Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Direction Générale des Etudes Technologiques

Université Virtuelle de Tunis

Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Charguia

MÉMOIRE DE STAGE DE FIN D'ETUDES

Pour l'Obtention du Mastère Professionnel en

Management Intégré Qualité, Sécurité et Environnement

Préparation de la mise en place du système management de la Qualité pour le processus achat et approvisionnement à la SONEDE : DIAGNOSTIC

LIEU DU STAGE DE FIN D'ETUDES:

La Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux

ELABORE PAR : Yakoubi Meriam

ENCADRE PAR: Mr. Mohamed Ali Chelly

ENCADREUR PROFESSIONNEL: Mr. Mohamed Nefzi et Mme Héla Nacef

Année Universitaire : **2016 / 2017**

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

A mes chers parents Mabrouk et Latifa,

Pour tout le courage et l'amour dont vous m'avez entouré et pour l'avenir que vous n'avez cessé d'offrir

J'apporte à vous pleins de reconnaissances.

A mon frère Zied et ma sœur Oumayma,

Pour vos conseils et vos encouragements

Pour la bonne ambiance et la compréhension que vous m'avez montrée.

A mon fiancé Aymen,

A ce que vous avez fait de votre mieux pour me soutenir

A des souvenirs et des beaux moments vécus ensemble.

A mes chers amis et à tous ceux qui, de loin ou de prés, m'ont aidé dans la réalisation de ce travail

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je remercie infiniment tous ceux qui m'ont encouragé pour la réalisation de ce modeste travail.

Je remercie également Monsieur Mohamed Ali Chelly, mon encadreur et tuteurs à l'université Virtuelle de Tunis, qui m'a beaucoup guidé durant mon stage. Grâce à ses conseils et sa confiance j'ai pu accomplir ce projet.

J'adresse aussi mes remerciements à Monsieur Mohamed Nefzi le Directeur Centrale de la Qualité à la SONEDE et Monsieur Rachid Gassem pour le partage de leurs expertises.

Et par la même occasion je tiens à remercier Madame Héla Nacef pour leur soutien et leur encouragement.

Enfin, mes remerciements vont à tous les membres du jury qui ont pris le soin d'évaluer mon travail.

YAKOUBI Meryam

List des figures

Figure n°1 : Méthodologie du projet..... 3
Figure n°2 : La société nationale d'exploitation et de distribution des eaux..... 4
Figure n°3: Résultats globaux par chapitre 27
Figure n°4 : Histogramme des résultats globaux par chapitre..... 28
Figure n° 5: La représentation graphique des résultats par sous chapitre 29
Figure n°6 : Cartographie des risques du processus achat et approvisionnement..... 38
Figure n°7 : Positionnement des risques majeurs..... 39

List des tableaux

Tableau n°1 : Les types des achats et les activités 6
Tableau n°2 : Clarification de la problématique 7
Tableau n°3 : Identification du processus achat et approvisionnement 8
Tableaux n°4 : Les principaux problèmes de l'activité 10
Tableaux n°5 : Partie intéressée de chaque problème de l'activité 11
Tableaux n°6: Identification des objectifs associés à chaque problème 12
Tableau n° 7: Libellé des niveaux de conformité des chapitres de la norme 19
Tableau n° 8: Diagnostic qualité selon les exigences de la norme ISO 20
Tableau n°9 : Risques liées au processus achat et approvisionnement 31
Tableau n°10 : Définition et échelle de mesure 34
Tableau n°11: Cotation des risques du processus achat et approvisionnement 35
Tableau n°12: Priorisation des risques du processus achat et approvisionnement 37
Tableau n°13 : Un Plan d'actions selon l'auto-évaluation ISO 9001 version2015 41
Tableau n°14 : Un Plan d'actions de maitrise des risques liés au processus achat et approvisionnement 48

TABLE DES MATIERES

Dédicace

Remerciements

Table des matières

Introduction générale 1

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA SOCETE NATIONALE D'EXPLOITATION ET DE DISTRIBUTION DES EAUX 4

INTRODUCTION : 4

1. PRESENTATION DE LA SOCIETE : 4

1.1. La SONEDE : 4

1.2. La mission de la SONEDE: 5

1.3. Les activités de la SONEDE : 5

2. PRESENTATION DU SERVICE D'AFFECTATION DU STAGE : 5

2.1 Les achats : 6

3. PROBLEMATIQUE ET FINALITE DU MEMOIRE: 7

4.DIAGNOSTIC 8

4.1. Les étapes du diagnostic : 8

4.2. Identification du processus achat et approvisionnement : 8

4.3. Segmenter les principaux problèmes du processus achat et approvisionnement : 10

4.3.1. Phase n°1 : Les problèmes associés aux activités achat et approvisionnement : 10

4.3.3. Phase n°3 : Identification des objectifs : 12

4.4. Analyse PESTEL : 14

4.5. Analyse force et faiblesse SWOT : 16

4.6. Analyse 5M: 17

4.7. Auto-évaluation ISO 9001 Version 2015: 18

5. LES AXES STRATEGIQUES : 26

CONCLUSION : 26

CHAPITRE 2 : ANALYSE DE L'AUTO-EVALUATIN ET DEMARCHE DE GESTION DES RISQUES 27

INTRODUCTION : 27

1. ANALYSES ET RESULTATS: 27

2. DEMARCHE DE GESTION ET MAITRISE DES RISQUES: 30

2.1. Identification des risques : 31
2.1.1. Le guide d'entretien : (annexe 1) 31
2.2. Evaluation des risques liés aux activités achat et approvisionnement: 33
2.2.1. Méthodologie : 33
2.3. Résultats et maitrise des risques : 35
2.3.1. Cotation et priorisation : 35
3. Schématisation des risques du processus achat et approvisionnement: 38
3.1. Cartographie des risques : 38
3.2. Positionnement des risques majeurs du processus achat et approvisionnement: 39
CONCLUSION : 39
CHAPITRE 3 : PLAN D'ACTION ET RECOMMANDATION 40
INTRODUCTION: 40
1. LE PLAN D'ACTION: 40
1.1. Plan d'action et recommandation de l'auto-évaluation : 40
1.2. Plan d'action et réaction et recommandation des risques 47

CONCLUSION : 55
CONCLUSION GENERALE 56

Introduction générale

La Qualité est considérée comme une notion relative basée sur le besoin, elle représente l'ensemble des actions mises en place dans le but d'avoir à la fois une démarche Qualité et une amélioration continue au niveau de l'entreprise.

Cette démarche structure l'organisation, fiabilise les méthodes de travail et mieux contrôle les processus.

Cela vaut pour le service à rendre dans toute fonction d'une organisation, comme pour la fonction achats et approvisionnements leur maitrise est si nécessaire à toute entreprise qui assure la Qualité de service, pour but de satisfaire les exigences de ses clients et de permettre son développement.

Une bonne intégration du management de la Qualité nécessite que les deux fonctions « achat » et « approvisionnement » partagent le même but qui est celui de répondre et satisfaire aux besoins en matière des équipements et des produits consommables.

Comme toutes entreprises qui sont menées à donner importance à la qualité des produits et des services et comme il est indispensable de rechercher une démarche qualité et de se positionner dans une démarche d'amélioration continue des processus, la Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux vise à répondre sur des règles qui sont exigés par la norme ISO.

Dans ce contexte, le processus achat et approvisionnement pour la Société Nationale d'Exploitation et Distribution des Eaux (SONEDE) ne se résume pas aux équipements et services mais il couvre tous leurs besoins d'exploitation, donc prendre en compte de ce processus dans la stratégie globale de la société influence sur ses résultats.

En basant sur ces principes, j'ai choisi de créer ce projet qui étudie la problématique des écarts du processus achat et approvisionnement de la Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux, qui sera alloué à la préparation de la mise en place d'une démarche qualité selon la norme ISO 9001 version 2015.

L'objectif du mémoire est de répondre à cette problématique :

Quelle est la situation actuelle de la direction centrale des achats ? Et comment mettre le point pour décerner les défaillances du processus achat et approvisionnement ?

Ce rapport est structuré en trois chapitres : Le premier chapitre est consacré à la présentation de la société, de service d'affectation du stage et au diagnostic de la situation.

Un deuxième chapitre est destiné aux activités et aux outils menés suivi tels que l'évaluation des non-conformités et l'évaluation des risques. Le dernier chapitre met l'accent sur un plan d'action issu de l'auto-évaluation et sur le plan d'action de la maitrise des risques liés au processus achat et approvisionnement.

Une figure n°1 à la page suivante illustre la représentation schématique de la méthodologie du mémoire :

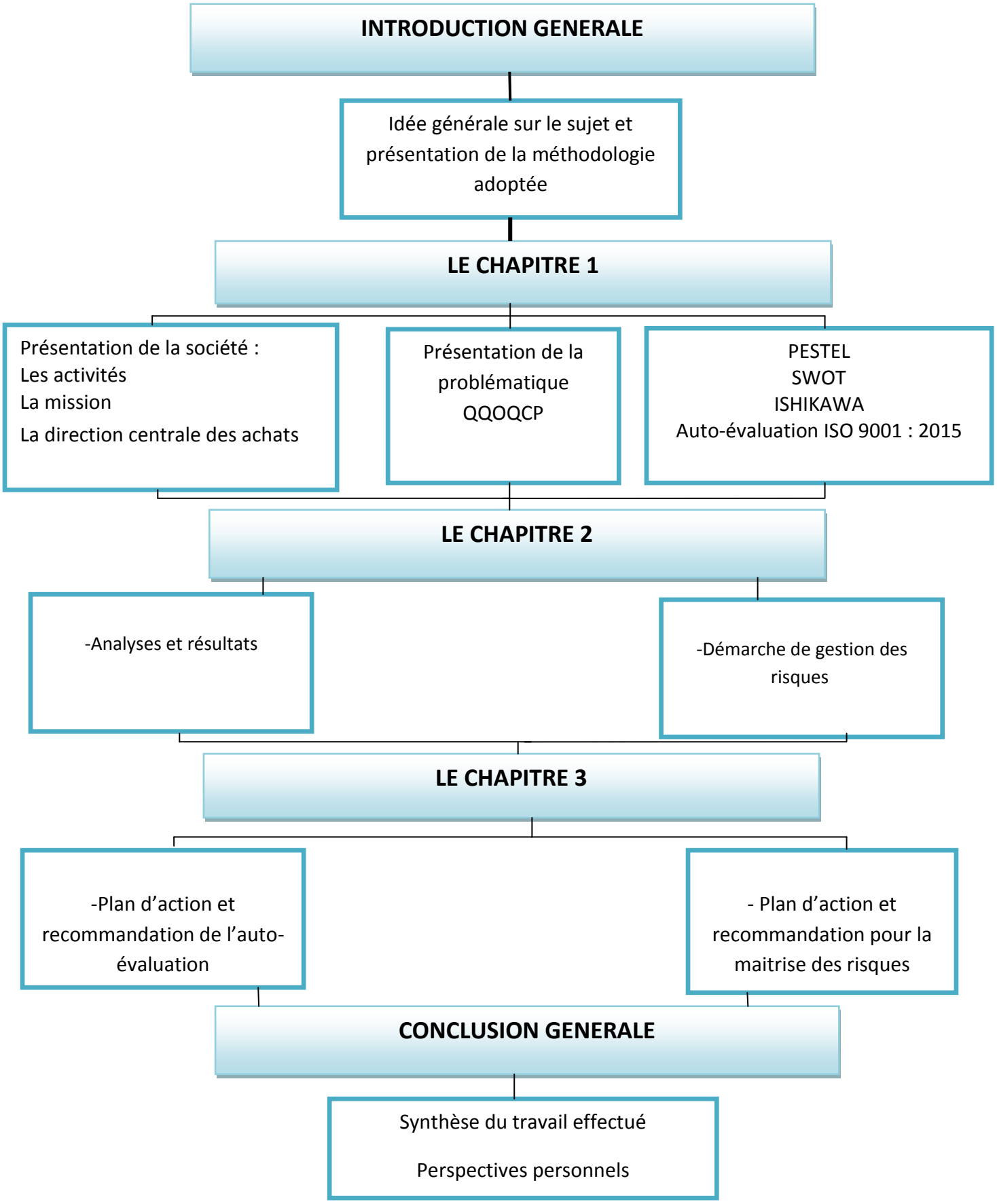


Figure n°1 : Méthodologie du projet

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA SOCETE NATIONALE D'EXPLOITATION ET DE DISTRIBUTION DES EAUX

INTRODUCTION :

Au niveau de ce premier chapitre, nous allons nous focaliser à présenter la société d'affectation du stage qui est la Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux avec une grande partie qui sera dédié à exposer la problématique traitée et à étudier la situation actuelle du processus achat et approvisionnement dans le but de décerner les écarts des activités conformément aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015.

1. PRESENTATION DE LA SOCIETE :

1.1. La SONEDE :

La Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des eaux a été crée en 1968 dans le but de traiter les eaux et les rendre potables, elle est composée de 38 districts dans tout le territoire de la Tunisie et emploie 6374 agents. La société est placée sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche. Elle procède à l'élaboration des études relatives à l'identification des projets, l'évaluation des rentabilités et la fixation de leurs délais et lui a confié la production, l'exploitation et la distribution de l'eau. La figure n°2 présente le siège de la SONEDE.

Figure n°2 : La société nationale d'exploitation et de distribution des eaux

1.2. La mission de la SONEDE:

La mission de la Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des eaux est de traiter les eaux souterraines ainsi que les eaux de surface jusqu'à les réservoirs de distribution des eaux. La société assure le suivi et le contrôle des barrages, des stations de traitement et les travaux des forages, et en ce qui concerne l'exploitation de la Société, un objectif a été toujours fixé c'est d'établir un bon rendement à ses réseaux.

Dans le but d'améliorer la qualité des eaux de la SONEDE des stations de dessalement ont été réalisés. Elle participe activement à la réalisation des objectifs de la stratégie à long terme dans le but de se mettre dans un développement durable et pour toujours satisfaire aux attentes de ses abonnés. La SONEDE a créée une unité de gestion de la Qualité pour la mise en place de système management de la Qualité au sein de différente entité de la société. Elle a entamé une démarche qualité en se basant pratiquement à des normes internationales telles que l'ISO 9001 et l'ISO 14001, tout en visant l'amélioration de la qualité des services.

1.3. Les activités de la SONEDE :

Etude et réalisation des installations

Traitement et production de l'eau

Gestion commerciale des abonnés

Gestion techniques des réseaux

2. PRESENTATION DU SERVICE D'AFFECTATION DU STAGE :

La direction centrale des achats et de la gestion des stocks a comme but de rechercher les sources nécessaires dont l'entreprise aura besoin dans l'avenir tout en prenant en compte les budgets de la société et les données des offres fournisseurs.

La direction des achats et de la gestion des stocks a pour mission :

Analyser les besoins de différentes directions de la société nationale d'exploitation et de distribution des eaux.

Veiller et suivre les marchés et les projets de la société.

Suivre les couts et les budgets de la société.

Estimer les projets d'appel d'offre.

Assurer la gestion des stocks.

Publier les appels d'offre.

Evaluer les offres et sélectionner les fournisseurs.

Les activités de la direction achat peuvent avoir des degrés de complexité allant de la définition des besoins jusqu'à l'évaluation des fournisseurs, son premier critère est la qualité des produits ou des services achetés, dans ce cas la maitrise d'une démarche qualité est très recherchée. Donc pour y arriver et dans le cadre de ma mémoire, il est indispensable de décerner les défaillances des activités achat et approvisionnement.

2.1 Les achats :

Le Tableau n°1 présente les achats du Société Nationale d' Exploitation et de Distribution des Eaux :

Tableau n°1 : Les types des achats et les activités

Les types des achats	Les activités concernées
Les achats pour les grands travaux	Réalisation des travaux publics(les installations des conduites).
Les logiciels et services informatiques	Réalisation de diverses tâches et procédures bureautiques.
Les achats de biens consommables (les fournitures des branchements, produits chimiques, fourniture des bureaux…)	• Traitement, exploitation et distribution des eaux. • Production des eaux. • Procédure bureautique.
Les achats équipements	Réalisation des installations
Les études	• Les études des projets d'approvisionnement en eau potable. • Les études des installations.

3. PROBLEMATIQUE ET FINALITE DU MEMOIRE:

L'outil QQOQCP a été élaboré dans le Tableau n°2 dans le but d'exprimer clairement les objectifs de mon projet, de présenter une vision sur la problématique et d'identifier les principales attentes du mémoire.

Tableau n°2 : Clarification de la problématique

Problématique Générale : La situation perçue et le niveau de maitrise de la qualité dans la direction centrale des achats.	
QUI ?	L'ensemble du personnel de la direction centrale des achats
QUOI ?	Absence d'une démarche Qualité
OU ?	La direction centrale des achats à la SONEDE
QUAND ?	Tout au long de maitrise du processus achat et approvisionnement
COMMENT ?	Détecter les écarts du processus achat et approvisionnement : une amélioration de la gestion des achats
POURQUOI ?	Préparation à la mise en place d'une démarche Qualité basée sur la norme ISO 9001 version 2015
Problématique Finale : Quelles sont les écarts du processus achat et approvisionnement par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 Version 2015 et comment mettre le point pour éliminer toute défaillance.	

L'objectif du mémoire vise à détecter toute défaillance de la direction centrale des achats afin de préparer la mise en place d'une démarche qualité pour une gestion efficace des achats et des approvisionnements et pour un environnement de travail structuré sur un système management de la Qualité. Cela peut aidera aussi l'Unité Projet de la Qualité à poursuivre le travail et avoir la certification.

4. LE DIAGNOSTIC :

Un diagnostic structuré fournit un cadre précis de l'entreprise et permet d'avoir une vue globale et objective de la situation de l'activité achat et approvisionnement.

L'objectif est de décliner les interactions de cette activité au sein de la Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux pour marquer les difficultés à résoudre.

4.1. Les étapes du diagnostic :

1. Identification du processus achat et approvisionnement.
2. Segmenter les principaux problèmes du processus achat et approvisionnement.
3. Analyse PESTEL.
4. Analyse Forces et faiblesse SWOT.
5. Analyse 5M.
6. Auto-évaluation ISO 9001 version 2015.

4.2. Identification du processus achat et approvisionnement :

Le processus achat et approvisionnement est le résultat de plusieurs tâches successives. Ce processus est décomposé d'un ensemble d'activité présentée ci-dessous dans **le Tableau n°3**, chaque activité est abordée avec rigueur et méthodologie :

Tableau n°3 : Identification du processus achat et approvisionnement

Le nom du processus :	- Achat et approvisionnement
L'objectif du processus :	- Optimisation de qualité, cout et délais
La finalité processus :	- Fournir la prestation des services
Ses clients :	- Les structures de la SONEDE - Les districts - La direction de production - La direction centrale d'exploitation - La direction des travaux
Les données d'entrée et le processus amont :	- Les fournitures matériels et équipements
Les données de sortie et le	- des appels d'offre (des dossiers appel

processus aval :	d'offre, cahier de charge) - rapport d'évaluation des offres - des contrats - des commandes - produit/service.
Les risques majeurs de processus :	- Méthodes inadéquates de suivi des plannings annuels des marchés - Perte de couts+temps - Rupture des stocks.
La liste des activités ou des actions principales mise en œuvre de processus :	1. Définition du besoin 2. Elaboration de la FIG (fiche identification générale) 3. Estimation du projet 4. Prise de la décision de désignation des membres pour une commission d'évaluation des offres 5. Fixation d'une date pour la réception des offres 6. Publication des appels d'offres 7. Vente des dossiers des appels d'offres 8. Réception des offres au bureau d'ordre central de la SONEDE 9. Elaboration d'un PV d'ouverture par la commission permanente d'ouverture des offres 10. Evaluation de la commission d'évaluation des offres 11. Elaboration d'un rapport d'évaluation des offres 12. Décision finale de la commission des marchés compétents 13. Signature des contrats 14. Envoi des contrats à la direction territoriale d'Approvisionnement 15. Etablissement des achats et confirmation des fournisseurs 16. Envoi des achats à la division approvisionnement concernée par l'offre 17. Réception et contrôles de la commande 18. Evaluation de la commande et suivi des litiges 19. Envoi final de la commande

4.3. Segmenter les principaux problèmes du processus achat et approvisionnement :

4.3.1. Phase n°1 : Les problèmes associés aux activités achat et approvisionnement :

Le **Tableau n°4** suivant expose les problèmes des activités achat et approvisionnement.

Tableaux n°4 : Les principaux problèmes de l'activité

Manque de communication entre la division d'approvisionnement et les districts d'approvisionnement.
Le non jointure entre les marchés
Rupture des stocks
Méthode inappropriés pour la note des besoins
Méthodes inadéquates de suivi des plannings annuels des marchés
Achat d'urgence
Produits non enregistrés sur le système
Le non-respect des délais par les fournisseurs étrangers
Des stocks périssables
Dépassement dans le délai d'évaluation des offres
Estimation mal adopté des besoins hors appel d'offre

4.3.2. Phase n°2 : Hiérarchisation des problèmes associés aux activités achat et approvisionnement :

Le **tableau n°5** de la page suivante permet d'exposer les parties intéressés relatives aux problèmes de l'activité achat et approvisionnement.

Tableaux n°5 : Partie intéressée de chaque problème de l'activité

Problème associé à l'activité achat et approvisionnement	La partie intéressée
Manque de communication entre la division d'approvisionnement et les districts d'approvisionnement.	La division d'approvisionnement et les Districts.
Le non jointure entre les marchés	La Direction centrale des achats
Méthodes inadéquates de suivi des plannings annuels des marchés	La direction territoriale d'approvisionnement (DTAP) et la direction territoriale des achats (DTA).
Méthode inappropriés pour la note des besoins	La division des achats et des équipements (DIAEQ) La division des achats de biens consommables (DIABC)
Estimation mal adopté des besoins hors appel d'offre	La direction centrale de contrôle gestion (DCCG)
Des stocks périssables	Les divisions d'approvisionnement (DA)
Rupture des stocks	La direction territoriale d'approvisionnement (DTAP)
Achat d'urgence	La direction territoriale des achats (DTA) et La direction centrale de contrôle gestion (DCCG)
Dépassement dans le délai d'évaluation des offres	La commission d'évaluation des offres
Produits non enregistrés sur le système	La direction territoriale d'approvisionnement (DTAP) et la direction territoriale des achats (DTA).
Le non-respect des délais.	Les fournisseurs étrangers

4.3.3. Phase n°3 : Identification des objectifs :

Les objectifs de chaque problème sont présentés au niveau du tableau suivant :

Tableaux n°6: Identification des objectifs associés à chaque problème

Problème associé	Axe de progrès	Critère	Objectif	Recommandation
Manque de communication entre la division d'approvisionnement et les districts d'approvisionnement	Améliorer la communication entre la division et les districts d'approvisionnement	Une politique de communication	Favoriser un climat social et communiquer les objectifs, pour que les professionnels comprennent leurs objectifs personnels et ceux de la Direction achat.	Impliquer les professionnels et améliorer l'utilisation des outils en ligne pour la diffusion des informations.
Le non jointure entre les marchés	Améliorer les méthodes de suivi des marchés	Les plannings	Améliorer la gestion des marchés	Veiller à la jointure des marchés
Méthodes inadéquates pour le suivi des plannings annuels des marchés	Mettre en place des nouvelles méthodes pour améliorer le suivi des plannings	Suivi du 4 à 6 mois avant la fin de chaque année	Limiter les risques liés à la mauvaise gestion des achats	Limiter les risques d'oubli et suivre l'avancement de planning à l'aide d'un logiciel de la gestion Qualité : Ex : (QUALIPRO)
Méthode inappropriés pour la note des besoins	Estimer les besoins	Les enregistrements des stocks	Eviter les pertes des couts	Organiser la prévision des besoins en se basant sur les données des consommations.

Problème associé	Axe de progrès	Critère	Objectif	Recommandation
Estimation mal adoptée pour les besoins hors appel d'offre	Développer la gestion des marchés	Les achats à bon de commandes	Eviter le fractionnement des achats	Collecter les informations essentielles pour les prochaines prévisions et valider l'estimation des achats à appel d'offre en comparant avec des estimations précédentes.
Des stocks périssables	Contrôler les conditions des stocks	Les conditions des lieux de stocks	Améliorer les conditions des espaces de stocks	Améliorer les critères de choix des emplacements dans les magasins de la SONEDE pour un rangement clair des achats et pour moins de chance d'avoir un produit oublié.
Rupture des stocks	Améliorer les méthodes de gestion des stocks	Le nombre de rupture des stocks	Eliminer tout risque et conséquence de rupture	Préparer pour chaque type des achats un calendrier d'expédition.
Achat d'urgence	Contrôler le niveau des achats	Le cout et le nombre des achats d'urgences	Améliorer les bonnes méthodes de calcul et d'estimation des achats adaptables aux changements	Suivre les achats, la consommation et les expéditions et formation des personnels.

Problème associé	Axe de progrès	Critère	Objectif	Recommandation
Dépassement dans le délai d'évaluation des offres	Planifier la gestion des projets	Période d'évaluation des offres	Eviter les risques d'un dépassement dans le délai d'évaluation des offres	Déterminer les lacunes issues de la longue période d'évaluation des offres et prévoir le délai juste de la date de publication d'un appel d'offre jusqu'à la date de fin d'exécution du marché.
Produits non enregistrés sur le système	Introduire les enregistrements nécessaires des achats	Les enregistrements achats	Améliorer la maitrise efficace des enregistrements	Maitriser les enregistrements conformément à la norme ISO 9001.
Le non-respect des délais par les fournisseurs étrangers	Eviter les retards de livraison	Les retards effectués par les fournisseurs étrangers.	Améliorer la coordination de délai fixé avec le fournisseur étranger.	Evaluation des risques liés aux fournisseurs afin d'analyser les impacts et traiter les défaillances

4.4. Analyse PESTEL :

Une analyse utile au début de mon projet pour décerner les macros-facteurs qui ont des impacts sur le processus achat et approvisionnement, ce qui permettent d'avoir une vision globale et d'explorer les bonnes voies pour la compréhension des facteurs internes/externe.

Cette analyse est utilisée conjointement avec l'analyse SWOT de l'étape suivante ce qui détermine l'évaluation de l'influence des macro-facteurs sur la société.

P	**Politique**	- stabilité gouvernementale - politique monétaire - politique achat - les enregistrements des achats
E	**Economie**	- Croissance de la population - Dépassement des budgets - La conjoncture économique - L'inflation des achats - le déficit des stocks
S	**Social**	- Manque de temps - Croissance de la population - Les lois sociales - La transparence dans les choix des offres - Répartition des taches - Délai de la livraison - Niveau d'éducation - expérience professionnel
T	**Technologie**	- Innovation - Les nouveautés - La vitesse de transferts technologiques
E	**Environnement**	- Pollution de l'environnement - Conscientisation que certaines équipements et produit sont limités. - Les stocks périssables
L	**Légal**	- Norme de la qualité - Droit de travail - Système juridique - Les retards des importations - Réglementation professionnelle

4.5. Analyse force et faiblesse SWOT :

Un outil de diagnostic simple et synthétisé permet d'identifier les points forts, les points faibles, les opportunités et les menaces du processus achat et approvisionnement de la Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des eaux.

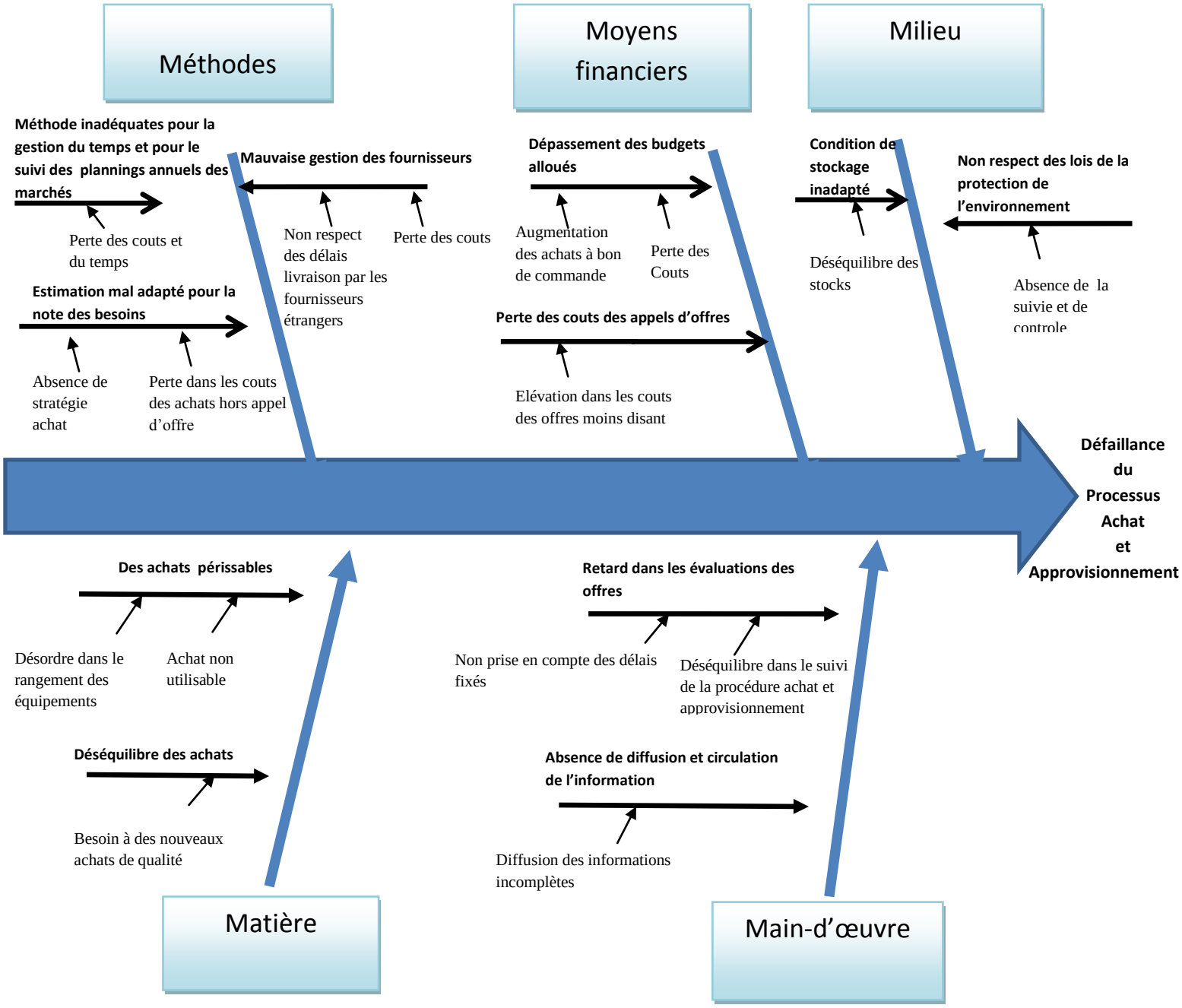
	FORCE	FAIBLESSE
INTERNE	- Des personnels spécialisés. - Expériences professionnelles multiples. - Confidentialité de l'information. - Compétence des membres de la commission pour l'évaluation des offres. - Répartition adéquate des taches lors de la gestion des achats et des approvisionnements. - Connaissance produit et sa conformité. - Respect de la période entre la date de publication de l'appel d'offre jusqu'à la date limite de réception des dossiers. - Transparence dans les procédures de gestion des offres permettant aux candidats de se présenter pendant l'ouverture des offres.	- Méthodes inadéquates de suivi des plannings. - L'enregistrement n'est pas applicable précisément pour les achats hors appel d'offre. - Perte des couts pour les achats à bon de commande. - Absence de stratégie prévisionnelle d'estimation des achats. - Dépassement du budget fixé. - Mauvaise gestion des risques fournisseurs. - Problème de communication interne. - Mauvaise condition dans les espaces de stocks. - Non respect des lois sur la protection de l'environnement dans les lieux de stocks. - Absence de procédure de diffusion et de circulation d'information. - Condition de stockage inadaptée dans les magasins de la SONEDE. - Déséquilibre de stock.

	OPPORTUNITE	MENACE
EXTERNE	- Sélection des fournisseurs offrant le meilleur rapport qualité/prix. - Allégement de la dette financière. - Partenariat local et étranger. - Recherche de l'innovation et des nouveautés auprès des fournisseurs. - Collaboration avec des fournisseurs étranges. - Construire des relations durables avec les fournisseurs. - Marché en croissance.	- La conjoncture économique - Manque des investissements - Augmentation de l'importation - Performance réduite des entreprises exportatrices. - Retard dans la délivrance des équipements. - Augmentation de la population. - Pression concurrentielle des fournisseurs. - Développements des équipements. - Mauvaise image dans la prestation de service auprès des abonnés.

4.6. Analyse 5M:

Cette méthode d'analyse aide à identifier les différentes causes des problèmes du processus achat et approvisionnement de la Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux.

Diagramme d'Ishikawa



4.7. Auto-évaluation ISO 9001 Version 2015:

A cette étape une utilisation d'une check List est très efficace dans le but de dégager d'après les résultats obtenus, les constats et les recommandations pour chaque chapitre de la norme ISO 9001 version 2015.

Ce qui permet d'identifier la priorité de l'amélioration de la qualité et de prendre conscience des causes de dysfonctionnement de la Direction centrale des achats.

Nous allons identifier les chapitres de la norme en présentant sous forme d'un tableau :

- Des constats sur les écarts détectés au sein de la direction centrale des achats et qui sont exprimés par des niveaux de conformité exposés dans le **Tableau n°7.**
- Des commentaires.

Tableau n° 7: Libellé des niveaux de conformité des chapitres de la norme

La conformité	Taux	Niveau de conformité	Libellé des niveaux de conformités
Conforme	100 %	Niveau 4	Il est recommandé de maintenir et communiquer les résultats
Convaincante	85 %	Niveau 3	Il est recommandé de tracer et d'améliorer les activités
Informelle	45 %	Niveau 2	Il est recommandé de pérenniser la bonne exécution des activités
Insuffisante	10 %	Niveau 1	Il est recommandé de formaliser les activités

Nous allons présenter dans le **Tableau n°8** le diagnostic Qualité conformément aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015.

Tableau n° 8: Diagnostic qualité selon les exigences de la norme ISO

Chapitres et exigences de la Norme	Constats	Niveau de conformité	La conformité	Commentaires
Chapitre 4 : Contexte de l'organisme		Niveau 1	Insuffisante	La direction doit déterminer les enjeux externes et internes. Les parties intéressées, leurs attentes et leurs exigences doivent être identifiés. La direction doit déterminer les limites d'application d'un système management qualité.
4.1Compréhension de l'organisme et de son contexte. 4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressés. 4.3 Détermination des domaines d'application du SMQ 4.4 Système de management de la qualité et ses processus	Les enjeux interne et externes ne sont pas identifiés relativement aux activités achats et approvisionnements. Le système management de la qualité n'est pas lié aux évolutions des enjeux internes et externes. Les exigences de parties intéressées sont prises en considération par le système management de la qualité. Le domaine d'application du SMQ est défini en identifiant ses limites. Les informations nécessaires pour le bon fonctionnement du processus ne sont pas conservées.			

Chapitres et exigences de la Norme	Constats	Niveau de conformité	La conformité	Commentaires
Chapitre 5 : Leadership		Niveau 2	Informelle	
5.1 Leadership et engagement 5.2 Politique 5.3 Rôle, responsabilité et autorité au sein de l'organisme	La direction ne démontre pas son engagement concernant le SMQ. Le politique achat n'est pas disponible sous forme d'une information documentée. Les responsabilités et les autorités sont communiquées.			La direction doit identifier les autorités déléguées et les responsabilités envers la mise en œuvre du politique achat.
Chapitre 6 : Panification		Niveau 1	Insuffisante	La direction doit identifier les risques et les réduire. La direction doit fixer les objectives qualités. La direction doit documenter et communiquer les objectifs aux acteurs. La direction doit évaluer la performance dans l'atteinte des objectifs.
6.1 Action à mettre en œuvre face aux risques et opportunité 6.2 Objectif qualité et panification pour les atteindre 6.3 Planification des modifications.	Les risques et les opportunités ne sont pas déterminés. Les activités ne sont pas identifiés et mises en œuvre au sein du processus pour traiter les risques. Les objectifs qualités ne sont pas documentées et communiqués. La planification n'est pas effectuée pour la disponibilité des ressources nécessaires du SMQ.			

Chapitres et exigences de la Norme	Constats	Niveau de conformité	La conformité	Commentaires
Chapitre 7 : Support		Niveau 1	Insuffisante	La direction doit organiser des réunions périodiques et des entretiens avec le personnel de la direction achat dans le but de vérifier la conformité aux dispositions. La direction doit déterminer les compétences nécessaires.
7.1 Ressources 7.2 Compétences 7.3 Sensibilisation 7.4 Communication 7.5 Information documentés	La vérification de disponibilité des ressources n'est pas effectuée de façon planifiée et périodique. L'identification et la mise à jour des dispositions des connaissances nécessaires ne sont pas établies. La vérification des compétences des personnels est effectuée sur la base des formations ou d'une expérience. La création et la mise à jour de l'information documentée ne sont pas assurées de manière appropriée.			

Chapitres et exigences de la Norme	Constats	Niveau de conformité	La conformité	Commentaires
Chapitre 8 : Réalisation des activités opérationnelles		Niveau 1	Insuffisante	La direction doit maitriser, planifier et mettre en œuvre les activités dans le cas ou la gestion des connaissances permet de pérenniser l'excellence. La direction doit définir les pilotes du processus. La direction doit définir les exigences des produits et des services. La direction doit vérifier les informations relatives aux actions menées. La direction doit capitaliser les connaissances par les feedbacks des expériences de terrain.
8.1 Planification et maitrise opérationnelles 8.2 Exigences relatives aux produits et services 8.3 Conception et développement des produits et service 8.4 Maitrise des processus, produits et service fournis par des prestataires externes 8.5 Production et prestation des services 8.6 Libération des produits et services 8.7 Maitrise des éléments de sortie non-conformes	La maitrise du processus interne et externe relatif à la réalisation des actions n'est pas établie pour traiter les risques. Les exigences clients et les exigences réglementaires et légales ne sont pas déterminées. La conformité et le ralentissement des prestataires sur la conformité des produits et des services ne sont pas vérifiées. Les informations documentées sur les résultats de contrôle, de vérification, de surveillance et de prestataires externes ne sont pas conservés. Les modifications non planifiés essentielles à la prestation des services ne sont pas maitrisées et documentés.			

Chapitres et exigences de la Norme	Constats	Niveau de conformité	La conformité	Commentaires
Chapitre 9 : Evaluation des performances		Niveau 1	Insuffisante	La direction doit mettre en œuvre les objectifs de performance. La direction doit mettre en œuvre les activités de surveillance et de mesure. La direction doit surveiller les modifications des processus pour agir à l'apparition d'anomalie.
9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation 9.2 Audit interne 9.3 Revue de direction	Les activités de surveillances et de mesure sont mises en œuvre. La performance des activités de surveillance et de mesure est évaluée. Les résultats de l'analyse de l'évaluation ne sont pas utilisés comme donnée d'entrée à la revue de direction. Les programmes d'audit ne sont pas planifiés, établis et mis en œuvre. Les informations documentées ne sont pas conservées comme preuve pour la mise en œuvre du programme d'audit. La revue de la direction n'est pas planifiée et réalisée en prenant compte des éléments nécessaires.			

Chapitres et exigences de la Norme	Constats	Niveau de conformité	La conformité	Commentaires
Chapitre 10 : Amélioration		Niveau 1	Insuffisante	L'amélioration des performances doit prendre en considération les attentes de parties intéressées. La direction doit étudier l'évolution des attentes clients. La direction doit améliorer en continu la pertinence et l'efficacité du système management de la qualité.
10.1 Généralités 10.2 Non-conformité et action correctives 10.3 Amélioration continue	Les actions pour satisfaire aux exigences clients et accroitre sa satisfaction ne sont pas menées. L'analyse des non-conformités n'est pas à jour. Les causes de non-conformités ne sont pas recherchées par la direction. L'efficacité de toute action corrective n'est pas mise à jour. La pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système ne sont pas améliorés en continu. L'absence d'un document complet qui est tenu à jour pour expliquer le domaine d'application du système management de la qualité.			

5. LES AXES STRATEGIQUES :

- Associer la notion de la Qualité à la direction centrale des achats.
- Améliorer les conditions de la gestion des stocks.
- Réduire les pertes de couts qui sont issus de la mauvaise gestion des activités achats.
- Réduire les achats hors marché

CONCLUSION :

Dans ce chapitre une grande partie a été consacrée au diagnostic vu l'importance de cette étape pour mon sujet. Nous avons présenté la société, ses activités, la direction centrale des achats et aussi nous avons mis l'accent sur la problématique du projet et le diagnostic de la situation actuelle de la direction. En effet cette analyse m'a aidé à renforcer mes connaissances en termes de maitrise des écarts conformément aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015 et en terme de gestion d'un processus achat et approvisionnement. Cela nous mène donc au chapitre suivant pour une analyse approfondie de l'auto-évaluation et une démarche de gestion des risques.

CHAPITRE 2 : ANALYSE DE L'AUTO-EVALUATIN ET DEMARCHE DE GESTION DES RISQUES

INTRODUCTION :

Au niveau de ce chapitre, nous allons nous intéresser au premier lieu à schématiser les résultats de l'analyse des exigences de la norme ISO 9001 version 2015, ce qui nous mène d'approfondir dans le projet et de dégager les démarches précises à mettre en œuvre.

Dans le cadre de ces exigences les niveaux des améliorations sont exposés pour constituer des éléments essentiels et dans le but de statuer la direction centrale des achats de la SONEDE sur le niveau de maturité qualité.

Nous allons nous intéresser par la suite à l'identification et à l'évaluation des risques.

1. ANALYSES ET RESULTATS:

Le taux de la conformité globale est 33%, ce taux démontre que la Direction centrale des achats ne maitrise pas la qualité conformément aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015 de même les professionnels ne possèdent pas d'une grande idée sur l'importance de déploiement d'une démarche qualité à la Direction.

Dans le but de faire une analyse pertinente, il est recommandé de schématiser les résultats globaux par chaque chapitre de la norme ISO 9001 version 2015.

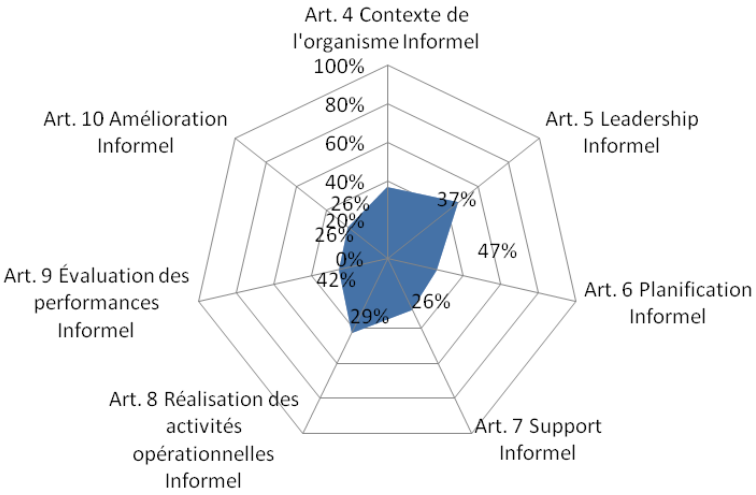


Figure n°3: Résultats globaux par chapitre

Pour mieux visualiser les niveaux de conformité des articles aux exigences de la norme un histogramme des fréquences a été crée présentant les taux des chapitres par un ordre décroissant :

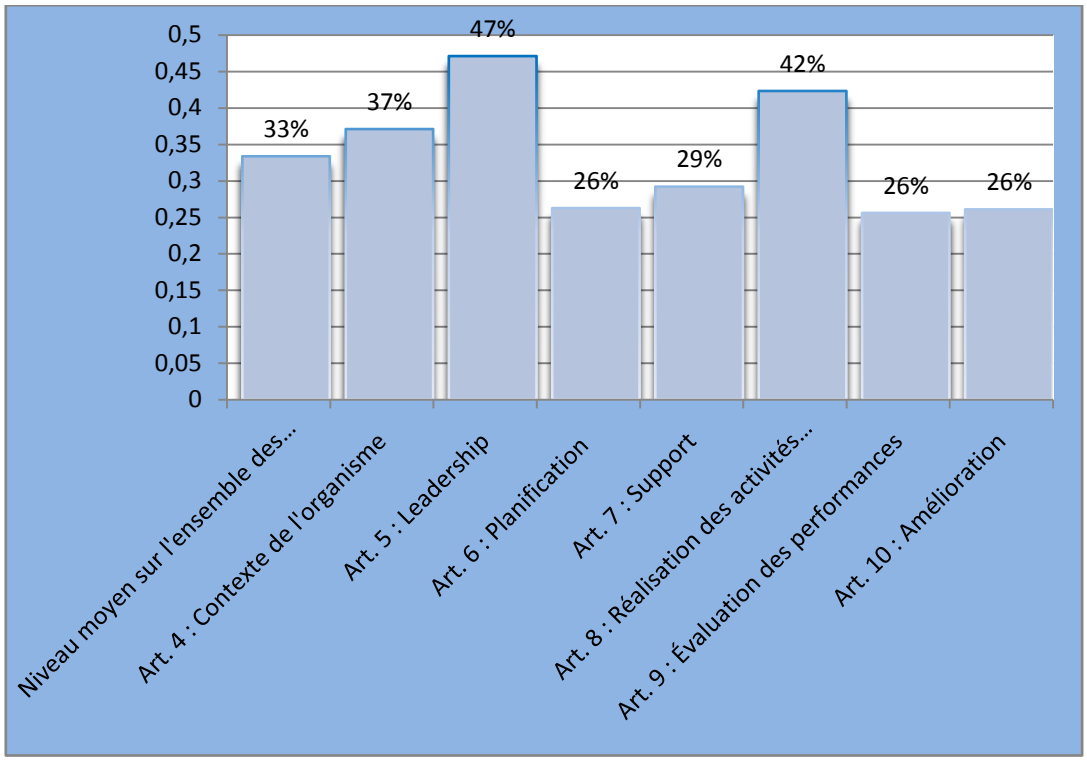


Figure n°4 : Histogramme des résultats globaux par chapitre.

Nous remarquons que les dispositions dans le système relatif aux chapitres : 6 « Planification», 7 «Support », 9 « Evaluation des performances » et 10 « Amélioration », nécessitent plus d'action et d'amélioration que les autres chapitres de la norme ISO 9001 version 2015.

Pour aller plus dans l'analyse des non-conformités que nous avons décernées selon les sous chapitres, les résultats sont illustrés dans la figure n°5 de la page suivante:

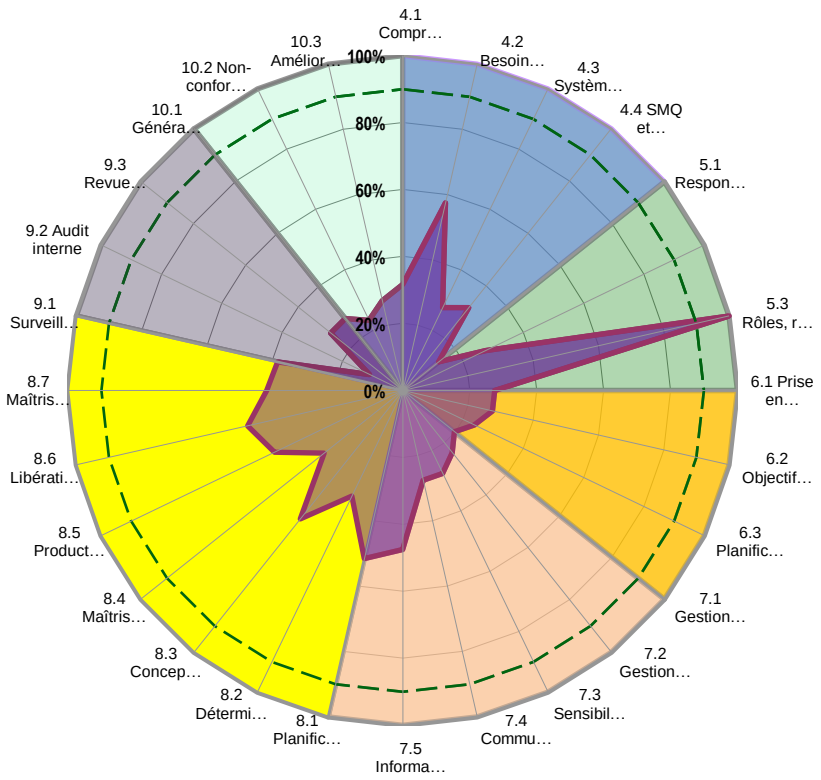


Figure n° 5: La représentation graphique des résultats par sous chapitre

Seul le chapitre 5 « Leadership » représente un niveau de conformité Informel (Niveau 2) avec un taux de 47% par rapport à tous les chapitres restants de la norme qui représentent un niveau de conformité insuffisant avec des taux inférieurs à 45%.

Le chapitre 4 « Contexte de l'organisme » représentent un taux de 37%, ce taux atteste que les enjeux externe et interne ne sont pas bien déterminés par la direction centrale des achats et que les informations nécessaires pour le bon fonctionnement du processus ne sont pas conservées.

Le chapitre 7 « Support » est Informel, il démontre que ses différents sous chapitres présentent des taux de conformité de niveau 1.

Pour mieux investiguer et aller plus dans les détails, il est très recommandé à ce niveau d'agir pour la correction de ces écarts, vu l'importance des clauses 7.1 « Ressources », 7.2 « Compétences », 7.3 « Sensibilisation » et 7.4 « Communication ».

Les clauses du chapitre 6 « Planification» sont tous Informels, ce qui implique la nécessité de la mise en place d'un système management de la qualité au sein de la direction centrale des achats.

Dans le chapitre 8 « réalisation des activités opérationnelles », les point 8.2 « Exigences relatives aux produits et services », 8.4 « Maitrise du processus, produits et services fournis par des prestataires externes », 8.5 « Production et prestation de service » sont tous Informels. Ce qui nécessite de pérenniser une exécution des activités et d'assurer la conformité de ces éléments et de vérifier après la mise à jour des processus les informations relatives aux actions menés qui exige la documentation.

Dans le chapitre 9 « Evaluation des performances », l'évaluation démontre que les objectifs de performances nécessitent une amélioration au niveau des clauses de l'évaluation des performances. Cette évaluation met l'accent sur l'absence des programmes audit donc typiquement l'apparition d'un niveau de conformité insuffisant dans le chapitre 10 qui est « L'amélioration ». A ce niveau, c'est extrêmement important à la Direction de viser l'amélioration et d'agir vers la correction de ses écarts.

2. DEMARCHE DE GESTION ET MAITRISE DES RISQUES:

Dans le but de remédier aux dysfonctionnements du processus achat et approvisionnement et pour surveiller à long terme les risques détectés, le déroulement de la démarche de gestion des risques représentée de la manière suivante :

- **Identification des risques :**Recueillir les avis et les retours d'expériences auprès des professionnels de la Direction centrale des achats à l'aide : D'un guide d'entretien (annexe 1), d'une résumé au niveau de (l'annexe 2) des entretiens réalisés, d'une étude documentaire basée sur le plan d'action des structures de la DCA élaboré (annexe 3) et d'une Note organique N°274 GM. (Annexe 4).
- **Evaluation des risques :** Evaluer et classer les risques par ordre d'importance
- **Maitrise des risques :** Définir les priorités des actions et traitement adéquat des risques majeurs proportionnel à leurs niveaux de criticité.

2.1. Identification des risques :

2.1.1. Le guide d'entretien : (annexe 1)

- Question n°1 :

Pouvez vous nous décrire les activités du processus achat et approvisionnement de la société nationale d'exploitation et de distribution des eaux?

- Question n°2 :

Quelles sont les risques associés à ces activités ?

- Question n°3 :

Quelles sont les conséquences liées à ces risques ?

Le **Tableau n°9** expose les risques liés aux activités de la direction centrale des achats.

Tableau n°9 : Risques liés au processus achat et approvisionnement

Les activités	Les objectifs	N°	Risque	Signe précurseur d'alerte
Désignation des membres de la commission	-Transparence à la sélection des membres de la commission. -Choix des membres de la commission compétents.	R1	Contradiction entre l'avis publié et le contenu du cahier de charges	- La fréquence de demande d'éclaircissements.
		R2	Multiplicité des cahiers des charges pour le même objet	-Accumulation des achats
		R3	Cahier de charges orientées : spécifications techniques adaptées aux fournisseurs	- Les mêmes soumissionnaires qui se présentent

Les activités	Les objectifs	N°	Risque	Signe précurseur d'alerte
		R4	Non conformité entre les moyens matériels, les moyens humains présentés par le soumissionnaire et la situation réelle.	- Faible compétitivité
		R5	Risques liés à la nomination des membres des commissions.	Les réclamations, les plaintes, les requêtes
Réception et contrôle des commandes	-Assurer le respect des procédures de la réception et du contrôle des commandes.	R6	risques liés à la réception (non-conformité, non respect des clauses contractuelles en termes de qualité, délai, prix)	Le non achèvement des travaux dans les délais réglementaires
		R7	Paiement double	Pertes dans les couts des achats
Réception des achats par la division d'appro concernée	-Appliquer les enregistrements nécessaires et le bon rangement des stocks.	R8	Méthode inappropriés rangement des stocks	Accumulation des stocks
	-Vérifier la conformité des achats.	R9	Non-conformité aux exigences de la norme	Absence d'enregistrements

Les activités	Les objectifs	N°	Risque	Signe précurseur d'alerte
Sélection de fournisseur	-Assurer le suivi des critères pour le choix des fournisseurs	R10	Absence ou critères inadapté de choix des fournisseurs	Dépassement des délais de livraison et perte des couts.
Fixation du planning	-Apprécier la réalisation des programmes. -Fixation des plannings fiables qui facilitent l'avancement des taches et la gestion des projets.	R11	Méthodes inadéquates pour le suivi des plannings annuels des marchés	Incompatibilité dans le respect des plannings annuels, perturbation à la réalisation des projets et des taches
Envoi final des achats	La satisfaction des structures, des districts, des directions de production.	R12	Retard de l'envoi	Plaintes des structures, des districts, des directions de production. Incompatibilité dans le respect des délais

2.2. Evaluation des risques liés aux activités achat et approvisionnement:

2.2.1. Méthodologie :

2.2.1.1. Définition et échelle de mesure :

A partir de l'identification des risques il est important d'évaluer les situations de la façon la plus objective possible, dans ce cas il convient de coter les risques identifiés en tenant compte de la probabilité et de la gravité comme on désignait au niveau du Tableau n°10 :

Tableau n°10 : Définition et échelle de mesure

La probabilité **P** (ou Vraisemblance)	La possibilité de réalisation du risque
L'impact **I** (ou la gravité)	La quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque
La criticité **C**	La combinaison de la gravité et de la probabilité du risque

Avec la formule de la Criticité : **C = P X I**

Pour la mesure de la probabilité, nous allons nous baser sur la grille d'échelle de cotation donc la probabilité pour que le risque se produise :

- Très improbable (1): Risque très peu rencontré
- Improbable (2): Risque improbable de se produire
- Peu probable (3): Risque vraisemblable mais rarement rencontré
- Probable (4) : Risque peut survenir plusieurs fois

Une grille d'échelle de cotation facilite la mesure de la gravité, donc l'impact sur le processus achat et approvisionnement si l'événement du risque se produit :

Très limité (1): Impact très limité sur les activités du processus achat et approvisionnement et sur les résultats.

→ Les conséquences pourront être gérées dans les conditions de fonctionnements normaux de la Direction.

Limité (2): Impact limité sur les activités du processus achat et approvisionnement et sur les résultats.

→ Les conséquences pourront être gérées par l'intervention de la part des professionnels de la direction achat à la SONEDE.

Modéré (3): Impact modéré sur les activités du processus achat et approvisionnement et sur les résultats.

→ Les conséquences pourront être gérées par l'effort de la part des responsables de la direction achat à la SONEDE.

Elevé (4) : Impact important sur les activités du processus achat et approvisionnement et sur les résultats.

→ La direction achat doit contrôler la situation et mettre en place les améliorations efficaces pour l'élimination des risques élevés.

2.2.1.2. Les niveaux de la criticité :

L'échelle de cotation de la criticité est basée sur un classement de niveau :

Critique : supérieur à 10

Criticité moyenne : entre 5 et 9

Criticité faible : entre 1 et 4

2.3. Résultats et maitrise des risques :

2.3.1. Cotation et priorisation :

Dans le but de se focaliser sur les risques prioritaires et sur leurs traitements, le Tableau n°11 expose les cotations des risques:

Tableau n°11: Cotation des risques du processus achat et approvisionnement

N°	Risque	Probabilité (P)	Cotation	Impact (I)	Cotation	Criticité (C)
R1	Contradiction entre l'avis publié et le contenu du cahier de charges	Improbable	1	Modéré	3	3
R2	Multiplicité des cahiers des charges pour le même objet	Très Improbable	1	Modéré	3	3
R3	Cahier de charges orientées : spécifications techniques adaptées aux fournisseurs	Peu probable	3	Elevé	4	12
R4	Non conformité entre les moyens matériels, les moyens humains présentés par le soumissionnaire et la situation réelle.	Peu probable	3	Modéré	3	9

N°	Risque	Probabilité (P)	Cotation	Impact (I)	Cotation	Criticité (C)
R5	Risques liés à la nomination des membres des commissions	Improbable	2	Modéré	3	6
R6	Risques liés à la réception (non-conformité, non respect des clauses contractuelles en termes de Qualité, délai, prix).	Probable	4	Elevé	4	16
R7	Paiement double, ou versement d'avance non justifié	Très improbable	1	Elevé	4	4
R8	Condition de stockage inadaptée dans les magasins de la SONEDE	Probable	4	Modéré	3	12
R9	Non-conformité aux exigences de la norme	Probable	4	Elevé	4	16
R10	Absence ou mauvaise définition des critères de choix des fournisseurs	Probable	4	Modéré	3	12
R11	Méthodes inadéquates de suivi des plannings annuels des marchés	Probable	4	Modéré	3	12
R12	Retard de l'envoi	Probable	4	Elevé	4	16

Le croisement des données permet d'obtenir une Criticité qui facilité la hiérarchisation des risques à mettre en œuvre par la suite au niveau d'un plan d'action qui sera élaboré dans le chapitre suivant. Le Tableau n°12 présente la priorisation des risques identifiés :

Tableau n°12: Priorisation des risques du processus achat et approvisionnement

N°	Risque	Criticité
R6	Risques liés à la réception (non-conformité, non respect des clauses contractuelles en termes de délai, qualité, prix	**16**
R9	Non-conformité aux exigences de la norme	**16**
R12	Retard de l'envoi	**16**
R3	Cahier de charges orientées : spécifications techniques adaptées aux fournisseurs	**12**
R8	Condition de stockage inadaptée dans les magasins de la SONEDE	**12**
R10	Absence ou mauvaise définition des critères de choix des fournisseurs	**12**
R11	Méthodes inadéquates de suivi des plannings annuels des marchés	**12**
R4	Non conformité entre les moyens matériels, les moyens humains présentés par le soumissionnaire et la situation réelle.	**9**
R5	Risques liés à la nomination des membres des commissions	**6**
R7	Paiement double ou versement d'avance non justifié	**4**
R1	Contradiction entre l'avis publié et le contenu du cahier de charges	**3**
R2	Multiplicité des cahiers des charges pour le même objet	**3**

3. Schématisation des risques du processus achat et approvisionnement:

Dans le but d'avoir une bonne visibilité sur les risques du processus achat et approvisionnement à la Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux et sur le mode de fonctionnement, une cartographie des risques identifiés fera l'objet d'un outil efficace à cette étape.

3.1. Cartographie des risques :

Les niveaux de la Criticité sont présentés comme suit :

- La faible Criticité est identifiée par la couleur Vert
- La Criticité moyenne est identifiée par la couleur Jaune
- La Criticité majeure est identifiée par la couleur Rouge

Probabilité / Gravité	Très improbable 1	Improbable 2	Peu Probable 3	Probable 4
Très limité 1	Risque 1 Risque 2			Risque 7
Limité 2			Risque 5	
Modéré 3			Risque 4	Risque 3
Elevé 4			Risque 8 Risque 10 Risque 11	Risque 6 Risque 9 Risque 12

Figure n°6 : Cartographie des risques du processus achat et approvisionnement

3.2. Positionnement des risques majeurs du processus achat et approvisionnement:

La **figure n°7** suivante expose les risques majeurs liés aux activités achat et approvisionnement :

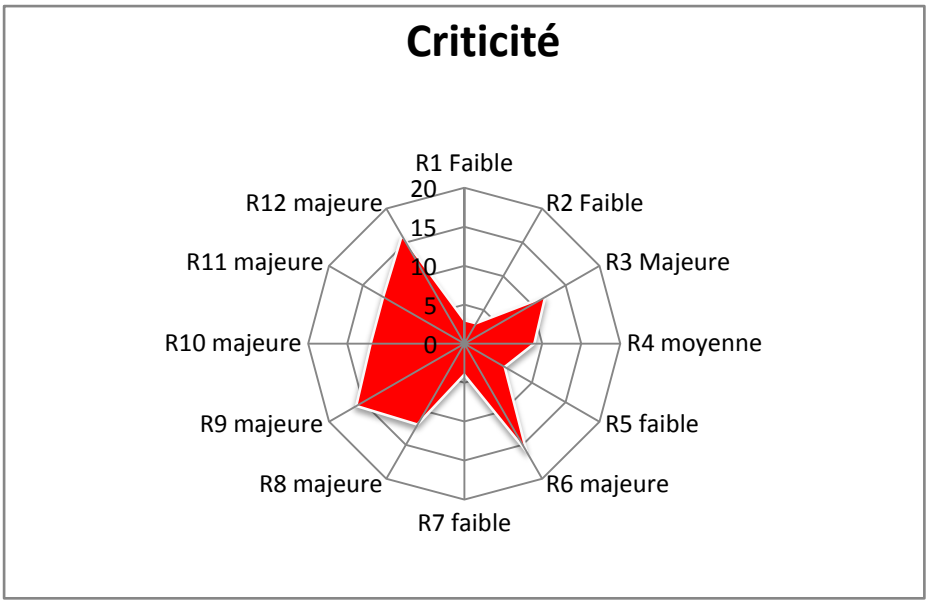


Figure n°7 : Positionnement des risques majeurs

CONCLUSION :

Après avoir identifié, priorisé et schématisé les risques qui peuvent surgir au niveau des activités achat et approvisionnement, nous allons procéder dans le chapitre suivant au choix des actions à mener afin d'amener ces risques à un niveau acceptable en cas d'apparition de telle manière qu'ils n'affectent pas l'atteinte des objectifs souhaités de la direction centrale des achats. Nous allons associer à chaque risque des effets et un plan d'action contenant toutes les actions envisageables. Mais nous allons passer tout d'abord à l'élaboration d'un plan d'action et des recommandations qui sera issu des résultats de l'auto-évaluation ISO 9001 version 2015.

CHAPITRE 3 : PLAN D'ACTION ET RECOMMANDATION

INTRODUCTION:

Nous allons nous intéresser en ce dernier chapitre aux plans d'actions et des recommandations conformément aux exigences de la norme afin de garantir le bon fonctionnement des activités du processus achat et approvisionnement à la SONEDE. C'est dans le cadre de ce chapitre aussi nous allons exposer les actions à mettre en œuvre face aux risques qui peuvent constituer des éléments clé du succès pour la direction centrale des achats.

1. LE PLAN D'ACTION:

La Direction centrale des achats comme toute direction de la Société Nationale de Distribution et d'Exploitation des Eaux cherche à assurer des gains dans la gestion de ses activités. Pour que cela soit efficace et pour le bon fonctionnement, un ordonnancement issu, à la fois de l'évaluation de la direction conformément aux exigences de la norme et de la gestion des risques, fait intervenir une planification des actions permettant de savoir le timing de l'exécution des actions nécessaires.

1.1. Plan d'action et recommandation de l'auto-évaluation :

L'auto-évaluation de la direction centrale des achats conformément à la norme ISO 9001 version 2015 a abouti à un plan d'action sous forme du Tableau n°13 dont les actions envisagées se focalisent sur l'amélioration de toute clause de la norme.

Tableau n°13 : Un Plan d'actions selon l'auto-évaluation ISO 9001 version2015

N°	Actions	Documents associés	Chapitre de la norme ISO	PDCA	Pilote
1	Surveiller et revoir les informations relatives aux enjeux internes et externes.	Manuel Qualité. Procédure de maitrise de document interne et externe. Les plans d'actions visant à améliorer le processus. Information documentées relatives aux parties intéressées et leurs exigences. Information documentée du domaine d'application du SMQ. Démarche de la gestion des risques.	Chapitre n°4	**PLAN**	Directeur central des achats
2	Prendre en compte les risques et les opportunités nécessaires.				Directeur central des achats + Responsable Qualité
3	Déterminer les activités nécessaires SMQ.				Responsable Qualité

4	Etablir l'engagement de la direction.	Politique Qualité. Engagement de la direction. Procédure de communication de politique Qualité.	Chapitre n°5		Directeur central des achats + Responsable Qualité
5	Etablir le politique achat (les enjeux économiques, le niveau de complexité des achats, les risques).				Directeur central des achats
6	Identification des risques.	Plan d'action face aux risques et opportunités. Information documentée sur les objectifs Qualité. Plan d'application d'un SMQ. Des enregistrements relatifs à l'évaluation de l'efficacité des actions. Les enregistrements de la planification et de la réalisation des modifications.	Chapitre n°6		Directeur central des achats + Responsable Qualité
7	Application d'un SMQ.				Directeur central des achats + Responsable Qualité

N°	Actions	Documents associés	Chapitre de la norme ISO	PDCA	Pilote
8	Vérifier et évaluer les disponibilités des ressources de façon périodique.	Les enregistrements des ressources disponibles. Les enregistrements de l'adéquation des ressources pour la surveillance et pour les mesures. Procédure des achats d'urgences. Revue périodique sur l'état d'avancement. Planning annuel des formations. Plan de gestion des stocks. Fiche de traçabilité. Les retours d'expérience des connaissances organisationnelles. Procédure de veille sur l'effet de la non-conformité. Fiche poste par qualification requises pour le personnel. Evaluation à chaud + à froid. Procédure documenté de communication.	Chapitre n°7	DO	Directeur central des achats + Les professionnels
9	Instruction et formulation des enregistrements des stocks.				Chef division
10	Améliorer les indicateurs et les tableaux de bord.				Directeur central des achats
11	Etablir et mettre à jour les fiches fonctions.				Directeur ressource humaine

12	Planification pour traiter les risques.	Plan d'action pour la maitrise des achats. Enregistrement des indicateurs de contrôle d'efficacité et d'efficience liés au processus achat et approvisionnement. Enregistrement des non-conformités et des actions nécessaires. Base de données comportant les exigences relatives des achats. Document des critères pour l'évaluation des produits et services.	Chapitre n°8		Directeur central des achats + Responsable Qualité
13	Détermination des exigences clients.				Directeur central des achats + Responsable Qualité
14	Etablir l'évaluation des prestataires.				Directeur territorial d'approvisionnement
15	Evaluer les risques d'impact sur les produits/services.				Directeur territorial d'approvisionnement
16	Maitrise de prestation de service et livraison.				Directeur territorial d'approvisionnement

N°	Actions	Documents associés	Chapitre de la norme ISO	PDCA	Pilote
17	Suivi des achats.	Les plans d'action et les résultats de surveillance et de mesure. Base de données comportant l'historique des commandes et l'évaluation s'y rapporté. Documents des critères de sélection et d'évaluation des fournisseurs. PV réunion fournisseurs. Les retours d'information sur les produits et services. Les réclamations. Plan d'audit. Compte rendu des audits. Fiche d'inventaire à chaque produit. La revue de la direction.	Chapitre n°9	**CHECK**	Directeur territorial des achats
18	Evaluation et surveillance des produits et des fournisseurs.				Directeur territorial d'approvisionnement + Directeur territorial des achats
19	Mettre en place un système de contrôle régulier.				Directeur central des achats
20	Traitement des réclamations des structures, des districts et des directions.				Directeur central des achats + Responsable qualité

N°	Actions	Documents associés	Chapitre de la norme ISO	PDCA	Pilote
21	Etablir les enregistrements des non conformités.	Plan des actions correctives. Plan de développement de la Direction centrale des achats. Plan annuel. Programme formation. Les résultats d'évaluation à chaud et à froid. Les degrés d'avancement des risques.	Chapitre n°10	ACT	Directeur territorial d'approvisionnement + DTA
22	Programmer des formations du personnel pour améliorer l'organisation des taches.				Directeur central des achats + Responsable qualité + Directeur ressources humaines

1.2. Plan d'action et recommandation face aux risques majeurs :

Un risque de criticité supérieure à 10 est considéré comme risque majeur. Ce risque est d'un niveau très élevé et non admissible. Il doit impérativement être suivi d'un plan d'action afin de l'amener à un niveau acceptable et de le transformer en risque moyen ou dans les meilleurs des cas en risque mineur. Le Tableau n°14 de la page suivante expose les actions à mettre en œuvre face aux risques liés au processus achat et approvisionnement ce qui permet la réduction des risques majeurs des activités importantes:

Tableau n°14 : Un Plan d'actions de maitrise des risques liés au processus achat et approvisionnement

N°	Risques	Causes	Effets	Actions et recommandations	Documents associés	Responsables	Objectifs
R3	Cahier de charges orientées : spécifications techniques adaptées aux fournisseurs.	Manque de la transparence. Inexistence de certains éléments importants au niveau du cahier de charge.	Orientation des offres pour les fournisseurs souhaités. Non-conformité des offres en fonction des cahiers de charge et en fonction des besoins.	Identifier clairement les besoins de la société. Demander l'assistance, si nécessaire d'une personne externe.	Les fiches des stocks disponibles par produit. La note organique. Les résultats d'évaluation des fournisseurs.	Le responsable de la direction centrale des achats.	Préparer avec soin les cahiers de charge. Identifier clairement les règles et les exigences concernant les soumissionnaires.

N°	Risques	Causes	Effets	Actions et recommandations	Documents associés	Responsables	Objectifs
R6	Risques liés à la réception (non-conformité, non respect des clauses contractuelles en termes de délai, qualité, prix).	Mauvais choix des fournisseurs.	Perte des couts dans les achats des produits non-conformes. Dépassement dans le délai des livraisons. Non satisfaction aux besoins des abonnés.	Mettre en place une démarche qualité. Former les professionnels sur les exigences de la norme iso 9001. Evaluation des fournisseurs.	Les fiches d'évaluation des fournisseurs. Liste des fournisseurs. Programme des formations. Les résultats d'évaluation à chaud et à froid. Les non-conformités enregistrées. Les résultats des audits.	Les responsables de la direction territoriale d'approvision-nement.	Optimisation des couts, de la qualité et des délais.

N°	Risques	Causes	Effets	Actions et recommandations	Documents associés	Responsables	Objectifs
R8	Condition de stockage inadaptée dans les magasins de la SONEDE.	Absence de suivi et de contrôle magasin. Mauvaise condition des lieux de stocks.	Apparition des stocks inutilisables. Mauvaise estimation dans le nombre des achats en stocks. Pertes dans les couts des achats.	Former les personnels de la gestion des stocks magasin. Améliorer les conditions des espaces de stocks. Mettre en place la méthode 5S de Lean management.	Programme des formations. Les résultats des évaluations à chaud et à froid. Rapport d'évaluation selon la méthode 5S. Les résultats de la méthode 5S.	Les responsables des divisions d'approvision-nement.	Assurer les meilleures conditions des magasins SONEDE. Améliorer les critères de choix des emplacements des stocks.

N°	Risques	Causes	Effets	Actions et recommandations	Documents associés	Responsables	Objectifs
R9	Non-conformité aux exigences de la norme.	Non application et suivi des exigences de la norme.	Absence de la qualité de (service/ Produit) et de l'amélioration continue du processus achat et approvisionnement.	Former les personnels sur les exigences de la norme. Mettre une place un système management de la qualité.	Les enregistrements relatifs à l'évaluation de l'efficacité des actions. Programme des formations. Les résultats d'évaluation à chaud et à froid.	La direction centrale des achats et la direction qualité.	Rechercher la qualité de produit et de service. Maitriser une démarche qualité qui répond aux exigences de la norme. Améliorer l'organisation des activités.

N°	Risques	Causes	Effets	Actions et recommandations	Documents associés	Responsables	Objectifs
R10	Absence ou existence d'une mauvaise définition des critères de choix des fournisseurs.	Mauvaise suivi dans les sélections des meilleures offres. Absence de suivi dans les références des prix de marché.	Absence de challenge entre les fournisseurs de la SONEDE et entre des nouveaux fournisseurs pouvant apporter les meilleures offres. Perte des couts. Dépassement dans le délai de livraison.	Rechercher les fournisseurs clés. Evaluer les fournisseurs selon les exigences de la norme ISO 9001 version 2015. Suivi périodique des fournisseurs. Eliminer les offres qui ne répondent pas aux spécifications souhaités.	Les résultats des examens de performances des fournisseurs. Les PV de réunion fournisseurs. Base de données comportant l'historique des délais de livraison. Les résultats d'évaluation des conformités du produit.	La commission de l'évaluation des offres.	Vérifier les références fournies et savoir sélectionner les meilleurs fournisseurs.

N°	Risques	Causes	Effets	Actions et recommandations	Documents associés	Responsables	Objectifs
R11	Méthodes inadéquates pour le suivi des plannings annuels des marchés.	Le non prise en compte des conséquences du non respect des périodes fixés à chaque programme.	Manque de l'information ou diffusion incomplète dans le suivi des plannings.	Former les personnels. Mettre en place des logiciels Qualité pour faciliter les suivis des taches.	Les programmes des formations. Les résultats d'évaluation à chaud et à froid. Plan de développement de méthode de suivi et de mesure. Les résultats du non jointure entre les marchés.	Les responsables de la direction territoriale des achats.	Assurer le suivi des plannings et l'avancement des programmes fixés.

N°	Risques	Causes	Effets	Actions et recommandations	Documents associés	Responsables	Objectifs
R12	Retard de l'envoi aux structures, les districts et les directions.	Retard des fournisseurs.	Non satisfactions des besoins.	Identifier et corriger les causes externes et internes si elles existent.	Les réclamations. L'historique des délais de livraison. Les résultats de vérification et de contrôle régulier. Les résultats des audits.	Les responsables de la direction territoriale d'approvision-nement.	Améliorer le respect des délais livraison. Assurer la qualité des achats et la qualité des services.

La gestion des risques permet à la direction centrale des achats de décerner les facteurs susceptibles qui entrainent l'apparition des écarts des activités achat et approvisionnement par rapport aux objectifs souhaités. Cette démarche de gestion des risques élaborée coïncide avec la préparation de la mise en place de la norme ISO 9001 version 2015 vu la prise en compte des risques par la norme ISO.

CONCLUSION :

Malgré la complexité de collecte des informations et la variété des activités de la direction centrale des achats, nous avons réussi à analyser les donnés collectés et à détecter les défaillances du processus achat et approvisionnement, ce qui a assuré l'élaboration des plans d'actions dans le but d'améliorer le fonctionnement de la direction et de corriger les écarts décernés.

CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire de fin d'étude a été réalisé pour objectif de la préparation à la mise en place de la norme ISO 9001 version 2015 du processus achat et approvisionnement à la société Nationale d'exploitation et Distribution des eaux.

Le but est de détecter les défaillances des activités achat et approvisionnement et d'étudier le niveau de conformité de la direction par rapport aux exigences de la norme.

La démarche suivie est composée en premier lieu d'une étape de diagnostic de la situation existante de la direction centrale des achats commençant par l'identification des problèmes et l'analyse PESTEL pour décerner les macros-facteurs qui ont des impacts sur l'achat et l'approvisionnement, suivi d'une analyse des causes des problèmes par la méthode Ishikawa. Par la suite un diagnostic de l'auto-évaluation a été réalisé selon les exigences de la norme ISO 9001 version 2015.

Cette première démarche a abouti à un plan d'action et recommandation au niveau de dernier chapitre du rapport dont les actions envisagées se concentrent essentiellement sur la préparation de la mise en place d'une démarche qualité au sein de la direction centrale des achats.

Face à l'importance de management des risques dans la norme ISO 9001, une autre démarche de gestion et évaluation des risques de la direction centrale des achats à la SONEDE a été réalisé pour aboutir à un système de contrôle interne permettant le suivi et le maitrise des risques majeurs identifiés au niveau des activités du processus achat et approvisionnement, de même pour ce démarche un plan d'action et recommandation a été élaboré dans le but de mettre en œuvre les corrections et les améliorations nécessaires face aux risques.

En effet, pour l'amélioration de la performance et pour un meilleur maitrise des activités achat et approvisionnement, la société Nationale d'exploitation de distribution des eaux est dans l'impératif de mettre en place un système management de la Qualité en associant toutes les parties intéressées de la direction centrale des achats.

Cette expérience m'a donnée l'occasion, en tant que stagiaire à la Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux, de mettre en pratique plusieurs notions que j'ai apprises au cours du Mastère en Management intégré Qualité, Sécurité et Environnement.

En plus j'ai eu l'opportunité d'initier un projet inédit au sein de la direction centrale des achats, cette occasion m'a fait élargir mes capacités de communication tout en travaillant avec des professionnels de différents niveaux hiérarchiques à la gestion de la Qualité et aux choix des outils nécessaires pour une démarche Qualité.

En réalisant ce projet j'ai eu les même responsabilités qu'une spécialiste en Qualité, de ce fait, j'ai découvert la pertinence de la bonne gestion des missions qualité dès la phase de diagnostic et tout au long la préparation d'une mise en place, avec la découvert de quelques difficultés, à savoir la collecte des informations auprès des personnels de la Direction centrale des achats, les entretiens, les questionnaires et la vérification de quelques preuves confidentiels.

Le fait d'étudier et analyser le processus achat et approvisionnement m'a fait beaucoup d'attention sur les petits détails du domaine achat qui entrent dans le démarche d'un système management de la qualité.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages :

- Clause Pinet. *10 clés pour réussir sa certification*. AFNOR 2009. 2éme Edition. Nombre de pages : 166 pages.
- Jean Le Ray. *De la gestion des risques au management*. AFNOR Edition 2010. Nombre de pages : 541 pages.
- Roger Ernoul. *Le grand livre de la Qualité Edition*. AFNOR Edition 2010. Nombre de pages : 450 pages.
- Florence Gillet Goinard. *La boite à outil du responsable qualité*. 2éme Edition 2012. Nombre de pages : 267 pages.
- *Guide PMBOOK*. Cinquième édition. 2013. Nombre de pages : 568 pages.

Normes, Notes organique et textes réglementaires :

- Système de management de la Qualité : *Norme ISO 9001 version 2015*.Cinquième Edition. Publié le 29/09/2015. Nombre de pages : 43 pages.
- Ligne directrices pour le processus achat et approvisionnement : *FD X 50-128 Lignes directrices pour le processus achat et approvisionnement.* Publié en Mai 2003. Nombre de pages : 25 pages.
- Management du risque : Principes et lignes directrices : *La norme ISO 31000.* Première Edition. Publiée le 15/11/2009. Nombre de pages : 34 pages.
- La direction Centrale de l'Organisation : *Note organique 274 GM* de la Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des eaux. Le 26/05/2014. Nombre de pages : 42 pages.

- Journal Officiel de la République Tunisienne. *Décret n°2014-1039*. Le 18/03/2014. Nombres de pages :

Sites Internet visités :

- Le Site du cabinet conseil en management : *Axess Qualité*. Consulté en : *Avril 2017*. Disponible sur : http://www.axess-qualite.fr/outils-qualite.html

- Le site de : *La Société Nationale d'Exploitation et de distribution des eaux.* Consulté en : *Mars 2017.* Disponible sur : http://www.sonede.com.tn/index.php?id=12.

- Blog : *Méthode et Qualité :* Consulté en : *Mars 2017.* Disponible sur : https://www.ameliorationcontinue.fr/iso-9001-2015-amelioration-continue

- *Altaïs Conseil.* Consulté en : *Mai 2017.* Disponible sur : http://www.excellence-achat.com/distinction-entre-achat-et-approvisionnement/

- *Le Groupe Logistique Conseil.* Consulté en : *Mai 2017.* Disponible sur : http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Methodes-optimisation/Brainstorming.htm

SOMMAIRES DES ANNEXES

Annexe 1 : Le guide d'entretien……1

Annexe 2 : La retranscription des entretiens……3

Annexe 3 : Plan d'action des structures de la DCA……6

Annexe 4: La Note organique N°274 GM……7

Annexes 5 : Organigramme de la Direction Centrale des Achats……8

ANNEXE 1 :

LE GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour,

Je vous remercie de me recevoir aujourd'hui et de me consacrer du temps. Je prends contact avec vous car dans le cadre de mon Master Spécialisé en Management intégré : Qualité, Sécurité et Environnement à l'université virtuelle de Tunis, je réalise un mémoire sur le sujet d'une préparation de la mise en place d'un système management de la Qualité à la Direction centrale des achats SONEDE.

Cet entretien ne devrait pas excéder 1 heure. Je tiens à dire qu'il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse, ce que je cherche, c'est quelles sont les risques liées au processus achat et approvisionnement à la SONEDE.

Généralité
Présentation de l'interviewé : Pouvez-vous vous présenter ? …… Pouvez-vous m'expliquer en quoi consiste votre travail aujourd'hui ? …… **Les questions de l'interview :** - Question n°1 : Pouvez vous nous décrire les activités du processus achat et approvisionnement de la société nationale d'exploitation et de distribution des eaux ? …… - Question n°2 : Quelles sont les risques associés à ces activités ? ……

- Questions n°3 :

Quelles sont les conséquences liées à ces risques ?

……

Clôture de l'entretien :

Avez-vous quelques choses à ajouter, d'autres informations à transmettre ou que vous aurez pu oublier de dire et que l'entretien n'a pas permis de toucher ?

……

Remerciements.

ANNEXE 2 :

RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS REALISES

PREMIER ENTRETIEN : Avec Monsieur Atef El Hamdi

A la direction centrale des achats tous les activités du processus achat et approvisionnement peuvent être liés à plusieurs risques, tout en commençant par la nomination des membres de la commission ou par la préparation du cahier de charge.

Une note du besoin déclarée par la direction territoriale d'approvisionnement à la direction territoriale des achats, à cette étape la direction centrale des achats prendre en considération les besoins identifiés avec la fixation des budgets pour un lancement d'un appel d'offre, ensuite nous préparons la fiche d'identification générale avec la décision de désignation des membres de la commission d'évaluation des offres. Et comme je vous ai dit la série des activités du processus achat et approvisionnement se commence par la définition du besoin avec l'élaboration de la FIG ensuite on a :

La prise de la décision de désignation des membres pour une commission d'évaluation des offres.

La fixation d'une date pour la réception des offres.

La publication des appels d'offres.

La vente des dossiers des appels d'offres.

La réception des offres au bureau d'ordre central de la SONEDE.

L'élaboration d'un PV d'ouverture par la commission permanente d'ouverture des offres.

- L'évaluation de la commission d'évaluation des offres.
- L'élaboration d'un rapport d'évaluation des offres.
- La décision finale de la commission des marchés compétents.
- La signature des contrats.
- L'envoi des contrats à la direction territoriale d'Approvisionnement.
- L'établissement des achats et confirmation des fournisseurs.
- L'envoi des achats à la division approvisionnement concernée par l'offre.

- La réception et contrôles de la commande.
- L'évaluation de la commande et suivi des litiges et l'envoi final de la commande.

Parmi les risques liés à ces activités :

- L'apparition des cahiers de charges orientées : spécifications techniques adaptées aux fournisseurs, Risques liés à la nomination des membres des commissions.
- Absence ou mauvaise définition des critères de choix des fournisseurs.
- Condition de stockage inadaptée dans les magasins de la SONEDE.
- Non conformité entre les moyens matériels, les moyens humains présentés par le soumissionnaire et la situation réelle.
- En cas d'apparition des risques liées aux activités du processus achat et approvisionnement, nous sollicitons l'enregistrement des pertes dans les couts des achats, accumulation des stocks non utilisables et le non satisfaction aux besoins.

DEUXIEME ENTRETIEN : Avec Madame Fguir Wafa

Concernant la question relative aux activités du processus achat et approvisionnement à la SONEDE, Madame Wafa nous a parlé sur les mêmes activités de la direction centrale des achats présentées par Monsieur Atef dans le premier entretien, de la définition des besoins jusqu'à l'envoi finale des achats.

Et à-propos la deuxième question qu'on lui a posé (Les risques associées à ces activités), elle nous a parlé des risques suivants :

- Risques liés à la réception (non-conformité, non respect des clauses contractuelles en termes qualité, délai et prix).
- Retard de l'envoi.
- Méthodes inadéquates de suivi des plannings annuels des marchés.
- Paiement double ou versement d'avance non justifié.
- Multiplicité des cahiers des charges pour le même objet.
- Contradiction entre l'avis publié et le contenu du cahier de charges.
- Non-conformité aux exigences de la norme.
- Cahier de charges orientées : spécifications techniques adaptées aux fournisseurs.

Cela peut se manifester à des grandes pertes des couts, à une mauvaise gestion de la direction centrale des achats, le non qualité des services, la non-conformité aux clauses contractuelles et le non transparence à la gestion des marchés.

ANNEXE 3 :

PLAN D'ACTION DES STRUCTURES DCA

SONEDE **Montfleury, le 07/01/2014**

DCAI/DAT

PLAN D'ACTIONS DES STRUCTURES DE LA DCA

Mission n° 16/2013 : Evaluation du système de comptage

Etaient présents :

STRUCTURES DE LA DCA :

- Mr BEN SLIMANE Abdallah : Directeur Central des Achats
- Mr CHAMMAKHI Moncef : Directeur Territorial des Approvisionnements
- Mr GASSEM Rachid : Directeur Territorial des Achats
- Mme HEDHLI Khadija Epouse CHAOUACHI : Chef de la Division Achats des Matières Consommables
- Mr HAMROUNI Néjib : Chef de la Division Approvisionnement Nord
- Mr MLOUHI Nizar : Chef de la Division Approvisionnement Grand Tunis
- Mr TRABELSI Mohamed : Chef du Service Contrôle de la Fabrication

DIVISION AUDIT TECHNIQUE :

- Mr NEFZI Mohamed : Chef de la Division Audit Technique
- Mr NASRALLAH Med Skander : Chef du Service Audit des Services d'Exploitation

CONSTATATIONS	ACTIONS A ENGAGER	RESPONSABLE DU SUIVI	DATE DE REALISATION
1- Un manque critique en compteurs neufs durant les années 2010, 2011 et 2012 a contribué au fait que certains districts ont enregistré un nombre cumulé énorme de compteurs bloqués non changés, **entre autre de compteurs gros consommateurs (demeurant bloqués durant une très longue période atteignant parfois 7 ans sans changement)**, d'où risque d'un manque à gagner suite à une facturation au prorata ne reflétant pas une consommation réelle et risque de gaspillage de l'eau en payant un volume estimé. **Cas pratiques (voir aussi tableau ci- après) :** **Situation fin Décembre 2012 :** **- District Sfax ville (D32) : 17650 compteurs bloqués dont 18 gros consommateurs** **- District Gabès : 16313 compteurs bloqués dont 25 gros consommateurs**	- Etudier les causes de ce manque et instaurer une stratégie durable de satisfaction des besoins. - Adopter une stratégie à court terme consistant en un approvisionnement périodique du nombre adéquat de compteurs à des cadences appropriées par mois en donnant la priorité aux Districts qui ont les plus grands nombres de compteurs bloqués à changer (D32, D03, D09)	- DCA - Direction Territoriale des Achats - Direction Territoriale des Approvisionnements - Divisions Approvisionnement - Chefs de Districts	Immédiate

CONSTATATIONS	ACTIONS A ENGAGER	RESPONSABLE DU SUIVI	DATE DE REALISATION
- District Médenine : 13745 compteurs bloqués dont 17 gros consommateurs **NB :** **- D09 s'est manifesté pour s'approvisionner davantage en compteurs en exposant le problème de nombre élevé de compteurs bloqués à changer et son impact sur le comptage (note n°408 du 14/3/2011 et note n° 948 du 10/8/2012 " changement de compteurs bloqués ").** **Vu les risques essentiellement de manque à gagner, le changement à temps des compteurs bloqués est une nécessité incontournable.**	particulièrement aux gros consommateurs de sorte à apurer un changement total d'ici fin 2014. - Veiller à la jointure des marchés pour permettre à l'exploitant de se conformer à la note DG n°1009 du 26/3/1998 relative au changement des compteurs bloqués. .		

District	Police	Ø du compteur	Date de blocage	Date de changement	Durée de blocage
Sfax Ville (D32)	32338	15	1T2006	2T2013	7 ans et 3 mois
	49667	15	4T2006	2T2013	6 ans et 6 mois
	30229	15	2T2009	2T2013	4 ans
	933	15	3T2009	2T2013	3 ans et 9 mois

	42967	100	04/2010	non encore changé	3 ans 7 mois et encore
	10602	40	09/2010	non encore changé	3 ans 2 mois et encore
	10013	30	10/2010	non encore changé	3 ans 1 mois et encore
Gafsa (D04)	25951	40	29/6/2012	non encore changé	1 an 4 mois et encore
	14245	30	31/7/2012	non encore changé	1 an 3 mois et encore
	94529	40	29/7/2012	non encore changé	1 an 3 mois et encore
Gabès (D03)	65396	30	01/8/2011	non encore changé	2 ans 3 mois et encore
	65034	40	30/12/2011	non encore changé	1 an 11 mois et encore
	35566	40	02/11/2011	01/6/2012	1 an et 5 mois

NB : Des cas similaires peuvent apparaître dans d'autres Districts.

CONSTATATIONS	ACTIONS A ENGAGER	RESPONSABLE DU SUIVI	DATE DE REALISATION
2- Au cours des années 2011 et 2012 où les Districts ont vécu une pénurie de compteurs, certaines Divisions Approvisionnement ont déjà fixé, avant le lancement des marchés, des estimations en nombres de compteurs non compatibles avec les besoins réels des Districts. **Il est à noter que certaines estimations ne satisfont même pas le nombre de compteurs bloqués à changer.** **Cas pratique :** **DA3**	- Satisfaire les besoins réels exprimés par les Districts. - Fixer une cadence adéquate selon les besoins spécifiques de chaque District. - Faire une estimation selon les besoins réels des districts chacun en ce qui le concerne pour liquider tous les compteurs bloqués et être en mesure de les faire changer au fur et à mesure.	- DCCG - DCEX - DCA - Chefs de Districts	Janvier 2014

CONSTATATIONS	ACTIONS A ENGAGER	RESPONSABLE DU SUIVI	DATE DE REALISATION
	- Tenir compte des reliquats des compteurs bloqués non changés lors de l'expression des besoins. - Veiller à la jointure des marchés.		
3- Certaines marques de compteurs enregistrent un taux de blocage plus grand que les autres qui peut varier d'un district à un autre. **Il est à noter que chaque marque de compteurs pose un problème particulier qui explique les causes de blocage.**	- Exiger des Districts d'informer la DCA des résultats d'évaluation des compteurs de différentes marques (blocage, …). **La comparaison concernera essentiellement les compteurs Kent, TD8**	- DCPEG - DCA - DCEX - DR - Chefs de Districts	Juin 2014

CONSTATATIONS	ACTIONS A ENGAGER	RESPONSABLE DU SUIVI	DATE DE REALISATION
	et Aquadis + qui sont actuellement les plus prédominants et les plus utilisés.		
4- Certains débitmètres posent des problèmes de dysfonctionnement, de réparation, de suivi et d'évaluation dont les traces donnant ces détails n'apparaissent pas. **Il est à noter que les dysfonctionnements des débitmètres sont dus à un problème électronique, un problème de mise à la terre ou de coup de foudre.** **De même, pour certaines marques de débitmètres, un problème de réparation se pose même au niveau du représentant.** **Or, les communications entre les Districts et les DD ou entre les Divisions Production et les réparateurs n'apparaissent pas et les problèmes des débitmètres ne**	- Exiger, dans le cahier des charges, une assurance du service après vente, entre autre, pour la réparation. - Inviter les exploitants (Districts et Divisions Production) à faire les correspondances nécessaires avec les représentants des débitmètres en mettant	- DCA - DCEE - DD -Divisions Production	Mars 2014

CONSTATATIONS	ACTIONS A ENGAGER	RESPONSABLE DU SUIVI	DATE DE REALISATION
sont en train de remonter ni à la DCA ni à la DCEE.	en relief les réactivités entre les deux parties pour les mettre devant leurs responsabilités		
5- Alors que des défauts (blocage, bouchage, …) ont été constatés au niveau des compteurs par certains Districts, des attestations de satisfaction client ont été délivrées aux fournisseurs sans avoir consulté l'exploitant.	- Consulter, au préalable, les Districts et la Section Compteurs de la DM2 avant de délivrer une attestation satisfaction client. - Instaurer un formulaire modèle uniforme à généraliser dans tous les	- DCA - Direction Territoriale des Achats - Direction Territoriale des Approvisionnements	Immédiate

CONSTATATIONS	ACTIONS A ENGAGER	RESPONSABLE DU SUIVI	DATE DE REALISATION
	Districts pour signaler et communiquer tout défaut constaté.		
6- Lors de la réception des compteurs chez certains fournisseurs, les résultats d'essais sur le débit de démarrage n'apparaissent pas.	- Inviter les responsables de contrôle de fabrication à imposer des essais sur le débit de démarrage et à faire un rapprochement avec celui du cahier des charges.	- DCA - Direction Territoriale des Approvisionnements	Immédiate
7- Certaines réunions ont eu lieu avec les fournisseurs dont les traces sur la réactivité de chaque partie, la consistance et les actions convenues n'apparaissent pas pour assurer un suivi.	- Renforcer davantage les réunions avec le fournisseur en vue d'améliorer le service et de corriger les défauts.	- DCA - Direction Territoriale des Achats.	Janvier 2014

CONSTATATIONS	ACTIONS A ENGAGER	RESPONSABLE DU SUIVI	DATE DE REALISATION
	laissant des traces sur les actions convenues.		
8- Les districts ne sont pas associés à l'élaboration des cahiers de charges relatifs aux marchés d'acquisition des compteurs pour faire profiter de l'expérience acquise et des problèmes vécus.	- Associer certains Districts à l'élaboration des cahiers de charges relatifs à l'acquisition des compteurs neufs.	- DCA - DR - Chefs de Districts	Janvier 2014

NB : Les structures, chacune en ce qui la concerne, sont invitées à veiller à la réalisation à temps des actions convenues et à communiquer trimestriellement, au fur et à mesure, le taux d'avancement de leur réalisation à la Division Audit Technique qui assurera un suivi dynamique et qui pourra se déplacer sur place pour d'éventuels constats.

ANNEXE 4:

NOTE ORGANIQUE N°274 GM

Direction Centrale de l'Organisation

Tunis le, 26/05/2014

NOTE ORGANIQUE N° 274 GM

OBJET: PASSATION DES MARCHES PUBLICS RELEVANT DE LA COMMISSION DE CONTROLE DES MARCHES

La présente note se propose de décrire la procédure à suivre par toutes les structures concernées de la SONEDE, pour la passation des marchés écrits relevant de la compétence de la commission de contrôle des marchés (la commission de contrôle des marchés de la SONEDE ou la commission supérieure du contrôle et d'audit des marchés) en application du décret n° 2014-1039 du 13/03/2014 portant réglementation des marchés publics.

I- REGLES DE PASSATION DES MARCHES ECRITS :

Doivent faire l'objet de marchés écrits relevant de la compétence de la commission de contrôle des marchés, les commandes dont les montants toutes taxes comprises sont supérieurs à**:**

- cinq cents mille **(500.000)** dinars pour les travaux.
- Trois cent mille (**200.000**) dinars pour les études et la fourniture de biens et de services dans le secteur de l'informatique et des technologies de la communication.
- Trois cents mille (**300.000**) dinars pour la fourniture de biens et de services dans les autres secteurs.
- cent mille (**100.000**) dinars pour les études.

II- SEUILS DE COMPETENCE DES COMMISSIONS :

Le seuil de compétence de chaque commission est déterminé sur la base :

- de la moyenne des offres financières ouvertes, toutes taxes comprises, pour les rapports d'évaluation des offres.
- du montant du marché, toutes taxes comprises, pour les marchés passés par voie de négociation directe.
- de l'estimation du montant du marché, toutes taxes comprises, pour les rapports de présélection.

Lorsque la commande est répartie en lots et quel que soit le mode de passation du marché, les seuils de compétence des commissions sont déterminés sur la base :

- de la somme des moyennes des offres financières ouvertes pour l'ensemble des lots quant à l'examen des rapports d'évaluation des offres.
- de l'estimation du montant de l'ensemble des lots pour les rapports de présélection.

Les seuils de compétence sont déterminés comme suit :

Objet	Commission de Contrôle des Marchés de la SONEDE (CCM)	Commission Supérieure du Contrôle et d'Audit des Marchés (CSCAM)
Travaux	Supérieur à **500 mille dinars** et inférieur ou égal à **10 millions de dinars**	Supérieur à **10 millions de dinars**
Fournitures de matériels et équipements informatiques	Supérieur à **200 mille dinars** et inférieur ou égal à **4 millions de dinars**	Supérieur à **4 millions de dinars**
Logiciels et services informatiques	Supérieur à **200 mille dinars** et inférieur ou égal à **2 millions de dinars**	Supérieur **2 millions de dinars**
Fournitures de biens d'équipements et de services	Supérieur à **300 mille dinars** et inférieur ou égal à **7 millions de dinars**	Supérieur à **7 millions de dinars**
Etudes	Supérieur à **100 mille dinars** et inférieur ou égal à **300 mille dinars**	Supérieur à **300 mille dinars**

III- MODES DE PASSATION DES MARCHES ECRITS :

Les marchés publics relevant de la compétence de la commission de contrôle des marchés peuvent être passés selon l'un des modes suivants:

- Appel d'offres,
- Marché par voie de négociation directe.

IV- PASSATION DES MARCHES SUR APPEL D'OFFRES :

4.1- Préparation du dossier préliminaire d'appel d'offres :

La structure concernée par le projet est tenue de:

- s'assurer de la publication du plan prévisionnel annuel de passation des marchés publics (cf. note organique n° 318 GM) sur le site national des marchés publics
- préparer, après la publication du plan prévisionnel sur le site web des marchés publics un dossier comportant les documents suivants **:**

  - une note d'opportunité pour les projets non budgétisés, établie conformément à l'**annexe 1** et comportant la consistance du projet, son opportunité et les modalités de son financement.
  - une Fiche d'Identification Générale (FIG) établie conformément à l'**annexe 2**.
  - un projet de décision de la composition de la commission d'évaluation des offres dont la structure type est la suivante **:**

Pour les districts :

- Chef du district concerné…….……..……..... Président
- Chef SAFJ ou à défaut le chef BA du district concerné……. Membre
- Chef service/division chantier de la DTT concernée..…….. Membre
- Chef service ou bureau d'études du district concerné.....… Membre rapporteur

Pour les directions régionales d'exploitation:

- Directeur régional……..……..…… Président
- Chef de la division /district concerné…..…..……..... Membre
- Chef DIAJC de la DR concernée…..……..……...……. Membre
- Chef service valorisation de la DTT concernée ……..……..… Membre
- Chef service concerné..……..……..…..……... Membre rapporteur

Pour la direction centrale des études :

- DTE concerné ……..……..... Président
- Chef de la division concernée……..……..……..……... Membre
- Chef de projet d'une autre DTE……..…..…..……..……... Membre
- Chef DPPM……..……..……..…..... Membre
- Chef de projet de la DTE concernée.……...……..…. Membre rapporteur

Pour la direction centrale de la production :

- **Si l'appel d'offres est lancé par la DTP :**

- DTP concerné……...……....……..... Président
- Représentant de la DTT concernée …….....…….. Membre
- Chef de la division concernée……..……..……... Membre
- Chef service concerné …....……..……. Membre rapporteur

- **Si l'appel d'offres est lancé par la DIEMS et la DICQE:**

- Directeur central de la production..…....……..…..…..... Président
- Chef DIEMS / DICQE ..……..…….…….…..... Membre
- Représentant de la DTT concernée ……..……..…..... Membre
- Chef service concerné ……..…....…….. Membre rapporteur

Pour la direction centrale des achats et de la gestion des stocks :

- Directeur territorial des achats……...……..……... Président
- Chef division concernée de la direction des achats…...……. Membre
- Représentant de la direction centrale concernée par l'achat….. Membre
- Chef service concerné…….……. Membre rapporteur

Pour la direction centrale de l'informatique :

- Directeur central de l'informatique….…… Président

- Directeur de l'informatique concerné ……..……...……... Membre
- Représentant de la direction centrale de l'organisation ..…….. Membre
- Chef de service/projet ……..……..……... Membre rapporteur

Pour la direction centrale de l'économie d'eau :

- Directeur des études et des normes .....……..…. Président
- Représentant de la direction centrale concernée par l'achat ..… Membre
- Chef de projet ……..……...…….. Membre rapporteur

Pour l'Unité Projet de la Qualité :

- Directeur de l'UPQ ……..……. Président
- Représentant de la direction centrale concernée par l'achat … .. Membre
- Chef de projet …….….. Membre rapporteur

Pour l'Unité Gestion de Projet :

- Responsable de l'UGP ……....……. Président
- Représentant de la direction centrale concernée par l'achat ..... Membre
- Chef de projet (chef de service/chef de division)……..……..... Membre rapporteur

Pour les autres structures :

- Directeur /Directeur central concerné …….…..…… Président
- Représentant d'une autre structure.……...…..…..…. Membre
- Chef de projet (chef de service/chef de division) ....…..……... Membre rapporteur

Le Président de la Commission d'évaluation des offres peut renforcer la commission par toute personne pouvant apporter un concours précieux à l'examen des offres.

4.2- Transmission du dossier préliminaire d'appel d'offres à la hiérarchie pour approbation :

La structure concernée soumet au directeur central concerné, par voie hiérarchique, le dossier préliminaire d'appel d'offres (note d'opportunité, FIG, projet de décision de la composition de la commission d'évaluation des offres) accompagné des justifications nécessaires pour accord et signature de la FIG.

A la réception du dossier, le directeur central concerné procède, selon le mode de financement de l'appel d'offres, comme suit:

4.2.1. Cas des affaires financées par la SONEDE :

- Soit signer la FIG sans autres annotations et transmettre le dossier à la direction centrale de contrôle de gestion (DCCG), pour avis et suite (Cf. § 4.3), et ce par courrier normal donnant date ou par Mail (documents scannés).
- Soit signer la FIG en y portant son avis et ses recommandations pour la réaffectation d'un financement réservé initialement à d'autres structures qui lui sont rattachées (cas de la DEX et de la DCP) vers l'affaire en question, notamment pour les cas non budgétisées ; et ce avant de transmettre le dossier à la DCCG, pour avis et suite, par courrier ou par Mail.
- Soit porter un avis défavorable sur la FIG. Dans ce cas, le dossier sera retourné à la structure concernée pour classement.

4.2.2. Cas des affaires financées par les tiers :

- Signer la FIG et transmettre le dossier au PDG pour signature de la décision de la composition de la commission d'évaluation des offres.
- Transmette une copie de la FIG à la DCCG pour information et suivi des dépenses.

4.3- Approbation de la DCCG :

L'avis de la DCCG n'est requis que pour **les affaires financées par la SONEDE**.

A la réception du dossier préliminaire d'appel d'offres dûment signé, la DCCG procède, selon le mode de financement de l'appel d'offres, comme suit:

4.3.1-Cas des affaires budgétisées :

La DCCG est tenue de :

- S'assurer de la signature de la FIG par le directeur central de la structure concernée ;
- Vérifier l'inscription au budget et la disponibilité du financement réservé au projet en question. Dans le cas où la budgétisation est établie par rubrique ou par structure, vérifier le reliquat de l'enveloppe budgétaire qui peut servir au financement de l'affaire tout en tenant compte, éventuellement, des recommandations du directeur central de la structure concernée portées sur la FIG pour la réaffectation du financement réservé aux structures qui lui sont rattachés (cas de la DCEX et de la DCP) ;
- Mentionner l'avis du directeur central de la DCCG sur la FIG : approbation du financement selon le budget ; réaffectation du financement selon la proposition du directeur central concerné ; refus de financement pour insuffisance de fonds ; autre décision.
- En cas d'accord sur le financement du projet et le lancement de l'appel d'offres, transmettre le dossier au PDG pour signature de la décision de la composition de la commission d'évaluation des offres.
- Retourner le dossier préliminaire d'appel d'offres dûment signé et annoté au directeur central concerné pour suite, et ce dans un délai de deux (02) jours ouvrables à compter de la réception du dossier par la DCCG.

En cas d'un avis défavorable de la DCCG (demande de financement concerne une enveloppe budgétaire globale, insuffisance de fonds, …), le directeur central concerné peut :

- Soit entériner l'avis de la DCCG, auquel cas il transmet les documents reçus au responsable de la structure concernée par le marché pour classement.
- Soit adresser au PDG une demande d'approbation du financement de l'appel d'offres accompagnée de la FIG portant l'avis défavorable de la DCCG. En cas d'approbation du PDG, la DCCG est tenue de prendre ses dispositions pour réserver les fonds nécessaires à l'affaire en question et retransmettre le dossier, par voie hiérarchique, à la structure concernée pour suite.

4.3.2-Cas des affaires non budgétisées :

Pour les affaires non budgétisées requérant l'approbation du PDG, la DCCG est tenue de:

- S'assurer, comme dans le cas précédent, de la signature de la FIG par le directeur central de la structure concernée ;
- Soumettre la FIG, la note d'opportunité et le projet de décision de la composition de la commission d'évaluation des offres, à l'avis du PDG après y avoir porté sa recommandation sur le financement de l'appel d'offres (financement sur autre rubrique, proposition d'une rallonge budgétaire, confirmation de la réaffectation de dépenses proposée par le directeur central concerné, insuffisance de fonds, etc.) ;

- Transmettre, par voie hiérarchique, le dossier portant l'avis du PDG à la structure concernée par l'appel d'offres pour suite à donner : lancement en cas d'approbation du financement ou classement du dossier en cas de refus.

4.4- <u>Préparation du dossier d'appel d'offres :</u>

4.4.1- <u>Préparation de la méthodologie d'évaluation des offres :</u>

A la réception de l'accord sur la FIG et la décision de nomination des membres de la commission d'évaluation des offres, ladite commission se réunit pour arrêter la méthodologie d'évaluation des offres selon la nature de la commande objet du marché et établir le PV correspondant. Ce PV doit être signé par tous les membres nommément désignés.

4.4.2- <u>Préparation du dossier d'appel d'offres :</u>

L'unité chargée de la préparation du marché prépare un dossier d'appel d'offres (DAO) conformément aux dispositions prévues par la note organique 321 GM.

Le DAO est composé des pièces suivantes :

- Cahier des clauses administratives particulières (CCAP) englobant les cahiers suivants:
  - Cahier des conditions de l'appel d'offres (CCAO).
  - Cahier des renseignements généraux (CRG).
- Bordereau des prix, détail estimatif et modèle du sous détail des prix.
- Modèle de soumission.
- Pièces dessinées, plans, …, le cas échéant.
- Cahier des clauses techniques particulières (CCTP).

- Contrat de maintenance, le cas échéant.

Il est à noter que le CCAP doit comporter un récépissé (**Annexe 3**) utilisé dans le cas d'une remise directe de l'offre au bureau d'ordre central.

4.5- <u>Insertion de l'avis d'appel d'offres sur les journaux et sur le site Web des marchés publics :</u>

4.5.1- <u>Rôle de la structure concernée par l'appel d'offres :</u>

a- <u>Préparation de l'avis d'appel d'offres :</u>

La structure concernée par le marché prépare l'avis d'appel d'offres (cf. **annexe** 4) pour insertion sur les journaux**.** Pour la direction centrale des études, l'avis d'appel d'offres est à préparer par la DPPM.

Cet avis doit comporter, au moins, les informations suivantes :

- l'objet du marché.
- le lieu précis où seront vendus les dossiers d'appel d'offres.
- le prix de vente des cahiers des charges et les modalités de règlement pour leur acquisition (chèque, espèce, virement).
- le lieu, la date et l'heure limites de réception des offres.
- Le type d'agrément demandé.
- le mode d'envoi des offres : par voie postale (recommandés ou par rapid-poste) ou remis directement au bureau d'ordre central contre un récépissé.
- les modalités de financement du projet : financés par les bailleurs de fonds, par les tiers ou par la SONEDE.
- la valeur du cautionnement provisoire ou, lorsque l'appel d'offres comporte plus d'un lot, la valeur du cautionnement provisoire afférent à chaque lot.

- le lieu, la date et l'heure de la tenue de la réunion d'ouverture des offres contenant les offres techniques et financières.
- Le mode d'ouverture des offres : toujours publique.
- le délai pendant lequel les candidats resteront engagés par leurs offres. Le délai de validité des offres est de 60 jours à compter du jour suivant la date limite fixée pour la réception des offres sauf si les cahiers des charges prévoient un autre délai qui ne peut être dans tous les cas supérieur à 120 jours.

Lorsque l'appel d'offres comporte plus d'un lot, l'avis doit mentionner que l'offre technique et l'offre financière afférentes à chaque lot doivent être consignées dans une enveloppe à part.

La structure concernée est tenue d'adresser à la commission permanente d'ouverture des offres (CPO) une note (Cf. **Annexe 5**), accompagnée de la FIG et du projet d'avis d'appel d'offres, pour la détermination de la date et l'heure limites de réception des offres ainsi que l'heure d'ouverture des offres.

La CPO est tenue de communiquer sa réponse, par écrit, dans les trois jours qui suivent la réception de ladite note.

Il est à noter que :

- la séance d'ouverture des offres est tenue obligatoirement le jour fixé comme date limite de réception des offres.

- La publication de l'avis d'appel d'offres ne peut être effectuée qu'au moins après 30 jours de la date de la publication du plan prévisionnel annuel de passation des marchés publics sur le site des marchés publics.

b- <u>Préparation du formulaire de publication de l'appel d'offres</u> :

Parallèlement à la préparation de l'avis d'appel d'offres, la structure concernée est tenue d'instruire soigneusement les données afférentes à l'insertion de l'appel d'offres sur le site des marchés publics en utilisant le modèle du formulaire de publication présenté à **l'annexe 6**. Ce formulaire doit être instruit sur papier et sur support électronique tout en respectant les zones de saisie libre et les zones de sélection à partir du menu déroulant.

Pour la direction centrale des études, le formulaire de publication est à préparer par la DPPM.

c- <u>Transmission de l'avis d'appel d'offres et du formulaire de publication à la direction communication :</u>

La structure chargée de la préparation du marché est tenue de :

- transmettre l'avis d'appel d'offres et le formulaire de publication approuvés, via la hiérarchie, à la direction de la communication (DCCI), et ce, par courrier normal sous forme papier avec une note d'accompagnement, et sous forme de courrier électronique en utilisant l'adresse e-mail réservée à cet effet par la DCCI (sonede@sonede.com.tn).
- Préparer le dossier d'appel d'offres en nombre suffisant pour être mis à la disposition des acquéreurs.

4.5.2- <u>Rôle de la direction de la communication :</u>

A la réception de l'avis d'appel d'offres et du formulaire de publication, la DCCI est tenue de :

- procéder à l'octroi d'un numéro à l'appel d'offres composé de 7 chiffres désignant son ordre chronologique au cours de l'année en question (exemple : 099/2014 désigne le 99ème appel d'offres à lancer au cours de 2014).
- indiquer le numéro d'appel d'offres sur l'avis et sur le formulaire.

- enregistrer chaque numéro octroyé dans un tableau réservé à cet effet (**Annexe 7**).
- informer la structure concernée, par écrit, du numéro d'appel d'offres octroyé.
- transmettre l'avis d'appel d'offres aux journaux pour publication.
- insérer l'appel d'offres sur le site Web des marchés publics (www.marchespublics.gov.tn), via le poste réservé à cet effet, en utilisant le formulaire de publication qui lui est transmis par la structure concernée.
- transmettre une copie de l'avis d'appel d'offres publié, dans un délai de deux (2) jours ouvrables à compter de la date de sa publication, à la structure concernée, au bureau d'ordre central et au chargé des travaux de la commission permanente d'ouverture des offres pour information.

Il est à noter que l'insertion de l'avis d'appel d'offres, quel que soit le mode de publication de cet avis, doit se faire trente (**30**) jours au moins avant la date limite fixée pour la réception des offres. Ce délai peut être ramené à quinze (15) jours en cas d'urgence dûment justifié. Il est fixé compte tenu notamment de l'importance et de la complexité de

la commande et des études, des investigations et des consultations éventuelles que nécessite la préparation des offres.

L'avis est publié, en outre, sur le système national des achats publics en ligne TUNEPS conformément aux dispositions des articles 77 et suivants du décret 2014-1039 du 13 mars 2014.

4.6- <u>Vente des dossiers d'appel d'offres :</u>

La structure concernée par le lancement de l'appel est tenue de s'assurer avant de soumettre les cahiers des charges à la vente que l'enveloppe extérieure soumise au soumissionnaire porte les indications suivantes :

- le numéro chronologique de l'appel d'offres
- Objet de l'appel d'offres
- A ne pas ouvrir avant le : …….

La vente des dossiers d'appels d'offres se fait comme suit :

4.6.1. <u>Cas de paiement à la caisse de la SONEDE</u> :

L'agent chargé de la vente établit pour chaque acquéreur une fiche de retrait du dossier d'appel d'offres établie conformément au modèle de l'**annexe 8**. Il lui remet une copie de cette fiche et l'oriente vers la caisse de la structure concernée pour le paiement du montant exigé par chèque ou en espèce à son choix, ou vers la caisse du district le plus proche, conformément au tableau porté à l'**annexe 9**, pour les structures dépourvues de caisse.

Au vu de la fiche de retrait, le caissier établit un bon de versement pour le montant de la vente, enregistre cette vente sur le Journal Grand Livre Trésorerie JGLT, sous le compte 73000, garde une copie du bon de versement avec la copie de la fiche de retrait et remet les deux autres copies du bon de versement à l'acquéreur.

A la réception d'une copie du bon versement, l'agent chargé de la vente remet le dossier d'appel d'offres au demandeur et met à jour la fiche de retrait des dossiers d'appel d'offres ainsi que l'état des acquéreurs établi conformément au modèle présenté à l'**annexe 10**.

4.6.2. <u>Cas de paiement au compte bancaire / postal de la SONEDE</u> :

Au vu du justificatif de virement ou de versement à la banque, l'agent chargé de la vente des dossiers d'appel d'offres établit la fiche de retrait, remet le dossier d'appel d'offres au demandeur et met à jour l'état des acquéreurs.
Pour les deux types de paiement sus-mentionnés, la structure concernée est tenue d'instruire l'état mensuel des paiements liés à toutes les ventes des dossiers d'appel d'offres établi conformément à l'**annexe 11**, et de l'adresser à la division trésorerie (DITR/DCCF) accompagné des justificatifs de paiement au plus tard le 5 du mois suivant avec le JGLT.

A la réception de ces documents, l'agent de la DITR procède à la vérification des informations qui y sont portées:

- Paiements à la caisse : vérifier la conformité des encaissements avec ceux figurant sur les journaux grand livre trésorerie du mois en question (nombre total des bons de

versement, les montants et les références de chaque bon). En cas d'anomalie, l'agent cherche l'origine de l'écart et saisit sa hiérarchie en cas de soupçon de malversation pour prendre les mesures nécessaires.

- Paiements à la banque/la poste: vérifier la conformité des paiements parvenus avec ceux figurant sur les extraits bancaires / postaux de la période en question.

L'agent chargé de la vente des dossiers d'appel d'offres est tenu également de transmettre par Fax l'état des acquéreurs dûment instruit et signé au chargé des travaux de la Commission permanente d'ouverture des offres (CPO) avant 24h de la date et heure limites de la réception des offres.

4.7- <u>Suivi des oppositions sur le cahier des charges :</u>

Au cours du délai de dix (10) jours suivant la publication de l'avis d'appel d'offres (ce délai est ramené à cinq (5) jours dans le cas où le délai fixé pour la réception des offres est de 15 jours) et en cas de réception, par voie du SPCM, de requête émanant des candidats via le comité de suivi et d'enquête des marchés publics, la structure concernée est tenue de transmettre une réponse à la requête, accompagnée de tous les documents et éclaircissements demandés au SPCM qui après contrôle soumet le dossier en question à l'approbation de la Direction Générale avant de le transmettre par voie postale (recommandé ou rapid-poste) ou par tout moyen conférant une date certaine au comité de suivi et d'enquête des marchés publics.

Si la requête est fondée sur des motifs valables et avant de rendre sa décision au sujet du recours, le comité de suivi et d'enquête peut ordonner de suspendre les procédures de passation du marché jusqu'à ce qu'il statue définitivement.

L'avis du comité est communiqué à la SONEDE dans un délai maximum de dix (10) jours ouvrables à compter de la date de la transmission de la réponse à la requête. Passé ce délai, la décision de suspension est levée.

4.8- <u>Transmission de l'estimation du montant du marché à la CPO :</u>

La structure concernée par le lancement de l'appel d'offres est tenue de transmettre, au chargé de la CPO au plus tard dix (10) jours avant la date limite de réception des offres, sous pli confidentiel établi selon le modèle de l'**annexe 12,** l'estimation du montant du marché accompagnée des documents suivants :

- La décision de nomination des membres de la commission d'évaluation des offres,
- Le PV de la méthodologie d'évaluation des offres,
- Le cahier des charges,

- L'avis de publication de l'appel d'offres sur les journaux.

4.9- Réception des offres et ouverture des enveloppes :

La réception des offres par le bureau d'ordre central et l'ouverture des enveloppes contenant les offres techniques et les offres financières par la CPO, sont régies par la note organique n° 271 GM portant sur l'organisation des travaux de la commission permanente d'ouverture des offres.

4.10- Evaluation des offres techniques et des offres financières :

A la récupération des offres techniques et des offres financières du chargé des travaux de la CPO, accompagnées des enveloppes extérieures et d'une copie du PV d'ouverture des enveloppes, le président de la commission d'évaluation des offres convoque les membres de la commission pour procéder à l'évaluation des offres reçues.

4.10.1- Pour les commandes courantes :

La commission d'évaluation des offres analyse les offres financières reçues conformément à la méthodologie d'évaluation des offres insérée dans les cahiers des charges. Elle est tenue de :

- Vérifier les documents administratifs et la validité des documents constitutifs de l'offre financière,
- Corriger les erreurs de calcul ou matérielles, le cas échéant,
- Classer les offres financières par ordre croissant.

La commission d'évaluation des offres procède à la vérification de la conformité de l'offre technique du soumissionnaire ayant présenté l'offre financière la moins disante et propose de lui attribuer le marché en cas de conformité aux cahiers des charges.

Si ladite offre technique s'avère non conforme aux cahiers des charges, il sera procédé selon la même méthodologie, pour les offres techniques concurrentes selon leur classement financier croissant.

La commission d'évaluation des offres propose de retenir l'offre du soumissionnaire dont l'offre financière est la moins-distante et l'offre technique est conforme aux prescriptions techniques exigées.

Le président de la commission d'évaluation des offres est tenu, le cas échéant, d'informer le chargé des travaux de la CPO de la liste des soumissionnaires nécessitant la prorogation des délais de validité de leurs offres et de leurs cautionnements provisoires (**Annexe 13**). Le chargé des travaux de la CPO est tenu, à son tour, de communiquer au président de la commission d'évaluation des offres une copie du courrier transmis aux soumissionnaires concernés et la liste des soumissionnaires ayant répondu à la demande de prorogation accompagnée d'une copie de leurs réponses (**Annexe 14**).

La commission d'évaluation des offres est tenue d'analyser les offres techniques et financières dans un délai de :

- Vingt (20) jours à partir de la date d'ouverture des offres pour les offres dont le délai de validité est de soixante (60) jours.
- Soixante (60) jours à partir de la date d'ouverture des offres pour les offres dont le délai de validité est de soixante (120) jours.

4.10.2- Pour les commandes complexes :

La commission d'évaluation des offres analyse toutes les offres techniques et financières reçues. Elle procède aux opérations suivantes :

- Vérifier les documents administratifs et la validité des documents constitutifs de l'offre financière,

- Eliminer les offres non conformes à l'objet du marché ou aux garanties exigées ou celles qui ne répondent pas aux caractéristiques et aux normes mentionnées dans les documents de l'appel à la concurrence.
- Corriger les erreurs de calcul ou matérielles, le cas échéant,
- Classer les offres qui répondent aux conditions techniques minimales par l'attribution de bonification au titre des plus values techniques conformément à la méthodologie annoncée dans le cahier des charges, et ce, afin de permettre l'attribution du marché au soumissionnaire ayant présenté l'offre la mieux-disante au plan technique et financier.

4.10.3- <u>Etablissement du rapport d'évaluation des offres :</u>

A la fin des travaux d'évaluation des offres, la commission établit :

- un rapport d'évaluation des offres dans lequel elle consigne les détails et les résultats de ses travaux ainsi que sa proposition au sujet de l'attribution du marché. Le président de la commission d'évaluation des offres doit s'assurer à ce que le rapport établi soit paginé et signé par tous les membres de la commission. Ce rapport doit, également, porter sur toutes ses pages le paraphe du président de la commission, le numéro et l'objet de l'appel d'offres.
- une note de présentation du dossier à la Commission de Contrôle des Marchés de la SONEDE à faire signer par le directeur central concerné par délégation du PDG. Pour les affaires relevant de la Commission Supérieure du Contrôle et d'Audit des Marchés, la note de présentation est signée par le PDG.

Il est à noter que dans le cas où la moyenne des offres est inférieure ou égale aux seuils fixés dans le premier paragraphe, la commission d'évaluation des offres est tenue de soumettre le rapport d'évaluation des offres à l'avis de la commission des achats concernée et ce conformément aux procédures prévues par la note organique 274 GM Bis portant sur la passation des marchés publics relevant de la commission des achats.

4.11- <u>Présentation du rapport d'évaluation des offres à la commission compétente :</u>

La commission d'évaluation des offres prépare un dossier comportant :

- La note de présentation.
- Le rapport d'évaluation des offres comportant principalement **:**
  - une évaluation des résultats de la concurrence en comparant le nombre des acquéreurs des cahiers des charges au nombre effectif des soumissionnaires et au nombre des soumissionnaires dont l'offre a été rejetée pour non conformité avec les prescriptions des cahiers des charges,
  - la décision de nomination des membres de la commission d'évaluation des offres,
  - le PV de l'élaboration de la méthodologie d'évaluation des offres,
  - le PV d'ouverture des offres techniques et financières,
  - les correspondances afférentes aux demandes de clarifications des soumissionnaires relatives aux cahiers des charges et les réponses proposées,
  - la prolongation du délai de réception des offres dûment justifiées, le cas échéant
  - la prolongation des délais de validité des offres et des cautions, le cas échéant,
  - les réserves des soumissionnaires, le cas échéant,
  - une copie des pages erronées des bordereaux de prix des soumissionnaires,
  - les pièces justificatives des rejets des offres de certains soumissionnaires et une copie de l'article du cahier de charges de référence,

- copie des cahiers des charges,
- les offres évaluées,
- les correspondances avec le comité de suivi et d'enquête des marchés publics et les réponses proposées, le cas échéant.
- un support électronique du dossier complet (A scanner les annexes et la page comportant la signature des membres de la commission).

Le dossier ainsi constitué est établi en 14 exemplaires pour être transmis au SPCM.

4.12- <u>Avis de la commission compétente sur le rapport d'évaluation des offres :</u>

L'avis de la commission compétente doit être communiqué dans un délai maximum de vingt (20) jours à compter de la réception des dossiers à condition qu'ils soient complétés par tous les documents et les clarifications nécessaires pour étudier et statuer sur le dossier.

En cas d'attribution du marché, la structure concernée veille à l'insertion du résultat de l'appel d'offres sur son tableau d'affichage et communique, par écrit, le nom du soumissionnaire retenu, le montant du marché, son objet et sa durée prévu d'exécution, à la DCCI pour insertion sur le tableau d'affichage du siège et son annexe ainsi que sur les sites web des marchés publics et de la SONEDE.

4.13- <u>Préparation, signature et notification du contrat :</u>

4.13.1- <u>Cas d'absence d'opposition :</u>

A l'expiration du délai de 5 jours calendaires à compter de la date de publication du résultat de l'appel d'offres et en l'absence de tout recours contre ce résultat formulé par les participants, la structure concernée (ou la DPPM pour les marchés de la DCET) procède aux opérations suivantes :

- Notifier l'attribution du marché au soumissionnaire retenu.
- Préparer le contrat en 12 exemplaires et le faire signer par le titulaire du marché dans les conditions fixées par les cahiers des charges. Le contrat est établi sous forme écrite sur support matériel ou immatériel.

Un seul et même exemplaire du contrat est signé conjointement par le titulaire du marché, le responsable de la structure concernée, le directeur régional ou territorial et le directeur central de la structure concernée.

Le dossier est transmis par la direction centrale concernée au SPCM pour vérification et contrôle et soumis, ensuite, à la Direction Générale pour approbation et signature du contrat.

Après signature du contrat par le PDG, le SPCM garde une copie pour classement et renvoie les autres exemplaires à la structure concernée qui se charge de :

- Contacter la DPPM pour l'obtention des différentes codifications nécessaires à l'identification du marché et les inscrire sur le contrat.
- Etablir une lettre ou ordre de service de notification du marché approuvé et l'envoyer au titulaire du marché soit par voie postale recommandée avec accusé de réception, soit contre décharge de celui-ci ou de son représentant.

- Inviter le titulaire du marché à l'enregistrement des pièces contractuelles indiquées dans le CCAP et à la présentation du cautionnement définitif dans un délai maximum de 20 jours à partir de la date de notification du marché.

A la présentation du marché enregistré et du cautionnement définitif par le titulaire du marché, la structure concernée est tenue de transmettre:

- une note signée par le responsable concerné accompagnée d'une copie de ce cautionnement au chargé des travaux de la CPO pour qu'il procède à la restitution des

cautionnements provisoires conformément aux dispositions prévues par les notes organiques n°271 GM et 297.

Le cautionnement définitif sera remis à la structure chargée du suivi de l'exécution du marché.

- un exemplaire du contrat à la DSPM et trois exemplaires à la Direction Territoriale des Travaux concernée au cas où la gestion administrative et technique est confiée à la DCTN.
- un exemplaire du contrat à la direction des approvisionnements au cas où la gestion du marché est confiée à la division approvisionnement.

N.B : Les projets de contrat doivent être soumis à l'avis préalable de la commission des marchés compétente en cas d'insertion d'une quelconque modification même partielle d'une ou de plusieurs clauses du projet du marché dont le rapport d'évaluation des offres a été soumis au préalable à l'examen de la commission.

4.13.2- Cas d'opposition :

Au cours du délai de cinq (5) jours ouvrables à compter de la date de publication du résultat de l'appel d'offres et à la réception, par voie du SPCM, de toute copie de recours contre ce résultat émanant des participants via le comité de suivi et d'enquête des marchés publics, la structure concernée procède aux opérations suivantes :

- Suspend les procédures de notification du marché jusqu'à la réception de l'avis du comité.
- Transmet la réponse à la requête accompagnée de tous les documents et éclaircissements demandés au SPCM qui après contrôle soumet le dossier en question à l'approbation de la Direction Générale avant de le transmettre par voie postale (recommandé ou rapid-poste) ou par tout moyen ayant une date certaine au comité de suivi et d'enquête des marchés publics.

L'avis du comité de suivi et d'enquête des marchés publics et de suivi des marchés publics est communiqué dans un délai maximum de vingt (20) jours calendaires à compter de la date de la transmission de la réponse de la SONEDE. Cet avis est publié sur le site web des marchés publics.

A l'expiration du délai de vingt (20) jours et au cas où le comité n'a pas rendu son avis, la décision de suspension est levé automatiquement.

En cas de maintien du résultat, la structure concernée procède à la préparation, la signature et la notification du contrat au soumissionnaire retenu conformément au paragraphe 4.13.1.

En cas d'opposition sur le résultat par le comité, la structure concernée est tenue de se conformer à l'avis du comité. Dans le cas où le comité propose de retenir l'offre du soumissionnaire classé suivant, la structure concernée est tenue d'établir un nouveau rapport d'évaluation des offres et le soumettre à l'avis de la commission compétente accompagné d'une note de présentation, une copie de la requête, la réponse de la SONEDE ainsi que l'avis du comité de suivi et d'enquête des marchés publics et de suivi. La préparation, la signature et la notification du contrat au soumissionnaire retenu sont régies par les procédures décrites dans le paragraphe 4.13.1.

V- PASSATION DES MARCHES PAR VOIE DE NEGOCIATION DIRECTE :

6.1- Champs d'application :

Il peut être passé des marchés négociés, sans observer intégralement les procédures et les modalités d'appel d'offres, uniquement dans les cas suivants :

- les marchés de travaux, de fournitures de biens et services et d'études dont la réalisation ne peut, en raison de nécessités techniques, être confiée qu'à un entrepreneur, un

fournisseur ou un prestataire de services déterminé et les prestations qui ne peuvent être obtenues que d'un entrepreneur ou fournisseur unique.

- les marchés de travaux, de fourniture de biens et services et d'études en cas d'urgence impérieuse qui correspondent à des circonstances naturelles difficilement prévisibles.
- Les marchés qui, suite à une procédure d'appel à la concurrence pour deux fois consécutives au moins, n'ont fait l'objet d'aucune offre ou à l'égard desquels, il a été proposé des offres inaccessibles à condition qu'une telle situation ne soit pas la conséquence d'insuffisances relevées dans les cahiers des charges et que le recours à cette procédure permet la passation d'un marché dans des conditions plus avantageuses.
- les marchés de fournitures de biens ou services conclus avec les entreprises essaimées pour une période de quatre (4) années à partir de la date de leur création et dans les limites des montants maximums fixés par la note organique n°325 GM.
- Les marchés considérés comme étant complémentaires à un marché initial portant sur des travaux ou fournitures ou des services imprévisibles au moment de la conclusion du marché initial et non prévus au niveau du programme fonctionnel ou des estimations préalables et dont l'attribution par voie de négociation directe présente des intérêts certains tant du point de vue du coût de réalisation ou des délais ou encore des conditions d'exécution.

6.2- Procédure de passation des marchés par voie de négociation directe :

6.2.1. La commission de négociation :

La commission d'évaluation des offres est remplacée dans ce cas par une "commission de négociation " qui aura la charge, une fois toutes les approbations sont données sur le dossier du marché, de négocier l'offre avec le soumissionnaire et de déterminer les prix et les conditions d'exécution du marché.

La composition de la commission de négociation est la même que la commission d'évaluation des offres des offres (voir § 4.1) et est soumise à l'approbation de la Direction Générale.

En ce qui concerne les marchés négociés dans le cadre de l'essaimage, la composition de la commission de négociation est définie au § 5.1 de la note organique 325 GM.

6.2.2. L'avis de la commission compétente sur l'attribution du marché :

Après négociation de l'offre, la structure concernée soumet à l'avis préalable de la commission de contrôle des marchés compétente:

- un rapport spécial décrivant les données prises en considération pour la négociation et la détermination des prix et les conditions finales du marché.
- le projet du contrat établi avec le soumissionnaire.

VI- MARCHES FINANCES PAR LES BAILLEURS DE FONDS :

La structure concernée est tenue de :

- Etablir les cahiers des charges selon le modèle du bailleur de fonds.
- Se conformer aux directives du bailleur de fonds notamment en matière d'approbation des dossiers d'appel d'offres, des rapports d'évaluation des offres et du projet du contrat.

Dans tous les cas, la structure concernée est tenue de soumettre à l'accord préalable de la commission des marchés compétente tout dossier avant de le soumettre à l'approbation du bailleur de fonds.

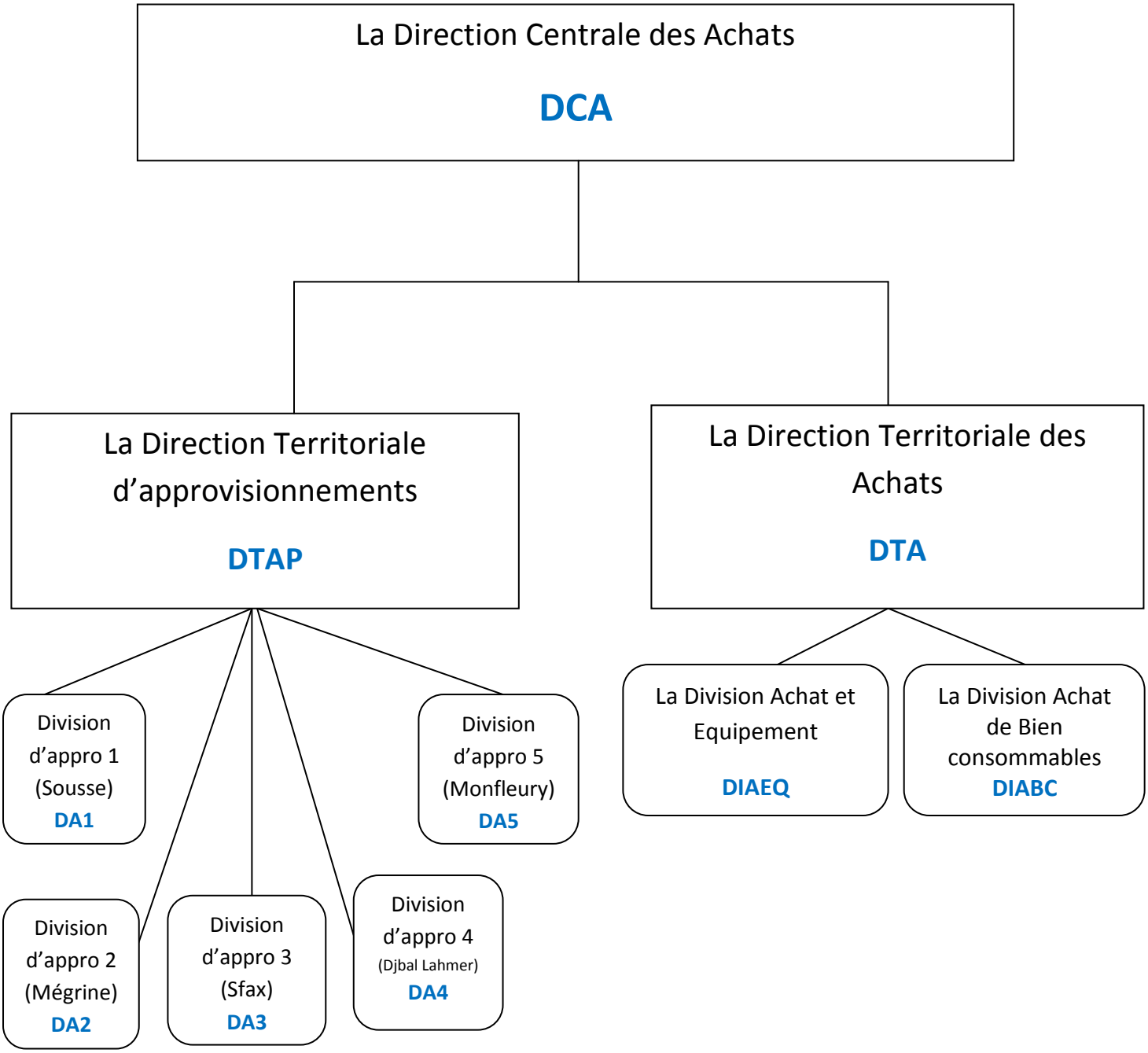
VII- MISE EN APPLICATION :

Les anciennes dispositions ne sont applicables que pour les marchés dont les avis d'appel à la concurrence ont été publiés avant le 01/06/2014 (date de mise en vigueur du décret n° 2014-1039 du 13/03/2014).

La présente note annule et remplace la note organique 274 GM du 15/08/2012, et son additif en date du 18/01/2013, et la note DG n° 1564 du 29/01/2014 relative à la délégation de pouvoirs du Président Directeur Général aux directeurs centraux, et est applicable à compter du 1er juin 2014..

ANNEXE 5 :

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION CENTRALE DES ACHATS


La Direction Centrale des Achats
DCA
La Direction Territoriale d'approvisionnements
DTAP
La Direction Territoriale des Achats
DTA
Division d'appro 1 (Sousse)
DA1
Division d'appro 2 (Mégrine)
DA2
Division d'appro 3 (Sfax)
DA3
Division d'appro 4 (Djbal Lahmer)
DA4
Division d'appro 5 (Monfleury)
DA5
La Division Achat et Equipement
DIAEQ
La Division Achat de Bien consommables
DIABC