

Les enjeux de la relation fournisseur et du sourcing dans une entreprise publique

Rapport de stage de seconde année

Présenté par M. Alexis AMARANTINIS

A la suite du stage réalisé au sein de

L'ENAC – Service achats



Année universitaire 2022 / 2023

Tuteur professionnel : Mme Sandrine DESPLATS

Tuteur pédagogique : M. Frédéric MAZAUD

Remerciements :

Je souhaite remercier Madame Sandrine DESPLATS, ma tutrice pédagogique, qui m'a permis de réaliser de stage et de découvrir au mieux le service financier sous sa direction. C'est elle qui m'a aidé à m'intégrer au mieux au sein de son service.

J'aimerais aussi remercier Théo et Pierrette du service des achats avec qui j'ai passé le plus de temps, et qui ont pris le temps de m'expliquer et de m'apprendre beaucoup de choses.

Je me suis senti vraiment à l'aise et intégré tout au long de mon stage dans ce service, je pense également à Christelle, Samia, Messan, Patricia, Frédéric, Cyril, Sandrine, Nelly qui ont eux aussi prit de leurs temps.



Je souhaite également remercier l'IUT de RANGUEIL de m'avoir permis de réaliser ce stage qui me servira pour mes projets futurs.

Enfin je souhaite remercier Monsieur Frédéric MAZAUD pour son suivi sur toute la durée de mon stage.

SOMMAIRE :

Introduction	Page 4
Présentation de l'ENAC	page 5
Présentation générale	page 5
Financement de l'ENAC	page 7
Organisation de l'ENAC	page 7
Positionnement de l'ENAC dans son secteur d'activité	Page 8
Le secteur de l'aéronautique et ses évolutions	page 8
Analyse PESTEL de ce secteur	page 10
Analyse SWOT	page 11
Fil rouge - La relation fournisseur dans le secteur public	page 12
Le service achat, lien avec le fil rouge	page 12
Les enjeux de la relation fournisseur et du sourcing	page 12
Comment réaliser un bon sourcing et quels en sont les enjeux ?	page 13
Missions liées à la relation fournisseur et au sourcing	page 14
Conclusion	page 18
Webographie	page 19
Annexes	page 20, 21

Introduction :

J'ai choisi de faire mon stage à l'ENAC (École Nationale de l'Aviation Civile) où je suis arrivé début avril dans le département finance (FIN). Le département finance a une fonction support c'est-à-dire qu'elle travaille au service des autres départements et des autres sites de l'ENAC, ils ont donc une vision assez transversale de l'activité et de ses évolutions. Mon objectif était dans un premier temps de rencontrer chacune des équipes du département FIN afin de bien comprendre leurs missions et leur fonctionnement global. J'ai ensuite décidé de me rapprocher du service achat, c'est le domaine qui m'intéresse le plus.

Cette année, comme l'année dernière, j'ai décidé de réaliser mon stage dans le domaine de l'aéronautique et particulièrement à l'ENAC pour plusieurs raisons. D'abord l'aéronautique est un sujet qui me plaît, je m'estime chanceux d'habiter à Toulouse car l'on a de nombreuses entreprises qui travaillent dans ce secteur, que ce soit des établissements publics ou privés. Après avoir réalisé mon stage de 1^{ère} année chez Airbus, j'ai eu l'envie de découvrir le fonctionnement d'un établissement public. Je pense que c'est un choix intéressant, de réaliser mon stage dans une très grande entreprise privée, puis dans un établissement public, il était plus intéressant de le faire dans une organisation à taille humaine, car cette année c'est un stage plus long et plus fonctionnel donc plus intéressant pour moi. Au travers de mes stages j'essaie de voir un maximum de missions différentes et cela dans différents types d'établissements. L'objectif est de pouvoir comparer mes expériences en stage, cela m'aide à affiner mon projet personnel et professionnel, car maintenant je suis sûr de vouloir continuer dans cette voie : je vise le Master achats de TSM. Le secteur de l'aéronautique, la taille et le statut de l'ENAC, m'ont motivé à réaliser mon stage en achat dans cette entreprise.

Au cours de mon stage, j'ai pu réaliser différentes missions d'acheteurs, notamment des révisions de prix, des courriers de négociation, du sourcing fournisseur, et participation à l'organisation d'un "speed meeting". Un fil rouge se dessine plus ou moins avec les missions que je réalise, ce fil rouge pourrait aborder le sujet de la relation fournisseur et du sourcing dans les établissements publics. C'est un sujet qui fait le lien avec toutes les missions que j'ai pu faire, j'ai choisi d'aborder la problématique suivante "Comment réaliser un bon sourcing et quels en sont les enjeux ?"

Nous allons commencer par voir le positionnement un peu particulier de l'ENAC dans son secteur d'activité, ensuite nous répondrons à la problématique du fil rouge et enfin nous concluons en analysant mon expérience professionnelle et le lien qu'elle a eu avec mon ancien stage et mes projets professionnels.

Présentation de l'ENAC :

Je pense qu'il est d'abord important de présenter l'ENAC avant de s'intéresser au secteur d'activité.

Présentation générale :

L'ENAC dit l'École Nationale de l'Aviation Civile est une école de la fonction publique française.



Logo de l'ENAC

L'ENAC est un établissement public c'est-à-dire une personne morale de droit public disposant d'une autonomie administrative et financière afin de remplir une mission d'intérêt général : l'enseignement supérieur.

Elle est placée sous le contrôle de la Direction Général de l'Aviation Civile dit DGAC. En effet, L'ENAC est sous la tutelle de la DGAC, elle-même sous la direction du Ministère de la Transition Écologique.



Logo de la DGAC et du Ministère de la Transition Écologique

L'ENAC est qualifié juridiquement d'Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) régi par le code de l'éducation.

« Les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel sont des établissements nationaux d'enseignement supérieur et de recherche jouissant de la personnalité morale et de l'autonomie pédagogique et scientifique, administrative et financière » d'après le Code de l'éducation.

L'ENAC a été fondée le 28 août 1949 à l'initiative de Max Hymans.



Photo de Max Hymans

C'est d'ailleurs le nom de ce dernier qui a été repris pour le bâtiment dans lequel j'ai effectué mon stage le bâtiment Hymans (H) en hommage à son créateur. Pour comprendre la création de cet établissement et son histoire vous trouverez en annexe 1 à la page 20 une représentation de son histoire.

Le directeur général est Olivier Chansou, son adjoint est Nicolas Cazalis.



Olivier CHANSOU, Directeur de l'ENAC

L'ENAC est soumis à un conseil d'administration (CA), un Conseil des Études (CE) et un conseil de la Recherche (CR) qui sont présidés par différentes personnes. La direction de l'ENAC s'administre autour de plusieurs directeurs, chefs et adjoints. Comme vous pouvez le voir sur l'organigramme présenté en annexe 2 à la page 21. En effet, pour élaborer et mettre en œuvre sa politique l'ENAC est assisté d'un ensemble de directions, services, délégations, départements et missions qui constituent l'administration centrale de son ministère d'inspections générales et d'organismes consultatifs.

La mission de l'ENAC est de former des élèves dans le domaine de l'aéronautique et en particulier au secteur du transport aérien en proposant 30 programmes de formations différents capables de former 3000 élèves par an en France mais aussi à l'étranger. Ils forment notamment des pilotes de ligne, des contrôleurs aériens, des ingénieurs, des techniciens de l'avion civile etc.

Financements de l'ENAC :

Au niveau de son financement, l'ENAC touche une subvention de la DGAC à hauteur de 95 M€ qu'elle doit compléter par des ressources propres principalement extraites de la recherche et de ses formations pour le domaine civil (cadets de l'air pour des compagnies étrangères¹, Master et Mastères spécialisés, formation continue) soit 30 M€ pour atteindre un budget total de 125 M€.

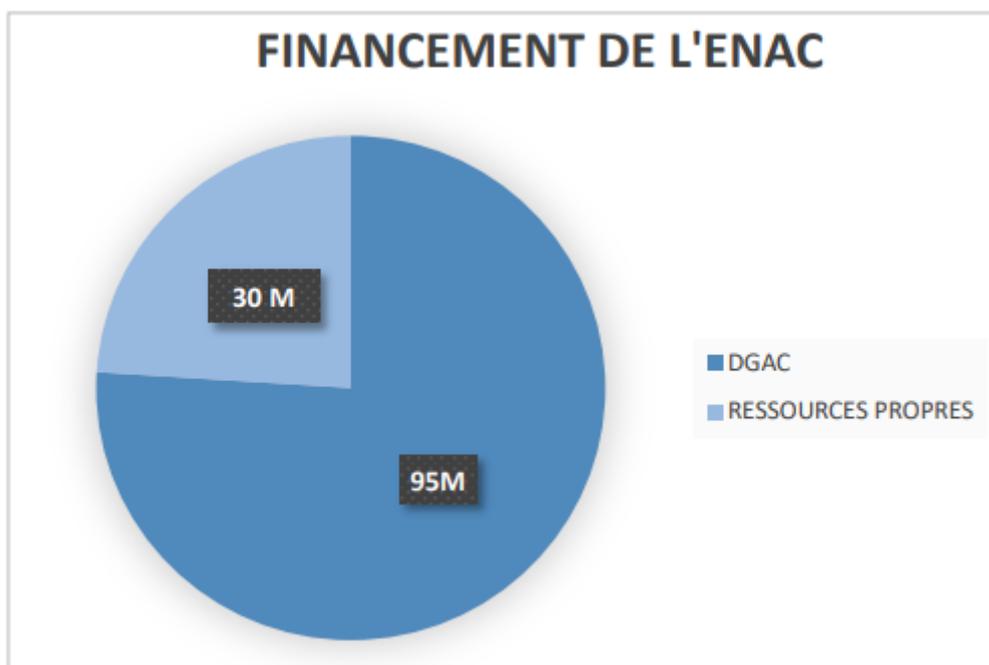


Schéma représentant le financement de l'ENAC

En échange de cette subvention, l'ENAC a pour mission d'assurer la formation et le perfectionnement des fonctionnaires de la DGAC. Elle doit justifier l'utilisation de cette subvention au cours d'entretien de gestion que nous verrons dans une autre partie.

Organisation de l'ENAC :

À son actif, elle compte plus de 900 salariés dont des enseignants et instructeurs. Elle compte également sur plus de 1000 professeurs vacataires². La direction générale gère une direction d'étude et de la Recherche (DER) qui gère elle-même plusieurs directions : une direction de la Formation au Pilotage et au Vols (DFPV) une direction de l'International et du Développement (DID) et du secrétariat général (SG).

¹ Ambassadeurs aéronautiques de leurs pays et se réunissent autour de leur passion pour l'Aviation

² Agent recruté pour accomplir une tâche précise, ponctuelle et limitée à l'exécution d'actes déterminés et rémunéré à la vacation.

La particularité principale de cet établissement est le fait que l'agence comptable possède seulement un lien fonctionnel avec la Direction générale et donc l'ensemble des services du secrétariat général. Il y a une certaine indépendance de l'agence comptable. Elle n'est pas hiérarchiquement rattachée à la même direction que les autres services. J'ai pu remarquer que les procédures sont assez lourdes dans l'administration publique. En effet, la procédure pour encaisser ou décaisser de l'argent est stricte et elle ne peut être effectuée par l'agence comptable uniquement sur présence : d'un titre émis, d'un bon de commande et d'une convention. Dans le Secrétariat Général, on trouve plusieurs départements notamment le département Finance (FIN), Ressources Humaines (RH) et Affaires juridiques (AJ). Le département Finance comprends le service contrôle de gestion, le service missions, le service achats, le service gestion des recettes, le service gestion des dépenses et la gestion des marchés publics. Il compte à son actif 23 fonctionnaires.

Positionnement de l'ENAC dans son secteur d'activité :

Comme je l'ai annoncé en introduction, le choix de l'établissement a été plutôt logique. L'année dernière j'ai eu la chance de réaliser un stage de 3 semaines chez Airbus dans une des équipes du service des achats. Comme vous le savez, Airbus est une très grande entreprise privée du secteur de l'aéronautique, ici, les missions des acheteurs sont techniques, à grande échelle et avec un niveau de responsabilité très élevé, c'est pourquoi je n'ai malheureusement pas pu manipuler, j'ai simplement fait de l'observation. Suite à cette expérience, j'ai voulu continuer dans le secteur de l'aéronautique, mais dans un établissement qui, dans son fonctionnement et dans ses missions, est complètement différente : l'ENAC. C'était donc un choix plutôt intéressant, je me suis naturellement dirigé vers cet établissement, encore une fois dans le domaine des achats afin de pouvoir comparer les méthodes de travail et les missions des deux organismes. Ces deux expériences ont un lien direct avec mon projet de formation, en effet, après avoir fait une L3, je compte très sérieusement me diriger vers un Master Achats afin de travailler dans ce domaine après mes études.

J'aimerais préciser que toutes les analyses, et tous les sujets que l'on va aborder seront liés à l'aviation civile et non pas à l'aviation militaire.

Le secteur de l'aéronautique et ses évolutions :

Le secteur d'activité de l'ENAC est évidemment l'aéronautique, malgré qu'ils se situent dans la partie enseignement et recherche, l'activité de l'ENAC est calquée sur l'activité de l'aéronautique français et international, comme à peu près toutes les entreprises qui travaillent dans ce secteur.

Les activités dans ce secteur sont très larges, elles peuvent représenter de la recherche, de l'enseignement, de la production, du civil, du militaire, du public, du privé etc. C'est pourquoi des entreprises ou des organisations peuvent travailler dans le même secteur mais en ayant une activité et un fonctionnement complètement différent. Le secteur de l'aéronautique englobe la formation de pilotes, de contrôleurs aériens, en passant par des chercheurs, jusqu'à la construction d'avions par Airbus, nous pouvons même y inclure les aéroports. Ce secteur d'activité est particulièrement présent et important dans la région Toulousaine, c'est une zone qui est réputée à l'internationale pour le secteur de l'aéronautique et de l'aérospatial.

Depuis les années 70, l'aéronautique se développe significativement et le développement de l'aviation civile y est pour beaucoup. En effet, le trafic aérien augmente depuis les années 70, cela s'explique de différentes façons, d'abord les personnes ont de plus en plus envie de voyager, il y a aussi une augmentation de la population mondiale, mais surtout le secteur de l'aéronautique fait

beaucoup de progrès depuis déjà plusieurs années notamment après les périodes de guerre au début et milieu du XXème siècle, cela se reflète par le développement d'avions de plus en plus gros, des avions pouvant faire de plus grandes distances, des avions plus économes et tout type d'innovation qui vont permettre de rendre plus abordable les voyages aériens. Toutes ces raisons ont donc fait que le nombre de voyageurs a été multiplié par 10 en 40 ans³. L'augmentation de cette activité a donc entraîné un développement du secteur aéronautique en général, de la construction d'avions à la formation de pilote et d'ingénieurs en passant de la recherche.

Malgré que ce soit le secteur industriel en meilleure forme avant la crise, le secteur de l'aéronautique s'est effondré à l'arrivée de la pandémie du COVID-19 en 2020. C'est le secteur qui a été le plus touché, les compagnies aériennes ont été lourdement touchées par cette crise (et par domino les autres corps de métier) car la plupart des pays ont fermés leurs frontières et ont imposé de nombreuses restrictions pour éviter le développement de ce virus sur les territoires. Si l'activité des compagnies aériennes chute, toutes les entreprises qui travaillent en amont vont rencontrer également des difficultés. Chez Airbus, les commandes sont perturbées, les compagnies aériennes ne parviennent plus à assumer leurs commandes, mais du côté des formations, les écoles comme l'ENAC doivent s'adapter également à cette baisse d'activité. Pour donner une idée, la filière a supprimé plus de 23 000 emplois en 2020 (8% de ses effectifs)⁴, le volume d'emploi a diminué en moyenne de 2% mensuellement en 2020 par rapport à 2019⁵.

Le secteur de l'aviation civile a beaucoup évolué entre les années 1970 et 2020, puis il y a eu une baisse notable de l'activité, heureusement il y a maintenant de l'espoir⁶, l'activité remonte depuis 2022, au niveau du trafic aérien, de la production et de l'emploi "Dans l'aéronautique, après les licenciements, les recrutements repartent en flèche"⁷.

Malgré que les entreprises de l'aéronautique sont parfois très différentes et plus ou moins impliquées dans ce secteur, s'il y a une baisse d'activité à un niveau, les conséquences peuvent être importantes pour tout le monde.

Nous allons voir qu'il y a de nouvelles problématiques dans ce secteur, notamment l'écologie qui est devenue aujourd'hui un réel enjeu.

L'aéronautique est confrontée à la pression croissante pour réduire son impact environnemental, notamment en termes d'émissions de gaz à effet de serre et de bruit. Les compagnies aériennes, les fabricants d'avions et les organismes de réglementation travaillent sur des technologies plus économes en carburant, telles que les avions plus légers et plus efficaces, les biocarburants, l'électrification et même l'exploration de l'aviation à hydrogène, nous pouvons dire que c'est devenu un réel enjeu pour les constructeurs comme Airbus et Boeing.

L'aéronautique fait face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certains domaines, tels que les pilotes, les ingénieurs et les techniciens de maintenance, cette pénurie est notamment liée à la crise de 2020⁶.

Il y a aussi des enjeux de sécurité et d'innovation qui sont eux des enjeux constants dans ce secteur, cela a donc pour objectif de minimiser les risques à travers des procédures et tout type d'innovations, ce seront des points abordés dans l'analyse PESTEL.

³ Rapport de Roland COURTEAU, juin 2013, Les perspectives d'évolution de l'aviation civile à l'horizon 2040 : préserver l'avance de la France et de l'Europe, lien en webographie page 19.

⁴ Solène Davesne, décembre 2021, Dans l'aéronautique, l'emploi ne redémarre toujours pas, lien webographie page 19.

⁵ Emeline Limon, mai 2021, Coup d'arrêt de l'emploi dans l'aéronautique et le spatial en 2020, lien en webographie page 19.

⁶ Guy Dutheil, Décembre 2021, « Le pire est derrière nous ! » : Safran affiche son optimisme pour tourner la page de la crise dans l'aéronautique, lien en webographie page 19.

⁷ Guy Dutheil, janvier 2022, Dans l'aéronautique, après les licenciements, les recrutements repartent en flèche, lien webographie page 19.

Analyse PESTEL de ce secteur :

- Politique :

Il y a de nombreuses réglementations que l'État a mis en place, au niveau de la sécurité dans les aéroports et dans les avions, mais aussi au niveau douaniers pour les marchandises transportées par voie aérienne, il y a également des règles pour le trafic aérien international.

L'Etat donne des subventions aux organismes du secteur aéronautique que ce soit dans le secteur public ou privé.

- Economique :

Le secteur de l'aéronautique est plus ou moins calqué sur la santé économique générale, plus l'économie se porte bien, plus il y aura de consommation, plus il y aura de voyages et de services de fret.

Le coût du carburant influence également la rentabilité des compagnies, par conséquent, moins de commande chez les constructeurs, c'est une réaction en chaîne jusqu'au sous-traitants. Mais cela peut également forcer ces acteurs à investir dans des technologies plus économes.

- Sociétal :

Les voyageurs ont un impact sur les compagnies aériennes, les destinations tendances peuvent changer, les périodes, le nombre de voyage par personne peuvent aussi changer. Les compagnies aériennes doivent constamment s'adapter à la demande des voyageurs.

Un phénomène à la fois sociétal et environnemental fait son apparition depuis quelques temps, c'est le boycott des voyages en avions. En effet, c'est un moyen de transport très polluant, certaines personnes préfèrent arrêter de prendre l'avion pour diminuer leur empreinte carbone. Il y a donc une conséquence directe sur les compagnies aériennes.

- Technologique :

Les innovations technologiques font pleinement partie du secteur de l'aéronautique, il y en a tous les points chez les constructeurs : matériaux, intelligence artificielle même dans les méthodes de fabrication, d'assemblage etc.

- Environnemental :

Le secteur de l'aéronautique est extrêmement polluant, de la fabrication des avions, à l'usage des avions. Des réglementations sont imposées aux compagnies et aux constructeurs, cela peut aussi diminuer la rentabilité de ces derniers.

Ce secteur est menacé par les contraintes environnementales actuelles, c'est un secteur qui a besoin de se réinventer.

Nous avons aussi l'exemple de centres de recherches, comme à l'ENAC sur des questions environnementales de l'aviation civile et militaire (exemple : les traînées de condensation des avions, c'est un sujet sur lequel travaille l'Enac actuellement).

- Légal :

Je n'ai pas vu de points intéressants à inclure dans cette partie, elle est assez proche de la partie politique voir de la partie environnementale.

Analyse SWOT :

<p>Interne</p>	<p>Forces :</p> <p>La recherche de l'ENAC est certifiée « ISO 9001 ».</p> <p>Une flotte⁷ de 102 avions.</p> <p>Des laboratoires d'aérodynamique, d'électronique, d'informatique, de langues...</p> <p>Moyens humains importants dont 910 salariés permanents 1200 professeurs et vacataires, 500 enseignants et instructeurs et 450 experts opérationnels.</p> <p>Implantations géographiques sur 9 sites en France.</p> <p>Diversités des formations avec 31 programmes de formations différents pour 3000 élèves.</p> <p>Simulateurs qualifiés. L'ENAC possède le plus grand espace de simulation aéronautique (simulation de vol et de contrôle) Européen.</p> <p>Permet de déléguer le Brevet d'initiation à l'Aéronautique.</p> <p>L'ENAC intègre le groupe ISAE en février 2022.</p>	<p>Faiblesses :</p> <p>Activité dégradée par le contexte sanitaire difficulté de s'adapter donc plus de demande.</p> <p>Appareils de pilotage vieillissants, il faut remplacer régulièrement la flotte.</p> <p>Nécessité de développer les modes d'enseignements à distance.</p> <p>Dépendance financièrement de la DGAC.</p>
<p>Externe</p>	<p>Opportunités :</p> <p>Secteur aéronautique en développement constant.</p> <p>Formation de qualité reconnue à l'international.</p> <p>Nommée meilleure école Européenne.</p> <p>Toulouse est la capitale de l'aéronautique.</p> <p>Savoir-faire Français réputé.</p> <p>Pas de concurrence dans la formation aéronautique dans la zone.</p> <p>Bonne réputation internationale de l'ENAC et coopère avec plusieurs compagnies (Air France, Air Maroc, Compagnies chinoise, compagnies coréennes, ...</p>	<p>Menaces :</p> <p>Besoins en formation de l'étranger assez « volatiles » et développement de l'aéronautique à l'étranger avec des compagnies qui se tournent de plus en plus vers des formations dans leur pays pour réduire leurs frais.</p> <p>Taux de chômage dans le secteur avec la crise économique.</p> <p>Arrêt des financements par les organismes (dont Pôle emploi) car pas d'opportunités d'emploi à la clé.</p>

Fil rouge - La relation fournisseur dans le secteur public :

Le service achat, lien avec le fil rouge :

Étant dans le service des achats de l'ENAC, j'ai pu comprendre les différentes missions des acheteurs et j'ai réalisé qu'elles étaient bien plus larges que ce que je pensais, cela ne consistait pas simplement à acheter et passer des commandes. Il y a une dimension des achats que j'ai trouvé très intéressante, et qui est particulièrement importante pour le service et pour l'entreprise : c'est la relation fournisseur. J'ai décidé de prendre comme fil rouge la relation acheteurs-fournisseurs en me penchant sur le sourcing car c'est en lien avec les missions que j'ai pu réaliser dans l'entreprise, c'est également une partie très importante dans les achats qu'il ne faut surtout pas négliger.

Il est d'abord important d'expliquer le fonctionnement du service des achats à l'ENAC et plus généralement dans les organismes publics, les achats publics sont contraints de respecter beaucoup de règles. En fonction du montant du marché, les procédures seront différentes : En dessous de 40 000 euros HT, l'ENAC peut contracter avec le fournisseur de son choix. Une procédure adaptée est exigée entre 40 000 et 140 000 euros HT pour les fournitures et services et jusqu'à 5 382 000 d'euros HT pour les travaux, ici, l'ENAC a l'obligation de rédiger un contrat et une procédure écrite, il y a la possibilité de négocier. Et au-delà de ces seuils, c'est une procédure formalisée, il existe plusieurs procédures mais la plus commune est l'appel d'offre, pour laquelle il y a des règles de publication à respecter (de support et de délais), mais il est impossible de négocier pour ce type de procédure.

Pour résumer, plus le montant est élevé, plus la procédure est stricte, en effet elle est très codifiée car elle est soumise au code de la commande publique.

En général, voici comment se déroule de A à Z un processus d'achat :

Dans un premier temps, un besoin est émis par un prescripteur (le client interne de l'entreprise) en fonction du montant on choisira la procédure la plus adaptée. Il y a une partie conseil qui donne des indications sur la procédure à suivre, ils conseillent également au niveau du cahier des charges pour qu'il soit le plus précis possible : plus il est précis, meilleure sera la proposition des fournisseurs. Ensuite, les acheteurs avec l'aide des prescripteurs vont analyser les offres des fournisseurs et en retenir un seul (en respectant les délais obligatoires), quand le fournisseur a été choisi, l'ENAC doit notifier le marché et une fois notifié, ils doivent constater qu'il y a un engagement vis-à-vis d'eux. Enfin, une fois qu'il y a "service fait", l'ENAC rapproche le "service fait" de la facture pour vérifier que tout est conforme, puis le service comptabilité procède au paiement.

Les enjeux de la relation fournisseur et du sourcing :

Les enjeux de la relation avec les fournisseurs sont importants, en effet, l'ENAC travaille toute l'année avec des fournisseurs dans plusieurs domaines, ils achètent des formations pour les étudiants et pour les professionnels, des logiciels, des travaux, du service de gardiennage, des fournitures etc. Ils ont l'habitude de travailler avec certains fournisseurs, et avec qui ils ont déjà passé des marchés, parfois renouvelés. Une bonne relation avec ces fournisseurs est primordiale du côté des acheteurs et des fournisseurs car elle représente différents enjeux. Cela va permettre d'installer une relation de confiance, d'éviter les mésententes, et un bon déroulement des marchés et des négociations. Si la relation est bonne entre les deux entités, il sera plus facile de travailler ensemble, de réaliser de nouveaux marchés ou de les renouveler. Au contraire, si la relation est mauvaise, l'ENAC peut rencontrer des difficultés dans les négociations, le processus peut être plus long, dans certains cas des affaires peuvent faire l'objet de plaintes et finir au tribunal. J'ai pu assister

à une situation de plainte d'un fournisseur de prestation de formation d'enseignement, ce fournisseur n'a pas été satisfait de la procédure. Il a décidé de saisir le tribunal administratif afin d'annuler la procédure et de la recommencer depuis le début. Heureusement ce dernier a été débouté, jugé que sa plainte n'était pas légitime et que cela ne justifiait pas son recours et l'annulation de la procédure menée par l'ENAC. Dans ce cas-là l'origine du problème est une mauvaise relation avec le fournisseur, en effet, c'est un fournisseur avec qui l'ENAC travaillait auparavant. On se rend compte que les conséquences peuvent être importantes, c'est une perte d'argent, d'énergie et d'organisation pour les deux organismes.

Les étapes pour construire une bonne relation fournisseur sont assez floues et compliquées dans le secteur public. Il n'y a pas vraiment de mode d'emploi, c'est quelque chose qui se construit avec le temps. Le plus important c'est d'être honnête avec le fournisseur, ils veulent travailler avec des entreprises sérieuses, intéressées, professionnelles, c'est-à-dire un bon client pour lui. Évidemment les échanges doivent être professionnels et efficaces, mais lorsqu'ils rencontrent des difficultés à communiquer, il est intéressant de se rencontrer possible avec tous les agents concernés. Cela permet de communiquer plus facilement, de trouver un terrain d'entente, de débattre, c'est une méthode souvent utilisée et portant bien ses fruits.

Les ressources de l'entreprise liées à la relation fournisseur sont d'abord financières, il y a un réel enjeu financier dans l'équation. Ensuite les ressources humaines sont à l'origine de cette relation, c'est avant tout la communication entre eux qui va créer cette bonne ou mauvaise relation.

Comment réaliser un bon sourcing et quels en sont les enjeux ?

Le sourcing est un processus crucial pour les entreprises, il englobe différents enjeux qui doivent être pris en compte pour garantir une gestion optimale des ressources et répondre aux attentes des besoins émis par l'entreprise. Il existe différentes façon de faire un sourcing, mais encore une fois il n'y a pas de mode d'emploi, par contre, il y a des points auxquels il faut faire attention pour en réaliser un bon, personnellement j'ai pu observer et ensuite pratiquer, cela m'a permis de comprendre et de rassembler toutes les informations que je trouvais importante pour le réaliser.

Dans un premier temps pour réaliser un bon sourcing, il faut cerner le besoin émis par le prescripteur. C'est selon moi l'étape la plus importante, il est important de recueillir toutes les informations utiles afin de viser le plus juste possible lors de nos recherches et éviter une perte de temps. Dans les informations utiles, j'entends le volume, les différentes dates, des recommandations etc.

Il faut ensuite passer aux recherches, d'abord sur google, il existe aussi des sites spécialisés comme Europa ou KOMPASS, ici le plus important est de recueillir le maximum d'informations sur les fournisseurs et de les conserver pour au final commencer une première comparaison et évaluation. Il existe d'autres manières de trouver des fournisseurs : en interrogeant d'autres établissements qui ont déjà réalisées ce marché, l'avantage c'est qu'il sera plus facile d'avoir un retour objectif ainsi que de récupérer certains documents de consultations.

Par la suite, lorsque vous vous êtes constitué une base de données intéressante avec plusieurs fournisseurs, vous pouvez commencer la prise de contact. Il ne faut pas hésiter à appeler, le but ici est de tomber sur la bonne personne, celle qui sera en mesure de répondre à nos questions. L'objectif est de se faire connaître aux yeux du fournisseur, pour qu'ensuite il puisse participer à notre appel d'offre, ou répondre à un marché quelconque.

Le sourcing est un élément important dans la relation client, en effet, c'est la première prise de contact, et la première impression qui déterminera la relation que vous aurez avec le fournisseur dans le futur, c'est un vrai outil pour construire une bonne relation fournisseur-acheteur.

Enfin il est primordial de maintenir une communication continue, le sourcing ne se limite pas à la phase de sélection.

Nous pouvons à présent voir quels sont les objectifs et les enjeux d'un sourcing.

L'un des principaux objectifs du sourcing pour les établissements publics est de réduire les coûts d'approvisionnement. Étant donné que ces établissements doivent dépenser efficacement les fonds publics, il est essentiel d'obtenir les biens et services nécessaires au meilleur rapport qualité/prix.

Un autre enjeu majeur du sourcing est la gestion des risques liés à l'approvisionnement. Il est essentiel d'identifier des fournisseurs fiables qui respectent les normes de qualité, les délais de livraison et les exigences légales. En diversifiant les sources d'approvisionnement, les établissements publics peuvent atténuer les risques liés à la dépendance à un seul fournisseur. Nous pouvons faire le lien avec une méthode de sourcing qui consiste à interroger des entreprises ayant déjà réalisé le marché et de récolter un retour de leur part, cela permet de se protéger et d'avoir un avis extérieur.

Les établissements publics doivent de plus en plus respecter des normes élevées en matière de responsabilité sociale et environnementale. Le sourcing peut être utilisé pour identifier des fournisseurs qui adhèrent à ces normes et qui ont des pratiques durables. Cela peut inclure des critères tels que le respect des droits de l'homme, l'éthique, la réduction de l'empreinte environnementale, c'est devenu un vrai critère aujourd'hui dans le choix des fournisseurs.

Le sourcing peut également stimuler l'innovation et améliorer la qualité des biens et services achetés par les entreprises. En recherchant des fournisseurs innovants et en encourageant la concurrence, ces entreprises peuvent bénéficier de nouvelles idées, technologies et pratiques qui améliorent leurs opérations et leurs offres.

En résumé, le sourcing pour les établissements publics présente des enjeux importants tels que la réduction des coûts, la transparence, la gestion des risques, la responsabilité sociale et environnementale, ainsi que l'innovation et la qualité. Ces objectifs peuvent être atteints seulement si le sourcing est bien réalisé, cela permettra un gain de temps et d'argent.

Missions liées à la relation fournisseur et au sourcing :

Une grande partie de mon stage est en lien avec ce fil rouge. J'ai pu observer la partie technique du métier d'acheteur, comme la rédaction de marché, de documents de consultation, de rapports d'analyse etc. Mais ce ne sont pas les missions que l'on m'a confiées, la responsabilité de ces tâches étaient trop élevées, et surtout, je n'avais pas les compétences pour les réaliser. Les missions que j'ai pu faire étaient plutôt tournées vers de la relation fournisseur et au sourcing.

Tout d'abord le sourcing et la relation fournisseur sont étroitement liés, j'ai personnellement pu réaliser un sourcing seul, ce qui représente une vraie mission d'acheteur. Dans un premier temps j'ai pu voir avec un collègue alternant, le sourcing qu'il avait réalisé pour le Speed Meeting. Pour expliquer rapidement, c'est un événement organisé par l'ISAE SUPAERO, L'ENAC et le CNRS qui se déroule le 8 juin à l'ISAE.

Cet événement permet de mettre en relation des fournisseurs extérieurs avec des acheteurs et des prescripteurs (clients internes) des 3 établissements. Chaque année, les acheteurs de chaque établissements doivent faire une liste de fournisseurs qui pourraient les intéresser pour répondre aux besoins des 3 (en accord avec chacun de leurs prescripteurs), ils finissent par rassembler leurs listes, ce qui crée une première base de données de fournisseurs potentiels, c'est un vrai travail de sourcing. Après m'avoir donné quelques conseils, je me suis lancé dans mon propre sourcing. La difficulté que j'ai rencontré se situait au niveau de la prise de contact, c'est un exercice que je n'avais jamais expérimenté, avec certaines règles à respecter. J'ai personnellement décidé de faire un premier contact par mail pour filtrer les fournisseurs plus ou moins intéressants, j'ai ensuite organisé des rendez-vous téléphoniques avec certains d'entre eux pour aller un peu plus loin. Je me suis chargé de la première prise de contact, le dossier a ensuite été transmis au services des achats. C'est l'une des missions les plus proches de la relation fournisseur que j'ai pu faire.

J'ai également effectué d'autres missions mais de façon un peu moins autonome, mais qui constitue également un lien avec la relation fournisseur. On y retrouve par exemple des révisions de prix, les fournisseurs avec qui l'ENAC avait déjà passé un marché reviennent vers nous lorsque les prix changent (les prix changent beaucoup en ce moment à cause de l'inflation). La mission de l'ENAC est de prendre en compte leurs difficultés et de calculer une révision de prix grâce à des indices fournis par l'INSEE par exemple. L'ENAC renvoie une proposition avec le moment qu'ils proposent, j'ai pu faire ces calculs en essayant de bien comprendre les problématiques du fournisseur.

Enfin j'ai rédigé des courriers de négociations directement adressés aux fournisseurs, dans ce cas-là c'était principalement pour améliorer l'offre qu'ils avaient transmis à l'ENAC pour répondre à un marché. Nous sommes typiquement dans de la relation fournisseur à travers ces trois missions.

TABLEAU DE BORD (BILAN HEBDOMADAIRE)

INTRODUCTION : Stage effectué à l'ENAC dans le département FIN, dans le service des achats. J'ai pu effectués différents types de missions, plus ou moins en autonomie. Vous retrouverez dans ce tableau de bord, une partie des tâches les plus intéressante que j'ai réalisé à l'ENAC durant ce stage, sachant que le début de mon stage était dédié à la découverte du fonctionnement des différents services du département. J'ai eu du mal à retranscrire le temps que j'ai consacré aux missions, elles étaient souvent étalées sur plusieurs jours, intercalées entre RDV, explications et autres tâches en tout genre. J'ai décidé de garder les tâches que j'ai trouvé les plus intéressante pour pas que le tableau de bord soit trop long.

FIL ROUGE CHOISI : Le sourcing et la relation fournisseur dans les établissements publics.

SEMAINE	MISSION(S)	TÂCHES	Temps consacré	En rapport avec l'activité fil rouge	Sans rapport avec l'activité fil rouge
1	Ici, je n'ai réalisé aucunes missions en autonomie, seulement des réunions et RDV avec les différentes équipes				
2	Révision de prix Proposition au fournisseur	Compréhension des problématiques du fournisseur Calcul des révisions de prix avec les indices INSEE	2 à 3 sessions d'1 à 2h. Car je me suis beaucoup trompé au début.	Rapport direct avec le fil rouge car relation fournisseur	

		Calcul des révisions de prix avec les indices du fournisseur			
3	Publication d'un marché sur le site « achats publics » Réunion hebdomadaire avec tous les responsables du département FIN	Pas en autonomie, je l'ai réalisé avec Théo (alternant), il m'a surtout appris à utiliser le site. Rapport d'étonnement à chaque réunion, je devais apporter un regard extérieur sur l'organisation de l'ENAC en général. Le but était aussi de vérifier si tout allait bien pour moi.	2H pour la publication. Marinée complète pour la réunion.		Pas de lien direct avec le fil rouge, c'est une mission d'acheteur classique. Pareil pour la réunion, c'était plutôt une mission de stagiaire.
4	Speed meeting	RDV à l'ISAE, pour organisation de l'évènement, présentation à l'équipe + récap.	Après-midi complète + récap le lendemain avec Theo	Lien, récap de l'activité de sourcing chez chacun des acheteurs.	
5	DDRS Courriers de négociation	Simple RDV avec la personne responsable du Développement Durable et Responsabilité sociétales. Lien avec les achats, achats responsable. Rapprocher les demande de négociation des prescripteurs et courriers. Rédaction et envoi courrier.	2h de RDV Etalé sur plusieurs jours, sessions d'une heure.	Courriers de négo, c'est un lien direct avec la relation fournisseur. La négociation peut être une étape délicate dans la relation avec les fournisseur.	Pas de lien avec le fil rouge, simplement avec les achats responsables .
6	Sourcing : marchés frigos connectés	J'ai recueilli et rassemblés toutes les informations liées à ce marché. L'ENAC partait de 0 j'ai donc	Toute la semaine par sessions.	Sourcing donc lien avec la fil rouge, j'ai suivi les étapes et les	

		commencé mon sourcing		conseils que j'ai expliqué dans la partie précédente pour réaliser un bon sourcing.	
7	sourcing	RDV sur Teams avec fournisseur	Matinée	Lien relation fournisseur car prise de contact, importance de la première prise de contact.	
8	sourcing	RDV avec un autre fournisseur, il souhaite visiter le site avant d'aller plus loin.	Martinée	Lien relation fournisseur car prise de contact, importance de la première prise de contact.	
ANALYSES	J'ai réalisé des missions plutôt variées, elles m'ont beaucoup plu, particulièrement celles en lien avec mon fil rouge.		Quelques difficultés à déterminer le temps que je passais sur les missions, comme je l'ai expliqué, je ne faisais jamais les missions d'un coup, je devais apprendre, comprendre, me tromper, recommencer etc.	La plupart des missions que j'ai réalisées sont en lien avec mon fil rouge, c'est aussi celles que j'ai décidé de garder pour mon tableau de bord	
CONCLUSION	Pour conclure, je peux dire que je suis content d'avoir effectué ce type de missions, c'était des tâches très variées qui ne m'ont pas du tout ennuyées. D'après le retour de l'équipe des achats, ils sont content du travail que j'ai fournis, sachant que j'essayais de le faire de façon la plus autonome possible.				

Conclusion :

Pour conclure, je pense qu'il peut être intéressant de faire le lien entre ma formation actuelle, mon premier stage en achat chez Airbus, mon deuxième stage en achat à l'ENAC et mon Projet Personnel Professionnel.

Pour moi un stage est un outil, un outil qui va me permettre d'explorer et de comprendre un domaine, un corps de métier, une entreprise. C'est pour moi le meilleur moyen de se rendre compte de ce qu'il me plait ou pas, de comprendre comment fonctionnent les différentes entreprises en fonction de leur taille, de leur statut etc. C'est ce que j'ai essayé de faire depuis mon premier stage, et je peux maintenant affirmer que c'est le meilleur choix que j'aurais pu faire. A présent, j'ai une vision très large du domaine des achats, c'est un domaine qui m'intéressait bien avant de faire mon premier stage, mais dans lequel je ne connaissais pas grand-chose, je me rends compte aujourd'hui que malgré que je les ai réalisés dans le même domaine : les achats et l'aéronautique, ces stages n'avaient pratiquement rien à voir car les établissements étaient trop différents.

Les plus grandes différences sont les procédures, chez AIRBUS, ils fonctionnent qu'en appel d'offre, c'est une entreprise privée, elle a beaucoup moins de contraintes que l'ENAC. Le spectre d'action est beaucoup plus large à l'ENAC pour les acheteurs, c'est notamment lié à la taille de l'entreprise, l'équipe des acheteurs de l'ENAC est composée de 5 personnes contre plusieurs dizaines avec chaque équipe ayant une spécialité chez Airbus. En tant que stagiaire, je me suis senti plus à l'aise à l'ENAC, j'ai pu durant ces deux mois et assez rapidement manipuler et aider, je me suis réellement senti utile auprès de l'équipe. L'environnement général était aussi plus agréable.

Malgré que les achats ne soient pas un domaine enseigné en BUT GEA, cette formation m'a tout de même donné des outils pour mieux comprendre les processus, des notions m'ont été utiles lors de mon stage notamment en stratégie, en management et en comptabilité.

L'objectif pour le futur est de continuer mes études dans cette direction, d'abord faire une L3 management, puis intégrer le Master Achats de TSM. C'est un parcours que l'alternant de l'équipe des achats de l'ENAC est en train d'emprunter, j'ai eu l'occasion d'en parler avec lui et c'est un projet qui me plait toujours.

Finalement je repars avec énormément de connaissances, je n'ai jamais autant appris que ces deux dernières années à travers mon DUT et mes stages.

Webographie :

3 - Rapport de Roland COURTEAU, juin 2013, Les perspectives d'évolution de l'aviation civile à l'horizon 2040 : préserver l'avance de la France et de l'Europe, https://www.senat.fr/rap/r12-658/r12-658_mono.html

4 - Solène Davesne, décembre 2021, Dans l'aéronautique, l'emploi ne redémarre toujours pas, <https://www.usinenouvelle.com/editorial/dans-l-aeronautique-l-emploi-ne-redemarre-toujours-pas-embargo-18h.N1165322>

5 - Emeline Limon, mai 2021, Coup d'arrêt de l'emploi dans l'aéronautique et le spatial en 2020, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/coup-darret-de-lemploi-dans-laeronautique-et-le-spatial-en-2020>

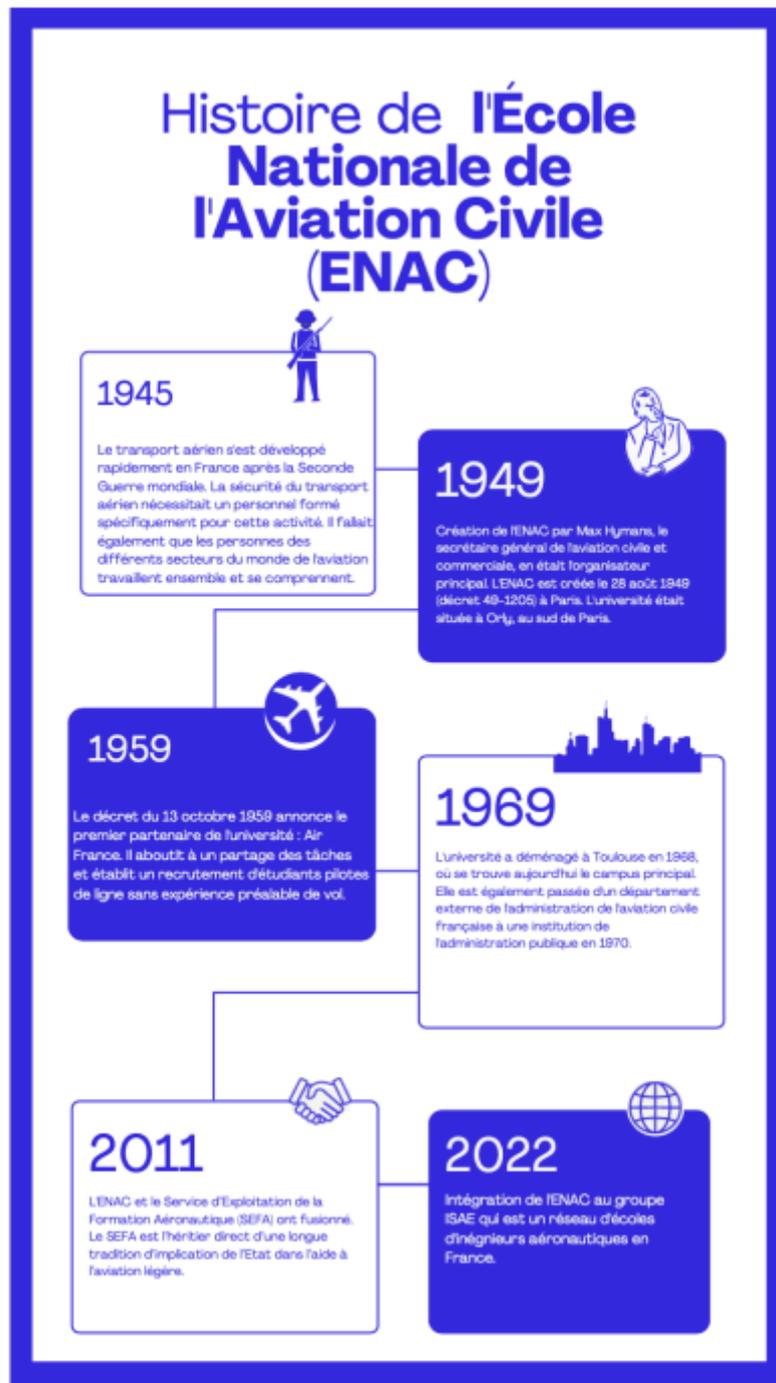
6 - Guy Dutheil, Décembre 2021, « Le pire est derrière nous ! » : Safran affiche son optimisme pour tourner la page de la crise dans l'aéronautique, https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/12/10/le-pire-est-derriere-nous-safran-affiche-son-optimisme-pour-tourner-la-page-de-la-crise-dans-l-aeronautique_6105483_3234.html

7 - Guy Dutheil, janvier 2022, Dans l'aéronautique, après les licenciements, les recrutements repartent en flèche, https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/01/26/dans-l-aeronautique-apres-les-licenciements-les-recrutements-repartent-en-fleche_6111077_3234.html

Site officiel de l'ENAC, <https://www.enac.fr/fr>

Annexes :

Annexe 1 : l'histoire de l'ENAC



Annexe 2 : Organigramme de l'ENAC

