les projets. On attribue cette situation aux difficultés financières du client, mais aussi à la complexité et la lenteur des procédures bancaires.

- Problème de non-conformité de certains achats : en vue de réaliser un ouvrage qui répond aux attentes du Maître d'ouvrage et aux normes de construction, les ingénieurs en charge de la réalisation d'un projet disposent d'un plan (dossier comportant toutes les informations sur l'ouvrage). La difficulté qui se pose c'est que le choix du fournisseur est quelquefois imposé lors de l'achat de tel ou autre produit. S'agissant par exemple du ciment, il y a des plans qui exigent le ciment du SOCOCIM prétextant que celui de la cimenterie du Sahel est riche en calcaire. Il peut arriver que des produits soient achetés sans tenir compte de cette précision (l'erreur est interne). Ce genre de situation est à éviter étant donné qu'il existe une mission de contrôle dans le secteur des BTP. Lorsque les ingénieurs de la mission de contrôle remarquent un tel incident, ils sont en droit de demander que les ouvrages effectués avec des produits non conformes soient détruits. Notons que la réalisation d'un ouvrage démoli peut aller d'un jour à un mois en fonction de son importance. La non-conformité des

achats cause des pertes de temps et d'argent pour l'entreprise. Il arrive aussi que les erreurs soient commises par le fournisseur.

- Vétusté du parc automobile : les engins de transports sont vieux et deviennent plus une source de problèmes qu'un atout. Dans ce sens que la maintenance de ces engins nécessite une forte mobilisation financière.
- Absence de partage d'informations sur les stocks : le partage des données concernant la disponibilité des produits en stocks laisse à désirer. Le responsable logistique ainsi que les magasiniers sont quasiment les seuls à avoir une information nette sur les produits disponible en stock. Comme nous l'avons énoncé dans la description de la procédure d'approvisionnement, il faut un certain temps qu'on sache si les produits sont disponibles ou non en stock.
- Absence d'une commission de validation des commandes : le seul agent en charge de valider les commandes est à la fois le chef du service technique, le chef du bureau d'étude et conducteur de travaux. Lorsqu'on voit la quantité élevée et les différentes catégories des produits à commander, on réalise qu'il n'est pas exclu de commettre d'erreurs.
- Absence d'un ingénieur lors de la réception des marchandises : il s'agit ici de la réception de marchandise au PAD et de l'acquisition des marchandises chez le fournisseur installé au Sénégal. Lors de la réception des marchandises, aucun ingénieur de la GEAUR n'est sur le terrain afin de contrôler l'aspect purement qualitatif du produit acheté ou reçu. Ce contrôle s'effectue en interne. En cas de non-conformité, on accuserait des dépenses inutiles liées au frais de transport ainsi qu'une perte de temps. En effet, il arrive que les fournisseurs commettent des erreurs que le responsable logistique et le magasinier ne pourraient pas remarquer.

1.3.3 Les opportunités

- Situation politique stable : la stabilité politique joue un rôle important dans l'économie d'un Etat. Elle favorise l'arrivée des investisseurs et l'engagement des bailleurs de fonds dans les ouvrages à réaliser.

- Majorité des fournisseurs présents au Sénégal : en plus de fournisseurs étrangers, la GEAUR dispose de plusieurs fournisseurs évoluant sur le marché sénégalais. La proximité de ces fournisseurs est un atout. Pendant l'approvisionnement, le temps de livraison du fournisseur varie de la disponibilité des produits en stock mais également de la distance. En cas d'urgence il est préférable que le temps de transport soit plus que raisonnable.
- Réalisation du PEPAM, priorité pour le Sénégal : le Sénégal, à travers son Programme d'Eau Potable et d'Assainissement pour le Millénaire (PEPAM), fait du secteur de l'hydraulique une priorité pour l'atteinte des OMD et spécifiquement pour la réduction de la pauvreté en matière d'accès à l'eau et à l'assainissement.
- Présence d'infrastructures de transport : les infrastructures de transport occupent une place de choix dans l'économie étant donné qu'elles permettent l'acheminement des produits dans les bonnes conditions. Les chantiers de la GEAUR sont pour la plupart hors de Dakar. L'entreprise perdrait donc du temps si l'accès aux chantiers était difficile la plupart du temps.
- Sous-traitance : la présence des sous-traitances au Sénégal est bénéfique à l'entreprise dans les activités de construction et de transport des matériaux et matériels. Le manque de véhicule est pallié en faisant appel aux transporteurs externes à l'entreprise. Il est parfois plus avantageux en termes de coût et de sécurité de signer un contrat avec un sous-traitant plutôt que d'effectuer soi-même le travail.

1.3.4 Les menaces

- Arrivée des concurrents étrangers : depuis quelque temps, on constate que des entreprises étrangères (entreprises des BTP) n'hésitent pas à s'installer au Sénégal pour s'approprier des parts de marché. Certains acteurs des BTP jugent la concurrence déloyale étant donné que les rapports de force sont déséquilibrés.
- Création d'entreprises concurrentes : il y a la création spontanée d'entreprises évoluant dans le secteur des BTP. Certaines de ces entreprises

constituent un énorme problème dans la mesure où elles ignorent le cadre juridique et réglementaire de l'activité des BTP. Elles ternissent l'image des entreprises locales et mettent en danger les populations.

- Mauvaise foi de certains ingénieurs de la mission de contrôle : la mission de contrôle envoie des ingénieurs sur les chantiers afin de faire des vérifications concernant les types de produits utilisés et la qualité des ouvrages effectués. Ils s'assurent que les produits utilisés sont conformes au cahier de charge et que les étapes sont respectées. Parmi ces ingénieurs, il y en a qui font preuve de mauvaise foi en stoppant sans aucune raison valable les travaux. Le but étant d'obtenir des pots de vin.
- Fausses attestations de capacité financière délivrées par certaines banques : lorsque l'appel d'offres est lancé, les entreprises des BTP qui désirent y prendre part sont soumises à certaines conditions. L'une de ces constitutions est la présentation d'un dossier. L'attestation de capacité financière est une pièce importante, car comme toutes les autres pièces constitutives du dossier, elle est obligatoire. Ne disposant pas de ressources financières requises, certaines entreprises de BTP n'hésitent pas à négocier avec des banques de la place pour que de fausses attestations de capacité financière leur soient délivrées moyennant une somme d'argent. Malheureusement, il existe bel et bien des banques qui cèdent à ce genre de propositions. Il sied de préciser que cette attestation est importante étant donné qu'elle prouve que l'entreprise a suffisamment d'argent pour mener à bien un marché, c'est-à-dire qu'elle est capable de continuer les travaux au cas où la transaction financière ne serait pas faite pour une raison ou une autre. Ainsi, présenter un dossier avec une fausse attestation de capacité financière viendrait à ternir l'image des entreprises sénégalaises des BTP en faveur de concurrents étrangers.

Chapitre 2 : Solutions proposées pour contribuer à l'amélioration de la gestion des approvisionnements

Ce chapitre qui est aussi le dernier chapitre de notre mémoire est destiné aux solutions et recommandations par rapport aux problèmes inventoriés tout au long de notre étude.

2.1 Solutions et recommandations pour l'entreprise

2.1.1 Solutions et recommandation pour la gestion des stocks

- Avoir une bonne maîtrise des stocks en utilisant différents indicateurs de la gestion des stocks :
 - stock de sécurité qui est la quantité en dessous de laquelle il ne faut pas descendre ;
 - stock alerte qui représente la quantité déterminant le déclenchement des commandes en fonction du délai habituel de livraison ;
 - stock minimum qui est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai de réapprovisionnement ;
 - stock maximum qui est la limite maximum à ne pas dépasser.
- Utilisation d'un logiciel adapté à la gestion des stocks afin d'accélérer et faciliter les tâches ;
- Effectuer une gestion administrative des stocks afin d'accompagner certaines opérations matérielles. Pour y parvenir le tableau suivant peut être utile :

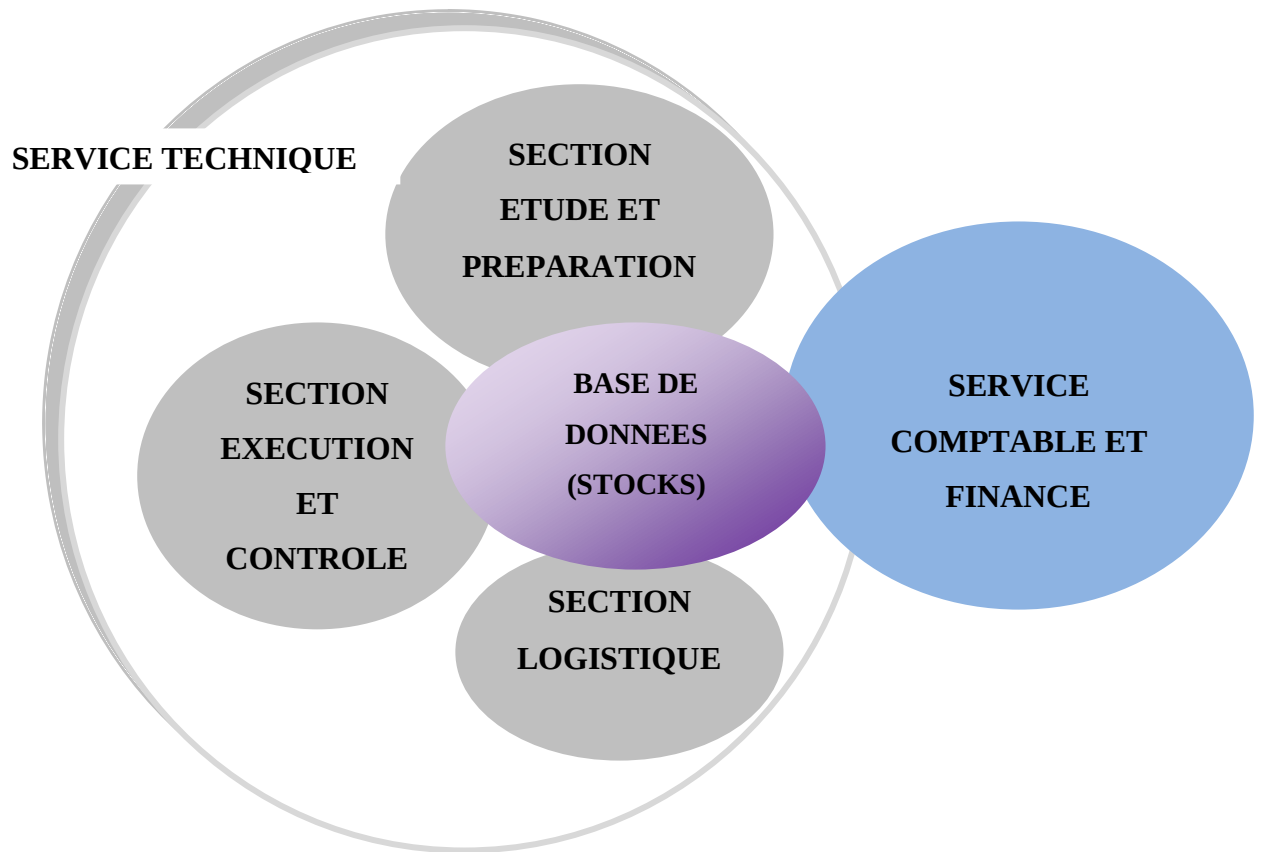
Tableau 3 : Gestion administrative des stocks

Opérations matérielles	Tâches administratives
Réception	Contrôle des marchandises livrées ; Contrôle de la facture ; Paielement des frais de transport ; Etablissement d'un bon de réception ; Saisie de la livraison sur ordinateur ou sur fiche de stock.
Rangement	Indication sur ordinateur ou sur les fiches de rangement ; Les contrôles des emplacements libres restants.
Conservation	Contrôle régulier des conditions de stockage ; Faire l'inventaire au maximum une fois par exercice comptable ; Etablissement et mise à jour des FS qui permettent notamment le processus de réapprovisionnement.
La sortie du stock	La réception des ordres de sortie ; Rédaction des bons de sortie ; Transmission d'un exemplaire du bon de sortie au service comptable et approvisionnement.

Source : Cours de recherche sur : la gestion des approvisionnements et des stocks

- Favoriser le partage d'information sur les stocks entre toutes les sections du service technique et le service finance et comptable. Pour ce faire, la création d'une base de données commune est requise. Précisons qu'une telle gestion accélérera le flux informationnel, permettra de savoir la valeur financière des immobilisations ainsi que la quantité et la spécificité des produits en stock en temps réel. La figure suivante en est une illustration :

Figure 2 : Gestion collaborative des stocks entre agents de l'entreprise



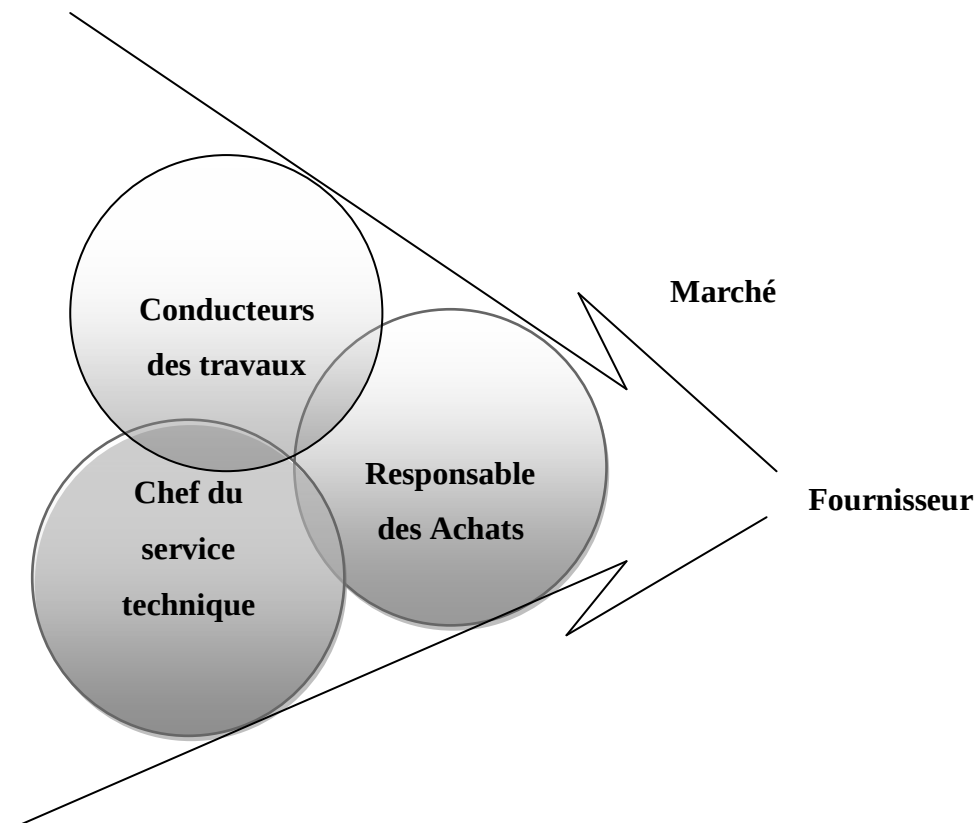
Source : Cours de Système d'information

2.1.2 Solutions et recommandations pour l'expression du besoin

- Etre le plus précis possible lors des commandes afin qu'il n'y ait pas de confusion possible entre tels ou autres produits
- Constituer une commission de validation des commandes en impliquant d'avantage les conducteurs de travaux et le responsable logistique — qui est aussi le responsable des achats à la GEAUR —, surtout lorsqu'il s'agit d'achats

colossaux. L'accent devrait se porter sur la quantité et la qualité des commandes. Ce qui peut se résumer selon le schéma suivant :

Figure 3 : Expression du besoin



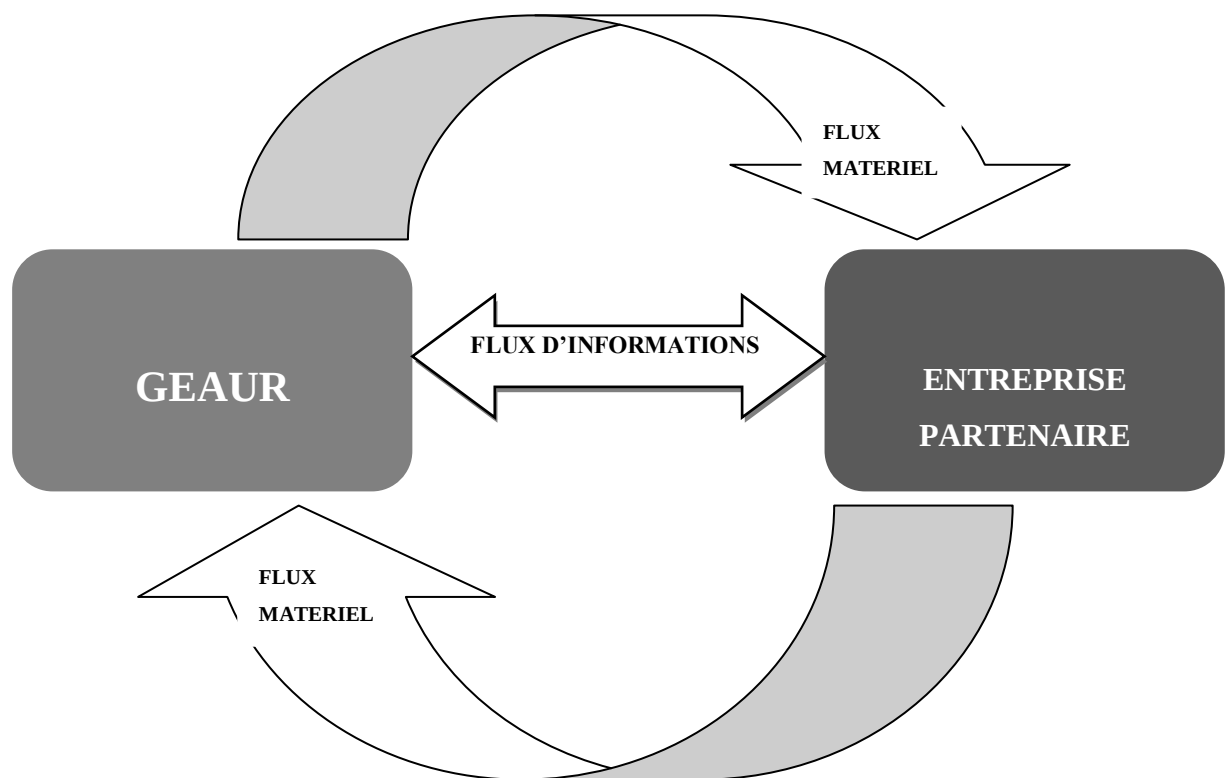
Source : Le manuel des achats. Paris, Eyrolles, 2007 : 423 p. P. 117

2.1.3 Solutions et recommandations pour les produits non-conformes

- Favoriser la présence d'un ingénieur lorsque le responsable logistique et le magasinier se rendent chez les fournisseurs ou au PAD afin de récupérer les marchandises.
- Lorsque les erreurs sont internes, revendre les achats non conformes à des entreprises des BTP qui sont disposées à les utiliser dans la construction de

leurs ouvrages. Notons que l'autre aspect des produits non conformes est lié aux produits disponibles en magasin, mais qui ont été achetés pour un chantier spécifique. Il peut s'écouler beaucoup de temps avant que ces produits soient à nouveau utilisés. La GEAUR devrait renforcer les partenariats d'échange déjà entamé avec d'autres entreprises. La figure ci-dessous est un schéma représentatif de ce partenariat :

Figure 4 : Schéma représentatif d'un partenariat d'échange



Source : Enquête Gaël OZIMBA 2013

2.1.4 Autres solutions et recommandations

- Rendre effectif la politique d'externalisation de l'activité de transport afin de se libérer du parc automobile vétuste en mettant en place un cahier de charge ;
- S'engager dans une démarche d'amélioration continue afin d'être compétitif et de gagner des parts marchés. Une telle démarche a des

impacts internes mais aussi externes. Dans la mesure où en s'améliorant l'entreprise améliore également sa relation avec les fournisseurs et ses clients.

2.2 Solutions et recommandations pour les maîtres d'ouvrages et pour les banques

- Les maîtres d'ouvrages devraient mettre les ressources financières nécessaires à temps afin que l'entreprise s'approvisionne en faisant de l'économie d'échelle. Notons qu'en accroissant la quantité des produits commandés, l'entreprise baisse le coût unitaire d'un produit.
- Les banques devraient mettre en place des procédures plus rapides et moins complexes afin d'accélérer les flux financiers entre les entreprises des BTP et leurs clients. En effet, compte tenu de fortes sommes d'argent enjeu, c'est généralement par banque intermédiaire que les opérations de transaction financière s'effectuent. Il existe malheureusement des cas de complexité et de lenteur dans les opérations bancaires, faisant ainsi perdre de temps aux entreprises des BTP.

2.3 Solutions et recommandations pour la mission de contrôle et l'agence règlementaire de l'activité des BTP

- La mission de contrôle devrait exhorter ses ingénieurs à suivre correctement le cahier de charge du maître d'ouvrage ;
- La mission de contrôle devrait mettre en place un mécanisme permettant de suivre le travail de ses ingénieurs lorsqu'ils sont envoyés pour le contrôle des chantiers
- L'Agence de réglementation de l'activité de BTP devrait être plus sévère envers les entreprises de BTP qui évoluent dans l'informel. Un dispositif législatif et réglementaire a été mise en place, il faut donc veiller à ce qu'il soit efficace. Notons que tellement de vies sont en jeu quand il s'agit de construction. Il y a des risques sur le chantier (pour les travailleurs) et à la fin de l'ouvrage (pour les populations).

Conclusion

Ce mémoire de fin d'études a eu pour objectif de répondre à la question de recherche « comment rendre performante la gestion des approvisionnements ? ». Pour conclure, nous commencerons par l'analyse des trois hypothèses émises pour guider nos recherches.

La première hypothèse, la disponibilité des ressources financières contribuerait à améliorer la gestion des approvisionnements, a été confirmée par les résultats de nos enquêtes. Les agents à qui nous avons transmis notre questionnaire ont affirmé que l'insolvabilité est la principale raison du ralentissement des travaux dans un chantier. L'un des critères d'évaluation de la gestion des approvisionnements est sa capacité à assurer la disponibilité des produits pour les chantiers de construction. Cela dit, pour acquérir des produits de qualité et les acheminer dans des conditions favorables il faudrait avoir suffisamment de ressources financières.

La deuxième hypothèse, une bonne gestion des stocks améliorerait la gestion des approvisionnements étant donné que les deux sont fortement liées, s'est avérée être concluante, et ce, grâce au résultat de nos recherches sur le terrain. Nous avons analysé le déroulement des approvisionnements et avons constaté qu'avant tout achat il fallait faire une vérification des stocks.

C'est donc la quantité présente en stock qui détermine celle des approvisionnements. Malgré tout, l'analyse que nous avons faite sur les inventaires des stocks de fins d'années 2011 et 2012 a laissé voir qu'il y a pratiquement les mêmes catégories de produits qui sont en quantité élevée comparées à d'autres. En tenant compte de cela, nous avons déduit qu'en maîtrisant ses stocks à l'aide des indicateurs l'entreprise parviendrait à améliorer en partie sa gestion des approvisionnements.

La troisième hypothèse, l'amélioration du circuit d'approvisionnement et de livraison de matériaux permettrait de réduire les coûts liés à la gestion des approvisionnements, a été difficile à confirmer étant donné que les étapes mises en place et les intervenants en interne ont un rôle important à jouer.

Néanmoins, nous avons pu nous rendre compte que le circuit pouvait être amélioré pour limiter des dépenses inutiles par rapport aux achats non conformes. Pour ce faire, nous avons proposé la présence d'un ingénieur lors de la visite chez le fournisseur ou lors des réceptions des marchandises au Port de Dakar. En accélérant le flux informationnel avec une gestion intégrée des stocks (grâce à une base de données commune) l'entreprise économisera du temps.

Durant la rédaction de ce mémoire, nous avons fait une nouvelle expérience en rapport avec le métier d'approvisionneur. Nous avons appris que la gestion des approvisionnements ne se limite pas à la réception des besoins émis pour effectuer des achats et acheminer les marchandises. Il est important qu'un approvisionneur soit toujours en quête de performance.

En définitive, nous nous sommes rendu compte que le but d'une recherche n'est pas forcément d'apporter des réponses définitives aux sujets traités. Nous n'aurons donc pas la prétention de croire que nos solutions et recommandations résoudront tous les problèmes soulevés. Ils contribueront tout de même à améliorer la gestion des approvisionnements donc le fonctionnement de l'entreprise.

REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE

- ✓ Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie. *Situation économique et sociale du Sénégal en 2011*. Dakar, 2013 : 343 p.
- ✓ BRUEL, O. *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*. Paris, Dunod, 1982 : 297 p.
- ✓ LEENDERS, M.R., FEARON, H.E., NOLLET J. *La gestion des approvisionnements et des matières, 2e édition*. Paris, Gaëtan Morin, 1998 : 481 p.
- ✓ PERROTIN, R. *Le manuel des achats*. Paris, Eyrolles, 2007 : 423 p.
- ✓ DIOUF, B. *Analyse de la gestion des chantiers hydrauliques en milieu rural au Sénégal : cas de la GEAUR*. Mémoire de maîtrise, Transport et Logistique, Institut Supérieur des Transports. Dakar. 2012. 56 p.
- ✓ SEYE, P. *Analyse de la gestion des parcs automobiles des entreprises de travaux publics au Sénégal : cas de GEAUR*. Mémoire de maîtrise, Transport et Logistique, Institut Supérieur des Transports. Dakar. 2012. 53 p.

WEBOGRAPHIE

- ✓ <http://www.banquemonddiale.org/fr/country/senegal/overview>
- ✓ <http://www.geaur.sn/geaur.htm>
- ✓ <http://www.logistiqueconseil.org/logistique.htm>
- ✓ <http://www.ansd.sn/>
- ✓ <http://www.scholarvox.com/>

LEXIQUE

Cadencement : le délai entre deux commandes et les quantités minimum et maximum qui peuvent être livrées à chaque commande partielle.

Coût d'achat : le coût d'achat comprend le prix d'achat et les frais accessoires d'achat.

Coût de passation de commande : il correspond aux frais engagés pour chaque commande notamment la préparation de commande, l'élaboration du bon de commande, les communications téléphoniques, etc.

Coût de possession de stock : Il regroupe l'ensemble des coûts générés par le maintien des articles en stock : coût des locaux occupés, de gardiennage, d'assurance, etc.

Coût de rupture de stock : le coût de rupture encore appelé coût de pénurie recouvre un ensemble de coûts apparents ou cachés qui sont la conséquence d'une rupture de stock : pénalités de retard spécifiées dans un contrat, recours à des fournitures spéciales à prix majorés, recours à des transports exceptionnels onéreux, etc.

Coût global d'approvisionnement : il correspond au coût d'achat majoré du coût de possession du stock et de passation des commandes.

Flux : mouvement en grand nombre de personnes ou de choses.

Flux informationnel : il s'agit du déplacement ou du mouvement de l'information.

Multi-sourcing : terme anglais utilisé en logistique et qui désigne le fait d'avoir plusieurs fournisseurs.

Sourcing : terme anglais utilisé dans les achats et qui désigne le fait de trouver des fournisseurs.

Ratio : rapport entre deux grandeurs économiques servant d'indicateur.

TABLE DE MATIERE

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SOMMAIRE.....	iii
LISTE DE TABLEAUX.....	iv
LISTE DE FIGURES.....	v
LISTE DE GRAPHIQUES.....	vi
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	vii
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : Cadre théorique et méthodologique.....	5
Chapitre 1 : Cadre théorique.....	6
1.1 Problématique.....	6
1.2 Revue critique de la littérature.....	7
1.3 Clarification des concepts.....	9
1.4 Objectifs de recherche.....	13
1.4.1 Objectif général.....	13
1.4.2 Objectifs spécifiques.....	13
1.5 Hypothèses de recherche.....	13
1.6 Intérêt du sujet.....	14
Chapitre 2 : Cadre méthodologique.....	15
2.1 Techniques et outils de collecte de données.....	15
2.1.1 Echantillonnage.....	15
2.1.2 Recherche documentaire.....	16
2.1.3 Guide d’entretien.....	16
2.1.4 La Communication téléphonique.....	16

2.1.5 L'internet.....	16
2.2 Techniques d'analyse de données.....	17
2.3 Les difficultés rencontrées.....	17
DEUXIEME PARTIE : Présentation de la zone d'étude.....	18
Chapitre 1 : Présentation de la GEAUR.....	19
1.1 Les structures de l'entreprise.....	19
1.1.1 Le service technique.....	19
1.1.2 Le service administratif.....	20
1.1.3 Le service finance et comptable.....	21
1.2 Les domaines d'intervention.....	21
1.2.1 L'adduction d'eau potable.....	22
1.2.2 L'assainissement.....	22
1.3 Analyse de l'environnement.....	23
1.3.1 Environnement macro-économique.....	23
1.3.1.1 Environnement géographique.....	23
1.3.1.2 Environnement politique.....	23
1.3.1.3 Environnement juridique.....	24
1.3.1.4 Environnement économique.....	26
1.3.2 Environnement micro-économique.....	28
1.3.2.1 L'offre.....	29
1.3.2.2 La demande.....	29
1.3.2.3 La concurrence.....	29
Chapitre 2 : Fonctionnement du service approvisionnement.....	31
2.1 Le déroulement du processus d'approvisionnement.....	31
2.2 Les intervenants et leurs rôles dans le processus d'approvisionnement.....	34

2.2.1 Les conducteurs de travaux.....	34
2.2.2 Le chef du service technique.....	34
2.2.3 Le gestionnaire des stocks.....	34
2.2.4 Le magasinier.....	35
2.2.5 Le fournisseur.....	35
2.2.6 Le transporteur à l'international.....	35
2.2.7 Les chauffeurs et les convoyeurs.....	36
TROISIEME PARTIE : Cadre analytique.....	37
Chapitre 1 : Présentation et analyse des résultats.....	38
1.1 L'état des stocks en fin d'années 2010,2011 et 2012.....	38
1.2 Les approvisionnements des chantiers en 2010,2011 et 2012.....	43
1.3 Analyse SWOT.....	45
1.3.1 Les forces.....	46
1.3.2 Les faiblesses.....	47
1.3.3 Les opportunités.....	49
1.3.4 Les menaces.....	49
Chapitre 2 : Solutions proposées pour contribuer à l'amélioration de la gestion des approvisionnements.....	51
2.1 Solutions et recommandations pour l'entreprise.....	51
2.1.1 Solutions et recommandations pour la gestion des stocks.....	51
2.1.2 Solutions et recommandations pour l'expression du besoin.....	53
2.1.3 Solutions et recommandations pour les produits non conformes.....	54
2.1.4 Autres solutions et recommandations.....	55
2.2 Solutions et recommandations pour les maîtres d'ouvrages et pour les banques.....	56
2.3 Solutions et recommandations pour la mission de contrôle et l'agence réglementaire de l'activité des BTP.....	56

CONCLUSION.....57

REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE

WEBOGRAPHIE

LEXIQUE

LISTE DES ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE LA GEAUR

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE

ANNEXE 4 : BON DE RECEPTION

ANNEXE 5 : BON DE SORTIE

ANNEXE 6 : BON DE COMMANDE

ANNEXE 7 : BON DE PRECOMMANDE

ANNEXE 8 : CHATEAUX D'EAU CONSTRUITS PAR LA GEAUR