

CERTIFICAT DE GESTION MODERNE DES PORTS

MODULE HUIT

**LA GESTION TECHNIQUE ET LE
DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

MANUEL DU PARTICIPANT

Genève, révision de septembre 2004

CHAPITRE 4 : La gestion de la maintenance des équipements et des ouvrages

SECTION VI : Le service des achats

Intimement lié à la gestion technique du port, le service des achats joue un rôle clef dans l'approvisionnement du port en matières consommables par les différents services, y compris l'achat des pièces de rechange pour l'équipement.

Le service des achats ressemble en beaucoup de points à un commerce de détail qui achète des produits en gros auprès des fournisseurs, pour les revendre *au détail* à ses clients. Il faut établir et respecter des procédures strictes permettant à l'activité de se dérouler jour après jour de manière régulière et totalement contrôlée. Ces procédures comprennent des systèmes de réception des commandes (demandes), d'achat auprès des fournisseurs des articles commandés, de réception et de vérification des marchandises à la livraison, de contrôle et de surveillance des stocks, et de sortie des articles pour les mettre à la disposition des « clients ». Il faut également disposer d'un ensemble d'installations d'entreposage et de stockage appropriés, d'un système efficace d'enregistrement des stocks, et d'un budget spécifique.

- Les demandes de fournitures

Il y a, au départ une demande émanant du service utilisateur. Ainsi pour la maintenance préventive, les pièces et matériaux nécessaires devront être connus en détail avant la date prévue, afin de donner le temps au service des approvisionnements (et en premier lieu au responsable qualifié de l'entrepôt) de contrôler la position du stock et de rassembler les pièces et matériaux requis en vue de leur mise à disposition. Pour la maintenance corrective, la préparation des fournitures se fera dans des délais très brefs ou sans délai, étant donné que ce travail découle de pannes ou d'accidents inopinés, survenus pendant l'exploitation. Il se peut, en effet, que les pièces nécessaires ne soient connues qu'après démontage et inspection de l'équipement, de sorte que la commande ne pourra être formulée que lorsque le travail sera déjà en cours.

Le formulaire de demande devra être signé par un membre qualifié du personnel du service technique, et il est courant qu'un plafond soit fixé à la valeur des pièces que chaque catégorie de personnel est autorisée à demander.

Dès la réception du formulaire de demande, le responsable de l'entrepôt doit tout d'abord vérifier que le formulaire a été dûment rempli et est revêtu de l'autorisation du responsable qualifié. Le responsable de l'entrepôt doit ensuite vérifier que la demande comporte tous les détails nécessaires au sujet des pièces demandées : leur description, les numéros de référence du stock, les quantités demandées, et l'équipement auquel elles sont destinées. Les numéros de code et les descriptions sont immédiatement contrôlés sur le registre des stocks afin de vérifier que les pièces existent et que les numéros de code correspondent aux descriptions. Si tout va bien, on peut vérifier la position du stock et prélever les pièces. Après la sortie, le responsable de l'entrepôt conservera un double de la demande pour sa comptabilité et pour imputer le coût des pièces détachées au service demandeur.

- L'acquisition de fournitures

L'achat de fournitures se fait dans deux cas de figure différents. Les articles de stock sont commandés (soit automatiquement, soit à la demande du service technique) lorsque le niveau de stock est tombé à une valeur définie à l'avance, tandis que des pièces n'existant pas en stock sont commandées quand les ingénieurs les demandent de façon spécifique, soit pour un travail d'entretien ou de remise en état prévu à l'avance, soit pour une réparation imprévue consécutive à

une panne ou à un accident. Dans le premier cas, le personnel chargé de l'acquisition a tout le temps de mener à bien la procédure, avec la possibilité de choisir les pièces selon des critères de qualité maximale et de coût minimal, et de suivre à la lettre toute la procédure et toutes les réglementations voulues. Les pièces n'existant pas en stock peuvent poser des problèmes particuliers, car on en a souvent besoin de manière très urgente.

Quelle que soit l'urgence de la commande, un bon système d'information de gestion des approvisionnements contiendra des données suffisantes pour permettre au personnel chargé de l'acquisition de prendre des décisions raisonnables et rapides. Le numéro de pièce et sa description dans le système fourniront des détails sur la source d'approvisionnement ou les différentes sources d'approvisionnement possibles de la pièce (constructeur, fournisseur, distributeur ou agent). On saura si cette source d'approvisionnement est locale, nationale ou étrangère, quels en sont le prix et le délai normal de livraison, si une licence d'importation, une taxe, ou des droits de douane y sont attachés, si l'importation en est libre ou si, pour une raison quelconque, celle-ci se trouve soumise au contrôle du gouvernement, et s'il existe d'autres facteurs spéciaux relatifs à l'achat de cette pièce. Le responsable de l'acquisition ne devrait avoir à consulter les catalogues des fournisseurs et des constructeurs et les listes de prix des articles que pour les articles très inhabituels et imprévus.

L'étape suivante est la phase d'achat. Dans le plus simple des cas, cela peut simplement consister en une série de coups de téléphone ou d'envoi de fax pour obtenir les prix et les délais de livraison. Lorsque les règles ou consignes gouvernementales et portuaires sont sévères, il peut être nécessaire de procéder par courrier à trois consultations ou plus, ou même de recourir à un appel d'offre ouvert. Il est très souhaitable, pour l'acquisition de pièces de rechange, d'éviter autant que possible ces contrôles, car il est généralement nécessaire de se les procurer sans retard, le besoin étant souvent urgent. C'est un des domaines dans lesquels il est primordial que les ports des pays en développement ne soient plus soumis à des contrôles inutiles.

Une fois que toutes les formalités portuaires et autres auront été remplies, et que plus rien n'empêche de passer commande, le responsable des achats pourra rédiger cette commande (le cas échéant en utilisant un ordinateur) en s'assurant que tous les détails sont corrects : numéro de pièce (après vérification sur la liste du fournisseur), description, quantité, adresse de livraison, conditions d'achat, etc. S'il existe des différences avec les détails fournis par le technicien sur le formulaire de demande, le responsable des achats *doit obligatoirement* consulter ce technicien avant d'expédier la commande, afin d'éviter confusion ou erreur. Enfin, la signature appropriée doit être apposée sur la commande. C'est souvent, comme dans le cas de la demande interne, une question de valeur de la commande; plus le coût est élevé, et plus le grade de la personne autorisée à signer la commande doit être élevé.

Les limites ou les plafonds imposés au prix d'achat semblent encore être de rigueur dans nombre de ports des pays en voie de développement ; et il est frappant de remarquer que beaucoup des ports les plus performants d'Europe ont presque abandonné ces limites pour l'achat des pièces de rechange. Le principe adopté dans ces ports est que l'équipement *doit absolument* être remis en état aussi vite que possible afin de ne pas être une charge financière et être en mesure d'effectuer son travail de manutention de marchandises. Un retard, ne serait-ce que d'un jour, peut coûter cher au port en termes de retards imposés aux navires et aux cargaisons, et peut-être de perte de clientèle. Le contraste entre cette philosophie et la rigidité des contrôles dans certains ports, où, pour une dépense de quelques centaines de dollars, on peut avoir besoin de l'accord de cadres supérieurs, ou même de la direction, est très marqué. Ces ports, il faut le dire, sont parmi ceux qui ont le plus de problèmes de manutention; les contrôles et les règlements rigides en matière d'acquisition de pièces de rechange n'aident certainement pas à résoudre ces problèmes.

- Réception des commandes

Les fournitures techniques sont normalement livrées à l'un des magasins de stockage des fournitures. Là, les articles sont déballés et soigneusement contrôlés en se référant au bordereau de livraison, à la commande et au formulaire de demande. Il peut s'avérer nécessaire de procéder à un contrôle plus détaillé, par exemple d'après le manuel du constructeur et les fiches techniques, afin de s'assurer qu'il s'agit exactement de l'article qui a été commandé, et qu'il répond parfaitement aux spécifications.

Il est parfois utile de faire appel au service technique qui a commandé la pièce pour venir en effectuer le contrôle. La livraison d'ailleurs se fait aussi dans les ateliers qui attendent la pièce. Le magasinier doit être présent ou être aussitôt informé.

On soulignera l'évolution constatée de ce domaine dans certains ports qui se sont orientés vers une gestion moderne axée sur la satisfaction des clients et la qualité des « produits » offerts par le port. En pratique cela s'est traduit par une plus grande décentralisation des décisions, une augmentation de la responsabilité du personnel et un découpage du port en « unités de production » qui gèrent elles mêmes certaines des activités autrefois centralisées. Ainsi en est-il au port de Marseille où une telle politique a conduit à décentraliser la fonction « achat » au niveau des services opérationnels. Le responsable du service achat devient le « conseiller » de ces services opérationnels qui ne sont pas expérimentés pour tous les aspects de la fonction « achats ».

- Le contrôle des stocks

Pratiquement tous les magasins sont actuellement informatisés, ce qui facilite la gestion des stocks. Pour chaque équipement des fiches vidéo donnent les références exactes des pièces. A chaque entrée ou sortie, une mise à jour du stock est effectuée, ce qui permet de maintenir le stock au-dessus du seuil minimum critique. Ce seuil est particulièrement important pour les pièces stratégiques indispensables au fonctionnement d'engins vitaux pour le fonctionnement du port : portiques, grues, etc. ou pour la sécurité. On a déjà indiqué précédemment que la tendance actuelle est de sous-traiter la maintenance à des entreprises spécialisées extérieures, ce qui limite la nécessité d'avoir des stocks importants et coûteux. Mais la prudence exige que le port garde le contrôle (et les pièces de rechange) de toute activité d'entretien dont la défaillance peut arrêter le fonctionnement du port.