



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

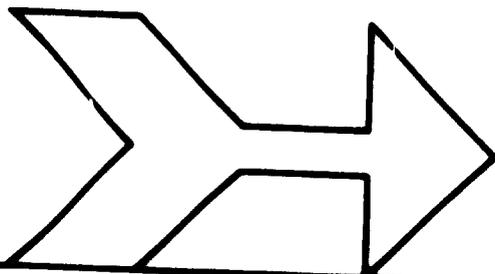
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

# GUIDE POUR L'ACHAT DE MATERIEL INDUSTRIEL



NATIONS UNIES

(56 p.)

**GUIDE POUR L'ACHAT  
DE MATERIEL INDUSTRIEL**

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**  
Vienne

**GUIDE POUR L'ACHAT  
DE MATERIEL INDUSTRIEL**



**NATIONS UNIES**  
New York, 1973

La reproduction, en tout ou en partie, du texte de la présente publication est autorisée. L'Organisation souhaiterait qu'en pareil cas il soit fait mention de la source et que lui soit communiqué un exemplaire de l'ouvrage où sera reproduit l'extrait cité.

ID/82

**PUBLICATION DES NATIONS UNIES**

Numéro de vente: F.72.II.B.19

Prix: 1 dollar des Etats-Unis

(ou l'équivalent en monnaie du pays)

## INTRODUCTION

Dans la résolution 1183 (XLI), qu'il a adoptée à sa quarante et unième session en août 1966, le Conseil économique et social de l'Organisation des Nations Unies a prié le Secrétaire général:

"... d'étudier la possibilité de créer, au sein de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, ou de tout autre organisme approprié de l'Organisation des Nations Unies, un service consultatif qui puisse fournir aux pays en voie de développement des renseignements sur les sources d'approvisionnement, le coût et la qualité de l'équipement nécessaire pour leur développement."

Cette résolution définissait le mandat d'un Groupe d'experts qui s'est réuni en novembre 1967 à New York sous le parrainage de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI). Le Groupe comptait parmi ses membres des spécialistes de la gestion des stocks, ainsi que de l'organisation et de l'exploitation des services d'achat, provenant des secteurs tant public que privé des pays développés et en voie de développement.

Dans son rapport, le Groupe d'experts a recommandé la création par l'ONUDI d'un service consultatif pour l'approvisionnement en matériel industriel des pays en voie de développement, qui a commencé à fonctionner vers la fin de 1968 (Service de renseignements sur le matériel industriel).

Une des recommandations du Groupe a été que l'ONUDI fournisse la documentation voulue sous forme de manuels, brochures et ouvrages divers. Le présent guide pour l'achat de matériel industriel fait suite à cette recommandation.

On y trouvera des exposés sur les politiques d'achat, l'organisation du service responsable et les méthodes d'achat. Dans l'annexe sont indiquées les questions à régler avant tout achat. Viennent ensuite quelques références bibliographiques, mais il convient de rappeler que la Fédération internationale de l'approvisionnement, 1, rue Aux Laines, Bruxelles (Belgique), édite périodiquement des bibliographies sur la question.

Cet ouvrage a été rédigé avec l'aide d'Alexander Morrison, Fellow de l'Institute of Cost and Works Accountants et de l'Institute of Purchasing and Supply, membre du National Council of Quality and Reliability et de la Purchasing Officers Association of Great Britain. M. Morrison est Executive Director of Highways and Transportation du Greater London Council et il est l'auteur du livre *Storage and Control of Stock*<sup>1</sup>. Il a exercé précédemment les fonctions de Director of Supplies pour le Greater London Council et de Divisional Purchasing and Stores Controller pour le National Coal Board.

---

<sup>1</sup> Voir bibliographie.

Dans sa version finale, cet ouvrage tient compte aussi des suggestions très utiles formulées par les experts suivants auxquels le manuscrit avait été soumis pour observations:

**H. A. Berry**  
Executive Director  
Purchasing Management Association of Carolinas-Virginia  
Greensboro, North Carolina (Etats-Unis d'Amérique)

**B. Böttcher**  
Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie  
Frankfurt/Main (République fédérale d'Allemagne)

**S. Calvert**  
Doncaster, Yorkshire (Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord)

**J. M. Campbell**  
Sherritt Gordon Mines  
Fort Saskatchewan, Alberta (Canada)

**H. Dreyfus**  
Vice-Président et Trésorier  
Fédération internationale de l'approvisionnement  
Paris (France)

**A. Edwards**  
The Economist Intelligence Unit  
Londres (Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord)

**D. Farmer**  
David Farmer and Associates  
Reading, Berkshire (Royaume-Uni de Grande Bretagne et d'Irlande du Nord)

**A. D. Gordon**  
Battelle Centre de recherche de Genève  
Carouge, Genève (Suisse)

**H. Hughes**  
Secretary  
Institute of Purchasing and Supply  
Londres (Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord)

**J. Hyde**  
Secrétaire général  
Fédération internationale de l'approvisionnement  
Bruxelles (Belgique)

**N. F. Lee**  
Secretary  
Government Stores Board  
Wellington (Nouvelle-Zélande)

**A. M. Mitchell**  
Supplies Officer  
The Spastics Society  
Londres (Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord)

**G. K. Mukasa**  
Ministry of Planning and Economic Development  
Entebbe (Ouganda)

**P. K. Palit**  
Turner, Hoare and Co. Ltd.  
Bombay (Inde)

**M. Popadić**  
General Manager  
Invest-Import  
Belgrade (Yougoslavie)

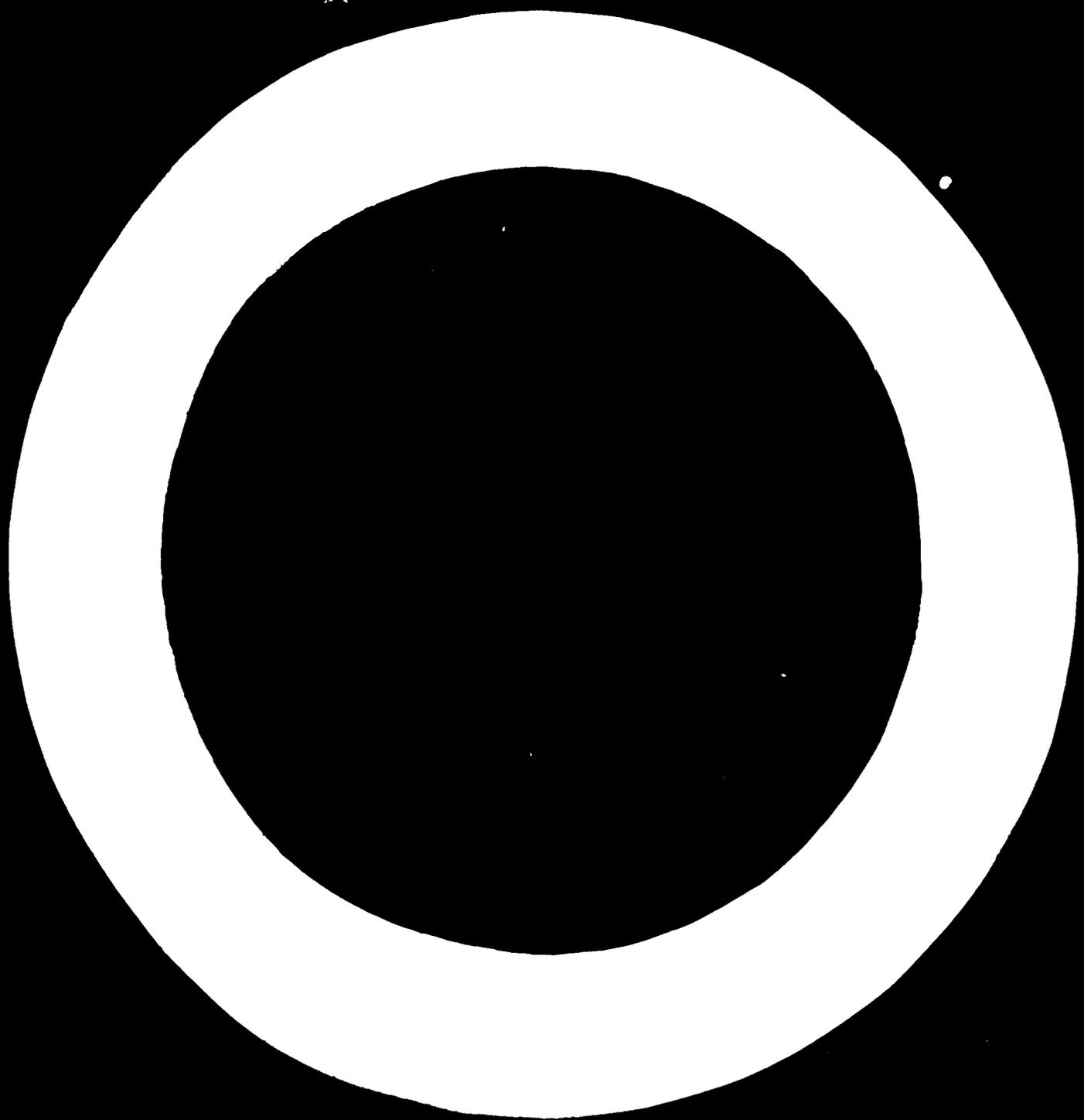
**H. Popper**  
Senior Associate Editor  
Chemical Engineering Magazine  
McGraw-Hill, Inc.  
New York, N.Y. (Etats-Unis d'Amérique)

**R. K. Sethi**  
Managing Director  
The National Industrial Development Corporation  
New Delhi (Inde)

**F. Tretjak**  
Consultant  
Programme des Nations Unies pour le développement  
Conakry (Guinée)

**H. M. Tyler**  
Fédération internationale de l'approvisionnement  
Lindfield, New South Wales (Australie)

**G. Wehling**  
Director  
Farbenfabriken Bayer  
Leverkusen (République fédérale d'Allemagne)



## TABLE DES MATIERES

	<i>Page</i>
<i>Chapitre premier</i>	L'APPROVISIONNEMENT DANS LES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT . . . . . 1
<i>Chapitre II</i>	POLITIQUES ET SYSTEMES D'APPROVISIONNEMENT 4
<i>Chapitre III</i>	SPECIFICATIONS ET NORMALISATION . . . . . 11
<i>Chapitre IV</i>	METHODES D'ACHAT . . . . . 14
<i>Chapitre V</i>	FORMULES D'ACHAT . . . . . 23
<i>Chapitre VI</i>	PROCEDURES A SUIVRE POUR L'ACHAT D'UNE MACHINE IMPORTEE . . . . . 28
<i>Chapitre VII</i>	PROCEDURES A SUIVRE POUR L'EXPORTATION ET L'IMPORTATION . . . . . 37
<i>Annexe</i>	RECAPITULATION DES PROCEDURES A SUIVRE POUR L'ACHAT DE MATERIEL INDUSTRIEL . . . . 43
<i>Bibliographie</i> . . . . .	45

## NOTES EXPLICATIVES

Le terme "dollar" s'entend du dollar des Etats-Unis d'Amérique

Les abréviations suivantes ont été utilisées:

c.a.f.	Coût, assurance, fret
CPM	Méthode de chen.in critique
f.a.s.	Franco quai maritime
f.o.b.	Franco à bord
f.o.r./f.o.t.	Franco wagon, franco camion
kg	Kilogramme
m	Mètre
mm	Millimètre
PERT	Méthode PERT (technique d'évaluation des programmes)
V	Volt

Organisations internationales:

IATA	Association du transport aérien international
ISO	Organisation internationale de normalisation

## **L'APPROVISIONNEMENT DANS LES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT**

### **Les conséquences économiques de l'achat de matériel**

Les pays en voie de développement dépensent actuellement quelque 10 milliards de dollars par an pour importer de l'équipement, des machines et du matériel industriel. C'est dire que l'approvisionnement joue un rôle essentiel et qu'il faut mobiliser toutes les énergies et toutes les compétences pour faire en sorte que le coût, la qualité, les délais de livraison, les services assurés par le fournisseur et toutes les autres conditions soient aussi favorables que possible. L'acheteur doit donc s'informer au mieux des sources d'approvisionnement et, à cet effet, il devra se tourner vers le marché mondial et employer tous les moyens dont il dispose pour faire jouer à son profit la concurrence internationale, surtout lorsqu'il s'agit d'acheter des machines et du matériel.

Avant de songer à acheter du matériel neuf, il convient d'étudier toutes les possibilités de location, de crédit-bail ou d'achat de matériel d'occasion. Toutefois, le matériel loué peut être frappé dans certains cas de taxes et de droits non recouvrables compte tenu de l'utilisation finale. Avant de se faire livrer un matériel d'occasion, il est bon de consulter le service des douanes pour savoir quels seraient les droits perçus, mais il n'est pas possible d'entrer dans le détail de ces questions sans dépasser le cadre du présent ouvrage.

L'expérience a montré que, par leur efficacité, les méthodes d'achat modernes permettent de se procurer davantage de matériel et de marchandises de meilleure qualité, contribuant ainsi à maximiser le taux de croissance industrielle auquel un pays peut s'attendre avec les fonds disponibles. Ainsi, par une action judicieuse, les responsables des services d'approvisionnement peuvent favoriser le développement économique de leur pays.

### **Problèmes particuliers des pays en voie de développement**

Les achats constituent un élément essentiel de toute entreprise, qu'il s'agisse d'une industrie, d'un service public officiel ou privé, d'une exploitation agricole, d'un ministère, d'une municipalité. Il n'y a pas de norme idéale qui soit universellement applicable, mais on a défini certains principes et certaines méthodes dont les entreprises ont intérêt à s'inspirer.

Avant d'en venir à cette question, il y a lieu toutefois de voir quels sont la situation et les besoins particuliers des acheteurs des pays en voie de développement à qui ce guide est destiné. Ces acheteurs peuvent travailler, dans le secteur public ou

privé, pour de grands projets agricoles, pour la construction d'importants ouvrages d'art tels que barrages, ponts ou réseaux d'irrigation pour les industries extractives, les moyens de transport ou la production d'énergie; pour le secteur primaire, par exemple l'industrie du ciment, l'industrie sucrière, la minoterie ou le traitement de la viande, ou encore pour des industries secondaires comme le textile, l'emboutissage des métaux, la céramique et l'automobile.

Il est plus difficile d'être un bon acheteur dans un pays en voie de développement car on se heurte à un certain nombre de difficultés, entre autres les suivantes:

- a) L'industrie locale n'est généralement pas très diversifiée et il faut importer la plupart des produits fabriqués, en particulier l'équipement et les machines. Acheter à l'étranger est toujours une opération complexe. Outre les connaissances linguistiques que cela peut nécessiter, l'acheteur doit choisir le matériel ou l'équipement le mieux adaptés et le plus modernes, trouver des sources d'approvisionnement satisfaisantes, résoudre les problèmes de conditionnement et de transport, se conformer aux règlements en matière d'import-export, définir les modalités de paiement et d'application des garanties. Il ne doit pas continuer à traiter avec tel ou tel pays exportateur uniquement par tradition ou pour des raisons historiques. Les marchés conclus peuvent certes être excellents, mais l'acheteur doit les comparer aux conditions offertes par d'autres fournisseurs étrangers.
- b) Les crédits sont généralement limités et le financement peut exiger des dispositions particulières. Il arrive, lorsque les achats doivent être réglés au moyen d'emprunts contractés auprès d'une institution internationale ou d'un autre gouvernement, que la remise des fonds soit assortie de conditions concernant la source ou le système d'approvisionnement. Il faut alors que l'acheteur étudie ces conditions et s'assure qu'elles ne sont pas déraisonnables sur le plan commercial. Ainsi, il n'aura aucun intérêt à obtenir pour l'achat d'un produit un prêt à un taux d'intérêt inférieur de 0,5% au taux normal si ce produit lui revient finalement moitié plus cher (par exemple, parce que le prêteur lui aura imposé un fournisseur ou une marque donnée). L'acheteur a le devoir de signaler à ses employeurs les effets prévisibles des conditions prises à l'octroi des fonds et il ne pourra réellement le faire que s'il connaît bien la gamme des prix et des qualités offerts sur le marché mondial.
- c) Les moyens locaux d'installation des équipements industriels sont la plupart du temps insuffisants et l'acheteur a rarement à portée de main des techniciens capables de réparer les matériels endommagés en cours de transport ou trouvés défectueux à la livraison. Le contrat d'achat doit prévoir la fourniture de services d'installation et d'entretien comme élément normal de la transaction. Il arrive souvent que cette disposition s'étende au-delà de la phase d'installation initiale aux termes de contrats spéciaux de service après-vente. Si beaucoup d'éléments de grandes dimensions sont achetés à des fournisseurs différents, le problème des pièces détachées et de la maintenance devient alors plus complexe et plus coûteux.
- d) Les dispositions relatives au contrôle des produits achetés à l'étranger demandent beaucoup d'attention. L'acheteur se contente rarement d'une vérification à la livraison pour les équipements importants ou coûteux. Il

faut normalement un système de contrôle en cours de fabrication ou avant l'expédition.

- e) Dans certains cas, l'équipement ou le matériel doivent être spécialement conçus ou traités pour fonctionner dans des conditions particulières (par exemple en milieu tropical).
- f) L'acheteur doit se conformer aux réglementations et procédures officielles qui vont toujours de pair avec le développement économique rapide d'un pays.
- g) On manque de personnel commercial ou technique très spécialisé et il faut donc en former à partir de main-d'oeuvre non qualifiée. Une clause peut être insérée dans le contrat d'achat stipulant que le fournisseur du matériel devra assurer la formation des techniciens nécessaires à son fonctionnement.

De plus, l'acheteur d'un pays en voie de développement doit faire face aux problèmes de qualité, de quantité, de livraison et de prix. Donc, même s'il est très compétent et expérimenté, il lui faudra beaucoup d'assistance pour s'acquitter efficacement de sa tâche. Choisir le type de machines et de matériel le mieux adapté n'est jamais simple et l'acheteur devra généralement consulter des spécialistes pour fixer les spécifications et déterminer si elles conviennent à tel ou tel équipement. Parfois l'acheteur pourra se renseigner auprès des experts de son propre organisme, mais si les indications obtenues paraissent insuffisantes, il fera bien de recourir aux services d'un consultant, surtout pour des équipements très coûteux. Un bureau d'experts-conseils autonome, spécialisé dans ce genre de travail, lui fournira un avis impartial sur les aspects techniques du problème, lui recommandera diverses sources d'approvisionnement possibles et évaluera les offres des fabricants.

## Chapitre II

# POLITIQUES ET SYSTEMES D'APPROVISIONNEMENT

Dans toute organisation, la politique des achats doit être décidée à un échelon élevé. Elle devra généralement répondre aux conditions suivantes:

- a) Les achats doivent être faits au "coût final" le plus bas, eu égard non seulement au prix mais aussi à la qualité et aux modalités de livraison et de paiement. Choisir le prix le moins élevé est souvent, mais pas toujours, la meilleure solution. S'agissant d'équipement industriel, il importe tout particulièrement de prendre en considération des dépenses d'entretien et d'exploitation. L'acheteur devrait disposer de pouvoirs lui permettant d'accepter des prix plus élevés quand les éléments qualité ou livraison, ou les conditions financières, justifient une telle mesure;
- b) On devra susciter des offres concurrentielles aussi souvent que possible. (Il faudra stipuler clairement toutes restrictions à la concurrence par suite de la nécessité de favoriser la production locale, même si les importations sont meilleur marché, ainsi que les conditions de tous accords commerciaux de réciprocité);
- c) Il est souhaitable de prévoir plusieurs sources d'approvisionnement pour les produits particulièrement importants. Par exemple, quand une qualité spéciale d'acier allié à haute résistance est utilisée en grande quantité et joue un rôle capital dans la production, la possibilité de s'adresser à deux fournisseurs au moins évitera de subir une perte grave si les marchandises ne sont pas livrées par suite de grèves, de difficultés de transport ou pour d'autres raisons;
- d) Les prix fixés sont confidentiels et ne doivent pas être divulgués aux autres fournisseurs ou personnes non autorisées;
- e) Il faut décider de la politique à suivre pour les paiements: règlement immédiat des factures de façon à obtenir le maximum de remise pour versement comptant, ou exploitation intégrale des conditions de crédit à long terme afin de conserver des disponibilités;
- f) Le service des achats doit être seul habilité à signer les commandes officielles et à demander aux fournisseurs de faire des offres; il centralise toute la correspondance relative aux achats;
- g) Les représentants des fournisseurs doivent être vus d'abord par un membre du service des achats;

- h)* Il faut que le premier acheteur ait la compétence financière requise pour approvisionner l'entreprise selon les besoins du stock général. Toutefois, pour financer l'acquisition de certains articles, tels que les machines, il doit aussi obtenir l'autorisation expresse du directeur général, du premier comptable ou d'un autre responsable;
- i)* Il faut fixer des objectifs pour le contrôle des stocks. Ils s'appliquent davantage aux articles de consommation courante qu'aux machines, mais aussi aux pièces telles que joints, courroies, petits dispositifs de commande et coussinets. En déterminant le niveau des stocks pour les produits d'importation, il faut tenir compte de l'éloignement des fournisseurs, de même que des délais de livraison, des commandes en transit ou en attente de dédouanement et des articles en cours d'acheminement entre le port de déchargement et la destination finale;
- j)* Le personnel ne doit accepter aucun cadeau des fournisseurs.

### Attributions du service des achats

Elles varient dans une certaine mesure d'une organisation à l'autre, mais dans l'ensemble elles s'établissent comme suit:

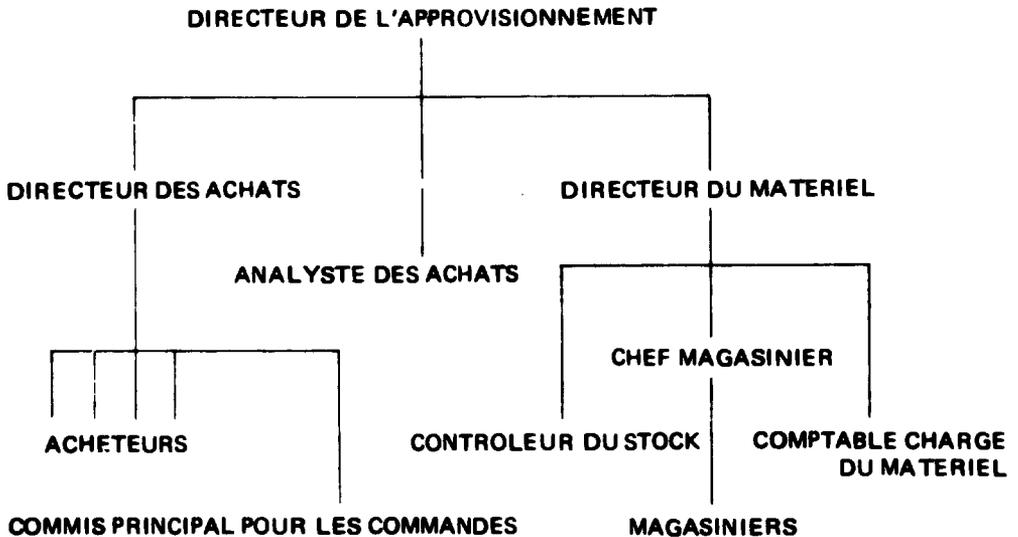
- a)* Obtenir les spécifications des articles à acheter;
- b)* Etablir et tenir à jour une liste des fournisseurs agréés;
- c)* Demander aux fournisseurs de faire des offres ou des soumissions;
- d)* Négocier les prix, les conditions du marché et les délais de livraison;
- e)* Etablir, signer et expédier les commandes officielles;
- f)* Informer le personnel compétent des autres services chaque fois que des commandes sont passées, que les délais de livraison risquent de ne pas être respectés ou qu'une commande quelconque soulève des difficultés;
- g)* Passer les commandes le plus rapidement possible afin que les livraisons soient faites en temps voulu;
- h)* Prendre toutes dispositions pour la documentation concernant les commandes et les livraisons: réglementation officielle, règlements financiers, droits de douane, modalités de transport, inspection des marchandises à l'étranger, assurance;
- i)* Traiter la correspondance avec les fournisseurs pour les demandes de renseignements et les différends;
- j)* Effectuer diverses recherches: il s'agit en particulier d'étudier le marché pour déterminer les meilleures sources d'approvisionnement et se tenir informé des derniers perfectionnements en matière de procédés de fabrication ou de moyens de transport et des nouveaux produits ou des nouvelles techniques. Il est bon qu'un acheteur puisse se rendre à l'étranger pour faire connaissance personnellement avec ses fournisseurs. Il peut visiter leurs usines, étudier leurs méthodes et discuter avec eux de ses besoins. En outre, il est souhaitable qu'il se rende aux foires et expositions commerciales

nationales ou internationales où sont exposés les machines et les équipements les plus récents et où des spécialistes pourront lui donner sur place toutes explications. Il est particulièrement utile pour les acheteurs des pays en voie de développement de tenir à jour une collection de catalogues où figureront non seulement les catalogues des différents fabricants de matériaux et d'équipements, mais aussi des répertoires d'associations professionnelles, des registres nationaux des exportations et du commerce, des guides pour acheteurs et des ouvrages de références internationaux sur les fournisseurs dans les diverses branches d'industrie;

- k) Instituer une liaison efficace entre l'approvisionnement proprement dit et les achats (cela s'applique davantage aux articles du stock général qu'aux machines). L'approvisionnement consiste à fixer les quantités à acquérir et la date à laquelle la commande doit être passée pour que les marchandises soient livrées au bon moment pour reconstituer les stocks. Il importe donc de prévoir le taux d'utilisation, d'estimer le délai de livraison qui sera demandé par les fournisseurs et de fixer le volume de la commande de façon à obtenir le meilleur prix. Il s'agit aussi de se prononcer sur l'opportunité d'acheter au fur et à mesure des besoins ou de passer une commande portant sur un certain laps de temps (soit une année) et livrable en plusieurs fois à intervalles réguliers, par exemple chaque mois;
- l) Prendre des dispositions en vue de l'inspection de l'équipement et de toutes autres marchandises. Il importe de vérifier que la qualité soit conforme aux spécifications et que les articles conviennent à l'usage auquel ils sont destinés. Dans certains cas, comme indiqué précédemment, des inspections et des essais devront alors être effectués chez le fabricant avant l'expédition;
- m) S'occuper des factures accompagnant les livraisons. L'acheteur est responsable du prix et des conditions du marché. Il lui appartient donc de vérifier que le montant des factures est conforme à sa commande, que les ristournes consenties ont bien été faites, que les modalités de paiement sont observées et que les chiffres correspondant aux frais de transport, d'assurances et autres sont exacts. Il doit s'assurer que le fournisseur a pour sa part respecté les clauses et conditions du contrat et aussi qu'il a fourni les documents requis pour les formalités douanières, le contrôle et la garantie et que les marchandises sont effectivement arrivées en bon état, que les quantités sont justes et que le contrôle matériel effectué après la livraison a donné satisfaction;
- n) Tirer parti de la normalisation du matériel. Un certain degré de normalisation permet de commander en plus grandes quantités les mêmes articles, d'où généralement une baisse des prix. D'autre part, si l'équipement est normalisé, les pièces de rechange seront interchangeables. En consultant ses registres, l'acheteur peut déterminer les quantités en cause puis calculer par extrapolation la remise prévisible si la commande d'articles normalisés est plus importante. (Il ne faut pas aller trop loin dans ce domaine et il est préférable que le service des achats fasse connaître son point de vue sur les avantages pouvant résulter d'un programme de normalisation. La décision finale sera prise et appliquée par le directeur général, le directeur de la production ou quelque autre cadre supérieur.)

## Organisation du service des achats

L'organisation du service des achats dépend beaucoup de la taille de l'entreprise. Les achats destinés à une petite entreprise peuvent être confiés à un seul homme, mais à mesure que l'activité se développe, la structure du service devient plus complexe et les tâches sont réparties entre plusieurs sections subalternes. Le schéma ci-après montre l'organisation qui conviendrait à une entreprise de grande envergure. Le personnel du service des achats aurait expressément les attributions suivantes:



*Structure du service des achats d'une grande entreprise*

### *Acheteurs*

Un certain niveau de spécialisation est souhaitable quand le service des achats est important. Une personne qui a l'habitude d'un type déterminé de matériel se familiarise avec les spécifications, les prix, les fournisseurs, les livraisons et les problèmes d'ordre général. Par conséquent, lorsque le volume des commandes requiert l'emploi de plusieurs acheteurs, il faut attribuer à chacun d'eux un produit ou groupe de produits, par exemple machines et pièces détachées; outillage et quincaillerie; textiles; combustibles, lubrifiants et peintures; matières premières; papeterie et matériel de bureau; marchés de construction.

### *Commis principal pour les commandes*

Il ne faut confier aux acheteurs que des fonctions d'exécution: ils devront déterminer si les fournisseurs remplissent toutes les conditions requises, décider où passer les commandes et se charger de la correspondance et des négociations importantes. Le commis principal dirigera le bureau des commandes, qui traite les affaires courantes ne nécessitant pas l'intervention d'un acheteur à émoluments élevés. Les activités suivantes relèvent du commis principal pour les commandes:

- a) Ouvrir et distribuer le courrier;
- b) Etablir et envoyer les appels d'offres, une fois que l'acheteur a approuvé la nature de l'achat prévu, les conditions du contrat et la liste des fournisseurs qui seront pressentis;
- c) Après réception et décachetage des soumissions, grouper les documents pour que l'acheteur puisse comparer les différentes propositions;
- d) Etablir les commandes en vue de leur approbation et de leur signature par l'acheteur;
- e) Vérifier et viser les factures;
- f) Expédier les lettres courantes concernant les livraisons, les petites erreurs de facturation, etc.;
- g) Tenir les registres des achats;
- h) Effectuer des travaux d'écritures de caractère général.

#### *Analyste des achats*

Ses fonctions consistent à effectuer des recherches sur les achats et analyser les prix. Il doit en outre établir et tenir à jour une nomenclature du matériel, donner des conseils en matière de normalisation et veiller à la collection de catalogues.

#### *Chef magasinier*

Le chef magasinier gère les magasins. Il dirige toute l'activité de magasinage, y compris la réception et la distribution du matériel, ainsi que la garde du stock dont il assure le bon état et la protection.

#### *Contrôleur du stock*

Le contrôleur du stock a pour tâche de maintenir le stock au niveau prescrit en veillant à ce que les articles dont on peut avoir besoin soient disponibles. Il est responsable de l'approvisionnement pour les articles du stock général.

#### *Comptable chargé du matériel*

Le comptable chargé du matériel tient les registres et les comptes relatifs au stock, qui sont la source de renseignements essentielle du contrôleur du stock. Généralement, il s'occupe aussi des inventaires.

### **Relations avec les autres services**

Pour remplir sa tâche de façon satisfaisante, le service des achats doit coopérer au maximum avec les éléments suivants:

### *Service de la production*

Dans les industries de transformation, le service de la production sera probablement le client principal du service des achats et il devra être traité en conséquence. Il importe que le personnel chargé de la production entretienne des relations étroites et régulières avec les responsables de l'approvisionnement afin d'être toujours au courant de la situation. Il faut que les responsables de la production fournissent une estimation de leurs besoins de matériel aussitôt que possible avec toutes les précisions techniques. Ils doivent indiquer à l'acheteur ou au contrôleur du stock leur programme de production et en particulier les changements qu'ils prévoient. Ils doivent aider à établir les spécifications et, le cas échéant, participer à l'inspection et aux essais. Les responsables des achats doivent toujours consulter leurs collègues de la production s'ils ont le moindre doute sur le plan technique. Le service de la production doit être avisé rapidement de tous changements survenus dans la situation des approvisionnements: retards de livraison, défauts de contrôle, modification des commandes passées, caractéristiques des matériaux ou équipements nouveaux ou de remplacement.

### *Service des finances*

Il exerce une fonction de contrôle en vérifiant que les différents services ne foment que des dépenses autorisées, ne dépassent pas leur budget et se conforment aux règles comptables. Le service des achats l'aidera donc à établir le budget, s'assurera que tous les achats ont été dûment approuvés sur le plan financier et contrôlera que la valeur du stock n'excède pas le plafond fixé. Les deux services doivent coopérer pour la vérification et le règlement des factures, la comptabilité matières, l'estimation du stock et le financement des importations.

### *Inspection*

Elle relève soit d'un service autonome, soit d'un organe auxiliaire rattaché à quelque autre service, mais, dans un cas comme dans l'autre, les inspecteurs doivent collaborer étroitement avec le service des achats. Si certains arrivages peuvent être vus rapidement par un magasinier ou un commis, en revanche les machines et autres équipements complexes et coûteux devront être contrôlés par un ingénieur ou chimiste spécialisé du service d'inspection, s'il existe, ou d'un service technique. Le service des achats doit remettre à l'inspecteur un exemplaire des spécifications qui étaient jointes à la commande, ainsi que des instructions sur les essais à effectuer et les normes et tolérances acceptables. De plus, il doit décider, en liaison étroite avec le service d'inspection, si ce dernier contrôlera les produits chez le fournisseur avant leur expédition ou si l'on appliquera le principe de la "délégation de pouvoirs d'inspection" en laissant ce travail uniquement aux inspecteurs du fabricant. Si le service d'inspection et le service des achats rejettent cette dernière formule à cause de l'importance ou de la complexité des articles commandés, ou parce qu'il subsiste quelque incertitude quant au programme de contrôle de la qualité du fournisseur, ils devront décider s'ils assument eux-mêmes les tâches d'inspection ou s'ils feront appel à un agent techniquement qualifié dans le pays du fournisseur. (Un agent compétent

pourra veiller à ce que soient effectués tous les examens et tests appropriés, délivrer les certificats d'inspection et d'essai exigés par la réglementation et, d'une manière générale, protéger les intérêts des acheteurs; dans chaque ambassade, le bureau de l'attaché commercial pourra généralement fournir des renseignements sur ces agents.)

#### *Autres services*

Bien que la production, les finances et l'inspection soient les principales branches avec lesquelles le service des achats entretienne des relations régulières, il peut aussi être en rapport, mais moins fréquemment, avec les responsables des transports, de l'entretien, de la vente, de la conception et du contrôle de la qualité. Le service des achats devra exploiter au mieux les possibilités offertes par ces autres services et collaborer à leurs travaux.

## **SPECIFICATIONS ET NORMALISATION**

### **Spécifications**

Pour éviter les malentendus et les déconvenues coûteuses, l'acheteur doit absolument fournir une description très précise des articles désirés. Il peut, à cet effet, se référer aux noms commerciaux, aux marques de produits, aux spécifications normales nationales ou internationales ou aux catégories reconnues sur le marché, ou encore fournir des échantillons ou des spécifications spécialement établies.

### **Noms commerciaux et marques de produits**

Nombreux sont les fabricants qui donnent un nom commercial à leurs produits, par exemple, le matériel de terrassement "Gradall", les pelles "Gardenmaster" ou les marteaux "Bulldog". Une autre solution consiste à utiliser des marques de produits de divers types qui peuvent identifier le nom de l'entreprise. L'objet de cette pratique est d'assurer à l'acheteur un certain niveau de qualité et d'exécution. Pour beaucoup d'articles du stock général (outils à main, écrous et boulons, joints, abrasifs, garnitures de protection, détergers, lubrifiants, acier à outils), tout achat effectué selon cette méthode sera fiable et aisé. En effet, dès lors qu'un fournisseur a imposé un nom commercial, il a le souci de conserver sa réputation il offrira donc des marchandises de la qualité requise et s'empressera de satisfaire toute réclamation justifiée. Acheter dans ces conditions peut être une bonne politique, mais cela peut aussi comporter des inconvénients. Le fait d'acheter constamment des produits de marque chez le même fournisseur supprime la concurrence. Certains articles comme les poudres à récurer, ou la peinture coûtent souvent moins cher si l'acquéreur, au lieu d'exiger un nom commercial ou une marque de produit, demande qu'on lui fasse une soumission conforme à une spécification spécialement établie.

### **Spécifications normales**

La plupart des pays ont leur propre institut de normalisation qui établit et publie les spécifications et normes après avoir consulté les représentants attirés des fabricants et des usagers. Ainsi, la norme définitive agréée est techniquement exacte, commode pour le fabricant et conforme au but fixé. Les caractéristiques citées varient suivant la nature de l'article. Pour l'acier, les spécifications normales comprendraient:

- a) Le détail de l'analyse chimique indiquant le pourcentage de chaque élément;

- b) Des précisions sur les propriétés de l'acier telles que tension de fluage, allongement, résistance à la traction et résistance au choc;
- c) Le numéro de référence de la norme nationale.

L'acheteur n'a plus alors qu'à donner deux autres caractéristiques pour que sa description soit complète:

- a) L'état final de l'acier, par exemple "laminé", "fini poli, trempé et recuit", ou "étiré à froid";
- b) Les dimensions requises: par exemple, barres de 20 millimètres de diamètre, plus ou moins 0,50 millimètre; longueur, 4 mètres plus ou moins 10 millimètres. (L'expression "plus ou moins 0,50 millimètre" indique la "tolérance"; ainsi, une barre d'acier conforme à cette spécification sera acceptable si son diamètre mesure entre 19,5 millimètres et 20,5 millimètres.)

En général les normes officielles définissent et expliquent les termes et symboles utilisés, fournissent des précisions sur les tolérances et méthodes d'essais appropriées et, bien souvent, indiquent à quel usage le matériel est destiné. Les acheteurs devraient avoir des exemplaires de leurs spécifications nationales et de celles des pays d'où ils importent du matériel. Ces documents doivent être mis à jour régulièrement pour tenir compte de la révision fréquente des normes agréées.

Il pourra être extrêmement utile pour les acheteurs des pays en voie de développement de se référer aux normes publiées, mais un avertissement s'impose. S'ils ont acheté des articles à l'étranger en se fondant sur la norme nationale du pays exportateur et s'ils doivent maintenant se procurer les mêmes articles ailleurs, ils devront s'assurer que les normes du second pays sont bien les mêmes ou, tout au moins, compatibles.

A cet égard, il peut être utile de consulter l'Organisation internationale de normalisation (ISO), qui coopère avec les instituts de normalisation nationaux et publie des normes internationales à usage général.

Les variations des dimensions et des normes d'un pays à l'autre peuvent poser de sérieux problèmes à l'acheteur de matériel importé. Par exemple, si un compresseur fabriqué en République fédérale d'Allemagne doit être relié à une presse construite aux Etats-Unis par des tubes de production britannique, les différences de dimensions ou de filetage (ou même de métal) peuvent constituer un très gros obstacle. Bien qu'il soit difficile de formuler des directives générales, l'acheteur devra s'assurer de la compatibilité des équipements, en cherchant à éliminer les difficultés prévisibles avant de passer commande. Toute évaluation exacte nécessite l'intervention d'un expert technique. Si l'acheteur ne peut obtenir des avis éclairés dans l'entreprise ou auprès d'experts-conseils, il doit interroger le fournisseur à ce sujet lorsqu'il lui demande de faire des offres, en décrivant le matériel avec lequel les articles à acheter devront être compatibles et en précisant à quel usage ceux-ci sont destinés.

### Spécifications établies spécialement

Les articles qui ne peuvent être désignés par une marque, un nom commercial ou une catégorie donnée, ou pour lesquels on ne peut fournir une spécification standard ou un échantillon sont extrêmement importants, s'agissant de la plupart des machines et équipements, ainsi que de beaucoup d'accessoires ou matériels connexes.

Généralement, il n'entre pas dans les attributions de l'acheteur de préparer les spécifications hautement techniques qui sont alors nécessaires. Néanmoins, il doit veiller à ce que soient établies des spécifications spéciales qui soient complètes, raisonnables et puissent fournir une base satisfaisante en vue des achats. L'acheteur devra vérifier les points suivants:

- a) La spécification de base est-elle suffisamment détaillée pour englober toutes les caractéristiques du produit qui doivent être définies, telles que l'analyse chimique, les dimensions, le finissage, la méthode de fabrication et les caractéristiques d'utilisation?
- b) Les essais à effectuer avant et après la livraison sont-ils décrits clairement?
- c) Les tolérances indiquées sont-elles raisonnables? L'une des erreurs les plus courantes en matière de spécifications est d'imposer pour les dimensions ou l'analyse des tolérances trop strictes. Plus la tolérance est restreinte, plus le prix d'achat est élevé, de sorte qu'il faut éviter à cet égard tout excès inutile.
- d) La description contient-elle des renseignements suffisants sur le conditionnement, la protection et le marquage?
- e) Les dimensions et emballages demandés seront-ils raisonnablement compatibles avec les opérations de manutention et d'emmagasinerage? Par exemple, il ne faudrait pas commander une grosse machine pesant 20 tonnes, à livrer complètement montée, s'il n'existe pas de dispositif de levage capable de la déplacer après son déchargement.

## Chapitre IV

# METHODES D'ACHAT

En règle générale, un acheteur doit inspirer confiance dans toutes ses relations commerciales. En tant qu'agent de l'entreprise qui l'emploie, il doit se comporter d'une manière qui leur vaudra, à l'un comme à l'autre, une réputation de discrétion, de sérieux et d'équité. Il peut tirer parti du jeu de l'offre et de la demande, mais évite de susciter une concurrence abusive ou déloyale. Il sait qu'un marchandage excessif pourrait soulever des problèmes de qualité et de livraison et peut inciter un fournisseur à ne plus lui faire de soumissions. (D'ailleurs, si ce dernier ne peut plus faire de bénéfice, il risque de se retirer des affaires.)

L'acheteur n'invite pas des firmes, avec lesquelles il n'a pas l'intention de traiter, à lui communiquer leurs prix uniquement pour sonder le marché ou pour comparer les cours: ses demandes à cet égard doivent être sincères. Quand des prix confidentiels lui sont communiqués, il ne doit pas les porter à la connaissance de tiers. Si des prix compétitifs lui sont proposés honnêtement, il ne cherchera pas ultérieurement à obtenir d'autres réductions en opposant un vendeur à un autre. Il fera tout son possible pour demander des quantités et des délais de livraison réalistes. Il fera honneur à ses engagements.

L'acheteur essaie de coopérer au maximum avec ses fournisseurs, leur soumet les difficultés auxquelles il se heurte du fait des commandes qu'il a passées, leur demande de l'aider en améliorant leurs matériaux ou leurs modalités de livraison, les consulte sur ses besoins et leur expose franchement l'évolution probable des affaires. Il faut aussi qu'il ait la réputation de défendre ses intérêts. Il exige des fournisseurs qu'ils respectent leurs engagements, particulièrement en ce qui concerne la qualité et les livraisons. Il n'acceptera pas de marchandises défectueuses, ni de mauvaises excuses pour les retards, et il réagira sévèrement à toute pratique déloyale. Il attend des fournisseurs qu'ils répondent à la confiance qu'il a placée en eux. En cas de manquement grave, il insistera pour que ses droits soient respectés et exigera tous remboursements, restitutions ou réparations auxquels il a droit aux termes d'un contrat. L'acheteur doit être équitable, mais il doit aussi être strict.

### Sources d'approvisionnement

Les achats peuvent être faits à des fabricants, à des grossistes ou autres distributeurs, ou à des détaillants. On pense généralement que les transactions directes avec le fabricant permettent d'obtenir le meilleur prix, mais ce n'est pas toujours le cas. En général, les fabricants ne sont intéressés que par des commandes d'une valeur minimale raisonnable. Quand un fabricant a un programme de production à tenir, il ne peut pas s'occuper de petites commandes. Il faut aussi tenir

compte de la question des délais de livraison; nombreux sont les fabricants qui ne conservent aucun stock de leurs produits finis, et les délais de livraison dépendent alors en partie de leur volume de travail. De plus, certains fabricants et associations commerciales ont pour règle de ne pas traiter directement avec les acheteurs individuels, mais commercialisent tous leurs produits par l'intermédiaire de distributeurs ou agents attirés. Néanmoins, dans les cas où des quantités considérables de matériaux sont requises, il est généralement préférable de traiter directement avec le fabricant.

Les grossistes jouent un rôle important dans le système général d'approvisionnement. Leurs prix sont peut-être supérieurs à ceux d'un fabricant, mais ils rendent bien d'autres services. Ils font généralement des livraisons rapides en puisant dans leurs stocks, et ils peuvent, le cas échéant, offrir à l'acheteur le choix entre plusieurs marques pour un même article. Ils acceptent les commandes relativement faibles. L'acheteur peut tabler sur les grossistes qui ont beaucoup de stocks, au lieu de se constituer lui-même des stocks importants. C'est là un service qui peut être appréciable, car garder des stocks entraîne des frais et des complications.

L'acheteur commercial ou industriel tient souvent peu compte du détaillant, mais celui-ci ne devrait pas être oublié. Il a sa place dans le tableau, surtout du fait qu'il se trouve généralement à proximité. Quand les boutiques de détail se trouvent à une distance raisonnable, il est souvent intéressant de leur faire de petits achats judicieux réglés comptant. Cette pratique a l'avantage d'assurer la livraison la plus rapide possible et évite de recourir à toutes les écritures nécessaires pour une commande passée dans les règles.

### Achats de marchandises en consignation

Les grandes quantités de pièces détachées pour machines sont parfois achetées selon cette méthode. Le fournisseur prépare un stock complet des pièces détachées qu'on estime nécessaires pendant une période assez longue. Le client fait le nécessaire pour que le stock soit entreposé convenablement. Il enregistre tous les jours les quantités de pièces utilisées et les règle chaque mois aux tarifs convenus. Le fournisseur reconstitue périodiquement le stock; celui-ci reste sa propriété et il procède de temps à autre à des inventaires ou inspections pour vérifier que son bien est en bon état. Quand la demande est assez forte pour le justifier, ce système peut être commode pour des acheteurs de pays en voie de développement où il n'est pas facile de trouver des stocks de pièces détachées de machines.

### Méthodes de fixation des prix

#### *Prix Fixes*

Le fournisseur offre un certain prix, que l'acheteur accepte. Ce prix est celui qui sera pratiqué pour tout article fourni pendant la durée d'exécution du contrat. Pour les achats isolés, les petites quantités ou les livraisons à faire à bref délai, cette forme courante de fixation des prix est la plus satisfaisante en raison de sa simplicité. En revanche, pour les articles importants ou les marchés à long terme de fourniture régulière, il ne faut pas l'adopter sans avoir examiné attentivement les autres

solutions. Le prix net offert pour des livraisons hebdomadaires régulières ou pour un article à fournir deux ans plus tard n'est vraisemblablement pas celui qui correspond aux meilleures conditions possibles.

### *Prix en vigueur*

Le fournisseur applique les prix en vigueur au moment de la livraison. Ce système est applicable uniquement aux livraisons futures et il est destiné à protéger le fournisseur contre des fluctuations imprévues de ses coûts. Les acheteurs ne sont généralement pas partisans de ce système, qui donne à leurs engagements un caractère incertain et laisse trop de liberté au fournisseur. Il convient cependant pour les articles de faible valeur dont on n'a besoin qu'à intervalles irréguliers (par exemple, la quincaillerie diverse et le petit outillage achetés à un distributeur) parce qu'il évite d'avoir à demander le prix de nombreux petits articles et permet de réduire le volume de la correspondance. S'il s'agit d'achats appréciables étalés sur une assez longue période, l'acheteur doit demander des remises pour quantité et essayer d'obtenir aussi des remises pour règlement au comptant s'il est disposé à payer rapidement. Il convient de comparer les "prix en vigueur" ainsi demandés à ceux qui sont indiqués dans le catalogue des prix courants du fournisseur applicables au moment de la livraison. Si ce dernier n'en publie pas, les prix devront être comparés à ceux qui ont été payés auparavant et tout écart excessif motivera une enquête.

### *Remises rétroactives*

Il s'agit d'un arrangement par lequel l'acheteur s'efforce de tirer le maximum d'avantages de son volume de transactions avec un fournisseur donné. Quand les achats sont fréquents et substantiels au cours d'une certaine période, on peut convenir d'appliquer un taux d'escompte qui augmentera en fonction de la valeur totale des commandes. Par exemple, pour une période de six mois, il n'y aurait pas d'escompte si les livraisons totales portent sur un montant inférieur à 1 000 dollars, mais l'escompte serait de 6% pour les livraisons totales d'une valeur d'au moins 5 000 dollars. Tous les six mois, le fournisseur envoie à l'acheteur un chèque d'un montant égal à l'escompte acquis pendant la période considérée. C'est là souvent un arrangement acceptable quand on traite avec un distributeur grossiste ou un négociant en tous genres.

### *Prix de revient majoré*

Le prix demandé par le fournisseur comprend les coûts réels de fabrication plus un pourcentage convenu correspondant à ses frais généraux et à son bénéfice. Aucun acheteur n'est partisan de cette forme de contrat, hormis les cas où un accord l'autorise à envoyer un inspecteur qualifié qui contrôlera les coûts effectivement encourus (mais même s'il en est ainsi, rien ne garantit que la méthode de fabrication soit la plus économique). On voit d'emblée le point faible du système: le bénéfice du fabricant sera d'autant plus grand que son coût sera plus élevé, mais il n'existe parfois aucune autre solution acceptable pour les deux parties. Ce système doit souvent être adopté pour des contrats de développement, par exemple quand une entreprise est invitée à étudier et fabriquer un équipement d'un type tout à fait nouveau. Parfois, il n'y a pas d'autre solution quand des tâches urgentes de réparation ou de

transformation doivent être entreprises dans de grandes usines ou installations car il est alors impossible d'évaluer avec précision le travail à faire ou les pièces détachées à fournir.

Si le système proposé est celui du prix de revient majoré d'un bénéfice, l'acheteur devra décider s'il veut et peut s'offrir une enquête complète sur les coûts. Dans la négative, il devra demander au fournisseur de lui donner des détails sur les coûts encourus en indiquant les heures de travail effectuées et leur taux de rémunération, le coût des matériaux utilisés et les frais généraux. Quelles que soient les dispositions prises pour vérifier les coûts, il faudra les indiquer en passant commande.

Avec ce genre de contrat, une autre formule consiste à défrayer le fournisseur en ajoutant, non plus un certain pourcentage, mais un montant fixe. Pour la fourniture d'installations complètes, il existe des variantes: prix de revient majoré, avec maximum garanti (l'acheteur sait alors que le maximum de ses dépenses totales ne dépassera pas un certain chiffre), ou prix de revient majoré avec clause prévoyant une prime ou une pénalisation.

#### *Prix fixe avec clauses d'indexation*

Le système des prix nets est pratique pour le fournisseur qui doit livrer rapidement car si la marchandise doit être expédiée dans un délai d'un jour ou deux, il en connaît exactement le coût et, partant, le bénéfice qu'il fera. Mais si les délais de livraison sont de 12 mois ou plus, le fournisseur ne peut être sûr de ses prix de revient. Par conséquent, s'il doit communiquer un prix net, ce dernier doit tenir compte des augmentations possibles des taux de salaire, des variations des prix des matériaux et des éléments achetés et d'éventuelles modifications des taux d'imposition ou même des structures fiscales. Face à toutes ces incertitudes, le fournisseur devra être prudent et il aura tendance à surestimer les effets défavorables de tels changements intervenant entre le moment où il fait une soumission et la date de livraison; il communiquera donc un prix net relativement élevé. Deux autres solutions sont possibles: pratique des prix en vigueur et pratique du prix de revient majoré du bénéfice, mais, comme nous l'avons vu précédemment, ces solutions ne sont acceptables que dans certains cas particuliers. Bien souvent, une solution meilleure consiste à communiquer un prix calculé sur les coûts du moment et à prévoir une clause d'indexation. Il s'agit d'une condition dont est assortie l'offre d'approvisionnement et elle stipule généralement que si les coûts des matières premières, les taux de salaire ou l'imposition changent, le prix communiqué sera modifié en conséquence. L'acheteur doit alors tenir compte de plusieurs éléments, par exemple:

- a) Il doit être bien entendu que le prix montera si les cours augmentent, mais aussi qu'il baissera s'ils diminuent.
- b) L'arrangement doit indiquer expressément les modifications de prix à appliquer pour tout changement des coûts. Par exemple, pour de l'équipement, les dispositions relatives aux dépenses de main-d'oeuvre peuvent spécifier que le prix total sera majoré de 1% chaque fois que le salaire horaire augmente de 0,10 dollar. Pour les tubes en cuivre, les dispositions relatives aux matériaux peuvent spécifier que le prix sera ajusté de 1% chaque fois que le cours mondial du cuivre augmente ou diminue de 10 dollars la tonne.

- c) L'ordre dans lequel seront ajustés les prix doit être précisé de façon explicite: la modification peut intervenir immédiatement ou seulement après un certain délai. Par exemple, si les salaires augmentent le 1<sup>er</sup> octobre et si la livraison doit avoir lieu le 2 octobre, les charges salariales supplémentaires n'affecteront que peu ou pas du tout le prix du produit. Le même principe vaut pour le coût des matériaux. C'est pourquoi, il ne sera peut-être pas déraisonnable de proposer que les ajustements soient opérés un mois après que la modification est intervenue. Quand des sommes importantes sont en cause, on peut juger nécessaire d'opérer l'ajustement au prorata de la période qui reste à courir ou de demander au vendeur des preuves détaillées des frais effectivement encourus, bien que ces procédures soient compliquées et entraînent elles-mêmes des dépenses.
- d) Il faut demander des justifications quand des changements d'ordre fiscal sont invoqués à l'appui d'augmentations substantielles, surtout s'il s'agit de droits de douane.

### Escompte pour achat au comptant

Dans certaines branches, des remises sont offertes pour les achats au comptant quand les factures sont réglées rapidement. Par exemple, "compte mensuel à 2,5%" signifie que 2,5% peuvent être déduits du prix facturé si le paiement est effectué avant une date fixée (généralement aux environs du 15 du mois suivant celui de la réception de la facture). "4% à 7 jours" signifie qu'une déduction de 4% peut être faite si le règlement intervient dans les sept jours suivant la réception de la facture. Cet arrangement a pour but de permettre au fournisseur de recouvrer rapidement ses créances et, ainsi, de conserver son fonds de roulement. Les factures pour lesquelles il est prévu une remise en cas de règlement au comptant doivent être, à cet effet, classées à part et réglées rapidement.

### Réduction pour achat en quantité

Le prix peut varier avec la quantité commandée parce que le coût de production unitaire est généralement inférieur pour de grandes quantités. Par exemple, le prix normal d'un article sera de un dollar pour les commandes inférieures à 25 unités. Pour les commandes de 25 à 100 unités, le vendeur pourra faire une remise de 5% et, pour les quantités supérieures à 100 unités, de 10%. Du fait que la quantité à acheter influe souvent de façon marquée sur le prix, l'acheteur compétent pèsera soigneusement cet aspect de ses transactions afin de profiter au maximum des possibilités qui lui sont offertes à cet égard jusqu'à ce que soit atteint le point où les économies ainsi réalisables ne parviennent plus à compenser les coûts ou les risques inhérents à la constitution d'un stock excessif.

### Articles nouveaux

Avant de procéder à l'acquisition d'un article coûteux qui n'a pas été commandé précédemment, l'acheteur doit vérifier auprès de l'utilisateur s'il s'agit d'un achat isolé ou si la commande sera peut-être renouvelée. Des remises substantielles peuvent

être consenties quand la commande porte sur plusieurs articles d'équipement ou sur plusieurs machines, même si elle est étalée sur une période considérable. Pour les articles fréquemment renouvelés tels que le petit outillage, les écrous et boulons, les peintures, les lubrifiants, les abrasifs, les joints de tubes, il faut évaluer la consommation annuelle totale. L'acheteur jugera alors s'il est préférable de commander la quantité demandée ou l'approvisionnement estimé nécessaire pour un an.

### Groupement d'articles semblables

Certaines marchandises sont stockées dans toute une gamme de dimensions. Par exemple, il peut y avoir plus d'une centaine de tailles de boulons et écrous. Si l'on s'occupe du réapprovisionnement en les considérant séparément, il peut en résulter un grand nombre de petites commandes qui ne permettront pas d'obtenir une remise. En revanche, si l'on achète une grande partie de la totalité des boulons et écrous au même fabricant, on pourra obtenir la remise maximale. Ce principe vaut pour les mèches et les joints de tubes, les câbles électriques, les peintures, le mobilier, la papeterie, les vêtements, les bois de sciage et bien d'autres articles.

### Quantités estimées

C'est quand il peut indiquer exactement les quantités requises que l'acheteur obtiendra les meilleurs prix. Malheureusement, il n'est pas toujours possible de les préciser au moment où l'on invite les fournisseurs à faire connaître leurs prix. Bien que l'acheteur doive tenir compte des circonstances particulières à chaque cas avant d'estimer les quantités requises, il pourra opter pour l'une des trois formules suivantes:

- a) Fixation d'une quantité minimale que l'acheteur acceptera pendant une période donnée. Le fournisseur sera invité à proposer un prix net pour ce minimum et un taux de remise pour les quantités supérieures;
- b) Fixation d'une quantité estimative, avec une marge d'erreur, par exemple 2 000 plus ou moins 10%. Le fournisseur propose alors un prix net. Plus la marge d'erreur indiquée sera faible, plus le prix a des chances d'être intéressant;
- c) S'engager à acheter pendant une certaine période l'article considéré en s'adressant exclusivement au fournisseur choisi. Toutefois, il se peut qu'il soit nécessaire d'indiquer sans engagement l'ordre de grandeur des quantités à prévoir.

### Conditions de contrat

Le principe qui régit normalement les transactions commerciales est le suivant: à moins que des conditions particulières ne soient énoncées à l'époque et que les deux parties n'en soient pleinement informées, la transaction sera soumise à la loi générale sur les contrats qui est applicable dans le pays. L'adoption de ce principe peut être

parfaitement satisfaisante à maints égards, mais, en cas de litige, elle peut entraîner des retards et des dépenses car chaque point devra être tranché séparément, compte tenu de la loi générale, et la charge de la preuve incombera à l'acheteur s'il cherche à obtenir une réparation. En revanche, si des conditions particulières figurent au contrat d'achat, leur interprétation ne devrait susciter aucune difficulté. C'est pourquoi les organisations d'achat adoptent généralement des conditions standard dont peuvent être assorties presque toutes les commandes adressées à des fournisseurs. Des juristes doivent être consultés pour fixer les conditions particulières d'un contrat, car celles-ci dépendront des circonstances locales. Il est donc difficile d'énoncer des généralités sur ce sujet, mais il faut tenir compte des points suivants:

- a) *Acceptation.* Il faut stipuler le délai dans lequel le fournisseur devra faire savoir s'il accepte une commande;
- b) *Qualité.* Le fournisseur doit stipuler que les marchandises seront du type et de la qualité spécifiés;
- c) *Livraison.* Le fournisseur doit être tenu d'effectuer la livraison à la date convenue ou avant, et il faut indiquer à quelle solution peut recourir l'acheteur en cas de refus;
- d) *Inspection.* L'acheteur a le droit d'inspecter la marchandise, au besoin en passant par un agent; il a également le droit de retourner sans paiement à l'expéditeur les articles refusés;
- e) *Garantie.* Le fournisseur remplacera dans un certain délai, sans supplément, tout article défectueux;
- f) *Contrefaçons.* L'acheteur ne peut être tenu responsable au cas où des difficultés surgiraient de ce fait;
- g) *Responsabilité pour avarie ou perte en cours de route.* Le fournisseur assume tous les risques jusqu'au moment du transfert dans les conditions fixées au contrat (départ usine, f.o.b. ou c.a.f.). En cas d'avarie ou de perte dont le fournisseur devrait assumer la responsabilité, il appartient à l'acheteur de le lui signaler rapidement. Il convient de stipuler nettement qui est responsable de l'assurance en cours de route;
- h) *Règlement.* Il convient de rappeler brièvement les dispositions régissant le paiement des factures et les conditions de règlement;
- i) *Cession.* Il faut prévoir une clause qui empêche le fournisseur de transférer la commande à une autre entreprise sans l'accord de l'acheteur.

D'autres sujets sur lesquels il pourra paraître opportun d'inclure des clauses sont l'assurance, la conduite à tenir en cas de faillite, les variations survenant après passation de la commande originale, l'arbitrage, la responsabilité des modèles et échantillons, et les dispositions que les fournisseurs doivent prendre pour l'entreposage des marchandises. Les conditions standard des contrats de ce type doivent être portées à l'attention de tous les soumissionnaires et fournisseurs. Elles sont généralement imprimées sur les formules de demande de prix et de commande.

## Arbitrage

Dans leur très grande majorité les opérations commerciales se déroulent sans heurts, mais parfois des difficultés ou des différends surgissent. On n'intente une action judiciaire qu'en dernier recours, car cela entraîne des retards et des dépenses; aussi, les différends commerciaux sont-ils généralement réglés par un compromis entre les parties. En prévision des cas où ce n'est pas possible, une clause d'arbitrage peut être insérée dans le contrat. Celle-ci stipule qu'en cas de désaccord entre acheteur et vendeur, l'affaire sera renvoyée devant un tiers indépendant qui jouera le rôle d'arbitre et réglera l'affaire, sa décision devant être acceptée par les deux parties. L'arbitre ne doit entretenir de relations commerciales avec aucune des parties ni avoir des intérêts personnels dans la transaction. Les présidents de groupements professionnels ou de chambres de commerce sont souvent choisis comme arbitres. Dans la pratique, le système donne les meilleurs résultats quand l'arbitrage porte uniquement sur des questions de fait, s'agissant, par exemple, de déterminer si un article a bien la qualité requise, s'il est complet, s'il est bien fini ou fonctionne de façon satisfaisante. En cas de recours à l'arbitrage pour résoudre des problèmes juridiques, la partie déboutée risque toujours de s'adresser à un tribunal. Les clauses d'arbitrage doivent être formulées avec un soin extrême parce que dans ce domaine la loi varie beaucoup d'un pays à l'autre.

## Techniques analytiques: analyse estimative

Il existe plusieurs techniques analytiques que l'acheteur peut appliquer avec profit. La première est l'analyse estimative, qui consiste à examiner sous tous leurs aspects les articles à acheter pour déterminer si des changements permettraient d'obtenir davantage pour le prix payé. Les changements suivants peuvent être envisagés:

- a) Nouveaux matériaux ou nouveaux modèles (par exemple, fabrication de certains éléments avec des matières plastiques résistant à la corrosion et durant aussi longtemps que des alliages métalliques plus coûteux);
- b) Modification des méthodes de production ou d'entretien pour faciliter la normalisation des machines, des pièces et des fournitures;
- c) Essai de nouvelles sources d'approvisionnement, de nouveaux moyens de transport ou de nouvelles techniques de conditionnement;
- d) Analyse des critères de contrôle de la qualité en vigueur dans les entreprises du fournisseur et de l'acheteur, afin de déterminer les améliorations et la coordination plus poussée qui permettront d'obtenir une qualité satisfaisante tout en réduisant le nombre des essais à effectuer dans l'entreprise de l'acheteur.

L'analyse estimative doit être un processus permanent; elle est généralement entreprise par une équipe composée de l'acheteur, de l'ingénieur chargé de la production, du directeur des études et d'autres spécialistes. En l'absence d'une telle équipe, l'acheteur peut effectuer une partie du travail lui-même en consultant les techniciens quand c'est nécessaire. Il doit essentiellement analyser la fonction de la

machine, de la pièce, du matériau ou du service demandé puis, à la lumière de sa propre expérience, il décidera s'il est plus avantageux de se procurer quelque autre article pour l'usage prévu.

Même si l'acheteur n'a pas les compétences techniques requises pour évaluer nombre des spécifications concernant du matériel complexe, il lui sera possible de réaliser des économies en consultant l'acquéreur au sujet des articles qui pourraient lui sembler trop coûteux ou d'un usage inutilement restreint. On trouvera une étude plus complète de l'analyse estimative dans l'ouvrage de Miles (1961) intitulé *Techniques of Value Analysis and Engineering*, McGraw-Hill, New York.

## PERT et CPM

La technique d'évaluation des programmes (PERT) et la méthode du chemin critique (CPM) sont l'une et l'autre applicables aux achats. Elles portent sur la planification, le calendrier, la coordination et le contrôle des diverses activités qui déterminent la durée d'exécution et le coût d'un projet.

A l'origine, la PERT concernait surtout la durée d'exécution et le CPM le coût, mais ces appellations sont aujourd'hui presque synonymes. Ces techniques, très répandues pour les grands travaux tels que la construction de nouvelles usines, peuvent aussi être employées pour des activités plus modestes, comme l'achat d'équipement non standard.

Par exemple, si le département de la production avise l'acheteur qu'il est indispensable que tel ou tel équipement non standard soit installé et fonctionne à telle date, l'acheteur pourra avoir recours à la PERT afin de déterminer si le délai imparti est suffisant pour permettre l'application de la procédure d'achat complète, ou bien s'il faut abrégé ou éliminer certaines étapes (par exemple, en négociant un prix avec un fournisseur attiré au lieu de lancer un appel d'offres, ou en passant la commande au prix de revient majoré afin que les études puissent démarrer sans délai). Dès que l'acheteur connaîtra approximativement la date de livraison, il pourra déterminer grâce à la PERT si elle est compatible avec le calendrier établi (compte tenu du transport, du dédouanement, du montage, etc.) ou s'il faut prévoir des mesures spéciales telles que le paiement d'heures supplémentaires ou le fret aérien. Le graphique PERT (appelé aussi graphique à flèches ou graphe de réseau) peut aider l'acheteur à suivre le déroulement des opérations en lui révélant éventuellement celles qui pourraient s'effectuer simultanément.

Ce type d'analyse PERT peut se faire à la main, mais les grands projets complexes comportent de multiples activités connexes nécessitant le recours à l'ordinateur si l'on veut tirer parti au maximum de cette méthode. On trouvera des exposés détaillés sur les techniques PERT et CPM dans les ouvrages suivants: Baker et Eris (1964), *An Introduction to PERT-CPM*, Irwin, Homewood, Illinois et Shaffer, Ritter et Meyer (1965), *The Critical Path Method*, McGraw-Hill, New York.

## FORMULES D'ACHAT

Les formules d'achat conçues rationnellement contribuent à l'efficacité de l'exécution et du contrôle aux différentes étapes du processus d'achat. Les plus importants de ces documents sont examinés séparément ci-après.

Pour éviter les pertes de temps et les erreurs et pour faciliter les recherches, il faut prévoir le maximum de compatibilité entre les diverses formules et en coordonner l'emploi. Par exemple, tous ces documents porteront au même endroit le numéro d'ordre et la date, les indications de même nature seront imprimées dans le même caractère, les lignes étant suffisamment espacées pour que les formules puissent être complétées à la machine à écrire. Les copies peuvent être de couleur différente selon les services auxquels elles sont destinées – par exemple, le rouge sera réservé au service de la production, le bleu aux finances et le blanc à l'approvisionnement – ce qui facilitera le dépouillement, la distribution et le classement. Il est utile d'examiner les normes pour la préparation des formules à usage commercial qui sont publiées par les instituts nationaux de normalisation.

### **Demande d'achat**

Les services d'une entreprise trouvent rarement dans le stock général le gros matériel et les machines qui leur sont nécessaires. La personne qui est habilitée à en demander l'achat doit compléter une formule de demande d'achat en double exemplaire; elle envoie l'original au service des achats et conserve la copie. La demande d'achat peut être conçue en fonction des besoins particuliers de l'entreprise, mais d'ordinaire elle doit mentionner expressément:

- a) La date et le numéro d'ordre, c'est-à-dire un des numéros assignés au service qui complète la formule;
- b) Le code et la description des articles demandés;
- c) La quantité requise exprimée en unités de distribution (l'unité étant la quantité minimale pouvant normalement être prélevée au magasin). Pour toute confusion, il faut utiliser toujours la même unité de distribution dans la documentation relative aux achats. Par exemple, les achats d'acier en barres seront exprimés en kilogrammes, en tonnes ou en centimètres;
- d) La date de livraison requise à l'acheteur devra indiquer cette date dans son appel d'offre, car elle peut influencer sur les prix. Le récépissé de la commande confirme la date de livraison. La mention "dès que possible" n'est pas valable. Si la livraison n'est pas demandée pour l'immédiat, il faut néanmoins préciser une date, ce qui permet à l'acheteur d'indiquer aux

- services intéressés les dates probables de livraison. S'il s'agit d'un matériel dont on sait qu'il n'est pas disponible à la commande, l'utilisateur doit se renseigner pour déterminer les besoins exacts et compléter une formule de demande d'achat en temps voulu pour que le service des achats puisse lui donner satisfaction;
- e) Tous les numéros de référence avec indication du chapitre du budget ou de tout autre poste comptable sur lequel doit être imputée la valeur des marchandises à acheter;
  - f) La désignation du service et la signature du fonctionnaire qui a autorisé l'achat. Le service des achats doit tenir à jour la liste des personnes habilitées à signer les demandes d'achat, avec un spécimen de leur signature, pour lui permettre de contrôler les autorisations;
  - g) Il faut réserver sur la formule un espace où le service des achats puisse noter certaines particularités de la commande passée (numéro de la commande, date de la commande, nom du fournisseur et date de livraison promise). Il est ainsi possible de suivre toutes les demandes d'achat et de conserver tous les renseignements qui peuvent être nécessaires ultérieurement.

La demande d'achat peut fournir des indications au contrôleur des stocks en vue de leur renouvellement si l'entreprise n'utilise pas un système de fiches d'inventaire.

### Appel d'offres

Ce document, qui équivaut à une invitation à soumissionner, peut être conçu en fonction de chaque cas particulier. Il doit, en principe, répondre aux conditions suivantes:

- a) Il fournira tous les détails permettant d'identifier, sur le plan commercial, le matériel demandé: marque commerciale, qualité du produit, numéro des spécifications standard ou autre moyen d'identification. Il faut que l'acheteur s'exprime avec une grande précision afin que tous les soumissionnaires établissent leur offre sur la même base;
- b) La date de livraison doit être fixée en fonction des possibilités réelles. L'acheteur sait généralement ce qu'il peut attendre sur ce point et il agit en conséquence. S'il est capital que le délai de livraison soit respecté, l'appel d'offres doit spécifier que les soumissions tardives ne seront pas retenues;
- c) L'acheteur doit toujours demander une remise, sinon le soumissionnaire risque de ne pas lui en proposer;
- d) Les conditions du contrat de fournitures doivent faire partie intégrante de l'appel d'offres. D'ordinaire, elles sont imprimées au verso de la formule;
- e) Une partie de la formule doit être réservée aux propositions du fournisseur. Toutefois, pour certains articles, celui-ci peut être amené à présenter sur une feuille distincte des renseignements techniques très détaillés qui doivent figurer dans la soumission;
- f) L'acheteur indiquera la date limite à laquelle la soumission doit lui parvenir et, si possible, il joindra à l'appel d'offres une enveloppe portant son adresse, un numéro d'ordre et la date limite pour la soumission. L'acheteur doit

laisser au fournisseur un délai suffisant pour répondre, compte tenu de la complexité de la commande;

- g)* Le fournisseur sera invité à présenter d'autres propositions, en sus de l'offre qui correspond à la demande;
- h)* L'acheteur demandera aux soumissionnaires de délimiter clairement la période pendant laquelle leurs soumissions sont valables, ou bien il pourra fixer ses propres conditions à cet égard.

### Bordereau des soumissions

L'acheteur ne décachètera aucune des réponses qu'il reçoit avant le jour fixé pour l'examen de toutes les soumissions. Les éléments de ces offres sont consignés sur le bordereau des soumissions. La procédure d'examen des soumissions, en particulier s'il s'agit de machine ou d'équipement, est exposée en détail au chapitre suivant.

Le bordereau des soumissions contient généralement les renseignements suivants pour chaque offre:

- a)* Date de l'ouverture des soumissions;
- b)* Numéro de la soumission;
- c)* Description des marchandises;
- d)* Nom de l'entreprise présentant la soumission;
- e)* Prix offert;
- f)* Date de livraison proposée;
- g)* Remises;
- h)* Observations (parfois appelées "dérogations"). Sous cette rubrique sont indiquées les conditions spéciales demandées par le fournisseur ou tout écart important entre les spécifications figurant dans l'appel d'offres et la soumission.

### Bulletin de commande

La plupart de ces formules ont des caractéristiques communes:

- a)* Le document doit être présenté nettement comme une commande, ainsi libellée par exemple: "Veuillez nous fournir les articles suivants aux conditions indiquées au verso".
- b)* Comme pour l'appel d'offres, les conditions du contrat doivent être imprimées au verso si c'est possible. Si le fournisseur n'accepte pas toutes les conditions stipulées par l'acheteur, les réserves doivent être formulées en détail. Il est indispensable d'exposer les conditions régissant la transaction car, si un litige survient ultérieurement, la première question posée serait: "Quelles sont les conditions du contrat conclu pour cet achat?"
- c)* La date doit être portée sur le bulletin, ainsi qu'un numéro d'ordre pour chaque commande. Le fournisseur sera invité à rappeler cette référence dans

- toute correspondance et sur les factures et tous autres documents pertinents.
- d) Le matériel commandé doit être décrit en détail, comme dans l'appel d'offres.
  - e) Pour les achats importants, le prix doit être porté sur le bulletin de commande, déduction faite des remises consenties. Lorsqu'il s'agit de commandes fréquentes et urgentes d'articles peu onéreux, elles peuvent être adressées aux fournisseurs réguliers sans indication des prix, ceux-ci étant spécifiés dans un barème distinct. (Si cette pratique doit être adoptée, il est préférable d'en faire mention dans l'exposé de la politique d'achat approuvée par la direction.)
  - f) Des instructions relatives à la livraison et les conditions de paiement doivent être conformes aux indications données par le fournisseur.
  - g) Il n'est peut-être pas indispensable que le fournisseur accuse réception de chaque commande, mais d'ordinaire il est préférable de le lui demander.
  - h) Si les commandes afférentes à des marchandises importées sont nombreuses, le bulletin de commande doit être conçu de manière à indiquer tous les renseignements concernant les dates et lieux de livraison, les directives pour l'expédition et le conditionnement, les documents à produire, les modalités de paiement, les dispositions prévues pour l'inspection et les informations spéciales concernant les intermédiaires.
  - i) Il faut joindre à la commande tous certificats de franchise douanière ou fiscale.
  - j) Des instructions doivent être données pour la facturation.

### Registre des achats

Toutes les indications concernant les achats de matériel seront consignées dans le registre des achats, à savoir:

- a) Quantité minimale à fournir, ou lot standard le cas échéant (par exemple: les commandes inférieures à 100 articles ne seront pas acceptées", ou "les commandes doivent être exprimées en douzaines d'articles").
- b) Droits de douane ou autres taxes perçues sur les marchandises importées; si les droits de douane acquittés sont remboursables par l'Etat, il convient d'indiquer les modalités applicables.
- c) Désignation des fournisseurs dont les services sont particulièrement satisfaisants et de ceux qui sont à exclure dorénavant.
- d) Délai moyen de livraison.
- e) Directives spéciales pour le conditionnement ou la livraison.
- f) Possibilité d'obtenir une remise spéciale ou un rabais sur quantité ou pour paiement au comptant.
- g) Autres informations pertinentes.

## La facture

Le fournisseur envoie une facture pour demander le paiement des marchandises livrées. Il n'existe pas de formule standard; chaque fournisseur utilisant ses propres formules, celles-ci diffèrent par leurs dimensions, leur format et leur couleur. Le but essentiel est d'obtenir le paiement. Les renseignements suivants sont normalement consignés sur la facture: numéro d'ordre de la facture, date, numéro du bulletin de commande, quantité fournie, prix de chaque article, remises, montant total du paiement et conditions de règlement.

La facture est envoyée d'abord au chef-comptable. Il s'agit d'une demande de fonds, donc d'un document important et qui exige beaucoup de soin. En conséquence, le service financier tiendra un registre des factures où seront reportées les indications relatives à chacun de ces documents le jour de leur réception: numéro d'ordre sous lequel la facture est enregistrée, date de réception, nom du fournisseur, numéro de la facture du fournisseur, montant net à payer.

Le commis à l'enregistrement porte sur la facture le numéro d'ordre sous lequel elle est inscrite au registre puis l'envoie au bureau des commandes du service des achats, où l'on consulte une copie de la commande, l'avis de réception de la marchandise et d'autres documents pertinents afin de vérifier:

- a) Si la facture correspond bien à une commande passée par l'entreprise;
- b) Si la facture n'a pas déjà été payée; (Certaines entreprises insistent auprès de leurs fournisseurs pour qu'ils envoient l'original de la facture sans copies, afin d'éviter tout risque de double paiement.)
- c) Si la quantité commandée a été livrée en bon état et a donné satisfaction lors de l'inspection, ainsi que devront en attester un reçu émanant du magasinier ou un certificat d'inspection. A ce stade, on inscrit généralement le numéro d'ordre de la facture sur la copie de la commande pour indiquer que le paiement a été demandé ;
- d) Si le prix correspond bien aux conditions fixées lors de la commande.

La facture est ensuite visée par le commis principal du bureau des commandes et renvoyée au service financier où les chiffres sont vérifiés. Le paiement de la facture est consigné au registre correspondant.

## PROCEDURES A SUIVRE POUR L'ACHAT D'UNE MACHINE IMPORTEE

Pour l'acquisition d'une machine à importer, par exemple une presse mécanique qui peut coûter plusieurs milliers de dollars, l'acheteur doit établir ses plans avec le plus grand soin. Les principaux éléments à prendre en considération seront les suivants:

- a) *Autorisation.* Vérifier si l'achat a été dûment autorisé.
- b) *Financement.* Donner les autorisations nécessaires pour le financement.
- c) *Spécifications.* Rédiger des spécifications détaillées ou des instructions claires sur les conditions de fonctionnement requises, avec précisions à l'appui.
- d) *Quantité.* Déterminer s'il est possible que soient commandées ultérieurement d'autres machines avec des accessoires.
- e) *Choix des fournisseurs.* Déterminer l'aptitude d'un fournisseur à fabriquer et à livrer la machine telle qu'elle est spécifiée.
- f) *Négociations préalables.* Elaborer la procédure appropriée pour les premières recherches.
- g) *Demande de prix.* Déterminer les décisions à prendre à cette étape décisive et les précisions à faire figurer dans la demande de prix.
- h) *Evaluation des offres.* Elaborer les critères applicables pour l'analyse des soumissions et définir les responsabilités pour l'évaluation finale.
- i) *Exécution du contrat.* Esquisser les mesures nécessaires pour l'exécution du contrat une fois la commande passée.

### Autorisation

Pour éviter toute confusion lors de l'achat d'une machine spéciale coûteuse, l'acheteur doit exiger que la demande d'achat soit non seulement signée par le demandeur, mais aussi contresignée par un chef de département, par le directeur général ou par un agent de grade élevé dont l'autorité financière est incontestée. Bien qu'il ne soit pas toujours commode d'inclure dans la description complète d'une machine compliquée des instructions détaillées pour le conditionnement et l'expédition, le bon de commande doit être utilisé comme pièce justificative en vue de l'achat. Les renseignements complémentaires et dessins pourront être joints en

annexe. Toutes les pièces jointes doivent être signées par l'agent qui demande l'achat de la machine, de manière à éviter toute controverse ultérieure au sujet des spécifications.

### Financement

Une licence est souvent nécessaire pour importer des biens de l'étranger. En outre, il se peut que des dispositions législatives réglementent les opérations monétaires, en particulier pour les devises. L'acheteur doit être au courant de la réglementation financière en vigueur dans son pays et dans le pays exportateur. D'autre part, si le taux de change est variable, il doit examiner, au moment du contrat, s'il y a lieu d'acheter à l'avance des devises étrangères, de manière à éviter toutes fluctuations dans les paiements qui seront dus par son entreprise. Des décisions devront être prises quant au lieu de paiement (dans le pays de l'entreprise ou à l'étranger) et quant au mode de paiement (virement bancaire, traites, lettre de crédit, lettre de change ou tout autre moyen). Le chef comptable doit être consulté sur toutes les questions financières avant que l'entreprise ne prenne un engagement.

### Spécifications

Il n'existera probablement aucune spécification de fabrication, mais il est indispensable de fournir au moins des spécifications de rendement indiquant le travail que la machine doit effectuer, sa capacité et sa cadence de fonctionnement. Il faut donner des renseignements sur l'approvisionnement en électricité et sur la nature des fondations ou du plancher sur lequel la machine sera installée, et préciser si le montage sera effectué par de la main-d'oeuvre locale ou de la main-d'oeuvre étrangère, en indiquant avec quels autres équipements la machine devra fonctionner. Ces renseignements doivent être fournis par le personnel technique ou par des consultants. Il incombe cependant à l'acheteur de vérifier les indications données pour s'assurer qu'elles concordent et que rien n'a été omis.

Les spécifications seront plus ou moins détaillées selon le type de machine, l'usage auquel elle est destinée et la possibilité d'obtenir l'avis de techniciens. Les spécifications suivantes très simples, concernant une presse à outillage multiple, sont données à titre d'exemple:

- a) Machine pouvant emboutir les tôles d'acier d'une épaisseur maximale de 3,251 mm et d'une largeur maximale d'un mètre.
- b) Vitesse de fonctionnement non inférieure à 30 emboutissages par minute pendant huit heures d'affilée, entretien éventuel compris (la machine doit être soumise à cet effet à un essai sur tôle d'acier doux, à la spécification XYZ 1234: épaisseur 2,642 mm, dimensions des tôles embouties 90 cm X 25 cm. Cet essai doit être effectué à l'usine du fabricant avant l'expédition et un certificat d'inspection doit être fourni).
- c) La machine doit pouvoir être alimentée en courant électrique de 440 volts, triphasé, 50 périodes, et être munie d'un moteur électrique approprié spécifié par le fabricant de la machine.

- d) La machine sera montée sur un socle en acier aux dimensions maximales de 2 m X 2 m muni de trous pour les boulons d'ancrage comme indiqué sur le dessin joint (n° MD 3787).
- e) Le montage sur place sera effectué sous la responsabilité de l'acheteur. Le local destiné à recevoir cette machine est un atelier couvert en briques: plancher en béton armé de 20 cm d'épaisseur, espace libre de 3 mètres jusqu'aux fermes de toiture, dimension maximale de passage libre aux portes 4 mètres en hauteur et 5 mètres en largeur. Pour la manutention, l'entreprise dispose d'une grue mobile à flèche tournante d'une charge maximale de 5 000 kilogrammes.
- f) Le fabricant doit recommander un jeu de pièces de rechange permettant l'entretien de la machine pendant deux ans.

Le fournisseur qui reçoit une telle spécification pourra réagir de l'une des trois manières suivantes:

- a) S'il fabrique couramment une machine qui répond aux caractéristiques indiquées, il la proposera.
- b) S'il fabrique couramment une machine qui remplit la plupart des conditions stipulées, mais pas toutes, il l'offrira en suggérant au client de modifier ses méthodes pour les adapter à la machine.
- c) S'il ne fabrique pas couramment un produit répondant aux besoins indiqués, il indiquera le coût estimatif d'une machine construite selon ces spécifications. S'il obtient la commande, il lui sera demandé de fournir un jeu complet de dessins pour les éléments et le montage, lequel constituera les spécifications de fabrication.

Dans un pays en voie de développement, l'entreprise de l'acheteur ne pourra souvent donner qu'une indication générale de l'usage auquel le matériel est destiné et il appartiendra au fournisseur exportateur de communiquer des spécifications détaillées. Il peut être justifié de recourir aux services d'un ingénieur-conseil, car un consultant compétent évitera les erreurs et veillera à ce que les indications soient aussi complètes que possible. Il saura, grâce à son expérience, quelles difficultés techniques pourraient surgir et comment les éluder.

### Quantité

Des remises peuvent être obtenues si plusieurs machines sont commandées en même temps et l'économie ainsi réalisée sera particulièrement importante si les machines sont fabriquées sur spécification. L'acheteur doit donc vérifier dans chaque cas si une machine analogue pourrait être nécessaire ultérieurement. Dans l'affirmative, il devra commander les deux machines en même temps, même si la seconde doit être livrée plus tard.

## Choix des fournisseurs

Les méthodes de sélection des fournisseurs qui seront invités à faire des soumissions ont déjà été exposées plus haut d'une manière générale, mais il n'est peut-être pas inutile de formuler quelques observations concernant expressément les achats de machines.

Il est toujours bon qu'un acheteur de machines reste en contact avec les homologues de son pays. Il peut obtenir d'eux des renseignements sur les recherches qu'ils ont faites, sur leur expérience en ce qui concerne les fournisseurs, la qualité de leurs produits, l'exactitude dans les livraisons, les prix, la disponibilité des pièces de rechange et le service après-vente. C'est pourquoi il faut encourager les groupements restreints d'acheteurs à se constituer en associations d'achat. Ils pourront bénéficier à cet effet des conseils d'organismes plus importants, tels que la Fédération européenne de l'approvisionnement et la Fédération internationale de l'approvisionnement.

Un autre élément à prendre en considération est la solidité financière du fournisseur. S'il est à court de capitaux ou si sa gestion financière est mauvaise, il est probable qu'il sera en retard pour payer ses factures. Il pourra donc avoir des difficultés pour se procurer des matières premières ou pour acheter des éléments à d'autres entreprises, ce qui se répercutera sur ses propres délais de livraison. Le manque de crédits pourrait aussi l'inciter à ne pas accorder suffisamment d'attention au contrôle de la qualité, à utiliser des matières premières de qualité inférieure en raison de leur prix moins élevé, ou à rogner sur les services qu'il fournit. L'acheteur doit donc obtenir l'assurance qu'un fournisseur éventuel n'est pas en butte à des difficultés financières. Presque tous les fabricants bien connus de machines ont une réputation internationale, de sorte qu'il n'y a pas lieu de s'inquiéter du degré de sûreté qu'ils offrent dans ce domaine. En cas de doute, l'acheteur pourra cependant vérifier la situation financière d'une entreprise, soit en consultant les répertoires de renseignement de solvabilité ou des publications comme *l'Annuaire de la Bourse*, qui présente un résumé des résultats d'exploitation, soit en effectuant des enquêtes discrètes dans la profession, soit en demandant des références bancaires.

## Négociations préalables

La liste des fournisseurs éventuels une fois établie, l'étape suivante consiste à déterminer ceux qu'on pourrait inviter à soumissionner. Dans le cas de firmes ayant des représentants sur place, l'acheteur devrait demander à ceux-ci de venir discuter avec lui ses besoins. Il devrait ensuite écrire à tous les fabricants figurant sur sa liste pour leur faire connaître les marchandises qu'il envisage d'acheter et leur demander s'ils désirent être invités à soumissionner. Les réponses à cette enquête permettront d'éliminer les fabricants non intéressés. Les fabricants joindront probablement à leur réponse des catalogues, des illustrations, des informations concernant les conditions de contrat, les dispositions relatives à l'expédition, les modalités de paiement, etc.; il se peut qu'ils envoient également des représentants. A ce stade, l'acheteur peut établir une brève liste des entreprises qui devraient être invitées à soumissionner. Elles seront choisies parmi celles qui ont manifesté de l'intérêt pour l'affaire proposée, qui sont jugées capables de remplir les conditions fixées en matière de qualité et de livraison (compte tenu de l'expérience antérieure, des recommandations du personnel

technique ou d'autres acheteurs, ou de leur réputation générale) et qui sont réputées financièrement solides.

L'acheteur peut découvrir parfois qu'un autre agent de la même entreprise s'est déjà mis en rapport avec un ou deux fabricants pour des questions autres que des demandes de renseignements techniques. Il peut en résulter des situations embarrassantes, voire un engagement pris sans autorisation. En pareil cas, l'acheteur, agissant avec fermeté mais aussi avec tact, doit aviser l'intéressé que dorénavant les contacts ne pourront avoir lieu que par l'entremise ou avec l'autorisation du service des achats. De leur côté, les fournisseurs en question seront informés par écrit que seul l'acheteur est habilité à négocier et que toutes les communications ultérieures devront lui être adressées.

### Invitation à soumissionner

Pour les importations de machines, c'est l'étape décisive du cycle d'achats. Si les décisions prises sont judicieuses et si les fournisseurs reçoivent des renseignements adéquats, la transaction évoluera probablement d'une manière satisfaisante. L'acheteur doit donc examiner avec soin les points suivants:

- a) La spécification doit être aussi complète que possible.
- b) Les modalités régissant l'inspection doivent prévoir que celle-ci sera faite par le fournisseur, avec présentation de certificats avant l'expédition, ou dans les locaux du fournisseur par un agent ou un consultant agissant pour le compte de l'acheteur, ou encore par l'entreprise de l'acheteur après livraison.
- c) Il faut obtenir l'assurance d'une date de livraison acceptable. Si la date de livraison a une importance décisive, le contrat doit comporter une disposition prévoyant une garantie ou le paiement de dommages-intérêts fixés d'avance pour défaut de livraison à la date prévue. Au cas où cette date n'est pas respectée, l'acheteur doit avoir le droit d'annuler la commande et de s'adresser à un autre fournisseur en obtenant le remboursement des coûts et dépenses supplémentaires qui en résultent.
- d) Mode de détermination du prix. La meilleure méthode consiste probablement à indiquer un prix net exprimé dans la monnaie du pays de l'acheteur, mais ce n'est pas toujours possible. Si le délai de livraison est long, il se peut que le fournisseur insiste pour que sa soumission soit accompagnée d'une clause d'indexation. Comme indiqué précédemment, la clause d'indexation doit être clairement stipulée dans le contrat. Les augmentations réclamées doivent s'appuyer sur des pièces justificatives et les calculs doivent être fondés sur un accord accepté par les deux parties lors de la passation de la commande. Certaines entreprises appliquent la méthode du "prix en vigueur à la date d'expédition". Cette méthode présente un risque parce qu'elle laisse l'acheteur dans l'incertitude quant au prix qu'il devra effectivement payer; il faut donc l'éviter.
- e) Le stade auquel les paiements sont dus. Parmi les formules possibles figurent le paiement intégral contre documents d'expédition, le paiement intégral après installation et essais, ou un barème de paiements échelonnés: (par exemple, 25% à la commande, 50% à l'expédition et le solde de 25% après

installation et mise en route satisfaisantes). Il faut spécifier le moyen de paiement et la monnaie.

- f) Les conditions de livraison doivent être stipulées explicitement [départ-usine., f.o.b. (franco à bord), c.a.f. (coût, assurance, fret), livré et installé]. Si l'achat est effectué départ-usine ou f.o.b., l'acheteur doit préciser le type de conditionnement, car les dommages survenus en cours de route seront à sa charge. Il lui faudra s'occuper lui-même du transport et des assurances, ce qui risque d'être difficile, ou faire appel à un agent ou transitaire dans le pays d'origine. En tout état de cause, l'acheteur doit préciser sur l'invitation à soumissionner les responsabilités en matière de transport, de conditionnement, d'avaries, de perte, de retard et d'assurances. Il ne s'ensuit pas nécessairement que les fournisseurs feront leurs offres dans les conditions énoncées par l'acheteur, mais celui-ci doit au moins préciser celles qu'il voudrait voir appliquer.
- g) La question de la garantie doit être réglée, par exemple, au moyen de la clause suivante: "Le fournisseur devra garantir la machine pour une durée d'un an après l'installation contre tout défaut dû à la conception, aux matériaux ou à la fabrication, ou contre le non-respect des spécifications de rendement, et il remboursera à l'acheteur toutes les dépenses qui en résulteraient". Cette protection entraînera des frais supplémentaires pour l'acheteur. Une autre solution consiste à demander au soumissionnaire de stipuler la nature des garanties offertes. La soumission doit toujours préciser clairement que le vendeur sera responsable de toute violation des droits de propriété industrielle.
- h) Sur son invitation à soumissionner, l'acheteur:
- i) Indiquera si le soumissionnaire doit inclure dans son prix les frais de conditionnement, de transport et d'assurances, ou les donner séparément;
  - ii) Précisera s'il a besoin de pièces de rechange et, dans l'affirmative, demandera au vendeur de lui indiquer quelles pièces il recommande et leur prix;
  - iii) Indiquera les services après-vente qu'il désire et en demandera le prix;
  - iv) Précisera si le fournisseur doit assurer la formation sur place du personnel qui utilisera la machine et, dans l'affirmative, demandera si ce service entraîne des frais supplémentaires;
  - v) Indiquera au cas où l'installation doit être effectuée par le vendeur, si elle doit figurer dans le prix indiqué ou si elle entraîne des frais supplémentaires.

### Evaluation des offres

Quand des fournisseurs sont invités à soumissionner, il faut soit leur envoyer des enveloppes spécialement imprimées à cet effet, soit leur demander d'inscrire sur leur propre enveloppe les mots "SOUMISSION" ou "OFFRE DE PRIX". L'invitation à soumissionner comportera l'indication de la date limite à laquelle doivent parvenir les soumissions. Toute soumission reçue après cette date doit être retournée intacte à

l'expéditeur avec une note expliquant qu'elle est arrivée après la date limite. Cette date limite sera le "jour de décaçhetage". Les précautions suivantes sont nécessaires pour écarter tout soupçon de collusion, de malversation ou de pratique frauduleuse:

- a) Les plis de soumission ne doivent pas être ouverts à leur arrivée. Ils doivent être munis d'un tampon indiquant l'heure et la date de réception puis placés dans une boîte dont la clef est détenue par une personne de confiance, de préférence étrangère au service des achats.
- b) Au jour fixé, on ouvre la boîte et toutes les soumissions sont décaçhetées. L'heure et la date d'ouverture sont portées sur les documents et l'on inscrit sur le bordereau des soumissions les renseignements indiqués au chapitre précédent.

Les documents originaux et le bordereau des soumissions doivent être signés par la personne chargée de décaçheter les soumissions. L'acheteur lui-même, ou un autre membre du service des achats, doit être présent de manière qu'il y ait toujours deux personnes qui assistent à l'ouverture des soumissions. On obtiendra ainsi l'assurance:

- a) Que l'acheteur n'a pas accès à la boîte contenant les soumissions;
- b) Qu'aucun chiffre ne peut être modifié sur une soumission lorsque celle-ci est décaçhetée;
- c) Qu'il n'est pas possible d'ajouter en fraude des soumissions à la liste;
- d) Que le bordereau des soumissions correspond bien aux propositions faites.

Une fois les soumissions décaçhetées et leurs caractéristiques consignées sur le bordereau, le directeur technique ou le directeur de la production qui a demandé la machine doit examiner les diverses offres, les comparer aux spécifications et indiquer les machines acceptables du point de vue technique, en motivant les préférences éventuelles. Il doit indiquer le cas échéant pourquoi il rejette certaines soumissions. L'acheteur examine ensuite le rapport ainsi établi afin de déterminer l'offre dont le prix est le plus intéressant en vérifiant tous les points énoncés plus haut sous la rubrique "Invitation à soumissionner". Ainsi, l'acheteur détermine si les fournisseurs ont effectivement fait des offres qui correspondent exactement aux besoins indiqués.

Dans la pratique, il en sera rarement ainsi, parce que la plupart des fabricants préfèrent établir leur offre en fonction de leurs propres conditions de contrat, qui tendent naturellement à favoriser le vendeur. Les problèmes qui se posent à ce stade dépendent des circonstances de chaque cas particulier. L'acheteur doit faire appel à sa propre expérience et à son bon sens. En général, si les conditions demandées par le fournisseur ne sont pas trop lourdes, elles peuvent être acceptées. Si, par contre, l'acheteur estime que certaines des propositions le désavantagent trop nettement, il doit rechercher une solution transactionnelle avec le fournisseur et discuter la question avec l'"acqureur" pour déterminer quel est le fournisseur dont l'offre est la plus intéressante. Ils doivent ensuite faire rapport ensemble au directeur général pour que celui-ci autorise l'achat, à moins que les règles de l'entreprise n'habilitent l'acheteur lui-même à le faire.

On peut alors préparer la commande officielle, qui sera signée par l'acheteur et envoyée à l'adjudicataire. Lorsqu'il s'agit d'une commande importante, l'usage est de demander au fournisseur de confirmer son accord par écrit, pour éviter tout malentendu ou toute carence postale.

La formule de commande doit être parfaitement claire et ne prêter à aucune équivoque. Il ne suffit pas de dire "Veuillez nous fournir une presse à outillage multiple conformément à votre offre du 15 juillet". Il est indispensable d'indiquer les points suivants:

- a) **Enoncé détaillé des spécifications;**
- b) **Nombre de machines et précisions relatives à tous accessoires ou pièces de rechange, avec indication de tous les prix;**
- c) **Modalités prévues pour l'inspection;**
- d) **Date de livraison;**
- e) **Précisions relatives à la garantie;**
- f) **Mode et date de paiement;**
- g) **Responsables du conditionnement, de l'expédition et des assurances;**
- h) **Nom et adresse des agents désignés par l'acheteur pour l'inspection, l'expédition, les assurances ou les paiements;**
- i) **Si des négociations avec le fournisseur ont abouti à des modifications de son offre initiale, les conditions finalement convenues doivent être énoncées avec précision.**

### **Exécution du contrat**

Le contrat entre en vigueur une fois passée la commande. L'acheteur a la responsabilité de s'assurer que les conditions du contrat sont respectées tant par sa propre entreprise que par le fournisseur.

Les agents désignés pour l'inspection, l'expédition et les paiements doivent être dignes de confiance. Pour qu'ils connaissent bien la transaction et les fonctions qui leur incombent à cet égard, il faut leur faire parvenir une copie de la commande et tous autres documents ou instructions appropriés.

Les agents chargés des opérations d'inspection devront présenter des rapports d'activité. L'acheteur devra s'occuper de toute la correspondance et de toutes les négociations avec les fournisseurs et les agents afin d'être parfaitement au courant de tous les aspects du contrat et de pouvoir répondre à toute demande à ce sujet émanant des différents services de son entreprise. Pour le matériel dont la fabrication exige un délai assez long, des rapports d'activité mensuels, ou même plus fréquents, seront peut-être indispensables pour garantir la livraison dans les conditions promises. Quand la moitié environ du délai de fabrication s'est écoulé, il est bon de se renseigner sur l'état d'avancement des travaux et sur la date de livraison. En cas de retard, le personnel technique doit en être avisé immédiatement et toute clause de garantie figurant dans la commande doit être portée à l'attention du fournisseur.

Il peut s'avérer nécessaire d'apporter certaines modifications ou additions à la machine pendant la période d'exécution du contrat. Tous les changements doivent faire l'objet d'une commande officielle indiquant tous les détails, ainsi que l'incidence sur le prix, la livraison ou toute autre circonstance pertinente. Les agents doivent être informés en détail de ces modifications.

En général, l'acheteur reste en contact avec le fabricant et les agents en leur écrivant, en leur téléphonant ou en leur rendant visite personnellement, afin d'être à

tout moment parfaitement au courant de la situation. Il sait quand la commande est entrée dans le programme de production du fournisseur, quand la fabrication est achevée, quand a eu lieu l'inspection et quels en sont les résultats. Il doit viser les paiements d'acomptes, il reçoit et vérifie les documents d'expédition; il sait quand les marchandises quittent le port d'embarquement, parviennent au port d'arrivée et en repartent pour leur destination finale dans son entreprise. Après la livraison des marchandises l'avis de réception du magasinier confirme leur arrivée en bon état ou indique en détail les dommages constatés ou le fait que la quantité ou la qualité ne correspond pas à la commande. L'acheteur transmet ces renseignements au fournisseur, au transporteur ou aux agents afin d'obtenir le remplacement ou la réparation des marchandises ou une indemnisation.

Quand le fournisseur est responsable de l'installation de la machine, des essais de fonctionnement ou de la formation de personnel local, l'acheteur obtient de l'ingénieur ou du directeur de la production un certificat confirmant que ces opérations ont bien été effectuées et que l'inspection finale était satisfaisante. L'acheteur vérifie la documentation nécessaire et l'envoie au chef comptable pour que toutes les parties à la transaction soient payées pour les marchandises ou les services fournis, conformément au contrat.

Bien qu'on ne puisse attendre de l'acheteur qu'il soit un spécialiste des questions juridiques, il doit avoir une connaissance suffisante de la législation régissant les contrats pour pouvoir conduire la transaction et préparer les documents de manière à réduire au minimum les risques de différend. Il doit connaître les dispositions législatives concernant la propriété des marchandises, les relations avec les agents, les garanties, les pratiques frauduleuses, ainsi que les droits et obligations des parties à un contrat. Pour éviter tout litige, l'invitation à soumissionner et la commande officielle doivent préciser explicitement la nature et les conditions de la commande, ainsi que les modalités exactes de livraison et de paiement.

L'acheteur doit appeler l'attention du fournisseur sur tout manquement à ses obligations et l'en informer rapidement par écrit. A l'inverse, l'acheteur doit faire droit à toute réclamation motivée émanant du fournisseur ou de l'agent et y répondre par écrit sans retard. Malgré toutes les précautions, il se peut que l'acheteur estime le recours à la justice inévitable. S'il ne dispose pas d'un service juridique au sein de son entreprise, il doit s'adresser à un conseil juridique avant d'entreprendre toute formalité.

L'acheteur ne doit jamais oublier qu'il est le représentant de son entreprise pour toutes les opérations d'achat. C'est donc à lui qu'il appartient au premier chef de veiller au respect des usages commerciaux et d'éviter les litiges.

## PROCEDURES A SUIVRE POUR L'EXPORTATION ET L'IMPORTATION

Dans le transfert d'une machine depuis le lieu de fabrication jusqu'à la destination finale interviennent, non seulement le fournisseur et l'acheteur, mais aussi les pays d'exportation et d'importation, dont les représentants peuvent imposer des contrôles officiels, des réglementations portuaires et douanières, etc. Le chapitre précédent, qui exposait la procédure à suivre pour l'achat d'une machine importée, signalait que l'acheteur doit veiller tout particulièrement à ces aspects touchant la réglementation, et notamment aux règlements financiers, aux conditions et modalités de paiement aux transports et aux assurances, et à l'emploi d'agents pour l'inspection et le transit. Ces aspects méritent d'être pris en considération car ils peuvent influencer sur le succès d'un achat tout autant que le choix du fournisseur ou même de la machine.

### Nature du contrat

On peut diviser les opérations d'exportation en deux catégories. D'une part figurent les pays où l'exportateur se fait représenter par un agent; de l'autre ceux où le volume des affaires ne justifie pas la représentation directe, l'exportateur y offrant ses produits à des conditions de vente universellement admises, le contrat établi pour le paiement de ces produits devant garantir une protection adéquate à l'acheteur comme au fournisseur.

Ces deux catégories – représentation directe ou contrat – ne s'excluent pas nécessairement, mais peuvent être complémentaires. Elles tendent à coexister de plus en plus à mesure que le commerce international gagne en complexité.

### Conditions de vente

Un fabricant fournit aux représentants locaux des marchandises en vue de la revente à des prix fixés sur place et exprimés en monnaie locale. L'acheteur éventuel reste entièrement étranger aux problèmes matériels des opérations, mais peut devoir fournir la preuve que l'administration l'autorise à importer les marchandises et à transférer des devises à cet effet.

Toutefois, quand l'acheteur achète directement au fabricant, ce qui est courant en matière d'import-export, les responsabilités de l'acheteur sont complexes et doivent être parfaitement comprises.

Les conditions de vente sont très diverses. Elles vont des conditions "départ-usine", l'acheteur ou son agent devant alors prendre possession des marchandises à l'usine même, à la livraison de celles-ci outre-mer par le fabricant, lequel se porte garant de leur bon état. En fait, la majeure partie du commerce mondial des produits manufacturés s'effectue à des conditions qui se situent quelque part entre ces deux extrêmes. Les ventes se font surtout f.o.b. ou c.a.f. (la Chambre de commerce internationale, 38 cours Albert 1<sup>er</sup>, 75008 Paris, a édité une brochure intitulée *Incoterms* qui contient des règles agréées pour l'interprétation uniforme des principales clauses de livraison figurant dans les contrats de commerce extérieur, par exemple "A l'usine", f.o.r., f.a.s., f.o.b.).

Pour les commandes f.o.b. le fournisseur doit charger la marchandise en bon état à bord d'un navire agréé par l'acheteur et supporter tous les frais jusqu'à ce stade. L'acheteur ou son agent doit retenir l'espace nécessaire à bord, se faire délivrer les connaissements, payer les frais du transport maritime et conclure le contrat d'assurance. Le fournisseur se charge des formalités douanières au port d'embarquement et l'acheteur au port de débarquement.

Si les conditions de vente f.o.b. sont généralement interprétées de la sorte, il existe toutefois une exception aux Etats-Unis d'Amérique. Beaucoup d'usines étant implantées à des distances considérables du littoral le plus proche, l'expression f.o.b. désigne un terminus ferroviaire plutôt qu'un port d'embarquement. Néanmoins, les connaissements dits "through bills of lading" couvrant le transport depuis l'entrepôt intérieur jusqu'au port de destination outre-mer peuvent être obtenus sans difficulté aux Etats-Unis.

En indiquant les prix f.o.b., le fournisseur doit préciser le port d'expédition. Ces prix doivent être nets de toutes taxes nationales, ainsi que des droits frappant les matières premières importées qui sont remboursables au titre du produit fini réexporté. C'est au fournisseur qu'il appartient de se faire délivrer les licences d'exportation et à l'acheteur les licences d'importation.

Pour les commandes c.a.f., le fournisseur doit non seulement faire embarquer seulement la marchandise exportée à bord du navire, mais de plus se charger de son transport jusqu'au port de destination, ainsi que des formalités d'assurances. La responsabilité du fournisseur cesse dès qu'il a livré la marchandise à bord du navire et fourni les factures, des connaissements nets indiquant que les marchandises ont été embarquées en bon état, et les certificats d'assurances nécessaires. Les prix s'entendent nets de toutes taxes locales. C'est au fournisseur qu'il appartient de se faire délivrer les licences d'exportation et les déclarations en douane dans le pays d'origine et à l'acheteur les licences d'importation et les déclarations en douane dans le pays de destination. Les risques de perte et d'avarie sont pour l'acheteur, qui est sans recours contre le fournisseur si les documents sont en ordre.

Les autres termes en usage dans le commerce international peuvent être brièvement définis comme suit:

#### *Services en deçà de f.o.b.*

- a) *Franco wagon.* Le fournisseur doit charger la marchandise dans les wagons ou camions et supporter tous les frais jusqu'à ce stade. L'acheteur doit indiquer au fournisseur le lieu de destination de la marchandise et supporter tous les frais de transport jusque là;
- b) *Franco quai maritime.* Analogue aux conditions f.o.b. mais selon l'usage du port, certains frais à l'emplacement de chargement pourront être à la

charge de l'acheteur. Toute responsabilité quant à l'état de la marchandise passe du fournisseur à l'acheteur dès qu'elle se trouve sur le quai ou dans l'allège.

#### *Services au-delà de f.o.b.*

- a) *c. et f. (coût et fret)*. Analogue à c.a.f., mais c'est à l'acheteur d'assurer la marchandise contre les risques du transport maritime.
- b) *Ex ship*. L'acheteur ne paie la marchandise qu'après son déchargement au port de destination convenu; il n'assume aucune obligation pour la marchandise perdue ou endommagée pendant le transport maritime;
- c) *Franco à quai (port de destination convenu)*. Analogue aux conditions c.a.f., sauf que le fournisseur prend à sa charge les droits de douane et les autres frais à l'importation et accomplit les formalités de douane et de licence au port de destination. Ces conditions n'ont qu'une application restreinte pour les produits manufacturés et conviennent mieux aux expéditions en vrac;
- d) *Fourni et monté*. Le fournisseur s'engage à monter l'équipement (ou à construire une usine entière) à un emplacement désigné et à le mettre à la disposition de l'acheteur en état de marche. Le fournisseur prend à sa charge toutes les formalités et tous les frais afférents à l'importation du matériel, l'acheteur devant obtenir de l'administration les autorisations nécessaires. Le contrat désigne normalement un arbitre ou un consultant qui sert de médiateur en cas de litige concernant la qualité ou le bon fonctionnement du matériel.

### Conditionnement

L'exportateur doit fournir un emballage résistant aux opérations de manutention normales pendant le transport intérieur et le transport maritime, selon les usages de la profession. L'emballage doit faciliter la manutention à tous les stades. Il faut tenir compte tout particulièrement des restrictions en matière de dimensions et de poids. L'acheteur doit signaler au fournisseur toutes restrictions dont celui-ci pourrait ne pas avoir connaissance. Le conditionnement doit être conforme à la réglementation du pays d'origine et du pays de destination.

### Fret aérien

En comparant, du point de vue de leurs avantages et de leurs inconvénients réciproques, le fret aérien et les moyens de transport terrestres et maritimes décrits plus haut, il ne faut pas se fonder uniquement sur les frais de transport. S'il est plus coûteux, le fret aérien offre par contre l'avantage de la rapidité et les frais d'emballage sont moindres, de même que les risques d'avarie. La marchandise étant acheminée plus vite, le capital n'est pas immobilisé aussi longtemps qu'avec les transports maritimes ou terrestres.

Le fret est livré directement à la compagnie aérienne pour tel vol bien spécifié. Le destinataire est avisé de l'heure d'arrivée prévue et peut ainsi prendre toutes

dispositions pour l'enlèvement de la marchandise à l'aéroport. Sur les lignes régulières, les tarifs sont contrôlés par l'Association du transport aérien international (IATA). Pour les expéditions importantes, l'affrètement d'un avion permet de réduire le coût dans des proportions notables.

En matière de transport aérien, l'affrètement d'un même avion par plusieurs expéditeurs constitue une innovation récente qui offre un potentiel considérable et se révèle économique pour les envois de dimensions moyennes. L'IATA révisé actuellement sa réglementation afin que quatre expéditeurs au maximum puissent se grouper pour affréter un avion. Les agents des compagnies aériennes servent d'intermédiaires pour réunir le tonnage requis.

### **Formalités de facturation**

Dans le commerce international sous toutes ses formes, le fournisseur établit des factures conformes à des normes acceptables spécifiées par l'acheteur. Il faut veiller tout particulièrement aux prescriptions du pays de destination en matière de facturation, lesquelles peuvent exiger des certificats de valeur et d'origine ou des factures consulaires.

### **Connaissements et avis d'expédition**

Il est essentiel que les documents dont le destinataire a besoin pour prendre livraison de sa marchandise au port d'arrivée (et pour la dédouaner) lui parviennent avant l'arrivée du navire, et de préférence longtemps à l'avance. Le connaissance est le plus important de ces documents car sans lui le destinataire aura les plus grandes difficultés à se faire livrer la marchandise. Il est signé par le capitaine du navire ou son représentant et sert de récépissé pour les marchandises, de titre de propriété et de preuve du contrat de transport.

La personne qui prend livraison de la marchandise n'est pas nécessairement le destinataire final; nombreux sont les acheteurs qui ont au port un agent pour les représenter et acheminer la marchandise. Le fournisseur ou son agent doit envoyer au destinataire un avis d'expédition préalable, puis l'avis d'expédition principal.

L'"avis d'expédition préalable" est une copie des instructions transmises au fournisseur; il indique le nom du navire, la marque d'expédition, les numéros de référence de l'acheteur, la valeur totale, le nombre de colis, le contenu, les poids et dimensions. Ces renseignements suffisent au destinataire pour prendre les premières dispositions en vue de la réception des marchandises. En outre, il peut les faire dédouaner et en prendre livraison sur présentation d'une lettre de garantie, même si l'"avis d'expédition principal" est retardé. L'"avis d'expédition principal" comprend un connaissance signé qui permet au destinataire de prendre livraison de la marchandise à bord du navire, un exemplaire non signé indiquant les frais de transport, des copies de la facture du fournisseur et les spécifications pour l'emballage.

### **Assurance maritime**

Il est d'usage dans le commerce d'obtenir une assurance suffisante pour couvrir le coût des marchandises et les frais de transport, plus 10% pour imprévus. La conclusion d'un contrat d'assurance aux conditions agréées pour le commerce

international ne présente pas de difficulté. Pour couvrir les risques afférents au transport des produits manufacturés, on établit normalement une police d'assurances tous risques, avec avenant facultatif pour couverture des risques de guerre, grève, émeute et troubles civil. Dans la plupart des cas, c'est l'agent d'assurances du lieu de destination qui paie les prestations pour perte ou avarie survenus pendant le transport maritime. Pour les sinistres supérieurs à 200 dollars, il est préférable de se faire délivrer un rapport de la Lloyd's pour prouver sa bonne foi en cas de perte ou avarie.

### Financement

Le paiement soulève des questions de délai, de méthode, de lieu et de monnaie. S'il est connu du fournisseur, l'acheteur pourra souvent payer avec une traite à vue sur production des factures, des connaissements et le cas échéant du certificat d'assurance par le fournisseur. Le prix convenu est ensuite réglé par télégraphe ou poste aérienne. Quand le fournisseur ne connaît pas l'acheteur, il peut lui demander de payer par l'intermédiaire d'une banque au moyen d'un effet de commerce. Celui-ci définira clairement la transaction et garantira en fait que l'acheteur paiera sur production des pièces.

Les effets de commerce peuvent faire l'objet de certaines restrictions stipulées dans des clauses particulières. Par exemple, il n'est pas rare qu'un effet soit payable un certain nombre de jours, nettement spécifié, après la présentation des documents; en d'autres termes, l'acheteur bénéficie d'un crédit temporaire pendant tout ou partie de la durée d'expédition, et éventuellement pendant une période plus longue. Selon une autre pratique bien établie, une banque commerciale pourra assurer temporairement la couverture financière de l'acheteur en payant elle-même le fournisseur; l'acheteur devra rembourser la banque (en lui versant en plus une certaine commission) à une date déterminée. Normalement, les banques n'acceptent aucune responsabilité quant à la parfaite exactitude des documents, ni ne garantissent que la marchandise livrée est conforme aux spécifications.

### Lettres de crédit

La plupart des contrats prévoient que le paiement sera effectué sur présentation des documents d'expédition et d'autres pièces. Toutefois, dans certains pays (par exemple, en Espagne, au Japon, aux Philippines et dans l'Union des Républiques socialistes soviétiques), la réglementation officielle des changes peut exiger une lettre de crédit. En outre, il se peut que le fournisseur veuille une lettre de crédit à titre de garantie et que les banques la demandent pour financer la commande.

Une lettre de crédit ne peut être émise avant la fixation d'un prix définitif par contrat (à des conditions de vente nettement spécifiées) et d'une date de livraison. La lettre de crédit peut faire état des frais de transports terrestres ou maritime en vue de leur remboursement sur présentation de pièces justificatives, mais il n'est pas nécessaire d'obtenir une estimation de ces frais.

La lettre de crédit demandée peut être:

- a) *Irrévocable*. La banque émettrice s'engage à respecter les modalités fixées pour le paiement, l'acceptation ou la négociation, sous réserve que soient

observées toutes les conditions spécifiées pour le crédit. Toutes les lettres de crédit irrévocables sont ainsi automatiquement confirmées par la banque émettrice;

- b) *Irrévocable et confirmée par la banque qui donne notification:* Dans certains pays (par exemple en Espagne), les fournisseurs sont tenus en vertu des prescriptions administratives, de spécifier qu'une lettre de crédit émise en leur faveur à Londres est confirmée par la banque qui donne notification (une banque de leur pays);
- c) *Négociable:* Le montant indiqué dans la lettre de crédit n'est habituellement payable qu'à un bénéficiaire désigné (en l'occurrence le fournisseur), mais si le fournisseur fait appel à un sous-traitant pour une partie ou la totalité de la commande, il peut exiger une lettre de crédit négociable. La banque émettrice est alors habilitée à accepter toutes instructions du bénéficiaire désigné tendant à transférer le crédit en totalité ou en partie à un tiers (qui peut ne pas être connu de l'acheteur). Si l'acheteur exige que la marchandise provienne d'une source ou d'un pays déterminé, il peut restreindre en conséquence la négociabilité de la lettre de crédit, en stipulant, par exemple, "négociable seulement dans la zone sterling".

### **Recours aux agents pour les achats, inspections et expéditions**

Même s'il a toute la compétence requise pour acheter du matériel et des fournitures dans son propre pays ou dans des pays voisins, il se peut que l'acheteur n'ait pas eu l'occasion d'obtenir une expérience suffisante pour pouvoir acquérir des biens d'équipement à des sources internationales sur appel d'offres. Dans ces conditions, il peut avoir recours à une entreprise d'achat ou d'inspection de réputation bien établie qui se chargera, en totalité ou en partie, des opérations d'appel d'offres et d'approvisionnement. Toutefois, l'acheteur devra se réserver le droit de prendre toute décision finale quant aux demandes de renseignements, aux adjudications et aux conditions fixées dans les contrats.

Pour assurer dans des conditions satisfaisantes la manutention et le transport des marchandises exportées, beaucoup de constructeurs importants, de même que leur clientèle, s'en remettent à des agents d'expédition et transitaires dont les activités s'étendent à tous les pays et qui bénéficient souvent d'un réseau international avec des bureaux dans les principaux ports et centres industriels. Il est conseillé à l'acheteur de se renseigner au sujet des agents, de leur réputation, des prestations fournies et des tarifs pratiqués avant de décider s'il a intérêt à faire appel à leurs services.

## RECAPITULATION DES PROCEDURES A SUIVRE POUR L'ACHAT DE MATERIEL INDUSTRIEL

- 1) Le numéro de modèle indiqué est-il exact?  
Toutes les caractéristiques techniques sont-elles bien mentionnées?
- 2) Les spécifications correspondent-elles exactement à la description du matériel donnée par le fabricant et à celle qui a été approuvée par le service technique ou le service d'exploitation ou de production?
- 3) Toutes les variantes et tous les accessoires sont-ils spécifiés et inclus?  
A-t-on indiqué des méthodes de contrôle standard?
- 4) Les entreprises travaillant sur le chantier ont-elles bien reçu un exemplaire du règlement de sécurité?
- 5) Le fournisseur pourra-t-il respecter la date de livraison fixée?  
Pourrait-il livrer le matériel plus tôt?  
Dans l'affirmative, est-ce souhaitable?
- 6) A-t-on demandé au fournisseur de communiquer des exemplaires de tous les dessins, listes de pièces, instructions pour l'emploi, recommandations pour la lubrification et certificats de garantie?
- 7) Y a-t-il eu des engagements pris verbalement et qui devraient figurer dans le contrat?
- 8) Le matériel doit-il être considéré comme un investissement?  
Peut-il être inscrit au chapitre des dépenses amortissables?  
A-t-on envisagé la possibilité de louer ce matériel ou d'acheter du matériel d'occasion?
- 9) L'entretien de ce matériel exige-t-il des dispositions particulières?
- 10) La garantie est-elle parfaitement compatible avec les dispositions du contrat?  
Assure-t-elle une protection maximale contre tous les imprévus?
- 11) Les spécifications concernant les équipements hydrauliques, électriques, mécaniques et pneumatiques, ainsi que les lubrifiants et peintures, sont-elles parfaitement explicites?
- 12) Les conditions d'expédition sont-elles indiquées en détail?
- 13) Les certificats relatifs aux taxes et droits de douane ont-ils été fournis?
- 14) Les prix sont-ils exprimés en monnaie locale?  
S'ils sont exprimés en monnaie étrangère, est-ce spécifié?
- 15) Les conditions de paiement du fournisseur sont-elles acceptables?  
Une retenue sur les contrats est-elle nécessaire?  
(la retenue est obligatoire quand le matériel acheté est installé par des sous-traitants.)  
Cette retenue a-t-elle été négociée?  
A-t-on pris des dispositions en vue d'échelonner les paiements?
- 16) La dépense a-t-elle été dûment autorisée?

- 17) Un conditionnement spécial est-il nécessaire?
- 18) Les frais de montage et les responsabilités en matière de réception ont-ils été nettement définis? (Les frais de montage et d'inspection peuvent être en supplément s'ils ne figurent pas au contrat.)
- 19) Est-il nécessaire d'introduire une clause de résiliation dans le contrat?  
Dans l'affirmative, quelles sont les dispositions à prévoir?
- 20) Est-il réellement nécessaire de prévoir une clause d'indexation?  
Dans l'affirmative, les dispositions envisagées sont-elles suffisamment précises pour empêcher tout malentendu ou abus?
- 21) Y a-t-il du matériel qui puisse être repris en compte?  
Dans l'affirmative, existe-t-il en stock des pièces de rechange qu'il faudrait indiquer dans le contrat?
- 22) Des justifications techniques ou des justifications d'analyse des coûts sont-elles requises pour des équipements spéciaux?
- 23) Les coûts correspondant à la commande sont-ils correctement imputés?  
Des copies de la commande ont-elles été remises à toutes les personnes intéressées dans l'entreprise?
- 24) Existe-t-il un contrôle suffisant sur les expéditions f.o.b. de produits taxables, afin d'éviter que des taxes ne soient perçues sur le fret?
- 25) Les prix usine f.o.b. ont-ils été suffisamment étudiés?  
(Pour le matériel lourd, les prix doivent être indiqués franco wagon. Dans les contrats départ usine f.o.b., il faut indiquer aux fournisseurs que les chargements ne doivent pas être fractionnés.)
- 26) Les vendeurs consentiront-ils des remises sur les pièces de rechange si elles sont commandées en même temps que le matériel?
- 27) A-t-on fourni des indications exactes pour l'alimentation du matériel en courant électrique?  
Une autorisation spéciale est-elle nécessaire pour le matériel électrique?
- 28) L'inspection du matériel avant sa sortie de l'usine est-elle nécessaire?  
(Une telle inspection peut être très souhaitable pour les vases de pression, les réservoirs en acier inoxydable, les compresseurs de grandes dimensions, etc.)
- 29) L'ordre d'achat est-il la confirmation d'une commande passée par téléphone ou par télex?  
Dans l'affirmative, est-ce bien indiqué?
- 30) A-t-on prévu la valeur de récupération de la ferraille lors d'une réparation, par exemple pour les anciens tubes remplacés dans un échangeur de chaleur?

## BIBLIOGRAPHIE

- ALJIAN, G. W. (1966), *Purchasing Handbook*, 2<sup>e</sup> éd., McGraw-Hill, New York.
- AMMER, D. S. (1968), *Materials Management*, éd. rev., Irwin, Homewood Illinois.
- ANYON, G. J. (1963), *Managing an Integrated Purchasing Process*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- BAILEY P. J. H. et D. FARMER (1966), *Purchasing Problems: A Symposium of Case Studies and Experiences*, Institute of Purchasing and Supply, Londres.
- BAILEY, P. J. H. et D. FARMER (1968), *Purchasing Principles and Techniques*, Pitman, Londres.
- BAILEY, P. J. H. (1969), *Purchasing and Supply Management*, 2<sup>e</sup> éd., Chapman and Hall, New York.
- BAKER, B. N. et R. L. ERIS (1964), *An Introduction to PERT-CPM*, Irwin, Homewood, Illinois.
- BATTERSBY, A. (1962), *A Guide to Stock Control*, Pitman, Londres.
- BEAN, C. D. (1959), *Purchasing Handbook*, United States Government Printing Office, Washington D.C.
- BERRY, H. A. (1964), *Purchasing Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- BOLTON, R. A. (1966), *Systems Contracting*, American Management Association, New York.
- BOLTON, R. A. (1966), *Defense Purchases and Regional Growth*, Brookings Institution, Washington, D.C.
- BRADY, G. S. (1963), *Materials Handbook*, 9<sup>e</sup> éd., McGraw-Hill, New York.
- BRITISH STANDARDS INSTITUTION (1964), *The Operation of a Company, Standards Department*, Londres.
- BROWN, R. G. (1959), *Statistical Forecasting for Inventory Control*, McGraw-Hill, New York.
- COMPTON, H. K. (1965), *Glossary of Purchasing and Supplies Management Terms*, Institute of Purchasing and Supply, Purchasing Officers Association, Londres.
- COLTON, R. R. (1962), *Industrial Purchasing: Principles and Practices*, Merwill, Columbus, Ohio.
- D'ANNA, J. (1966), *Inventory and Profit: The Balance of Power in Buying and Selling*, American Management Association, New York.
- DE ROSE, L. J. (1962), *Negotiated Purchasing*, Materials Management Institute, Boston, Massachusetts.
- ENGLAND, W. B. (1970), *Procurement: Principles and Cases*, 5<sup>e</sup> éd., Irwin, Homewood, Illinois.
- ENGLAND, W. B. (1967), *The Purchasing System*, Irwin, Homewood, Illinois.
- FABRYCKY, W. J. et J. BANKS (1967), *Procurement and Inventory Systems: Theory and Analysis*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- FARREL, P. V. (1965), *The First Fifty Years of the National Association of Purchasing Agents*, National Association of Purchasing Agents, New York.
- FEARON, H. E. et J. H. HOAGLAND (1963), *Purchasing Research in American Industry*, American Management Association, New York.

- FETTER, R. B. (1967), *The Quality Control System*, Irwin, Homewood, Illinois.
- GRANT, E. L. (1964), *Statistical Quality Control*, 3<sup>e</sup> éd., McGraw-Hill, New York.
- GROSS, H. (1966), *Make or Buy*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- HALPIN, J. F. (1966), *Zero Defect*, McGraw-Hill, New York.
- HAYES, F. A. et G. A. RENARD (1964), "Evaluating Purchasing Performance", in *Research Study Report No. 66*, American Management Association, New York.
- HEINRITZ, S. F. et P. V. FARRELL (1965), *Purchasing: Principles and Applications*, 4<sup>e</sup> éd., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- HODGES, H. G. (1961) *Procurement: The Modern Service of Purchasing*, Harper and Row, New York.
- JURAN, J. M. Ed. (1962), *Quality Control Handbook*, 1<sup>e</sup> éd., McGraw-Hill, New York.
- KAY, F. (1960), *Purchasing for Industry and Public Undertakings*, Pitman, Londres.
- LEE, L. Jr. et D. W. DOBLER (1965), *Purchasing and Materials: Text and Cases*, McGraw-Hill, New York.
- LEVITT, T. (1965), *Industrial Purchasing Behavior*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Boston, Massachusetts.
- LOCKLIN, D. R. (1966), *Economics of Transportation*, 6<sup>e</sup> éd., Irwin, Homewood, Illinois.
- MAGEE, J. F. (1968), *Industrial Logistics: Analysis and Management of Physical Supply and Distribution Systems*, McGraw Hill, New York.
- MARTING, W. (1968), *Creative Pricing*, American Management Association, New York.
- MILES, L. D. (1961), *Techniques of Value Analysis and Engineering*, McGraw-Hill, New York.
- MORRISON, A. (1962), *Storage and Control of Stock: For Industry and Public Undertakings*, Pitman, Londres.
- NATIONAL ASSOCIATION OF PURCHASING MANAGEMENT (1965-1968), *Guide to Purchasing* Vol. I, National Association of Purchasing Management, New York.
- NICHOLSON, J. N. et al. (1965), *Guide to Governmental Purchasing*, Lakewood Publications, Minneapolis, Minnesota.
- POOLER, V. H. Jr. (1964), *The Purchasing Man and his Job*, American Management Association, New York.
- PRICHARD, J. W. et R. H. EAGLE (1965), *Modern Inventory Management*, Wiley, New York.
- PITTERSKAMP, J. J. Jr. (1961), *Purchasing for Industrial Institutions*, Teachers College Press, Columbia University, New York.
- ROBINSON, P. J. et al. (1967), *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn and Bacon, Boston, Massachusetts.
- SCHRIEBER, A. N. et al. (1961), *Defense Procurement and Small Business*, University of Washington Press, Seattle, Washington.
- SHAFFER, L. R., J. B. RITTER et W. L. MEYER (1965), *The Critical Path Method*, McGraw-Hill, New York.
- STIRES, D. M. et M. M. MURPHY (1963), *Program Evaluation Review Techniques and Critical Path Method*, Materials Management Institute, Boston, Massachusetts.
- The Practice of O and M* (1965), Her Majesty's Stationery Office, Londres.
- WESTING, J. H. et I. V. FINE (1961), *Industrial Purchasing*, 2<sup>e</sup> éd., Wiley, New York.
- WILLETS, W. E. (1969), *Fundamentals of Purchasing*, Appleton-Century-Crofts, New York.

### HOW TO OBTAIN UNITED NATIONS PUBLICATIONS

United Nations publications may be obtained from bookstores and distributors throughout the world. Consult your bookstore or write to: United Nations, Sales Section, New York or Geneva.

### COMMENT SE PROCURER LES PUBLICATIONS DES NATIONS UNIES

Les publications des Nations Unies sont en vente dans les librairies et les agences dépositaires du monde entier. Informez-vous auprès de votre librairie ou adressez-vous à: Nations Unies, Section des ventes, New York ou Genève.

### КАК ПОЛУЧИТЬ ИЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

Издания Организации Объединенных Наций можно купить в книжных магазинах и агентствах во всех районах мира. Наводите справки об изданиях в вашем книжном магазине или пишите по адресу: Организация Объединенных Наций, Секция по продаже изданий, Нью-Йорк или Женева.

### COMO CONSEGUIR PUBLICACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS

Las publicaciones de las Naciones Unidas están en venta en librerías y casas distribuidoras en todas partes del mundo. Consulte a su librero o diríjase a: Naciones Unidas, Sección de Ventas, Nueva York o Ginebra.

Printed in Austria

Price: \$U.S. 1.00  
(or equivalent in other currencies)

United Nations publication

73-219-June 1973-1,100

Sales No.: F.72.II.B.19

ID/82

2-12-74

