

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
HEC ALGER**

**Mémoire de fin de Cycle pour l'Obtention du Diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Option : Affaires Internationales

THEME :

**La contribution du management de la qualité à
l'amélioration de la gestion des importations**

**Cas étudié : L'entreprise nationale des appareils de
mesure et de contrôle « AMC »**

Présenté par :

M. Nassim KHERRAZ

Encadré par:

Mme. Sara ATROUNE

Maitre assistante

**4^{ème} Promotion
Juin 2017**

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

Maman, mon père

*Qui n'ont jamais cessé de me soutenir, de m'épauler et surtout de prier pour que
je puisse atteindre mes objectifs.*

Mon frère Amir, ma sœur Dounia

Assil notre poupée adorée

Chers grands-parents paternels que dieu les accueille dans son vaste paradis

Chère grands-parents maternels à qui je souhaite bonne santé

*Je dédie ce travail à toute personne m'ayant encouragé pour que je puisse arriver
jusque-là*

Toute la famille, tous les amis, tous les professeurs qui m'ont enseigné...

Remerciement :

Je tiens à exprimer par ces quelques lignes de remerciement ma gratitude envers toutes les personnes qui, par leur présence, leur soutien, leur disponibilité et leurs conseils, j'ai eu confiance à accomplir ce travail.

Je remercie infiniment Mme Sara ATROUNE qui m'a fait l'honneur d'être mon encadreur. Je la remercie pour son professionnalisme, sa disponibilité ainsi que ses précieux conseils.

Mes remerciements les plus sincères s'adressent également à Mesdames Hassiba Djemaa et Meriem CHERFOUH pour le temps qu'elles m'ont accordé, pour leur encouragement, leurs conseils ainsi que leurs remarques constructives.

Je tiens à remercier mon maître de stage Le directeur de la qualité et du développement au sein de l'entreprise AMC, Monsieur Kamel SAAD. Je remercie également Monsieur Djamel ARABE chef de département commercial ainsi que madame AGOUNE chef de département marketing pour leur accueil et leur disponibilité tout au long de mon stage.

SOMMAIRE

Sommaire

Introduction générale	
Chapitre 1 : principes fondamentaux du management de la qualité	2
Section 1 : La Qualité.....	2
Section 2 : Management de la qualité	14
Section 3 : Règlementation de la qualité	21
Chapitre 2 : Généralités sur le commerce international	36
Section 1 : réglementation des importations en Algérie	36
Section 2 : la logistique internationale	56
Section 3 : le paiement à l'international	74
Chapitre 3 : la contribution du management de la qualité à l'amélioration de la gestion des importations.....	85
Section 1 : présentation et historique de l'entreprise AMC.....	86
Section 2 : Description et diagnostic du système du management de la qualité de l'entreprise AMC.....	92
Section 3 : Description et diagnostic de la gestion des achats de l'entreprise AMC.....	115
Conclusion générale	138

Liste des tableaux

Liste des tableaux :

Tableau N° 1 : Organismes de certification selon le type	30
Tableau N°2 : EXW : répartition des couts et risques	63
Tableau N°3 : FCA : répartition des couts et risques	64
Tableau N°4 : CPT : répartition des couts et risques	65
Tableau N°5 : CIP : répartition des couts et risques	66
Tableau N°6 : DAT : répartition des couts et risques	67
Tableau N°7 : DAP : répartition des coûts et risques	68
Tableau N°8 : DDP: répartition des couts et risques.....	69
Tableau N°9 : FAS : répartition des couts et risques.....	70
Tableau N°10 : FOB : répartition des coûts et risques.....	71
Tableau N°11 : CFR : répartition des coûts et risques.....	72
Tableau N°12 : CIF : répartition des coûts et risques.....	73
Tableau N°13 : Liste des procédures.....	107

Liste des figures

Figure N° 1 : Le rôle de la qualité dans la stratégie de différenciation de l'entreprise.....	9
Figure N° 2 : les coûts relatifs à la qualité observée.....	10
Figure N° 3 : les coûts relatifs à la qualité optimisée	11
Figure N° 4 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus	16
Figure N° 5 : la roue de Deming	20
Figure N° 6 : vrille de la roue de Deming.....	21
Figure N° 7 : niveaux de certification	29
Figure N° 8 schéma d'une lettre de crédit stand-by : Ouverture (émission de la garantie)...	81
Figure N° 9 : Organigramme de l'entreprise AMC	87
Figure N° 10 : structure documentaire du système qualité de l'entreprise AMC	105
figure N° 11 : Présentation du processus Planification	111
figure N° 12 : Présentation du processus Planification Achats	112
figure N° 13 : Présentation du processus Fabrication	113

Liste des abréviations

Liste des abréviations :

5M : méthode, milieu, main d'œuvre, matériel, matière

ABEF : Association des Banques et Etablissements Financiers

AFAQ : Association française pour le -management et l'amélioration de la Qualité

AFNOR : association française de normalisation

AGI : Autorisation Globale d'Importation

AMC : entreprise nationale des appareils de mesure et de contrôle

AMPEX : Aide en Matière de Promotion des Exportations

BA: Banque d'Algérie

BCA : Banque Centrale d'Algérie

BEA : Banque Extérieure d'Algérie

BNA: Banque Nationale d'Algérie

BVQI : Bureau Veritas Quality International

C M E: Commission des Marchés de l'Entreprise.

CA : chiffre d'affaires

CACI: Chambre Algérienne du Commerce et d'Industrie.

CAGEX: Compagnie Algérienne d'assurance et de garantie des exportations.

CCE: Conseil de Coordination de l'Entreprise.

CCI: Chambre de Commerce et d'Industrie

CEDRAO: Commission d'examen des demandes de recours dans le cadre des appels d'offres.

CEI : Commission Electrotechnique Internationale

CEI : Commission Electrotechnique Internationale

Liste des abréviations

CEN : comité européen de normalisation

CEO: Commission d'évaluation des offres.

CEPREGG: Commission d'examen des demandes de recours à la pré-qualification et au gré à gré.

CFR : cost and freight

CIF : cost ansurance and freight

CIP : carriage and insurance paid

CNAC : Caisse Nationale d'Assurance Chômage

CNEP: Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance

COFREND : Confédération française pour les essais non destructifs

COP: Commission des ouvertures des plis

COPEO: Commission d'Ouverture des Plis, d'Evaluation et d'Attribution des Offres relatives aux commandes et lettres de commandes

CPA : Crédit Populaire d'Algérie

CPCL: Comité de pré qualification des candidatures relatives aux commandes et lettre de commandes.

CPT : carraige paid to

CQHN : Centre pour la gestion de la qualité Hainaut- Namur

CREDOC : Crédit documentaire

DA : Dinar Algérien

DAP : delivered at place

DAT : delivered at terminal

DDP : delivery duty paid

DGD : Direction Générale des Douanes

Liste des abréviations

EFQM : European Foundation for Quality Management

EOQ : European Organization for Quality

EPE : Entreprises Publiques Economiques

ESOE : European Society for Organizational Excellence

EXW : ex works

FAS : free alongsid ship

FCA : free carrier

FMI: Fonds Monétaire International

FOB : free on board

GDS : Gestion des Stocks

IANOR : institut Algérien de normalisation

IBN : Institut Belge de Normalisation

IDE : Investissement Direct à l'Etranger

ISA : Fédération internationale des associations nationales de normalisation

ISO : organisation mondiale de normalisation

L'IATA : Association Internationale du Transport Aérien.

LRQA : Lloyds Register Quality Assurance

MC: Ministère du commerce

MWQ : Mouvement Wallon pour la Qualité

NA : normes algériennes

NQA : niveaux de qualité acceptables

OBE : Organisation Belge d'Etalonnage

OCMS : Organisme certificateur des métiers et des services

Liste des abréviations

ONACO: Office Nationale de Commercialisation

OST : organisation scientifique du travail

OTM : Organisateur transport multimodal.

PDCA : plan, Do, Check and Act (cela réfère à la roue de Deming)

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PME : petite et moyennes entreprises

PMI : Petites et Moyennes Industries

PMI : petites et moyenne industries

PMTE: Plan Moyen Terme de l'Entreprise

PROMEX : Promotion des Exportations

QQCCOP : quoi, qui, quand, comment, combien, ou, pourquoi

REMDOC : Remise documentaire

SIL : Services Industriels et Logistiques.

SMQ : système du management de la qualité

TQM : le management total de la qualité

UIT : Union Internationale des Télécommunications

VCK : Vlaamse Centrum voor Kwalite itzorg

Liste des annexes :

ANNEXE N°1 : Cartographie-des-processus

ANNEXE N° 2 : interaction des processus

ANNEXE N° 3 : Avis d'Appel d'Offres

ANNEXE N°4 : Liste des fournisseurs référenciés

ANNEXE N° 5 : Fiche de suivi fournisseur

ANNEXE N° 6 : Fiche d'Evaluation Annuelle des Fournisseurs

ANNEXE N° 7 : Fiche suivi des receveurs FOB

ANNEXE N° 8 : Fiche suivi transporteur

ANNEXE N° 9 : Bon de Réception

ANNEXE N° 10. Bon d'Arrivée

Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE

Le changement de millénaire a marqué l'avènement de la mondialisation des marchés et de la globalisation financière. Les entreprises sont, de plus en plus, ouvertes à une concurrence mondiale où les facteurs contribuant à la compétitivité tels que la qualité, les prix concurrentiels et la livraison dans les délais sont amenés à jouer un rôle primordial.

La devise « *Le client est roi* » se vérifie encore plus de nos jours. A mesure que s'améliore la qualité de la vie, la demande de produits et de services de meilleure qualité augmente également. Partout dans le monde, les clients exigent que le produit ou le service pour lequel ils ont payé corresponde à leurs spécifications, réponde à leurs attentes ; et qu'il fonctionne comme prévu. La qualité est alors vue comme la capacité de répondre aux attentes du consommateur à un coût et à un prix, tous les deux, « acceptables » l'un par l'entreprise, l'autre par le client.

Il n'est possible aujourd'hui d'atteindre le niveau de qualité requis dans un produit qu'en utilisant un système de management de la qualité digne de ce nom. Plusieurs entreprises, dans le monde, l'ont compris et intègrent dans leurs stratégies le management de la qualité comme élément pertinent de performance.

C'est pour faciliter cette activité, qu'est arrivée la série de normes ISO 9000, se présentant comme une alternative de management, susceptible de conduire une entreprise à l'efficacité et à l'efficience, et ainsi donc vers l'excellence. L'objectif de cette série de normes sera alors de fournir un mécanisme permettant de déterminer et de répondre aux besoins des clients, d'éviter les erreurs lorsque cela est possible et lorsque ce n'est pas le cas, de les corriger de façon à améliorer le procédé et à répondre aux besoins des clients de façon cohérente, au moindre coût. De cette série, la norme ISO 9001 en sa version 2000, 2008 ainsi que sa nouvelle version 2015 aide beaucoup les entreprises, en ce qu'elle spécifie particulièrement les exigences pour un système de management de la qualité et porte sur l'efficacité du système à satisfaire les exigences des clients.

En Algérie comme partout ailleurs, le management de la qualité s'impose à toute entreprise désireuse de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante, tout en étant aussi compétitive. Bien que le concept de management de la qualité soit pratiquement récent dans notre pays, Certains dirigeants d'entreprises Algériennes ont engagé au sein de leurs structures

un système de qualité pour assurer la bonne performance la parfaite satisfaction de la clientèle.

Ce sujet suscite de notre part un véritable intérêt, dans la mesure où son étude permettra de mieux connaître cet élément stratégique qu'est la qualité, de comprendre ce système et d'appréhender son impact sur les entreprises Algérienne en terme de gestion des importations qui est un élément clef dans le processus de production de cette dernière.

Nous allons donc étudier la contribution du management de la qualité à l'amélioration de la gestion des importations au sein de l'entreprise algérienne. Autrement dit nous essaierons à travers notre étude de donner réponse à la problématique suivante :

Comment le management de la qualité contribue-t-il à l'amélioration de la gestion des importations au sein de l'entreprise algérienne ?

Pour déterminer ce mécanisme et comprendre la manière par laquelle le management de la qualité contribue à l'amélioration de la gestion des importations au sein de l'entreprise algérienne, notre étude consistera à décrire et analyser l'ensemble des documents relatifs à la gestion de la qualité que dispose l'entreprise que nous avons choisie pour effectuer notre étude de cas.

Notre travail nous a donc conduits, en son fondement théorique, à une revue documentaire réparti en deux (2) chapitres de trois sections chacun :

- 1- Le premier chapitre portera sur le management de la qualité : définition, articulation, outils et normalisation.
- 2- Le deuxième portera sur le concept : importation (Historique, logistique et mode de paiement à l'internationale).

En son aspect pratique, notre étude sera répartie en trois (3) section dans lesquelles nous allons analyser le système du management de la qualité de l'entreprise avant et après la certification ISO 9001. Nous procéderons de la même manière en ce qui concerne la procédure d'achat : avant et après la certification ISO 9001.

Pour pouvoir répondre à notre problématique nous devons la simplifier en un ensemble de questions qui vont nous aider à structurer notre réponse :

- 1- Qu'est-ce que le management de la qualité ?
- 2- Quelle est la contribution du management de la qualité sur le processus d'achat ?
- 3- Comment le management de la qualité a participé dans la gestion des importations au sein de l'entreprise ?

Il existe certaines hypothèses que nous devons vérifier tout au long de notre étude :

- 1- le management de la qualité est l'un des modes de gestion dont le but est de satisfaire le client tout en assurant la bonne performance et la pérennité de l'entreprise.
- 2- Grâce au management de la qualité, l'entreprise décrit comment réaliser une opération d'achat selon les normes internationales.
- 3- Le management de la qualité définit l'ensemble des intervenants ainsi que la documentation nécessaire pour une opération d'achat.

Chapitre 1 :
Principes fondamentaux du
Management de la qualité

Section 1 : La qualité**1.1.Définition de la qualité :**

« *L'absence de défauts n'est pas une qualité, en choses d'art, et les qualités moyennes même n'y sont presque comptées que comme absence de défauts... »*¹

Linguistiquement nous pouvons définir la qualité, ce mot qui vient du latin (qualitas), de différentes manières :²

- Aspect, manière d'être de quelque chose, ensemble des modalités sous lesquelles quelque chose se présente : Photographe attentif à la qualité de la lumière ;
- Ensemble des caractères, des propriétés qui font que quelque chose correspond bien ou mal à sa nature, à ce qu'on en attend : du papier de qualité moyenne ;
- Ce qui rend quelque chose supérieure à la moyenne : préférer la qualité à la quantité ;
- Chacun des aspects positifs de quelque chose qui font qu'il correspond au mieux à ce qu'on en attend : cette voiture a de nombreuses qualités ;
- Trait de caractère, manière de faire, d'être que l'on juge positivement : qualités morales. Des qualités de cœur ;
- Condition sociale, civile et juridique de quelqu'un ; titre au nom duquel on agit : décliner ses nom, prénoms, âge et qualité.

Philosophiquement la qualité peut se définir comme la catégorie de l'esprit qui répond à la question de savoir si la manière d'être d'un sujet peut être affirmée comme existante ou non à son propos ; manière d'être d'une personne ou d'un sujet.

La qualité a été un sujet de préoccupation tout au long de l'histoire de l'humanité, et les plus hautes autorités s'y intéressèrent régulièrement dans le cadre de la protection des populations. Cet aspect protecteur allant de pair avec la satisfaction du client, elles s'en emparèrent pour promouvoir les produits des artisans et des industriels de leur pays.³

Plusieurs économistes ont défini la qualité chacun à sa manière :⁴

Joseph M.Juran qui est considéré comme le cofondateur du mouvement de la qualité moderne, définit la qualité comme l'aptitude à l'utilisation.

¹ÉMILIE Faguet. *Le culte de l'incompétence* (1912)

²<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/qualit%C3%A9/65477> consulté le : 12/03/2017

³Idem

⁴<http://www.onquality.info/2010/04/what-is-quality-part-12.html> consulté le : 12/03/2017

Selon Deming, la qualité vise la satisfaction des besoins présents des consommateurs.

Pour Philip B.Crosby, elle représente la conformité aux exigences.

La norme internationale ISO 9000 intitulée : principes essentiels et vocabulaire, nous donne une autre définition de la qualité, plus abstraite a priori mais qui permet, en réalité, d'assez bien caractériser la relation entre l'entreprise et ses clients.

La qualité est «*l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences*». ⁵

La définition de la qualité sera différente selon le rôle de l'acteur que nous interprétons, chacun n'ayant pas les mêmes attentes et objectifs en termes de qualité.

Jacques CHOVE appuie cette idée. Il s'est attaché à définir la qualité selon le point de vue de l'acteur où nous nous plaçons :

Pour un client ou un utilisateur : la qualité est la satisfaction de ses besoins par la réponse du fournisseur.

Pour la production : la qualité d'une production consiste dans son aptitude à produire au moindre coût des produits satisfaisant les besoins de leurs utilisateurs.

Pour une entreprise : la qualité réside en premier lieu à satisfaire les besoins des clients au moindre coût afin d'en assurer la pérennité de l'entreprise. Par conséquent, le but secondaire de la qualité est de limiter les coûts de non-qualité. Plus la qualité est présente, plus les erreurs pourront être détectées tôt dans la chaîne et ainsi permettre de réduire les coûts de réparation de cette non-qualité. D'autre part, elle repose sur la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer la qualité de ses produits et services. L'efficacité de son fonctionnement doit toujours être corrélée avec l'évolution de son environnement. Nous pouvons même élargir ce concept au fait que la pérennité de l'entreprise se doit d'aller dans le sens de la protection de l'environnement.

1.2.Historique :

Le XVIIIème siècle est considéré par certains historiens⁶ de la qualité comme le siècle qui a lancé parmi les grandes idées qui ont engendré le monde moderne, le concept de qualité.

⁵ ISO 9000, *Principes essentiels et vocabulaire*

Au XIX^{ème} siècle, avec la généralisation de l'entreprise industrielle, les problèmes liés à la dispersion naturelle des pièces produites en série se généralisèrent, mais l'émergence et l'utilisation de solutions à ces problèmes aussi. Ainsi, en 1840, apparaît la notion d'acceptable définie comme une limite de tolérance⁷. Trente (30) ans plus tard sont introduits les gabarits «acceptables/non acceptables, c'est-à-dire les limites supérieures et inférieures de tolérance. Par ailleurs, la révolution industrielle s'accompagne d'un fort accroissement de la division du travail. Mais aussi, il est à noter que les pièces nécessaires à la fabrication des produits finis ne sont plus forcément fabriquées au sein de la même usine. Il apparaît donc la nécessité de répertorier l'ensemble des pièces afin de permettre la compatibilité des pièces les unes par rapport aux autres. Cela présente ainsi les premiers documents écrits nécessaires à l'organisation du travail.

Au début du XX^{ème} siècle, la maîtrise dimensionnelle des pièces produites en série est perçue comme la problématique principale de la maîtrise de la qualité des fabrications. Les pays les plus industrialisés voient, à cette époque, la mise en place d'institutions nationales normatives concourant à aider les entreprises à résoudre cette problématique. Parallèlement, en ce début du XX^{ème} siècle, l'orientation de la gestion se tourne vers la science. Dans le contexte de l'époque où n'est scientifique que ce qui peut se mesurer, une gestion rationnelle et déterministe de l'entreprise s'imposa : c'est le management scientifique. Cette idéologie fut théorisée aux Etats-Unis par Taylor en 1911 et repris en France sous l'appellation : Organisation Scientifique du Travail (OST). Ce qui engendra que la gestion taylorienne de la qualité des fabrications ne se concevait qu'à travers de normes préétablies. C'est-à-dire qu'elle se concrétisait essentiellement par une inspection par rapport aux standards, permettant d'établir la conformité (Ou non-conformité) des états du produit. Ceci représente le principe même de prévention de la qualité, ce qui est par ailleurs un des fondements de l'assurance de la qualité et de la qualité totale. Cependant, contrairement à ces deux (02) phases suivantes de l'histoire de la qualité, la maîtrise statistique de la qualité ne fait pas référence au client⁸ : les Niveaux de Qualité Acceptable (NQA), issus de raisonnements scientifiques et économiques, sont déterminés par des bureaux des méthodes des entreprises et non imposés par les clients. Nous distinguons donc une séparation entre la fabrication et le contrôle qualité, ce qui correspond au cadre de l'Organisation Scientifique du Travail prônée par Taylor. Cette

⁶ DRAGOMIR R et HALAIS B, *Petite histoire de la qualité*, paris, p.17

⁷ HERMEL P, *Qualité et management stratégiques : du mythique au réel*, les éditions d'organisation, paris, 1989, p.27

⁸ DRAGOMIR R et HALAIS B, *Petite histoire de la qualité*, paris, p.31

spécialisation des tâches a institutionnalisé les départements qualité dans les entreprises. Le contrôle traditionnel se caractérisait donc par sa position extérieure à l'exécution du travail: celui qui fabrique ou exécute, ne peut en même temps contrôler son travail. Les services qualité modernes sont donc nés pour la plupart à partir du contrôle. Nous pouvons en conclure que jusqu'aux années de 1970, il était surtout question de *contrôle qualité* et d'inspection. La qualité consistait à contrôler les produits un par un, ou par échantillonnage, en s'assurant après coup que les contrôles étaient bien faits.⁹

L'assurance qualité :

À partir des années 1950, l'accroissement régulier du secteur des services conduisit les grands théoriciens de la qualité tels que Juran, Feigenbaumet Deming à appréhender différemment la place du client au sein du concept de qualité. Une logique préventive et contractuelle centrée sur les processus fut ainsi théorisée. Cette émergence progressive de la focalisation client correspond concrètement à l'idée de l'existence d'un client-roi qui serait représentatif de la moyenne des clients réels, Il est supposé orienter l'activité économique de l'entreprise par ses désirs; qu'il s'agit donc de satisfaire. C'est dans ce contexte que la nécessité d'une relation de confiance rationnelle entre les entreprises et ses clients donne naissance au concept de fiabilité du produit. Cela conduit au principe d'assurance de la qualité qui consiste en « *la mise en œuvre d'un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise* »¹⁰.

A l'heure d'aujourd'hui, l'assurance de la qualité est définie comme une partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites. Le principe de base repose sur le concept selon lequel qu'avant de pouvoir assurer la qualité, il convient de la construire. Cette idée simple à priori constitue cependant une évolution profonde, car elle marque le passage d'une qualité centrée sur le produit à une qualité centrée sur les processus organisationnels.

La qualité totale :

Les premières applications qualité furent japonaises, ce sont les japonais qui ont mis en pratique la notion de qualité d'un produit. En effet, après la seconde guerre mondiale, la survie du Japon dépendra de son exportation considérant la qualité comme un atout majeur dans la

⁹BOERI Daniel, *Maitriser la Qualité : tout sur la certification et la qualité totale*, Maxima, Paris, 2003, p.16

¹⁰ AFNOR NF X50-109 publié en 1979. Le sens fondamental du principe d'assurance de la qualité n'a jamais été modifié

compétitivité internationale. Se développe alors un vaste programme de promotion de la qualité. S'ils ont réussi à changer en quelques années leur mauvaise image envers le consommateur c'est avant tout parce qu'ils ont compris qu'un client est plus vite mécontent qu'il n'est content, et que l'on ne peut plus, avec la concurrence actuelle, prendre le risque de le décevoir. C'est à force de patience, de contrôles systématiques, et surtout d'intérêt pour leurs produits, qu'ils sont devenus des concurrents redoutables au plus haut niveau mondial.

En 1962, sous l'impulsion d'Ishikawa, le programme de promotion de la qualité engagé depuis une dizaine d'années est élargi à l'ensemble des salariés japonais. C'est le rôle des premiers « cercles de qualité » qui s'implantent par la suite rapidement et à une très grande échelle.

La qualité : Repères chronologiques :¹¹

1906 : Création du CEI (Commission Electrotechnique Internationale) et des premières normes internationales ;

1926 : Création de l'ISA (Fédération internationale des associations nationales de normalisation) ; *f*

1947 : Création de CEB (Comité Electrotechnique Belge) ;

1947 : Création de l'ISO (International Standard Organisation) qui remplace l'ISA ;

1951 : Publication de la première norme ISO (température normale de référence des mesures industrielles de longueur) ; *f*

1956 : Création de l'EOQ (European Organization for Quality) ;

1958 : Création de l'IBN (Institut Belge de Normalisation) ;

1975 : Création de la première association pour la gestion de la Qualité, le CQHN (Centre pour la gestion de la qualité Hainaut- Namur) ;

1979 : Lancement par l'ISO de l'étude de normes internationales d'assurance Qualité ;

1985 : Création du VCK (Vlaamse Centrum voor Kwaliteitszorg), rassemblant les cinq (05) organismes provinciaux flamand pour la gestion de la qualité ;

1986 : Arrêté royal du 28 novembre 1986 instituant l'OBE (Organisation Belge d'Etalonnage) ;

1987 : Naissance des normes de la série ISO 9000 ; *f*

1988 : Création de l'EFQM (European Foundation for Quality Management) ;

1989 : Création par la FPMs et l'AWQ de la première formation wallonne de niveau universitaire en gestion de la Qualité ;

¹¹<http://www.mwq.be/servlet/Repository/?IDR=1171> consulté le : 15/03/2017

1991 : Création du Conseil National d'Accréditation et de Certification au niveau fédéral ;

1992 :

- Création du système d'accréditation BELTEST des laboratoires d'essais et des organismes de contrôle ; *f*
- 1^{er} Prix Qualité Wallon décerné par l'Association Wallonne pour la Gestion de la Qualité ;

1993 :

- Création du système BELCERT d'accréditation des organismes de certification ;
- Première organisation de la Chaire Qualité par la Faculté universitaire des Sciences agronomiques de Gembloux ;

1994 : Première révision des normes de la série ISO 9000 (ISO 9001/2-1994) ;

1996 : Publication des premières normes de la famille ISO 14000 1999. Création du Mouvement Wallon pour la Qualité (MWQ), organe fédérateur regroupant les associations et institutions contribuant à la promotion de la Qualité en région wallonne ;

2000 :

- Deuxième révision des normes de la série ISO 9000 (ISO 9001-2000) ;
- Création de l'ESOE (European Society for Organizational Excellence) Le Gouvernement Wallon instaure son Contrat d'Avenir pour la Wallonie

2002 :

- Signature de la première convention Gouvernement Wallon/Mouvement Wallon pour la Qualité ;
- Mise en œuvre du CAWA, actualisation du Contrat d'Avenir pour la Wallonie ;
- Le Gouvernement Wallon signe une charte de partenariat avec le CESRW, lequel instaure en son sein une Commission Qualité ;

2004 : Mise en ligne du "Portail Wallon de la Qualité" ;

2005 :

- Renouvellement par le Gouvernement Wallon de la charte de partenariat avec le CESRW ;
- Première édition du "Prix Wallon de la Qualité" ;

2006 : Création et mise en ligne du ligne du "Baromètre Wallon de la Qualité" ;

2007 : Seconde édition du "Prix Wallon de la Qualité" ;

2009 :

- Troisième édition du « Prix Wallon de la Qualité » ;
- Lancement du nouveau Portail MWQ.

1.3.Enjeux de la qualité :

La qualité est au centre d'enjeux majeurs : stratégiques, économiques, humains et sociaux. Elle est à la source de stratégies permettant aux entreprises de se différencier de leurs concurrents ou de réduire leurs coûts. Elle est à l'origine d'économies provenant de la détection et la réduction de coûts souvent sous-estimés et pourtant considérables : les coûts relatifs à qualité comprenant des dépenses directes et indirectes liées à la non-qualité ainsi que des dépenses d'investissement. Elle présente enfin des enjeux humains et sociaux, notamment par la réduction de risques liés à la non-qualité : défauts de conception et/ou de réalisation du produit, erreurs d'utilisation du produit.

1.3.1. Enjeux stratégiques : ¹²

La qualité du produit (service) joue un rôle important dans la performance des entreprises ainsi que l'obtention de positions avantageuses sur des marchés concurrentiels. Ce rôle serait particulièrement significatif dans le cadre de différentes stratégies compétitives, notamment dans les stratégies de différenciation et de domination par les coûts permettant d'accroître la rentabilité des entreprises.

A. La différenciation : Une entreprise dont la stratégie est basée sur la qualité peut se différencier de différentes manières. Elle peut agir notamment sur une ou plusieurs des huit (08) dimensions de la qualité de son produit (la performance, la durabilité, la fiabilité ...etc) et/ou sur une ou plusieurs des huit (08) dimensions de la qualité de son service (le temps, la courtoisie, l'accessibilité...etc). Il s'agit de se positionner non pas sur toutes ces dimensions, ce qui serait impossible et coûteux, mais sur quelques dimensions, celles que les clients perçoivent comme importantes afin de rencontrer au mieux leurs attentes.

Ainsi, l'entreprise peut fixer un prix de vente relatif supérieur à celui de ses concurrents et obtenir des profits plus élevés.

La qualité comme source de différenciation du produit (service) est liée à la rentabilité de la manière suivante :

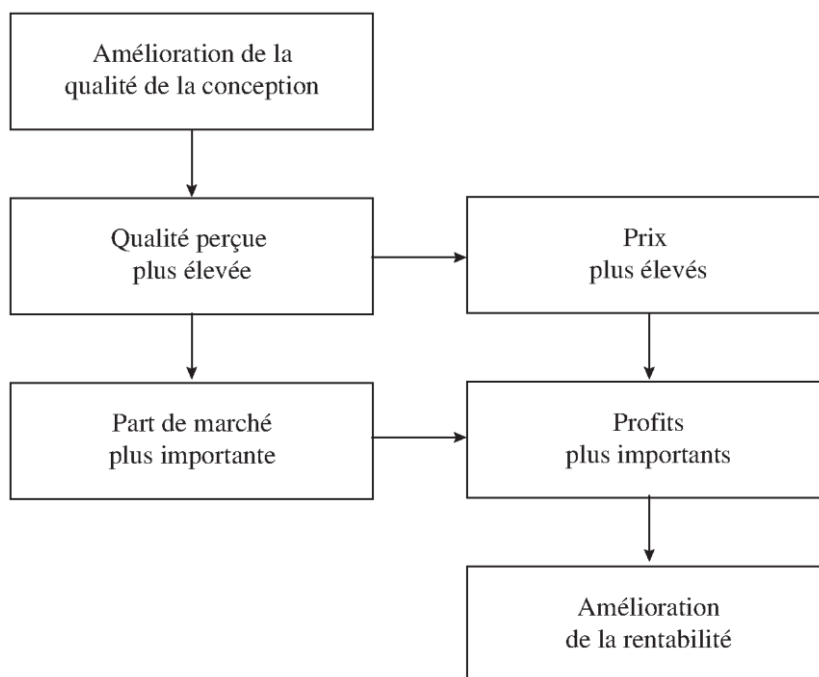
- Des améliorations dans la qualité de la conception du produit (une meilleure performance, durabilité, fiabilité...etc) permettent à l'entreprise de différencier son

¹²Frédéric CANARD, *Management de la qualité*, Gualino éditeur, Lextenso éditions, Paris, 2009, p.44-46

produit de celui de ses concurrents, à améliorer sa réputation (par des actions publicitaires, promotionnelles,... etc) ainsi que la qualité perçue du produit par le client ;

- l'entreprise peut alors bénéficier d'un prix plus élevé et d'une part de marché plus importante. Ce qui a pour conséquence un profit plus important venant compenser les augmentations de coûts associées à l'amélioration de la conception (en particulier l'éventuel différentiel de coût à supporter par rapport aux concurrents compte tenu d'un prix de vente relatif supérieur).

Figure N° 1 : Le rôle de la qualité dans la stratégie de différenciation de l'entreprise



Source: J.R. Evans. J.W. Dilan, *Total quality : management organization and strategy*, south western college Publishing, 2000, P.307

B. La domination par les coûts : Un autre moyen pour l'entreprise d'être performante sur son marché consiste à bâtir et maintenir une position avantageuse sur le plan des coûts. Des diminutions de coûts peuvent être obtenues au travers d'économies d'échelle ou d'autres sources. Sur le plan de la qualité, l'idée principale est que la qualité du produit est importante dans la mesure où elle traduit une certaine efficacité de la production se traduisant par des améliorations de la productivité et ainsi par des réductions de coûts.

La qualité comme source de diminution des coûts est liée à la rentabilité de la manière suivante : des améliorations dans la qualité de la réalisation du produit (une plus grande

conformité aux spécifications) conduisent à des coûts de production plus bas provenant de la réduction de divers coûts de non-qualité comme les rebuts, les retouches sur les produits, les remboursements, les frais liés au traitement des réclamations.

1.3.2. Enjeux économiques :

La (non) qualité du produit (service) coûte pour l'entreprise. La qualité n'est pas gratuite¹³ sauf à considérer le principe de perfection selon lequel chacun réalise ce qu'il entreprend de manière parfaite, du premier coup.

L'évaluation des divers coûts relatifs à la qualité est un objectif difficile à atteindre pour beaucoup d'entreprises. En effet, la plupart des managers ont tendance à sous-estimer ces coûts, soit parce qu'une analyse fine de ces coûts peut prendre du temps, soit parce que certains d'entre eux sont difficiles, voire impossibles à chiffrer.

Les coûts relatifs à la qualité peuvent se définir comme la somme de toutes les dépenses supplémentaires que fait une entreprise à la fois pour corriger et prévenir les dysfonctionnements. Ce sont toutes les dépenses inutiles, tous les gaspillages, mais aussi tous les investissements qui s'ajoutent au coût de base d'un produit (service) correspondant à une utilisation rationnelle des ressources.¹⁴

Ce sont donc l'ensemble des dépenses dont on devrait se passer si le travail était exécuté parfaitement. Ces coûts correspondent, d'une part, à de la non-qualité au sens strict et, d'autre part, à ce que l'on investit pour obtenir la qualité.

Nous résumons l'ensemble des coûts relatif à la qualité comme suit :¹⁵

Le coût de la non-qualité : Le Coût de la non-qualité (CNQ). Il correspond à tout ce qu'il en coûte de mal faire les choses, de ne pas bien les faire du premier coup. Il est la somme de coûts de non-qualité interne et externe :

CNQ = coûts de la non qualité interne + coûts de la non qualité externe.

¹³ Selon l'expression célèbre de P. Crosby : *La qualité c'est gratuit*, economica, 1986, voir aussi du même auteur : *la qualité sans armes*, economica, 1986

¹⁴ J.M. JURAN, *Gestion de la qualité*, AFNOR, 1983

¹⁵ Frédéric CANARD, *Management de la qualité*, op.cit, p.47-50

Le coût d'investissement dans la qualité : Le Coût d'investissement dans la qualité représente tout ce que l'on dépense pour assurer un niveau de qualité conforme aux spécifications. Il est la somme de coûts d'évaluation et de prévention :

$$CIQ = \text{coûts d'évaluation} + \text{coûts de prévention}$$

Le coût d'obtention de la qualité : Selon la norme AFNOR NF X 50-126 : *Guide d'évaluation des coûts résultant de la non-qualité*, les coûts relatifs à la qualité sont définis à travers la notion de Coût d'obtention de la qualité (COQ) comme suivant :

$$COQ = \text{coûts des anomalies internes} + \text{coûts des anomalies externes} + \text{coûts de détection} + \text{coûts de prévention.}$$

Remarque : le COQ évoque bien l'idée de dépenses que l'on n'aurait pas à faire si l'entreprise fonctionnait parfaitement, mais peut laisser penser aussi que l'on traite seulement des investissements pour obtenir la qualité. Ainsi, nous préférons utiliser l'expression coûts relatifs à la qualité pour bien traduire la distinction entre la non-qualité, d'une part, et les investissements dans la qualité, d'autre part.

Figure N° 2: les coûts relatifs à la qualité observée

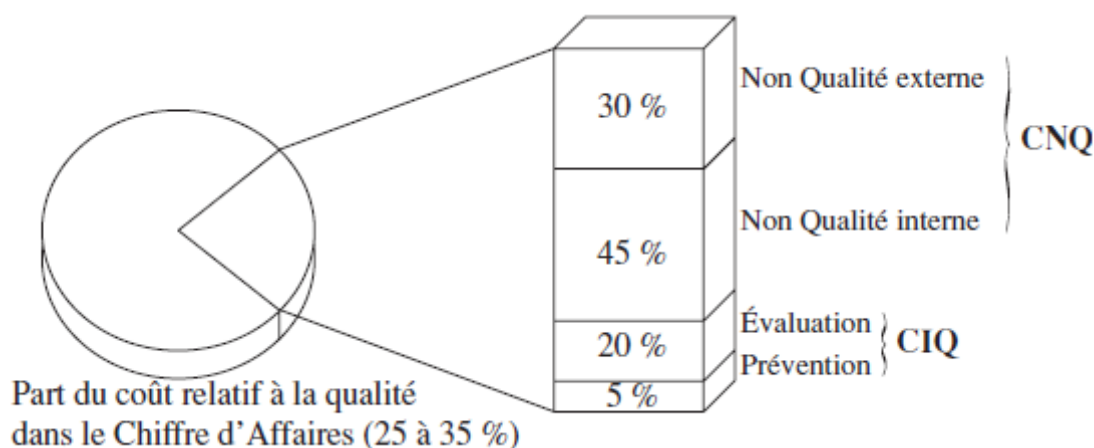
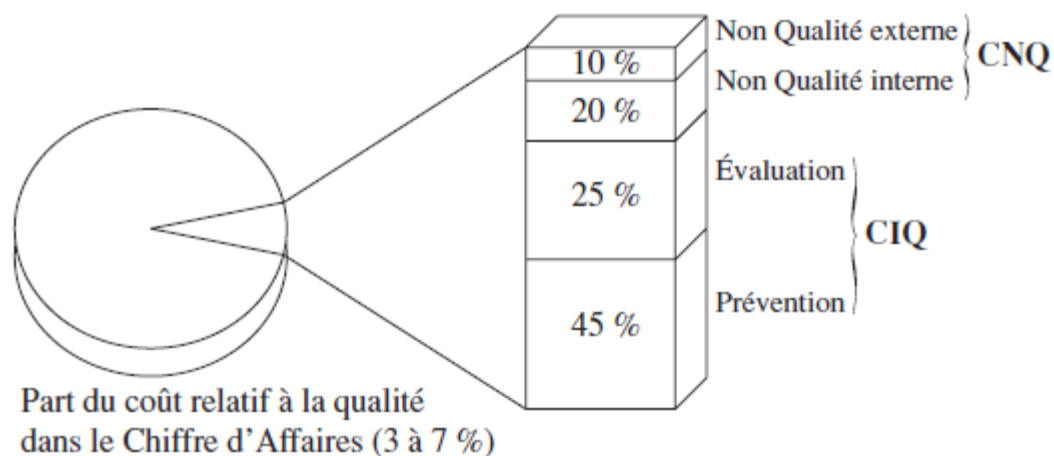


Figure N° 3: les coûts relatifs à la qualité optimisée



Source : R. Daigh, *financial implications of a quality improvement process. Top health care Finance*, vol.17, 1991, p.42

1.3.3. Enjeux humains :

La qualité du produit comprend des enjeux humains car elle contribue à la sécurité ainsi qu'à la protection des consommateurs comme des travailleurs. L'idée est qu'un produit conçu et réalisé conformément aux spécifications ne provoque de dommages ni à ceux qui conçoivent et réalisent le produit, ni à ceux qui l'utilisent. La qualité présente également des enjeux sociaux car, outre les aspects économiques évoqués plus haut, elle permet une amélioration du bien-être des individus grâce à une meilleure adéquation des produits et services à leurs attentes. ¹⁶

Des défauts de conception et/ou de réalisation ainsi que des erreurs d'utilisation du produit peuvent avoir des répercussions humaines et sociales importantes au travers de dommages et désagréments de toutes sortes : blessés et morts dans certains cas, tensions et litiges divers venant perturber la vie sociale.

La sécurité du produit est une des dimensions de la qualité et fait l'objet de réglementations et de normes rendues parfois obligatoires car elle concerne directement la protection des personnes : normes réglementaires sur les casques de motos, les jouets, nombreuses normes sur la sécurité des produits alimentaires. L'environnement est, comme la sécurité du produit, très lié au domaine de la qualité. L'idée est là encore qu'un produit conçu et réalisé en conformité aux spécifications ne doit pas avoir de conséquences négatives sur la

¹⁶J.k. SHANK et V.GOVINDARAJAN, *la gestion stratégique des coûts*, éditions d'Organisation, Paris, 1995, P.239

qualité de l'environnement (qualité de l'air, de l'eau,...etc.) ni provoquer de bruits et autres nuisances lors de son élaboration¹⁷.

Des milliers de normes sont également utilisées pour protéger la santé de la population et sa sécurité ainsi que pour préserver l'environnement. Par ailleurs, les responsabilités civile et pénale des producteurs et des distributeurs peuvent être mises en évidence lorsque les produits sont préjudiciables aux personnes et aux biens. Ces responsabilités peuvent être invoquées dans deux (02) cas différents : le premier cas concernant le produit qui ne correspond pas aux attentes impliquant un préjudice commercial, le deuxième cas relatif au produit qui a réellement provoqué des dommages aux personnes et aux biens.

1.4.Méthodes et techniques de la qualité :

L'accroissement fort des exigences de la qualité a conduit à l'apparition de ce qu'on appelle la qualité qui regroupe les méthodes et techniques destinées à faciliter l'obtention de la qualité des produits et services à coût minimal et en maîtrisant les risques. En d'autres termes, elle est constituée par un ensemble de méthodes, normes et guides qui ont pour but d'aider à la réalisation de cette qualité.

Du fait de la diversité des méthodes, il est difficile d'organiser une présentation simple et claire des objectifs de chacune. En se basant sur le classement par grandes écoles et par grands principes de fonctionnement qui a été abordé par Christian DOUCET dans son livre, nous citons :¹⁸

- La métrologie : le contrôle qualité et les techniques associées telles que le contrôle statistique de l'activité et la notion de conformité d'un produit s'il respecte un certain taux fixé. Par conséquent, le contrôle implique l'entretien et la vérification périodique des appareils de mesure. Le but étant d'assurer la fiabilité des mesures concernant la précision requise de la mesure souhaitée, celle de l'appareil de contrôle ainsi que le maintien dans le temps de cette précision.
- Management de projet et management des risques pour essayer de mettre en place des projets qualité spécifiques.

¹⁷ISO 14001 : environnement

¹⁸ DOUCET Christian, *La qualité, que sais-je ?* Paris, 2007, p.13-41

- Les six (06) Sigma, méthode basée sur la résolution des problèmes et le Lean management basé, lui, sur l'optimisation des processus (élimination des gaspillages).
- La qualité basée sur les ressources humaines et le management. Nous y retrouvons les idées où les actions de démarches qualité représentent plutôt les groupes de travail, l'implication du personnel, les relations entre les individus, la direction et la motivation des hommes. Les principes résidant sur cette réflexion sont la qualité totale, le TQM et le modèle EFQM (Fondation Européenne pour le Management par la Qualité). Ces préceptes managériaux ont développé une approche de la qualité fondée sur l'analyse des fondamentaux de l'entreprise et sur la mobilisation du personnel. Le nom même de la qualité totale souligne que la démarche qualité ne s'intéresse pas uniquement aux produits/services et aux processus mais à l'entreprise dans sa globalité et en particulier aux personnes et à leur mobilisation.
- La recherche de la qualité dans la vie quotidienne de l'entreprise. Nous retrouvons dans cette partie la Roue de Deming (appelé aussi PDCA) où l'entreprise se base sur une logique d'amélioration continue supportée par une cale, le Kaizen où l'amélioration est effectuée par petits pas constamment, et les cercles de qualité.
- Le Re-engineering qui consiste à revoir totalement le mode de fonctionnement d'une entreprise et ses processus.
- Le management participatif.
- Le diagramme d'Ishikawa, appelé communément arbre des causes ou diagramme en arêtes de poisson qui prend en compte les différents aspects de l'organisation. C'est la méthode des SM (Milieu, Méthode, Matériel, Matière et Main d'œuvre).

Section 2 : MANAGEMENT DE LA QUALITE :

2.1. Système du management de la qualité :

2.1.1. Définition :

Un Système de Management de la Qualité, souvent abrégé SMQ est *«l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaire à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances »*.¹⁹ En d'autres termes, diriger et faire fonctionner une entreprise avec succès nécessite de l'orienter et de la contrôler méthodiquement.

¹⁹Définition du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001

Huit (08) principes de management de la qualité ont été identifiés et présentés dans la norme ISO 9004 version 2000 et repris dans la version de décembre 2009. Ces principes permettent aux organismes d'améliorer leurs performances de façon continue, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires...):²⁰

1. L'orientation client : Les organismes dépendent de leurs clients. Il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

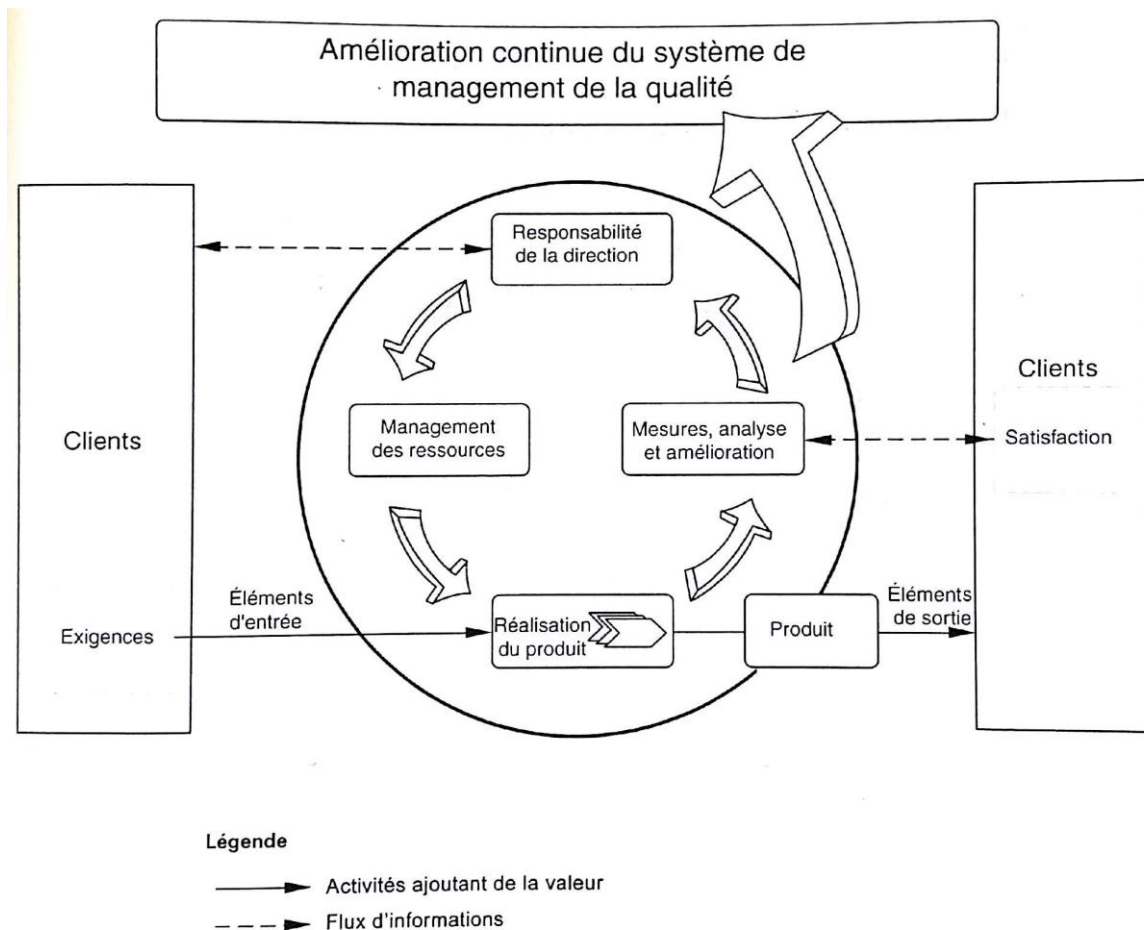
2. Le leadership : Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

3. L'implication du personnel : Les personnes à tous niveaux sont l'essence d'un même organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

4. L'approche processus : Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

Figure N°4 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus

²⁰<http://www.qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/les-8-principes-de-management-en-bref/>
Consulté le : 18/03/2017



Source : Norme ISO 9001 version 2008 : *Système de management de la qualité : Exigences*

5. Le management par approche système : Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

6. L'amélioration continue : Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

7. L'approche factuelle pour la prise de décision : Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

8. Les relations mutuellement bénéficiaires avec les fournisseurs : Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

2.2. La démarche qualité :

2.2.1. Démarrage de la qualité : ²¹**2.2.1.1. La planification :**

Tout d'abord, il est nécessaire de bien comprendre l'ordre général du pourquoi de la démarche souhaitée. Qu'est-ce qui ne va pas ? Ensuite, il est indispensable de comprendre toute l'envergure de l'entreprise, c'est-à-dire toutes ses activités, les liens entre services (qui est client ou fournisseur interne de l'autre) ainsi que leur ampleur. En fin de compte, cela revient à comprendre l'enchaînement des processus existants.

Afin d'avoir un aperçu global des différentes tâches réalisées et de leur succession dans le temps, il est intéressant de les représenter dans un diagramme (diagramme de GANTT) et de les communiquer aux services concernés.

2.2.1.2. Diagnostic des états des lieux (enquête) :

Il est important d'englober toute l'entreprise entière et de ne pas rester au niveau des hiérarchies supérieures. Ce sont les acteurs du terrain qui sont les plus proches des problèmes. Par conséquent, ils sont les mieux placés pour connaître ce qui a besoin d'être amélioré, pour les traiter ainsi que pour les mettre en œuvre. L'objectif est d'avoir une démarche terrain mobilisatrice. Tout commence donc par l'élaboration d'une enquête auprès du personnel (employés, cadres et direction).

Le but de cette enquête est d'en tirer des améliorations afin de satisfaire encore et toujours mieux le client. C'est lui qui est au centre de la politique qualité. L'enquête de satisfaction est un moyen de savoir pour mieux agir. Toutes les réponses obtenues doivent être enregistrées afin d'en permettre l'exploitation.

2.2.1.3. Lancement et mise en œuvre d'un système de management de la qualité :

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité doit passer par trois (03) étapes²² :

- a. La présentation intermédiaire des résultats issus de l'enquête,
- b. L'élaboration d'un dossier final et présentation des résultats à la hiérarchie,
- c. L'élaboration d'un plan d'action.

2.2.1.4. Assurer la pérennisation du système qualité à travers l'approche processus :²³

²¹ MILLOT Sophie, *L'enquête de satisfaction- Guide méthodologique*, AFNOR 2007, Paris, P.7

²² DOUCET Christian, *certification qualité utile*, Edition Insep Consulting, Paris, 2003, p.23

A. L'analyse des processus :

La qualité d'une entreprise est le résultat de la maîtrise de tout un enchaînement d'activités déployées à travers différentes fonctions et différents niveaux hiérarchiques. Il est difficile d'analyser et de gérer un ensemble aussi complexe. Il convient donc de grouper les activités afin de les traiter séparément en vue d'en cerner leur problème et de dégager des solutions.

La cartographie des processus de l'entreprise met en évidence les différents types de processus que nous retrouvons également dans la norme ISO 9001, Version 2008:

- Processus de pilotage des prestations (ou processus de management) : ceux qui fournissent des directives aux autres processus (stratégie, organisation, niveaux de performance attendus ...etc) à partir de l'analyse des différentes informations ;
- Processus de réalisation : ceux qui interviennent dans la réalisation du produit ou de la prestation ;
- Processus de mise à disposition des ressources (processus support) : ceux qui fournissent les ressources (humaines, matérielles, financières...etc) à tous les processus.

B. Présentation des résultats du processus :

Ce travail préalable consiste à réunir, à synthétiser, et à imprimer l'ensemble des informations nécessaires au processus, afin que ces dernières puissent être passées en revue et mises à jour lors de la réunion avec l'équipe concernée. Ces données d'entrée, éléments de base du processus, sont indispensables pour assurer une efficacité optimale du travail présenté ci-dessous.

C. Evaluation de l'efficacité des processus :

Cette seconde étape consiste à aller à la rencontre de chaque équipe concernée par un processus (après avoir bien entendu réalisé le travail préalable, exposé ci-dessus). Lors de cette revue, il est tout d'abord nécessaire d'étudier les retours d'informations clients exposés dans l'enquête qualité. Cette étape est décisive, puisqu'elle permet aux équipes de prendre conscience de ses dysfonctionnements.

²³ MENETRIER Aurélie : *La qualité au sein des organisations*, mémoire de master en logistique, université de Paris 1, Paris 2008-2009

D. Revoir les objectifs du processus :

Cette phase se traduit par une réflexion sur la pertinence des indicateurs utilisés avant la démarche. Certains seront donc modifiés dans tout le système qualité. Il convient de communiquer aux clients ces résultats afin qu'ils aperçoivent des efforts réalisés pour l'obtention d'une meilleure qualité à leur égard.

E. Assurer la pérennisation du système qualité :

Une fois les revues de processus terminées, le système qualité a été modifié, en fonction des informations relevées. En s'appuyant sur le document dans lequel figure l'ensemble des données d'entrée et l'ensemble des modifications à effectuer, il faut donc établir un plan de travail sur les modifications à faire au sein de chaque processus. Toute information modifiée conduit à des rectifications sur tous les autres documents qui s'y rapportant.

2.3.L'amélioration continue :

Dans la première section, nous avons donc vu que ces dix (10) dernières années, le management de la qualité a graduellement pénétré l'ensemble des pays et les entreprises. Le principal facteur de ce développement a été l'engouement pour l'assurance de la qualité à travers les normes ISO 9000, et notamment avec la version 2000 qui a mis l'accent sur l'écoute et la satisfaction du client, sur l'efficacité du système de management ainsi que sur l'amélioration continue des performances. Cette nouvelle façon de lier des relations entre les parties prenantes rejoint ainsi le concept de développement durable, visant à la pérennité. Appliqué au monde de l'entreprise, cela signifie bien qu'il ne faut pas rester sur ses acquis passés mais toujours s'orienter et aller de l'avant afin d'améliorer les performances futures. Il est donc nécessaire d'avoir une vision à long terme afin de pérenniser l'entreprise.

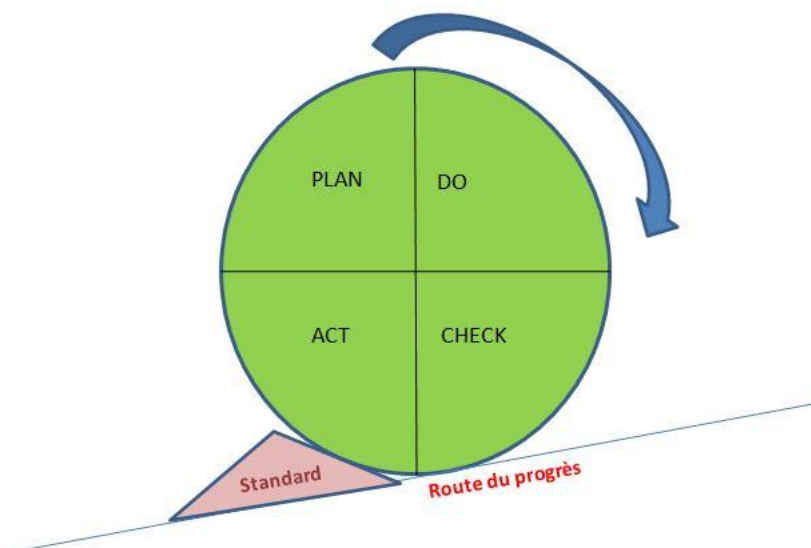
L'amélioration continue au sens de la norme, fait donc partie des huit (08) principes de management de la qualité. L'entreprise ne doit plus se satisfaire de la conformité, mais elle doit s'inscrire dans une logique de performances améliorées; c'est-à-dire dans une dynamique permanente qui se nourrit des défaillances pour guider l'entreprise vers l'amélioration

continue. L'amélioration continue concerne donc les améliorations des performances en particulier :²⁴

- L'efficacité de son système de management, c'est-à-dire la satisfaction des clients (ce qui corrobore avec les exigences des normes ISO 9001) ;
- L'efficience de son système de management, c'est-à-dire la satisfaction des clients mais aussi des autres parties intéressées

2.3.1. La roue de Deming : La roue de Deming ou *PDCA* est une illustration parfaite d'amélioration constante et progressive de la qualité. C'est au travers de ce cycle vertueux de la qualité que notre système nous permet de nous améliorer en continu, avec pour point de mire l'excellence.

Figure N°5 : la roue de Deming

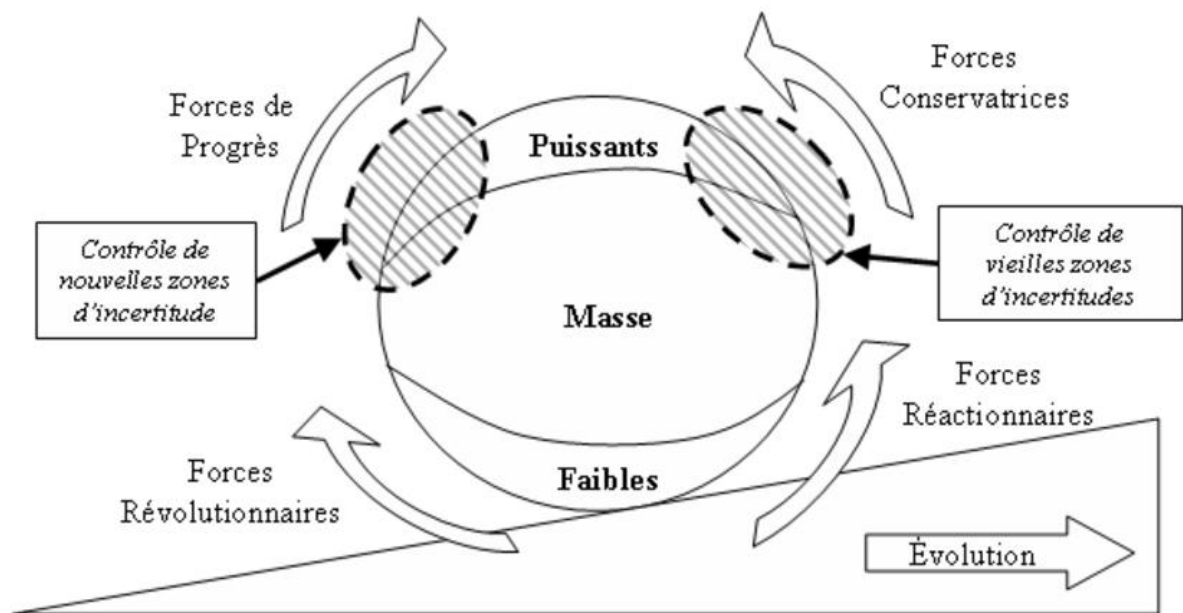


Source : <http://www.bluelean.fr/blog/outils-6-sigma/la-methode-dmaic.html> consulté le : 20/05/2017

L'évolution au sein de l'entreprise peut se représenter de façon progressive.

Figure N°6 : vrille de la roue de Deming

²⁴ MADOZ Jean Pierre, *100 questions pour comprendre et agir- L'amélioration continue*, AfNOR, 2005, Paris, p.33



Source : <http://nouvelledonne.blog.lemonde.fr/2007/06/> consulté le : 20/05/2017

Les actions d'amélioration comprennent les éléments suivants :²⁵

- 1) Analyse et évaluation de la situation existante pour identifier des domaines d'amélioration ;
- 2) Etablissement des objectifs ;
- 3) Recherche de solutions possibles pour atteindre ces objectifs ;
- 4) Evaluation de ces solutions et sélection ;
- 5) Mise en œuvre de la solution choisie ;
- 6) Mesure, analyse et évaluation des résultats pour déterminer si les objectifs ont été atteints ;
- 7) Formalisation des changements.

Section 3 : Règlements de la qualité

1.1. La normalisation:

1.1.1. Définition d'une norme:²⁶

Une norme est un document de référence et le résultat d'un consensus entre les experts représentatifs d'un domaine particulier et d'un ensemble de parties intéressées (entreprises, organisations professionnelles, organisations de consommateurs, pouvoirs publics). Les normes sont d'application volontaire (elles sont exceptionnellement rendues obligatoires dans

²⁵ SEGEOT Jacques et GASQUET Christophe, *Assurer le passage à la norme ISO 9001 version 2000*,

²⁶ Frédéric CANARD, *op.cit*, p.99

certains domaines liés à la santé, la sécurité, l'environnement). Elles comportent des exigences allant au-delà du strict respect de la réglementation. Les normes sont utiles au quotidien pour les consommateurs et pour les entreprises en facilitant leurs échanges. On peut distinguer les normes selon leur contenu : normes fondamentales, de spécifications, de méthodes d'essais et d'analyse, et d'organisation. On peut les distinguer aussi selon leur structure : normes de moyens et de résultats.

Les organismes de normalisation sont en charge de l'élaboration et de la diffusion des normes.

1.1.2. Caractéristiques :²⁷

A. Un document de référence :

Dans le langage courant, une norme se définit comme une règle qui n'est pas forcément écrite et à laquelle il est d'usage de se référer. En privilégiant une approche par types de normes, nous définirons la norme comme un document de référence permettant de définir de la terminologie, de décrire des produits et des services, des méthodes de mesure de ces produits et services ainsi que des règles d'organisation des entreprises.

B. Le résultat d'un consensus :

Une norme se distingue d'un standard dans la mesure où, d'une part, son contenu doit faire l'objet d'une reconnaissance par tous et, d'autre part, les méthodes qu'elle décrit et les moyens qu'elle préconise sont reproductibles. Une norme est le fruit d'un consensus entre les experts représentatifs d'un domaine particulier et d'un ensemble de parties intéressées (entreprises, organisations professionnelles, organisations de consommateurs, pouvoirs publics ...)

C. Les normes sont, en majorité, d'application volontaire :

Les normes sont facultatives. Ce ne sont ni des règlements, ni des lois. Elles comportent des exigences qui vont au-delà du seul respect de la réglementation. Elles sont exceptionnellement, pour des raisons d'ordre public, rendues obligatoires dans certains domaines comme la santé, la sécurité et l'environnement.

1.1.3. Types de normes :

On peut distinguer les normes selon leur contenu ou leur structure :²⁸

²⁷Frédéric CANARD, *op.cit.*, p.101-102

A. Selon leur contenu :

- **Les normes fondamentales :** Ce sont les normes de base à partir desquelles on débute, en général, des travaux de normalisation dans un nouveau domaine. Elles représentent 27 % des normes en vigueur. Ces normes concernent la terminologie, la métrologie, les conventions, les symboles, etc. Elles donnent des définitions, précises et univoques, très utiles.
- **Les normes de spécification :** Ces normes fixent les caractéristiques des produits (services) ainsi que des seuils de performance à atteindre. Elles constituent 40 % des normes. Les normes relatives aux spécifications des produits traitent essentiellement des caractéristiques ayant trait à l'aptitude, à l'emploi, au niveau de sécurité des produits et au respect de l'environnement
- **Les normes d'essais et d'analyse :** Elles indiquent comment mesurer les caractéristiques des produits (services) définies par les normes de spécifications. Ce sont 30 % de l'ensemble des normes.
- **Les normes d'organisation :** Elles décrivent des règles d'organisation et de fonctionnement des entreprises. Elles ne concernent que 3 % des normes mais sont largement reconnues. Elles définissent des exigences concernant la conception et la réalisation des produits (services) et, plus largement, portent sur l'organisation et le management de l'entreprise.

B. Selon leur structure :

- **Les normes de moyens :** Elles apportent des garanties sur des manières de faire en décrivant les moyens à mettre en œuvre pour que le produit réponde à des caractéristiques définies.

1.1.4. Organismes de normalisation :**A. Au niveau mondial :²⁹**

L'ISO (l'organisation internationale de normalisation) : Le terme ISO est polysémique puisqu'il désigne à la fois cette organisation et les normes qu'elle produit. Le mot ISO est dérivé du grec isos, signifiant : égal. Il est utilisé comme racine du préfixe « iso » dans de nombreuses expressions comme isométrique, isocèle, isomorphe. Parce que le nom

²⁸ V. Giard, *La normalisation technique*, Revue française de gestion, n°147, 2003

²⁹ Frédéric CANARD, *op.cit.*, p.105-107

Organisation Internationale de Normalisation aurait donné lieu à des abréviations différentes selon les langues (OIN en français, IOS en anglais), ses fondateurs ont opté pour un nom court, universel : ISO

L'ISO a été créé en 1947. Située à Genève, elle fédère au niveau mondial 158 organismes nationaux de normalisation, à raison d'un organisme par pays. L'ISO a publié plus de 17 500 normes. Son champ d'action embrasse tous les secteurs, à l'exception de l'ingénierie électrique et électronique qui est du ressort de la Commission Electrotechnique Internationale (CEI) et des télécommunications qui relèvent de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT). Enfin, l'ISO n'effectue pas de certifications aux normes qu'elle produit. Ces certifications sont réalisées par plus de 700 organismes dans le monde.

B. En France :

L'AFNOR (l'association française de normalisation) : AFNOR est une association fondée en 1926, et dont le siège est à Paris. Elle compte environ 3000 entreprises adhérentes et est placée sous tutelle du ministère chargé de l'industrie. Elle est reconnue d'utilité publique. Sa mission principale est de coordonner et d'animer le système français de normalisation, d'homologuer les normes, de promouvoir et faciliter leur utilisation, et de développer la certification des produits et services avec la marque NF. Elle représente également les intérêts français auprès des organismes européens et internationaux. AFNOR exerce une prérogative de puissance publique assurant une mission d'intérêt général, même si les normes ne sont que d'application volontaires et donc non obligatoires.

C. En Algérie :

L'institut algérien de normalisation (IANOR):³⁰ L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par le Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 modifié et complété par le Décret exécutif n° 11-20 du 25 janvier 2011. Il est sous tutelle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la promotion de l'investissement. Il est chargé de :

1. L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes :

³⁰http://ianor.dz/Site_IANOR/index.php# consulté le : 20/03/2017

- La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet ;
 - L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur.
2. La promotion de travaux, recherches, essais en Algérie ou à l'étranger ainsi l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application :
- La constitution, la conservation et la mise à la disposition du public de toute documentation ou information relative à la normalisation ;
3. La formation et de la sensibilisation dans les domaines de la normalisation :
- L'application des conventions, et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie ;
 - Gérer le point national d'information sur les Obstacles Techniques au Commerce (OTC) de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

3.1.4. La norme ISO 9001 :³¹

3.1.4.1. Définition :

ISO 9001 est une Norme internationale qui spécifie les exigences fondamentales auxquelles doit satisfaire le système de management de la qualité d'une entreprise ou d'un organisme. Publiée par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), cette norme s'inscrit dans une famille de normes dite : normes de la série ISO 9000

Les normes de la série ISO peuvent être utilisées de manière complémentaire. Certaines constituent des référentiels génériques comprenant des exigences sur ce que l'organisation doit faire. En répondant à ces normes, l'organisation décrit ce qu'elle sait faire. D'autres peuvent se définir comme des référentiels outils contenant des lignes directrices et portant davantage sur le fonctionnement et la durabilité du système qualité de l'entreprise.

³¹ISO.ORG, ISO 9001 qu'en attendre dans la chaîne d'approvisionnement ?, p.5

En indiquant être certifiés ISO 9000 ou dotés d'un SMQ conforme à ISO 9000, vos fournisseurs sous-entendent en général qu'ils ont mis en place un SMQ répondant aux exigences d'ISO 9001, la seule norme de la famille ISO 9000 qui se prête à la démarche d'évaluation de la conformité.

Cette norme a pour objectif de préciser un ensemble d'exigences qui, si elles sont dûment respectées, sont un gage de confiance que votre fournisseur est en mesure de vous livrer systématiquement des produits et services qui:

- Répondent à vos besoins et à vos attentes ;
- Sont conformes à la réglementation en vigueur.

3.1.4.2. Structure de la norme :

En analysant le document ISO 9001 intitulé : « système de management de la qualité : exigences », nous constatons que cette version comprend une introduction, huit (08) chapitres et deux (02) annexes :

L'introduction définit des généralités, recommande une approche processus, décrit les relations avec l'ISO 9004 ainsi que la compatibilité avec d'autres systèmes de management.

Les trois (03) premiers chapitres sont : domaine d'application, référence normative, termes et définitions. Les cinq suivants (4, 5, 6, 7, 8) comportent directement des exigences relatives au système de management.

Les annexes établissent des correspondances entre l'ISO 9001 : 2000 et l'ISO 14001 : 1996 et entre l'ISO 9001 : 2000 et l'ISO 9001 : 1994.

Remarque :

La norme ISO 9001 version 2015 est arrivée et, avec elle, de nouvelles obligations ont apparu en matière de qualité. Le système de management de la qualité devra être davantage intégré avec le management de l'entreprise. La norme ISO 9001 a connu une nouvelle structure.

Les chapitres d'exigences des différentes normes de systèmes de management (ISO 9001, ISO 14001...) sont devenus organisés de la même manière, ce qui facilitera leur intégration. »³²

Du côté des nouveautés, on notera :³³

³²<http://www.qualitiso.com/comparaison-iso-9001-2015-vs-2008/> consulté le : 20/03/2017

- Un grand toilettage, avec une réorganisation en profondeur, à priori logique, des chapitres ;
- Dans le chapitre 4, l'introduction du concept de partie intéressée. Ainsi la norme ISO 9001, pousserait les entreprises à ne pas s'intéresser qu'aux clients, mais également au personnel, riverains, financeurs, ... etc.
- Dans le chapitre 6, l'introduction claire et enfin explicite du concept de maîtrise des risques, complétée d'une notion d'opportunités qui remplaceront les actuelles actions préventives dont les entreprises peinent à en comprendre la finalité et qui sont, par conséquent, très peu formalisées ;
- Dans le chapitre 7, une nouvelle approche présentant les exigences relatives à la documentation du système de management de la qualité. A noter, également, la notion de contrôle des informations documentées. Cet aspect viendra peut-être renforcer une première notion de contrôle évoquée maladroitement dans l'actuelle version 2008 de l'ISO 9001
- Dans le chapitre 8, l'introduction de la maîtrise de la planification opérationnelle. Est-ce un parallèle avec la maîtrise opérationnelle attendue dans l'ISO 14001 ? Sans plus d'informations, difficile de savoir
- Dans le chapitre 10, une réorganisation qui semble plus logique des exigences en matière de traitement des non-conformités et des actions correctives.

Cette nouvelle version impose de comprendre le contexte économique, environnemental, législatif et social de l'entreprise et identifier les attentes et les besoins des parties concernées, comme les fournisseurs, les clients, le personnel, les administrateurs et les financeurs.

Contrairement à l'ancienne version (2008), cette nouvelle version opte pour :

³³<https://www.dnvgl.fr/assurance/Management-Systems/ISO-2015/index.html> consulté le : consulté le : 20/03/2017

- **Analyser les risques et les opportunités** : L'entreprise va devoir définir des plans d'action pour maîtriser les risques et tirer parti des opportunités. Pour cela, elle doit être capable de les recenser et de les analyser.
- **Adopter une approche processus renforcée** : Les organismes concernés vont devoir renforcer son approche processus avec la définition des responsabilités pour gérer les processus
- **Maîtriser des activités externalisées** : Enfin, la maîtrise des activités externalisées fait, elle aussi, partie des évolutions majeures de la norme ISO 9001 version 2015, avec une maîtrise adaptée de l'approvisionnement externe des produits, services et des actions menées en conséquence.

3.2. La certification :³⁴

3.2.1. Définition :

La certification est une preuve de confiance. Elle apporte, pour une entreprise, une garantie à ses clients, que ses produits et/ou ses services et/ou son système de management sont conformes à des normes. Sa force réside dans la reconnaissance par un organisme tiers, indépendant de l'entreprise et du client, de la conformité aux normes. Il existe, selon les activités, différents organismes et types de certifications. La marque NF est la première marque de certification de produits et services en France. La certification des produits alimentaires est un domaine où l'on distingue deux signes de reconnaissance de la qualité : les signes de qualité officiels et les signes de qualité indépendants. La certification des systèmes de management répond aussi à une logique de différenciation dans la mesure où coexistent des normes génériques comme la norme ISO 9001 et des normes spécifiques à certains secteurs.

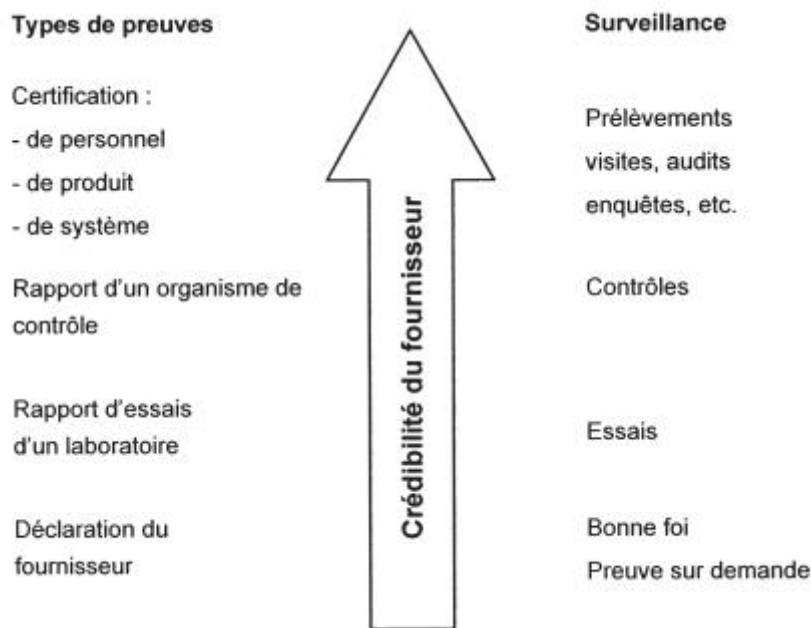
3.2.2. Preuves de conformité :

L'objet essentiel de la certification pour une entreprise est de fournir une garantie à ses clients à travers une preuve de conformité à un référentiel. Cette preuve se traduit, à l'image d'un diplôme, par l'obtention d'un certificat.

³⁴Frédéric CANARD, *op.cit*, p.109-113

La certification n'est pas perçue comme le critère le plus important pour juger la qualité des produits et n'est même reconnue qu'approximativement. Cependant, elle est au cœur d'un problème central : celui de la confiance que peut avoir un client dans le produit (service) qu'il achète (certification de produit/service) voire dans l'entreprise qui le réalise (certification de système). Cette confiance s'obtient par différents types de preuves de conformité à des référentiels qui correspondent à des niveaux croissants de crédibilité du fournisseur.

Figure N°7 : niveaux de certification



Source : J.F. NONTERME, *la certification 2000, vidéo cours gestion de la qualité*, disponible sur le site : www.canal-u.education.fr

A. La déclaration de conformité du fournisseur :

La déclaration de conformité est appelée aussi par abus de langage : auto-certification ou auto-déclaration. C'est une procédure par laquelle un fournisseur (fabricant) déclare que son produit (service, processus) est conforme à des exigences et s'engage à apporter la preuve de cette conformité si demande lui est faite. Cette déclaration est souvent le fait d'entreprises qui estiment avoir une réputation suffisante sur le marché ou qui veulent éviter le coût d'une évaluation de conformité par une tierce partie.

B. Le rapport d'essais ou d'analyse d'un laboratoire :

Il constitue un second type de preuve de conformité, sans doute le plus courant, et qui peut servir de base à d'autres évaluations comme l'inspection ou la certification de produit. Dans le cas des essais, le produit est essayé en fonction d'un ensemble de critères spécifiés. Un essai consiste à déterminer une ou plusieurs caractéristiques du produit (service, processus) selon une procédure. Les essais sont réalisés par des organismes indépendants qui peuvent choisir d'être accrédités selon le risque associé au produit.

C. Le rapport d'organisme de contrôle :

C'est une autre forme de preuve. Le fournisseur doit s'engager ici, non seulement sur une analyse du produit, mais aussi sur le passage d'un organisme de contrôle. Les organismes de contrôle ou d'inspection ont pour mission de rendre compte d'un ensemble de risques potentiels (techniques, environnementaux) liés aux produits, matériaux, installations et processus de travail dans différents secteurs.

D. La certification :

Elle constitue enfin la preuve la plus crédible de conformité à un référentiel dans la mesure où intervient un organisme tiers (certificateur) apportant, d'une part, l'assurance de son impartialité et, d'autre part, la garantie d'une surveillance dans le temps du maintien de la conformité.

Remarque : Dans le cas de la certification du produit, la surveillance consiste en différentes opérations : prélèvements de produits pour des essais et/ou des contrôles (selon le type de risque encouru) sur les lieux de vente, les lignes de production, dans les stocks, visites pour apprécier les moyens mis en œuvre ; audits des modes de contrôle de la production, audits des systèmes qualité.

Dans le cas de la certification de service, la surveillance repose essentiellement sur des visites et des analyses des enquêtes de satisfaction des clients servant d'indicateurs.

3.2.3. Organismes de certification :

Il existe un certain nombre d'organismes certificateurs indépendants au niveau mondial. Certains organismes interviennent uniquement dans la certification de produits, d'autres dans la certification de services, d'autres encore au niveau de la certification des systèmes. Enfin, certains organismes certifient à la fois des produits et des services,

interviennent dans plusieurs secteurs d'activité tandis que d'autres sont spécialisés dans un seul secteur.

Tableau N° : 1 Organismes de certification selon le type

Type de certification	Organisme de certification
Produits industriels et services	-AFAQ (Association Française pour le management et l'Amélioration de la Qualité) -LNE (Laboratoire National d'Essais) -PROMOTELEC (Association pour la promotion de la sécurité et du confort électriques dans le bâtiment) -UTAC (Union Technique de l'Automobile et du Cycle) -OCMS (Organisme Certificateur des Métiers et des Services)
Personnel	Le COFREND (Confédération Française pour les Essais Non Destructifs)
Systèmes de management	-l' AFAQ (Association Française pour le management et l'Amélioration de la Qualité) -le BVQI (Bureau Veritas Quality International) -le LRQA (Lloyds Register Quality Assurance)

3.2.4. La certification d'un système de management de la qualité dans le cadre de la norme ISO 9001 :³⁵

³⁵ISO.ORG, *op cit*, p.8

Les certifications de produits et services, d'une part, et les certifications de systèmes de management, d'autre part, sont souvent présentées comme complémentaires. En effet, les premières constituent des certifications de résultat alors que les secondes constituent des certifications de moyens. Autrement dit, un client, pour avoir confiance dans le produit qu'il achète, peut vérifier que le produit est certifié mais aussi que le système de management de la qualité de l'entreprise qui réalise ce produit est certifié (l'entreprise est certifiée ISO 9001). La certification de produits/services s'adresse avant tout au client final. Elle concerne surtout la relation entre une entreprise et le grand public alors que la certification de systèmes de management est davantage le support d'une relation d'entreprise à entreprise, un moyen pour un fournisseur d'obtenir la confiance de ses clients.

La certification norme ISO 9001 peut être attribuée à toutes les entreprises qui souhaitent avoir une démarche qualité. **Obtenir cette certification c'est s'appuyer sur huit (08) principes de management dont l'orientation client, l'implication du personnel, l'approche processus et l'amélioration continue. Cette norme est à la source de nombreux autres référentiels sectoriels. Toute entreprise ayant mis en place un système qualité depuis au moins un an, des audits internes et une revue de direction peut accéder à la certification ISO 9001.**

Comme de nombreuses certifications, la certification norme ISO 9001 s'appuie sur des règles :

- la connaissance de ses clients,
- l'implication de tout le personnel, aussi bien les travailleurs que les cadres,
- le management des ressources et/ou des activités comme des processus,
- le management de l'organisation et de l'efficacité comme des systèmes,
- la prise de décision à la suite d'analyse,
- la bonne relation avec les fournisseurs et les distributeurs,
- l'amélioration continue.

3.2.4.1. L'importance de la certification norme ISO 9001 :

A. La qualité à tous niveaux :

Les certifications norme ISO 9001 sont connues à l'international et représentent donc un gage de qualité. Elle garantit la qualité à tous les niveaux :

- organisation

- management
- production
- environnement.

B. Une garantie pour les clients et les fournisseurs :

Les entreprises qui optent pour la certification norme ISO 9001 sont plus compétitives et peuvent commercialiser leurs produits ou leurs services à l'international.

La certification norme ISO 9001 est une garantie d'engagement du plan de la qualité. Une entreprise certifiée ISO 9001 respecte un référentiel et est soumise à des contrôles qualité. Elle s'engage également à maintenir une amélioration continue.

Conclusion :

Nous retenons en conclusion à ce chapitre que le concept qualité a fortement évolué. La qualité n'est pas plus seulement un attribut des produits fabriqués, elle est devenue totale et s'applique à toutes les échanges internes à l'entreprise ou entre l'entreprise et son environnement.

La qualité en production demande une organisation rigoureuse basée sur un mode. Cependant le système qualité n'est pas suffisant pour obtenir seul des produits de bonne qualité. Il faut également des outils et des méthodes qui permettent la résolution des problèmes de l'entreprise.

La norme ISO 9001 version 2008 repose que des principes de base et que ces principes touchent tous les processus de l'entreprise. L'obtention de la certification selon le référentiel ISO 9001 peut donc permettre à l'entreprise de travailler selon un standard international. Le management par la qualité doit être un état d'esprit et s'ancrer définitivement dans la culture des entreprises algériennes.

Cependant, il faut noter que la démarche qualité repose sur le principe de l'amélioration continue et que l'évaluation de ses performances permet d'émettre des appréciations sur la situation de l'entreprise et de se corriger continuellement.

Chapitre 2 :

**Généralités sur le commerce
international**

Section 1 : Evolution de la réglementation des importations en Algérie :

Au lendemain de l'indépendance, l'Algérie a adopté un système d'économie planifiée. L'économie étant caractérisée par l'intervention de l'État dans tous les secteurs d'activités. Ces derniers sont représentés par des sociétés et des banques publiques. A chacune de ces banques est confié le financement d'un secteur particulier de l'économie. Ainsi le système bancaire algérien sous l'égide de la Banque Centrale, obéit à une réglementation régissant toutes les activités bancaires surtout celles relatives aux commerce extérieur et aux changes.

Ce système dont l'objectif principal est de limiter les fuites de capitaux, conjugué par un mode de détermination administrative du taux de change du dinar. Ce dernier constitue un moyen de règlement interne car étant inconvertible, il exclut l'intervention des institutions financières sur le marché international des changes.

Nous essayerons dans cette section de mettre l'accent sur l'évolution de la réglementation en matière du commerce extérieur en Algérie notamment des importations.

1.1. Evolution du système de contrôle des changes et du commerce extérieur de 1962 à 1990:

Le contrôle des changes se définit comme étant un ensemble de mesures édictés par les autorités à travers la Banque d'Algérie afin, d'une part, de maîtriser le flux des mouvements des biens et services et de capitaux avec l'extérieur du pays et d'autre part de protéger la monnaie nationale et de permettre ainsi le développement harmonieux du pays. L'exercice du contrôle des changes est une prérogative de la Banque d'Algérie conformément aux pouvoirs qui lui sont dévolus par la loi.³⁶

Cette forme de centralisation implique donc pour tous les demandeurs de moyens de paiement de s'adresser à cet établissement qui fait également office l'Institut unique d'Emission. Il assure donc le contrôle du commerce extérieur et l'exécution des opérations y relatives tant en ce qui concerne les importations de biens et services que les exportations de même type. Ce contrôle lié donc aux opérations issues du commerce extérieur sous forme de délégations attribuées aux banques primaires appelées « *Intermédiaires agréées* »³⁷ ainsi qu'aux P.T.T pour certaines opérations.

³⁶ Règlement 95-07 du 23/12/1995 de la banque d'Algérie, relatif au contrôle des changes.

³⁷ Les intermédiaire agréés : ce sont les banques primaires agréées par la banque d'Algérie, elles jouent un rôle prépondérant en matière de contrôle sur les opérations de changes et celles issues du commerce extérieur. Ce contrôle est assuré aussi bien a priori qu'a posteriori en conformité avec les textes réglementaires en vigueur diffusés sous différentes formes (instructions, notes, circulaires, avis et règlements).

Le contrôle des changes s'étend à toutes les opérations qui ont un flux financier avec l'étranger. Selon le cas, il faut intervenir des organismes ayant reçu au préalable délégation du Ministère des finances, il s'agit de la direction des finances extérieures la banque d'Algérie, les douanes nationales, les banques primaires agréées et les PTT pour les opérations spécifiques.

Pour ce qui est du système de taux de change, chaque pays le choisit en fonction de ses particularités économiques et de son cadre institutionnel. L'Algérie a adopté le système de contrôle des changes généralisé c'est-à-dire que toute forme de transaction en devises est sévèrement contrôlée par les autorités monétaires. C'est généralement le système choisi par les pays en voie de développement. Le choix de l'Algérie fut pour deux (02) raisons principales :

- Maîtriser le risque de fuite de capitaux alors que les pays présentent un déficit en la matière.
- Maîtriser le système des prix administrés qui, sans un système de contrôle des changes, serait impossible.

La Banque Centrale d'Algérie a le monopole des opérations d'achat et de vente de l'or et des devises étrangères et a comme fonction aussi d'appliquer la réglementation qui touche principalement les opérations :

- D'importations : où il y a une distribution autoritaire des devises qui doit répondre à la politique de développement
- D'exportations : où il est prévu le rapatriement des recettes d'exportation et la cession obligatoire des devises à la Banque Centrale
- De tourisme à l'étranger où les nationaux ne peuvent disposer que de sommes limitées.

A signaler que les revenus de capitaux provenant des investissements où placements à l'étranger seront obligatoirement versés à l'Institut d'Emission.

Le système de contrôle des changes en Algérie a subi des modifications qui se traduisent par les différentes réglementations appliquées durant les trente (30) dernières

années de l'indépendance. Ces modifications ont été introduites pour suivre les différentes mutations de l'économie internationale et les exigences de l'économie nationale.

1.1.1. Evolution de la réglementation des importations en Algérie pour la période 1962-1988:

Deux grandes périodes ont marqué l'évolution des importations en Algérie, à savoir : la période 1962-1970 et la période 1970- 1988.³⁸

1.1.1.1.La période 1962-1970 :

Le début de cette période s'est caractérisé par l'implication de l'Algérie dans la zone Franc où s'opérait librement la circulation des capitaux et les échanges de marchandises. Par contre les relations commerciales et financières avec les pays étrangers à la zone, étaient soumises à une réglementation spécifique. En adoptant ce régime, l'Algérie s'est vite retrouvée face à une situation socioéconomique défavorable caractérisée par la fuite des capitaux et le transfert des fonds privés de quelques nationaux.

De ce fait, en 1963, l'Algérie a opté pour le protectionnisme, en prenant un certain nombre de mesures dont l'objectif est de contrecarrer les difficultés rencontrées, la préservation et la protection de l'économie nationale, la poursuite d'une politique de croissance autonome. Ces mesures ont été prises à deux (02) niveaux simultanés, celui des procédures et celui des organismes.

A. Les procédures de contrôle :

Elles regroupent le contingentement à l'importation, La politique tarifaire et le contrôle des changes.

A.1. Le contingentement à l'importation :

Il a été institué par le décret 63.188 du 16 mai 1963. Il consiste à fixer à l'avance la nature et la quantité des marchandises à importer en précisant ou non l'origine géographique. Cette politique de contingentement, conçue par le Ministère du commerce, est mise en place par des licences d'importation, elle a pour objectif:

- De protéger la production et l'emploi nationaux ;

³⁸ ZOURDANI Safia : *le financement des opérations du commerce extérieur en Algérie étude de cas : la BNA*, mémoire de magister en sciences économique option : Monnaie-finances-banques, Université de Mouloud MAAMRI, Tizi-Ouzou, 2012

- De limiter les importations dites de luxe dans le but de favoriser l'économie de devises;

A.2. La politique tarifaire :

Entre 1963 et 1967, la politique tarifaire était inadéquate car :³⁹

- Les droits de douane étaient trop faibles pour compenser les bas prix plus compétitifs des pays partenaires (européen surtout) de l'Algérie ;
- Leur éventail est peu ouvert pour exercer une action discriminatoire en faveur du développement de telle ou telle branche ;

En février 1968 apparaît un nouveau tarif douanier avec le double dessein d'être sélectif à l'importation. Ses traits principaux sont :

-La classification des biens de consommation finale en produits de première nécessité, biens de deuxième nécessité et biens de luxe, et l'application d'un droit de douane propre à chaque catégorie, dans le but de freiner l'importation de biens considérés comme superflus par les pouvoirs publics ;

-L'institution des tarifs douaniers sur les biens non transformés qui étaient plus faibles que ceux frappant les biens transformés. Cette discrimination est opérée pour favoriser la substitution à l'importation.

A.3. Le contrôle des changes : ⁴⁰

L'Algérie quitte le système de la Zone FRANC et se dote d'une Banque Centrale (B.C.A.) qui soumet obligatoirement à son autorisation toutes les transactions commerciales réalisées avec l'extérieur ainsi que tous les transferts de fonds. Il s'agit d'un contrôle des changes à contenu administratif dans le but de respecter la conformité des opérations à la réglementation en vigueur. En effet, il n'y a pas eu encore à cette date d'interdictions relatives aux transferts de Fonds à l'étranger, de plus le solde positif de la balance commerciale et

³⁹ ZOURDANI Safia : *le financement des opérations du commerce extérieur en Algérie étude de cas : la BNA*, op cit, p.49

⁴⁰ La loi n° 62.144 de 1962, L'Algérie a créé sa propre banque centrale d'Algérie (BCA) qui a maintenu le contrôle des changes à tous les pays tiers et la création du dinar Algérien en 1964 suivant la loi n° 64-111 du 10/04/1964 comme monnaie propre à l'Algérie et qui va substituer le franc français.

l'absence d'un programme économique cohérent n'incite pas à faire du contrôle des changes, un véritable instrument de politique économique et commerciale.

B. Les Organismes de contrôle :

B.1. Les Organismes publics :

A la fin de 1963, est mis en place l'Office National de Commercialisation (ONACO) dont la fonction est d'approvisionner le marché en produits de grande consommation (café, sucre, thé, beurre...etc.), pour lesquels, il est doté d'un monopole à l'importation et à l'exportation. Ce premier office typiquement national a servi d'abord d'expérience, puis, à la fin des années soixante, lorsque le processus de socialisation est avancé, il a servi comme un modèle de main mise de l'Etat sur le commerce extérieur.

B.2. Les Groupements Professionnels d'Achat:

Les groupements d'achat réunissant l'Etat et les importateurs privés et constituant des sociétés à capital en majorité public jouissant d'un monopole d'importation pour les produits de leurs branches (le bois et dérivés, les textiles artificiels et le coton, le lait et dérivés, les cuirs et les peaux, les autres textiles) ont été créés en 1964.

Toutefois, il y a lieu de signaler, qu'avec la création de multiples entreprises publiques, à partir de 1966, qui entre dans le programme de développement, un conflit aigu s'est créé entre un secteur productif de plus en plus étatisé et des organes de commerce extérieur dont la motivation est le profit privé.

1.1.1.2.La période 1970-1988: phase du monopole :

On peut la subdiviser en trois (03) périodes: la période 1970-1974, la période 1974-1978 et la période 1978-1988.

A. la période 1970-1974: le monopole comme instrument de planification :

Ce système a fonctionné par l'attribution aux entreprises publiques d'un monopole à l'importation pour les produits de leurs branches, telles que les entreprises de mécanique (SONACOME), de matériaux de construction (SNMC), de produits sidérurgiques (SNS).

Dès 1972, le monopole a connu un nouveau fonctionnement par la distribution des licences d'importation en vue de favoriser la programmation des achats à l'étranger par les entreprises publiques détentrices d'un monopole.

Ce système était destiné à mieux réguler les flux commerciaux et à les articuler à la politique de développement économique et social grâce à :

- La diversification, par produit et par région géographique, des échanges extérieurs ;
- L'extension progressive de l'étatisation du commerce intérieur, en vue de faire récupérer par l'Etat une part du surplus du secteur des services et de mieux appliquer la politique de prix ;
- Aux négociations accrues sur le marché international pour le remplacement d'une multitude de demandeurs pour un demandeur unique.

B. La Période 1974-1978 : le système des Autorisations Globales à l'Importation (AGI):

A partir de 1974, les importations de biens se réalisent sous le couvert des Autorisations Globales d'Importation « A.G.I » pour les opérations du secteur «privé». Les A.G.I étaient alors délivrés par le ministère du commerce et les licences d'importation étaient octroyées par l'O.S.C.I.P et ensuite par la chambre nationale du commerce. Les A.G.I et les licences d'importation étaient délivrées dans le cadre d'un programme général d'importation, arrêté annuellement par le gouvernement mais ils se réalisent physiquement et financièrement sur plusieurs exercices.

Sous le régime des A.G.I, les sociétés nationales (actuelles entreprises publiques) recevaient une enveloppe devises libellée en dinars algériens. Cette enveloppe était, en fait, un titre d'importation spécifiant :

- Les produits à importer (avec leurs tarifs douaniers) ;
- Les montants autorisés pour chaque produit (article) ;
- La domiciliation préalable (au dédouanement et au règlement financier) des contrats d'importation de biens, était liée aux A.G.I et au respect des règles régissant le contrôle des changes, c'est-à-dire que les sociétés étaient soumises au contrôle à priori administratif et financier.

A ce titre, le contrôle de conformité se faisait par la banque domiciliataire essentiellement à travers le titre d'importation constitué par l 'A. G .I ou la licence d'importation. Pour ce faire, la banque se devait s'assurer :

- Que le produit, sujet à importation, figure bien dans l'A.G.I (ou la licence d'importation) ;
- Que les licences d'importation sont bien revêtues du visa de la Banque Centrale d'Algérie ⁴¹ ;
- Du non dépassement des montants arrêtés par l'A.G.I.

Les règlements financiers des importations de marchandises obéissaient, au regard des textes, au principe de base, selon lequel, à l'exception des acomptes, ces règlements ne peuvent intervenir qu'une fois ces marchandises mises à la consommation (au sens douanier du terme) sur le territoire national ou contre documents d'expédition à destination exclusive du territoire douanier national. De ce qui précède, il ressort ainsi, que, sur la base des anciens textes réglementaires, les contrats relatifs aux importations de marchandises ne nécessitaient, pour leur réalisation et leur mise en œuvre, aucune autorisation expresse au titre du contrôle des changes, ni du ministère des finances, ni de la Banque Centrale d'Algérie ou de la banque intermédiaire agréée. Il faut et il suffit que l'importation objet du contrat se réalise sous le couvert du titre d'importation (A.G.I ou licence d'importation).

Toutefois et dans la pratique, en sus de l'A.G.I, les contrats devaient être assortis (avant exécution), d'une autorisation de transfert dès lors que les modalités de paiement prévoyait un mode de règlement particulier, et lorsqu'il y'avait un crédit extérieur (crédit fournisseur/crédit acheteur et/ou crédit financier) la société devait recueillir auprès de sa banque domiciliataire une autorisation d'endettement et de transfert⁴². Ceci pour les sociétés nationales et les sociétés d'économie mixte (SEM) dont l'Etat détient au moins 51 % du capital social. Pour les sociétés à caractère administratif (industrielle et/ou commerciale), les autorisations de transfert de fonds étaient délivrées directement par le ministère des finances à la société et celle-ci présentait l'autorisation en question à sa banque pour exécution.⁴³

Le Ministère des Finances a institué, au profit de certaines entreprises socialistes et entreprises à caractère administratif, une procédure spécifique de paiement à l'extérieur (P.S.P.E). L'objectif visé par cette procédure était de permettre aux entreprises précitées de couvrir certaines dépenses, en devises devant être engagées sous le sceau de l'urgence et présentant un caractère exceptionnel.

⁴¹Fascicule« *le financement du commerce extérieur*», SIBF, 3eme année DES, pages 4 et 5.

⁴²L'avis de change N° 72 du 1^{er} mars 1973 et 7 avis de change N° 77.

⁴³Circulaire BA du 31 mai 1983.

De plus, les sociétés nationales étaient assujetties, d'abord au code des marchés publics⁴⁴. Pour ce faire, et par décision conjointe, Ministère des finances /Ministère du commerce⁴⁵, il a été décidé que l'intervention des banques commerciales était désormais limitée à l'instruction des dossiers de transferts en conformité avec la réglementation des changes, notamment l'avis de change N°72, instruction obligatoirement effectuée préalablement en vue de la décision de la commission des marchés qui demeure le centre de décision unique et global.

L'intervention du Ministre des finances, dans sa conception, ne visant plus qu'à donner une forme pratique (Accord de transfert de fonds) au visa de la commission des marchés⁴⁶.

L'autorisation de transfert de fonds était délivrée aux entreprises par la direction de la coordination financière de chaque wilaya concernée et saisie à cet effet par l'entreprise. Toutefois, nous signalons qu'une instruction (N° 21 du 26 janvier 1985), précisait que les banques conserveraient l'ensemble de leurs prérogatives en matière de recherche, de négociation et d'autorisation d'endettement et de mise en place des financements extérieurs. En d'autres termes, l'autorisation du crédit extérieur (ou d'endettement) délivrée par les banques était un préalable additionnel à la mise en vigueur du contrat concerné. Cette prérogative, (délivrance de l'autorisation d'endettement par les banques commerciales) a été d'ailleurs confirmée par un télex de la Banque Centrale d'Algérie adressé aux banques le 12 mai 1988 et ce bien que l'avis de change N°: 32 du 28 Mars 1988 est venu abroger explicitement les avis de change N°: 19, 20, 72 et 77.

Dans le cadre des nouvelles dispositions de la réglementation du commerce extérieur, les avis de change N°: 19, 20, 72 et 77 fixant les modalités d'instruction et de transfert de fonds au titre des contrats conclus par l'Etat et les établissements publics nationaux avec les entreprises étrangères spécifient que l'instruction des contrats n'est plus du ressort des banques.

⁴⁴Circulaire BAN° 061 du 23 décembre 1984.

⁴⁵Fascicule, *le financement du commerce extérieur*, SIBF, 3eme année DES, pages 6.

⁴⁶C'est ainsi, que les avis de change N° 72 et 77 ont été réaménagés par respectivement les avis de change N° 19 et 20 du janvier 1985.

Par ailleurs, et pour ce qui était de la réglementation des marchés publics, le décret N° 88/72 du 29 mars 1988 dispose que le décret 82/145 du 10 avril 1982 ne s'applique qu'aux marchés des administrations publiques et aux établissements publics à caractère administratif.

De ce fait, le visa de la commission des marchés n'était plus exigé pour la domiciliation des contrats et ce, à compter du 29 mars 1988. Le décret 82/145 du 10 avril 1988 n'étant plus applicable aux entreprises publiques nationales, les banques ne sont plus représentées à la commission des marchés.

Toutefois, certaines entreprises du secteur public ont continué jusqu'à août 1994 à solliciter l'assistance technique de leur banque et ce, en incitant celle-ci, à titre consultatif, à participer à leurs réunions de leur organe de contrôle interne (comité des marchés de l'entreprise et/ou de l'unité).

Le concept « *budget devise* »⁴⁷ qui a été introduit le 06/09/1988, a assoupli le cadre de traitement par l'entreprise de ces opérations commerciales avec l'extérieur. L'on assistait alors, à une transformation du système de planification dite centralisée et impérative en un système de planification dite décentralisée et indicative. En effet, l'article 18 du décret du 06/09/1988 est plus que précis: Au regard de la réglementation du commerce extérieur et du contrôle des changes, l'attribution de budget devises se substitue à toutes les formalités de contrôle à priori administratif et financier. Cette disposition est d'ailleurs confirmée par l'instruction N° 01/89 du 08 mars 1989 de la Banque Centrale d'Algérie fixant les modalités de domiciliation, d'imputation et d'exécution des opérations réalisées dans le cadre des budgets devises.

Cette même instruction dispose en son article, que les crédits extérieurs devant être souscrits par les entreprises publiques, doivent être soumis à l'accord préalable des banques intermédiaires agréées⁴⁸.

Cependant, et à notre avis, le régime du budget devise n'a vraiment pas touché aux fondements du dispositif antérieur en raison de l'application de la notion de décaissement et de l'allocation annuelle des ressources (essentielles en devises) qui continuait de s'opérer à

⁴⁷Décret N° 88/167 du 06/09/1988.

⁴⁸Fascicule, *op.cit*, pages 7.

travers des canaux centralisés et administratifs. Ainsi donc, les conditions d'accès aux devises rares supposaient d'abord, pour les entreprises, l'exercice de pressions directes ou indirectes sur l'autorité administrative, ce qui faussait presque toujours les bases de la communication.

En effet, si l'allocation annuelle des devises pouvait, dans ces conditions se faire sans grand dommage en période d'aisance financière, elle devient une mission tout à fait aléatoire et périlleuse en situation de rareté de ces mêmes devises.

En conséquence, selon ce régime, la société avait une autonomie toute relative :

- L'entreprise était autonome quant à l'utilisation des ressources (devises) ;
- Mais l'entreprise avait une autonomie « limitée » quant à l'accès à ces mêmes devises.

Ceci, nous ramène, pour notre part, à une évidence : l'instrument budget devises de planification et de programmation d'un volet très important a été utilisé dans les faits comme instrument opérationnel rigide de gestion et de décision. Toutes les considérations, et la recherche de l'autonomie effective de l'entreprise au regard de ses choix commerciaux externes sont intimement liées au dépassement du système qui prévalait en matière d'allocation administrative des devises.

C. La période 1978-1988 : le fonctionnement réel du monopole de l'Etat :

En février 1978, la loi 78.02 bouleverse l'organisation du commerce extérieur et en dessine rapidement les contours, en nationalisant toutes les transactions sur achats et ventes. L'article premier de cette loi confère le caractère exclusif du monopole du commerce extérieur aux organismes étatiques seuls à pouvoir intervenir en matière d'échanges extérieurs. Cette loi met en avant trois (03) principes fondamentaux :

- La confirmation formelle du principe de l'intervention étatique « exclusive » au niveau du commerce extérieur ;
- L'interdiction de toute forme d'intervention au niveau du commerce extérieur des opérateurs privés nationaux ou étrangers agissant pour leur propre compte ;
- L'interdiction de toute forme d'intervention au niveau du commerce extérieur des opérateurs privés exerçant une activité d'intermédiaire avec les sociétés étrangères.

De plus, une instruction présidentielle, édictée le 17 juin 1978, destinée aux entreprises publiques, s'ajoute à cette loi, elle stipule :

- La prise en considération des capacités de production dans la satisfaction des besoins locaux avant tout recours à l'importation;
- Les achats à l'extérieur s'effectuent en priorité et à conditions égales, auprès des pays liés à l'Algérie par des accords commerciaux.

C-1. Les formes successives d'organisation des interventions sur les marchés extérieurs :

Les différentes formes d'organisation des interventions sur les marchés extérieurs tentent de concilier le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur avec l'autonomie des entreprises et le principe de commercialité.

En effet, la suppression des passages obligés que constituaient les monopoles⁴⁹, suite à la promulgation de la loi 88/29 du juillet 1988 relative à l'exercice du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur et le décret N° 88/201 du 18 octobre 1988 portant abrogation de toutes les dispositions réglementaires conférant aux entreprises socialistes, à caractère économique l'exclusivité d'une activité ou le monopole de la commercialisation, fait ressortir deux (02) instruments opérationnels de gestion du commerce extérieur, il s'agit des concessions et des budgets devises pluriannuels.⁵⁰

C.1.1.1. Les concessions :

Dans le cadre de la gestion des grands équilibres extérieurs du pays (prérogative de puissance publique), la conduite du commerce extérieur demeure une attribution essentielle de l'Etat qui en détient le monopole⁵¹. En vue d'une meilleure efficacité et d'une plus grande flexibilité dans l'exécution des opérations du commerce extérieur, l'Etat autorise, par le biais de la concession, certaines activités économiques.

Cette autorisation de concession est établie par l'application du décret exécutif N° 89/01 du 15 janvier 1989 fixant les modalités de définition des charges relatives à la concession du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur.

⁴⁹ Loi N° 78/02 du 11 février 1978, relative au monopole de l'Etat sur le commerce extérieur.

⁵⁰ J.O.R.A N° 42 du 19 octobre 1988.

⁵¹ Fascicule, *op.cit*, pages 9

En effet, les conditions d'utilisation de la concession sont fixées dans un cahier des charges qui détermine les droits et obligations du concessionnaire⁵². Le cahier des charges revêt la forme d'un contrat d'adhésion qui doit être signé par la personne habilitée de l'entreprise publique économique. A ce sujet, il y a lieu de relever que l'on distingue trois (03) formes de concessions :

- La concession pour l'exercice de commerce extérieur, dans le cadre du fonctionnement et du développement de L'E.P.E ;
- La concession pour l'exercice de commerce extérieur pour la revente en l'état pour la population et les artisans ;
- La concession pour l'exercice de commerce extérieur pour l'approvisionnement de l'appareil de production privé adhérant à la chambre nationale de commerce.

C.1.2. Le budget devise pluriannuel et plan de financement : ⁵³

Le budget devise pluriannuel était considéré comme étant l'instrument privilégié de gestion des échanges extérieurs par les opérateurs économiques titulaires d'une concession. Il était partie intégrante du plan à moyen terme de l'entreprise. Le budget devise pluriannuel traduisait les flux financiers que l'opérateur prévoyait d'engager pour assurer la régulation et la mise en cohérence de ses échanges extérieurs pendant la période du P.M.T.E, la période retenue pour ce dernier étant de cinq (05) ans.

Le budget devise pluriannuel couvrait donc, en principe et globalement, les besoins de fonctionnement et d'investissement de l'entreprise publique économique pour les cinq (05) années. Ainsi, les principales caractéristiques du budget devise pluriannuel sont les suivantes:

- Les budgets devises étaient pluriannuels, mais ils sont ajustés annuellement en fonction de la contrainte financière extérieure et dans le cadre des choix et priorités du plan annuel national ;
- Le budget devises était géré sous la responsabilité exclusive de l'entreprise qui en assume, en conséquence, toutes les implications ;

⁵²Le décret exécutif N° 89/01 du 15 janvier 1989 comporte deux annexes:

- Annexes 1 : cahier des charges type applicable aux entreprises publiques économiques.
- Annexes 2 : cahier des charges type applicable aux offices de régulation et autre Organismes publics.

⁵³ ZOURDANI Safia , *op cit*, p.58

- La Banque d'Algérie (ex B.C.A) et les banques commerciales n'interviennent que pour exécuter les opérations ordonnées par l'entreprise dans le respect de ce budget ;
- Des engagements retenus dans le budget devise ;
- Des conditions contractuelles relatives à ces flux financiers ;
- Des plans de trésorerie (liés au droit de change) élaborés en concertation entre l'entreprise et les banques.

Ainsi, les nouvelles démarches visent à donner les moyens à l'entreprise pour que celle-ci se réapproprie au fur et à mesure la responsabilité complète sur ses échanges extérieurs. L'enjeu n'était donc pas d'instituer des procédures ou des règles, mais il s'agit plutôt d'organiser le passage vers une réelle décentralisation des opérations de commerce extérieur. A ce titre, l'on annonçait que les textes futures (règlements) de la Banque d'Algérie (ex B.C.A) au fur et à mesure qu'ils paraîtront, viendront préciser les critères d'évaluation et de choix qui permettront d'accéder aux ressources devises (rôle du comité des emprunts extérieurs).

En d'autres termes, ce qui était recherché, c'était l'introduction de facteur analyse financière des risques au niveau des banques commerciales algériennes qui devront désormais tenir compte de la relation mobilisation de crédits (internes et externes) par les E.P.E et leur capacité de remboursement. Ainsi les banques commerciales devraient organiser le financement du programme d'approvisionnement de l'entreprise. Cette organisation du financement était matérialisée par ce que l'on appelait le plan de financement bancaire du programme d'approvisionnement de l'entreprise, ce programme étant lui-même une partie intégrante du P.M.T.E. En conséquence, la pièce maitresse de ce nouveau dispositif de gestion du commerce extérieur était le plan de financement bancaire d'approvisionnement de l'E.P.1.⁵⁴

De ce qui précède, il y a lieu de conclure de manière succincte que l'entreprise élaborait, dans un premier temps, son plan à moyen terme, ensuite discutait dans un deuxième temps, avec sa banque du plan de financement de ses approvisionnements sur cinq (05) ans. Pour cela les banques devaient réguler le recours à l'endettement externe, compte tenu de la

⁵⁴Plans de financement élaborés par les banques et les E.P.E, dans les limites d'endettement citées ci avant, étaient communiqués au secrétariat du comité des emprunts extérieurs.

capacité de mobilisation bancaire de crédit sur le marché financier international et de la capacité de remboursement de l'E.P.E.

A ce niveau, il faut relever que le plan à moyen terme de l'entreprise fixe les obligations et les responsabilités respectives des uns et des autres, il y a donc définition des rôles, et ce après concertation. Cette définition des responsabilités faisait ressortir les obligations des institutions financières pour la mise en œuvre du plan d'entreprise, pour le financement des investissements et de l'exploitation au regard de l'allocation des ressources rares notamment des devises. A ce sujet, l'entreprise devait s'engager:

- D'une part, sur un certain nombre d'objectifs matérialisés par des indicateurs quantitatifs de gestion, à savoir: le ratio de croissance, l'indicateur de performance et de productivité et le ratio d'autofinancement et de rentabilité;
- D'autre part, sur la mise en œuvre de certaines mesures non quantifiables (dans le plan d'entreprise) destinées à améliorer l'efficacité de gestion de l'entreprise en matière d'organisation, de développement de système de gestion approprié, de comptabilité de gestion, d'informatique et de politique commerciale.

En posant comme postulat de base, la responsabilité complète de l'entreprise sur l'organisation et sur la conduite de ses programmes d'échanges extérieurs, les réformes, menées à partir de l'année 1988, appellent ainsi à une transformation radicale de tout l'arsenal de procédures qui étaient bâti autour du système de l'autorisation globale d'importation (A.G.I) en vigueur depuis l'année 1974. La promulgation du décret législatif N° 91/37 du 13 février 1991 a confirmé l'option des pouvoirs publics pour la libéralisation du commerce extérieur, en ce sens qu'il suffisait aux opérateurs d'être détenteurs du registre du commerce pour pouvoir prétendre d'intervenir dans le domaine du commerce extérieur.

Cependant et afin de tempérer la portée du décret ci-dessus, la Banque d'Algérie, a édicté un règlement N° 91/03 en date du 20 février 1991. Le texte d'application de ce règlement relatif aux conditions d'exercice des opérations d'importation de biens et de leur financement, repris sous forme d'instruction aux banques N° : 03/91 du 21 avril 1991, fait ressortir les notions de bancabilité, de solvabilité et des garanties que la banque était en droit d'exiger de ses clients désireux d'accéder aux commerce extérieur.

De plus, cette instruction distingue deux (02) types de biens : Les biens de consommation et les biens d'équipement. Ces dispositions ont été réaménagées en date du 18

août 1992, et ce, suite à la publication de la circulaire d'austérité. Il a été établi trois (03) listes de marchandises :⁵⁵

- Une liste de produits dont l'importation est suspendue. Exemples : parfums, cuisinières à gaz, sommiers, matelas ;
- Une liste de produits que l'Etat cesse d'importer. Exemples : disjoncteur, couteau, chariots élévateurs, percolateurs, moissonneuses, batteuses ;
- Une liste de produits qualifiés de stratégiques. Exemples : matériaux de construction, médicaments, céréales, légumes secs, semence.

Ces dernières marchandises dites de large consommation dont l'importation est soumise à un cahier des charges à recueillir auprès du ministère de commerce. Pour cela, les opérateurs devaient répondre aux exigences de l'arrêté N° 96/ du 10 avril 1991 fixant les conditions d'exercice de l'activité de grossiste en matière de commerce extérieur. De plus, et afin d'assurer un contrôle efficient de cette décision, il a été créé un comité ad-hoc dont les missions principales étaient :

- D'apprécier l'opportunité des importations envisagées par les différents opérateurs;
- De donner un visa quant aux conditions de financement dont étaient assorties les dites importations.

Toujours dans cet ordre d'idées, la Banque d'Algérie a réaménagé les dispositions de l'instruction N° : 03/91 du 21 avril 1991 en édictant, en date de 27 octobre 1992, l'instruction N°: 58/92. Ce dernier texte relève la durée de crédit de 18 à 24 mois minimum à rechercher pour les biens de consommation.

Remarque : Ce comité ad-hoc a été dissous en date du 12 avril 1994.

Enfin, les nouvelles dispositions en matière de financement des importations, plus particulièrement celles édictées par l'instruction N°: 20/94 du 12 avril 1994 de la Banque d'Algérie, font ressortir, les recommandations suivantes à l'endroit des opérateurs :

- D'une manière générale, les opérateurs auront à développer leurs propres capacités de financement en devises. Nous visons par-là les capacités produites par le biais des exportations ;

⁵⁵ ZOURDANI Safia : *op.cit*, p.61

- En matière de produits, et pour pouvoir prétendre à l'accès privilégié des financements extérieurs (crédits extérieurs ou cash), les opérateurs auront à veiller à se rapprocher des priorités de l'Etat, dont notamment: l'agro-alimentaire, l'habitat, le tourisme, l'input nécessaire au fonctionnement des unités de production (pièces de rechange et matières premières) et la recherche dans le domaine des hydrocarbures.

C.2. L'éligibilité et les conditionnalités:

L'opérateur doit être bancable, c'est-à-dire qu'il doit être éligible au crédit bancaire avec tout ce que cela suppose comme garanti que la banque est en mesure d'exiger de l'opérateur au regard de sa solvabilité. Les produits à importer doivent respecter les conditionnalités en matière de condition de financement et selon la nature (biens d'équipement, ou autres produits autorisés) c'est-à-dire à préciser s'il s'agit de:

- Bien d'équipement, ou autres produits autorisés ;
- Soit règlement au comptant, soit financement par imputation sur une ligne de crédit multilatérale ou gouvernementale, soit en cas d'épuisement de ces lignes de crédit, ou d'inéligibilité de l'opération, par un recours à un financement de type : crédit export garanti et dont les conditions sont conformes aux normes internationales.

Pour les produits de large consommation, l'opérateur, outre son inscription au registre de commerce, devra remplir les critères professionnels et justifier des capacités techniques et commerciales pour pouvoir intervenir sur les marchés extérieurs en matière d'importation des dits produits. Si l'opérateur s'écarte de ces créneaux, il aura bien entendu la liberté d'action pour veiller à trouver les devises nécessaires et pour veiller à exporter un certain volume de produits tout au moins pour l'équivalent des inputs importés.⁵⁶

Enfin, l'opérateur devra bien entendu veiller au respect des dispositions réglementaires ayant trait aux produits dont l'importation est prohibée et aux produits dont l'importation et/ou l'exportation est suspendue. Nous allons tenter d'examiner les exportations par période dans ce qui suit. Par contre, sont exclus de l'assurance, les taux de change, les mesures de saisies judiciaires, les mesures conjoncturelles de politique économique du pays du client.

⁵⁶Note N°16/94 du 21/08/1994 adressée aux banques commerciales et intermédiaires agréés par la banque d'Algérie comme mesure d'assouplissement du dispositif permettant l'accès à la devise et par laquelle le recours aux financements extérieurs n'est plus obligatoire pour les opérations d'importations égales ou inférieures à: 500.000 USD.

1.1.2. La période 1988-1990 :

Cette période est l'une des plus mouvementée pour l'économie algérienne, malgré sa courte durée. En effet, de nombreuses réformes économiques ont été entamées, ayant comme objectif l'assainissement de l'économie nationale. La plus importante de ces réformes est la promulgation des textes législatifs et réglementaires se référant à l'autonomie des EPE. Ainsi, l'avènement de l'autonomie des entreprises a conduit à des changements significatifs, tels que la suppression des Autorisations Globales d'importations (AGI) et le plan général d'importation.

La mise en place du système du budget devise qui est considéré comme une autorisation globale permettant aux entreprises de conclure des engagements extérieurs et de prendre leurs responsabilités, sans passer par l'intermédiation d'une autre firme d'Etat exerçant tel ou tel monopole sur les transactions internationales. Cependant, il y a lieu de signaler, qu'en 1989, le Ministère de l'économie, évoque les limites du budget devise annuel qui ont conduit à une pluri-annualisation des budgets devises destinée à le délivrer de son caractère juridique pour en faire un outil de gestion économique.

Pour conclure sur ce point, on peut dire que le contrôle des changes a eu des effets négatifs sur l'économie nationale. En effet, la maintenance de la valeur du dinar à un niveau qui ne correspond pas à l'état réel de l'économie du pays, a conduit à la création d'un marché parallèle des devises et à l'augmentation du taux d'inflation à un niveau surévalué qui a provoqué à son tour un déséquilibre de la balance des paiements conjugué d'un contrôle stricte en matière d'importations et d'exportations.

1.2. La convertibilité du dinar et la libéralisation du commerce extérieur de 1990 à ce jour :

1.2.1. Le régime de changes après 1990 :

Dès la fin des années 1980, l'Algérie a initié un vaste programme de réformes visant la transition d'une économie centralisée vers une économie de marché. Il y a, entre autres, les réformes relatives à la libéralisation du régime des changes et du commerce extérieur⁵⁷. Par le biais de :

⁵⁷ Accords de stand-by et un accord de Facilité de Financement Elargie (F.F.E) :

- accord de stand-by : 30 Mai 1989
- accord de stand-by: 03 juin 1991
- accord de stand-by: Mai 1994
- accord de Facilité Elargie: 22 mai 1995-1998.

-
- L'assouplissement du contrôle des changes ;
 - La libéralisation du commerce extérieur ;
 - La dévaluation progressive du cours du dinar, débutée en 1989 ;
 - La réforme du système fiscal et douanier avec le concours technique et financier de la Banque Mondiale ;
 - L'instauration de la convertibilité du dinar et la mise en place d'un marché interbancaire de change.

Par ailleurs, dès 1990, le système bancaire et financier algérien est entré dans une phase de changements institutionnels et organiques importants, visant à l'adapter aux impératifs du processus global de transition vers l'économie du marché. C'est dans ce contexte que la Banque d'Algérie a accepté des plans d'actions en matière de réglementation qui se sont matérialisés par la promulgation de la loi 90.10 du 14 avril 1990 relative à la Monnaie et au Crédit. Cette loi redonne à la Banque d'Algérie ses prérogatives d'autorité monétaire unique, distincte de l'autorité budgétaire qu'elle exerce à travers son instance suprême : Le Conseil de la Monnaie et Crédit. Ces nouvelles attributions lui restituent dans sa fonction de banque des banques, noyau central du système bancaire algérien et régulateur de son fonctionnement. Ainsi, la Banque d'Algérie intervient dans plusieurs domaines, en l'occurrence : les opérations d'importations et d'exportations, les investissements à l'étranger, les comptes devises, les transferts et rapatriements des capitaux, les autres opérations courantes. En effet dès 1990, l'ouverture des comptes devises en faveur des personnes physiques et morales a permis à ces derniers d'effectuer toutes les opérations avec l'étranger dans le cadre d'une réglementation de change adaptée à l'évolution du contexte économique de libéralisation du commerce extérieur.

Cette même réglementation a ouvert un droit d'inscription dans un compte devises d'une partie du produit des transactions effectuées à l'exportation pour tous les opérateurs, quelque soit leur statut juridique. Toujours, dans le même sillage, un texte réglementaire a fixé les conditions de transfert de capitaux, pour financer des activités économiques, et consacre par la même l'ouverture de l'économie nationale. Le droit de change au titre de prise en charge des frais de missions effectuées à l'étranger, l'attribution d'une allocation devise à l'occasion d'hospitalisation, décès, pèlerinage, scolarité, voyage des nationaux à l'étranger, ont fait l'objet d'une réglementation qui rentre dans le cadre de la convertibilité du dinar.

Les conditions d'exercice des activités d'importation de biens en Algérie, leur domiciliation auprès d'une banque ou d'un établissement financier et les modalités de financement de ces importations ont également été fixées par règlement⁵⁸ y compris les obligations rattachées à la domiciliation et au règlement financier des exportations hors hydrocarbures. Les textes relatifs au contrôle des changes, codifient les mesures prises en matière de gestion des ressources en devises, d'acquisition et de détention de devises à travers les comptes devises, de paiement des importations et rapatriement du produit des exportations.

En 1994, toujours dans le cadre de la mise en œuvre des réformes économiques et financières visant la transition vers l'économie du marché et la libéralisation du commerce extérieur, la Banque d'Algérie a pris une mesure d'une extrême importance, il s'agit de la mise en avant du processus de convertibilité du dinars pour les transactions courantes extérieures, accompagnée d'une forte dévaluation du dinar estimée à 40 %. En effet, la convertibilité commerciale du dinar entamée dès 1991, a été véritablement mise en œuvre en 1994, car la libéralisation des paiements au titre des importations a été appuyée par la mise en place en octobre 1994 du Fixing, qui a été remplacé en 1996 par un marché interbancaire de change dont l'objectif, est la détermination du taux de change en fonction de l'offre et de la demande sur le marché des changes. La seconde étape de la convertibilité courante du dinar a été entamée en juin 1995 avec l'autorisation des dépenses de santé et d'éducation. Ces dépenses dites : transactions courantes invisibles, sont autorisées sur pièces justificatives et dans la limite des montants annuels.⁵⁹

Le 28 août 1997, la Banque d'Algérie a autorisé les dépenses pour voyages à l'étranger des nationaux. Ce droit de change complète le processus de convertibilité du dinar au titre des transactions extérieures courantes, qui est entré en vigueur à partir du 15 septembre 1997, au niveau des banques et établissements financiers, dans la limite du montant annuel. Ainsi la Banque d'Algérie autorise les demandes de devises étrangères, sous réserve que ces devises soient destinées à effectuer des paiements, ou des transferts afférents à des transactions courantes et non à procéder à des transferts de capitaux. Il y a lieu de signaler aussi que l'instauration de la convertibilité courante du dinar, nécessite une consolidation de la viabilité

⁵⁸Règlements de la banque d'Algérie n° 91-03 du 20/02/1991 relatif aux conditions d'exercice des opérations d'importation en Algérie et de leur financement.

⁵⁹ ZOURDANI Safia , *op cit*, p.68

de la balance des paiements et une stabilité du cours du dinar sur le marché des changes. De ce fait, la mise en place de la convertibilité courante du dinar a permis à l'Algérie en tant que membre du FMI d'adopter l'article N°8 des statuts du FMI.

1.3. Les mesures réglementaires prises par l'Etat Algérien en matière de la libéralisation du commerce extérieur : ⁶⁰

Il est judicieux et instructeur de recenser les différentes mesures prises, entre 1990 et 2001 dans le cadre des règlements, instructions, notes, qui constituent des étapes importantes en matière de libéralisation du commerce extérieur et du contrôle des changes et en matière de convertibilité courante du dinar. On peut subdiviser ces mesures en deux (02) types, des mesures en faveur des opérateurs économiques et des mesures au profit du public.

1.3.1. Les mesures prises en faveur des opérateurs économiques :

- Par rapport au cadre réglementaire du contrôle des changes,
- La domiciliation des importations et exportations,
- Les opérations de commerce extérieur et de leur financement,
- De la cotation des cours de change,
- Transfert sur salaire perçu en Algérie des travailleurs étrangers,
- Des mesures d'accompagnement et de facilitation,
- Séjour en Algérie de non-résidents,
- Investissement Etrangers,
- Investissement de portefeuille des non-résidents,
- Règlement des frais de réparation, de transformation ou de complément de main d'œuvre rendu à l'étranger au titre des exportations temporaires de matériels ou d'équipement.

1.3.2. Les mesures prises au profit du public :

- Transfert des pensions et retraites sur comptes devises ;
- Institution de droit de change au profit des candidats au pèlerinage ;

⁶⁰ZOURDANI Safia , *op cit*, p.69

-
- Institution d'un droit de change à l'occasion d'hospitalisation de nationaux à l'étranger ;
 - Institution d'un droit de change pour les accompagnateurs d'un national résident devant subir des soins à l'étranger, détenteur d'une prise en charge ;
 - Institution d'un droit de change à l'occasion d'une visite parentale ;
 - Institution d'un droit de change à l'occasion du décès de nationaux à l'étranger ;
 - Les titres de transport ;
 - Ouverture de bureaux de change ;
 - Institution d'un droit de change pour les nationaux devant subir des sommes ou une intervention à l'étranger ;
 - Institution d'un droit de change pour les nationaux poursuivant une scolarité à l'étranger ;
 - Allocation voyage à l'étranger ;
 - Droit de change pour l'importation de véhicules aménagés pour les handicapés moteur ;
 - Institution d'une taxe de domiciliation bancaire sur les importations de services ;
 - Limitation des procurations ;
 - La domiciliation bancaire ;
 - Les procédures et formalité des exportateurs ;
 - L'obligation de régler les importations par crédit documentaire (LFC 2009).

Section 2 : La logistique internationale :

La logistique est un élément majeur de l'efficacité de l'entreprise industrielle qui conditionne ses performances. L'international, du fait des distances accrues des différents systèmes administratifs et légaux, rend cette fonction encore plus importante dans la détermination de la compétitivité de l'entreprise internationalisée ou exportatrice. La logistique internationale inclut différents aspects comme les moyens de transport, l'incoterm à définir dans le contrat,

les prestataires susceptibles de concevoir la totalité du transport, ou encore la procédure douanière adaptée.

Les activités de logistique et de transport permettent de gérer l'ensemble des flux de matières et de produits, depuis l'approvisionnement en matières premières, jusqu'à la distribution des produits finis et la livraison au consommateur final. Ainsi, la logistique, au sens large, recouvre les activités de transport.

Nous essayerons à travers cette section de comprendre la notion de la logistique et d'expliquer ses caractéristiques à l'échelle internationale.

2.1. Gestion de la chaîne logistique (SCM) :⁶¹

On appelle SCM (gestion de la chaîne logistique) les outils et méthodes visant à améliorer et à automatiser l'approvisionnement en réduisant les stocks et les délais de livraison. On parle ainsi de travail en flux tendu pour caractériser la limitation au minimum des stocks dans toute la chaîne de production.

Les pratiques de management de la Supply Chain reposent sur :

- L'acquisition et la livraison de marchandises,
- Des flux élaborés d'information,
- Des transactions financières.

Pour répondre à ce challenge, toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées. La conclusion d'un contrat de vente internationale de marchandise est basée sur le principe de la liberté des parties. Les lois nationales permettent aux parties de choisir les règles de droit ou l'usage international applicable à leur contrat.

Un contrat international va donc faire appel à plusieurs compétences:

- un commercial (vendeur ou acheteur) qui va définir l'offre la plus adaptée et négocier les conditions ;
- un juriste qui va étudier les termes du contrat dans un cadre juridique précis ;
- un financier qui va définir les conditions de règlement, la monnaie et sa convertibilité, les sécurités de paiement ;
- un chargé des opérations logistiques qui devra organiser les flux physiques, les flux d'informations et le suivi documentaire, tout en maîtrisant les risques en s'assurant du

⁶¹Yves Pimor, Michel Fender, Logistique : production, distribution, soutien 5° Edition Dunod, Paris, 2008, p.4-6

respect des engagements souscrits dans le contrat par le pilotage des différents acteurs de la chaîne (Administrations, Assureurs, Banques, Commissionnaires en Transporteurs,...etc.)

2.1.1. La sous-traitance logistique :

L'entreprise qui souhaite expédier ou acheter ses marchandises à l'étranger a le choix :

- Transporter elle-même la marchandise avec sa propre flotte de véhicule ;
- Contacter un transporteur et négocier directement avec lui.

2.1.1.1. Avantages de la sous-traitance logistique :

Dans la pratique, les entreprises ont de plus en plus recours à un service de logistique intégré adapté à leurs exigences. Outre le transport, les solutions globales offertes concernent le contrôle des marchandises, le marquage, la réception des produits, la préparation des commandes, le suivi des ventes, la comptabilité, L'EDI etc. Le fait d'avoir un seul interlocuteur qui gère toutes ces fonctions est un atout pour l'entreprise qui n'a plus besoin de se soucier de sa logistique. Cette pratique permet à l'entreprise de transformer leurs coûts fixes en coûts variables et offre une plus grande flexibilité.

2.1.1.2. Limites de la sous-traitance logistique :

L'entreprise qui externalise sa fonction logistique peut avoir des difficultés à coordonner tous les flux et à contrôler la chaîne logistique globale. L'intermédiaire crée un écran entre les fournisseurs ou les clients. Le donneur d'ordre doit rester en mesure d'évaluer la qualité de service offert au client. La sous-traitance crée une dépendance avec les performances du prestataire de service.

2.2. Les intervenants de la logistique internationale : ⁶²

Les transitaires : Le transitaire est un partenaire extérieur à une entreprise exportatrice à qui celle-ci confie ses opérations d'exportation. Le transitaire va organiser la prestation logistique. Il sert d'intermédiaire. Il peut négocier avec les différents moyens de transport. Il peut réunir les marchandises d'un ou plusieurs destinataires pour diminuer les frais.

⁶²<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aV0r5NB26XEJ:kevin.sebban.biz/action/fdownload/module/comArticle/id/33215/file/chapitre%2B2%2Bla%2Blogistique.pdf+%&cd=3&hl=fr&ct=clnk&gl=dz>
consulté le : 06/04/2017

Le commissionnaire : C'est l'intermédiaire entre l'expéditeur et les transporteurs. Il s'engage à mener à bien ce transport: il choisit en toute liberté les intervenants, sous-traitants de la chaîne logistique.

Commissionnaire de transport: Son rôle est d'organiser l'ensemble de l'opération. Il peut prendre en charge la totalité de la chaîne logistique. Il peut également organiser l'expédition des marchandises multimodales, ce qui lui vaut le nom d'Organisateur Transport Multimodal (OTM).

Le groupeur: Il est surtout présent dans le cadre du transport routier et aérien. Il rassemble plusieurs expéditions pour constituer des lots qu'il confie à la compagnie de transport de son choix. Il permet d'obtenir des tarifs intéressants de la part des transporteurs.

L'affréteur routier: Il sert d'intermédiaire entre les chargeurs et les transporteurs.

Le Mandataire : Agent de liaison qui réceptionne et réexpédie des marchandises entre deux modes de transport. Il s'engage à respecter les instructions de son client. Il ne choisit pas les sous-traitants mais accepte ceux choisis par son mandant. Il n'est responsable que de ses fautes. Il a un devoir de conseil envers son client.

Le commissionnaire agréé en douane: Il est spécialisé dans le dédouanement pour les entreprises.

L'agent maritime de fret : Il recherche des clients pour les armateurs. Il est mandaté par les armateurs (responsable de navire de commerce).

Le transitaire portuaire ou aéroportuaire : Il gère l'interface entre deux modes de transport. Il se charge de la réception et de la réexpédition de la marchandise.

L'agent de fret aérien : Il est agréé par L'IATA (Association Internationale du Transport Aérien). Il prend en charge la marchandise et il émet la lettre de transport aérien.

2.3 Le transport à l'international :

Le transport est un élément important du coût de revient et les choix en matière de transport qui vont avoir des conséquences commerciales, logistiques et administratives.

Comme le transport d'une marchandise d'un pays à l'autre nécessite, le plus souvent, l'utilisation de plusieurs moyens de transport, des solutions devront être trouvées en fonction de la stratégie et de l'activité de l'entreprise. Les entreprises exportatrices ou importatrices avec un potentiel exportateur ou importateur, doivent savoir négocier avec leurs clients et

leurs fournisseurs internationaux des conditions de livraisons des produits qui tiennent compte de leurs besoins réels. Pour cela, la connaissance des termes du commerce international et de la logistique est indispensable dans l'activité internationale. Cette partie traite de la logistique et du transport international.

Parmi les questions relatives à l'organisation matérielle du transport international, il faut prendre en compte la nature des produits, la quantité, l'urgence, la distance géographique et la localisation. Tous ces éléments permettront de déterminer les conditions d'accessibilités.

2.3.1 Types de transport :

2.3.1.1 Le transport maritime :

Ce mode de transport reste, en volume de marchandises transportées, le premier moyen de transport utilisé dans le monde, spécialement pour les destinations lointaines. De tous les moyens du transport, le maritime est celui qui peut charger le plus de produits en commerce international. Le transport maritime est presque le seul moyen économique pour transporter de grands volumes des produits entre des pays éloignés. Le transport maritime, dont le développement est étroitement lié à celui du commerce international, demeure de très loin le principal mode de transport des produits dans le monde : 98 % du commerce international (importations et exportations) se font par voie maritime représentant ainsi un volume annuel supérieur à 5 milliards de tonnes. Le marché de transport maritime est en évolution.

Pour éviter des coûts inutiles (renvois, plaintes, etc.), l'entreprise exportatrice doit choisir l'emballage le plus adéquat pour chaque situation. Même si l'emballage d'une marchandise peut sembler dérisoire, il s'agit d'une chose fondamentale en commerce international. L'emballage doit répondre à plusieurs objectifs (protéger la marchandise, éviter de l'abîmer) mais doit aussi être économique. L'entreprise exportatrice doit trouver l'équilibre entre la fiabilité et le prix, aussi bien au niveau du matériel utilisé que du temps nécessaire pour emballer la marchandise.

2.3.1.2 Le transport aérien : Ce mode de transport est en grande évolution depuis ces dernières années. L'I.A.T.A (Association pour le transport aérien international) a simplifié l'utilisation des documents pour faciliter l'exportation en avion. Il a aussi mis en place des tarifs et des conditions du transport plus adaptés.

2.3.1.3 Le transport routier : il est le seul moyen capable de réaliser un service de « porte à porte », ce qui veut dire que le transport routier permet de transporter directement la marchandise de l'entreprise de l'exportateur à l'entreprise de l'importateur.

2.3.1.4 Le transport ferroviaire : c'est l'un des moyens les plus sûrs qu'il existe aujourd'hui. Il permet de transporter des petits colis jusqu'au conteneur. Le transport ferroviaire peut concurrencer le transport maritime au niveau de la capacité de la charge.⁶³

2.3.1.5 Le transport multimodal : Il s'agit d'un transport d'unité de charge avec différents moyens de transport (maritime, routier...) sous un seul document et un seul contrat de transport. Dans le cas particulier de l'association de la route et du rail, on emploie souvent le terme transport combiné ou ferroutage.⁶⁴

2.3.2 Les bourses de fret :

La bourse de fret est un outil d'exploitation informatique pour les intermédiaires de transport. Il s'agit d'une technique rapide et sécurisée, qui permet une confrontation entre l'offre et la demande de transport. Concrètement, la bourse de fret est une place de marché sur internet qui permet au transporteur d'optimiser son parc de camions en limitant les retours à vide. Les offres affichées précisent le type de véhicule exigé, les caractéristiques de la marchandise, le lieu d'enlèvement, de livraison et les instructions complémentaires.

2.3.3 Le roll on / roll off :

Il s'agit d'une technique de transport combiné qui consiste à charger des véhicules de transport routier à bord de navires de mer spécialement conçus, appelés navires rouliers.

2.3.4 L'échange de données informatisées (EDI) :⁶⁵

La connexion entre les systèmes informatiques des entreprises, de leurs fournisseurs, et de leurs clients permet aux différents intervenants opérant sur la chaîne logistique d'automatiser leurs transactions, qu'il s'agisse des commandes, de la facturation ou des ordres de transport et de la remontée rapide et fiable des informations sur les expéditions. Cela facilite l'organisation en juste à temps axée sur la réduction des stocks et l'optimisation de flux tendus.

⁶³ Yves Pimor, Michel Fender, *op.cit* p 336

⁶⁴ Yves Pimor, Michel Fender, *op.cit* p 343

⁶⁵ Yves Pimor, Michel Fender, *op.cit* P.44

2.4 Les incoterms :

2.4.1 Définition et généralités :⁶⁶

Incoterm est un mot composite d'origine anglo-saxonne construit à partir d'international Commercial Terms. Il convient donc de lui garder sa majuscule et de pas mettre un « e » à la fin comme s'il s'agissait d'un terme. Il est compris dans tous les pays du monde et est à la base des échanges commerciaux. L'incoterm est lié au déplacement d'une marchandise dans le temps et l'espace pour permettre le franchissement des frontières. Il est un outil de répartition des tâches à accomplir par le vendeur et par l'acheteur tout au long de l'acheminement de la marchandise dans le cadre d'un contrat international de vente.

Le concept est une création en 1936 de la Chambre de Commerce International, révisée à plusieurs reprises depuis lors, la dernière édition des Incoterms datant de 2000. Il est basé sur le séquençage des différentes opérations auxquelles la marchandise est soumise depuis le point de départ jusqu'au point d'arrivée prévu dans le contrat de vente internationale.

Afin de mieux sécuriser les droits et les obligations des vendeurs et des acheteurs de marchandises opérant à l'international, la Chambre de Commerce Internationale située à Paris, a collecté et codifié, depuis les années trente, les pratiques et usages internationaux concernant la livraison internationale de marchandises. Cette dernière version des incoterms, a fixé à onze (11) le nombre des règles pour des raisons internationales et nationales, et sont désignées par des acronymes de trois (03) lettres.

Si les incoterms sont des normes logistiques, bien que facultatives, ils acquièrent toutefois force juridique dès que le contrat de vente y fait référence. Largement utilisés en Europe, en Afrique, en Asie et en Amérique, les incoterms sont désormais bien intégrés au fonctionnement des chaînes logistiques mondialisées et les juges et arbitres du monde entier, en font une interprétation très régulière.

Un incoterm a trois (03) fonctions essentielles :

- il détermine le lieu de livraison des marchandises à un endroit convenu ;
- il définit les obligations respectives du vendeur et de l'acheteur depuis l'expédition des marchandises ;
- il répartit les coûts et les risques des prestations effectuées pour chaque livraison.

⁶⁶ *Commerce international-gestion des opérations import-export*, Chapitre 1, p.14

En pratique, l'entreprise devra négocier l'incoterm comme faisant partie de l'offre commerciale, car le choix de l'incoterm aura un impact direct et certain sur le prix des marchandises comme sur la responsabilité du vendeur et de l'acheteur.

2.4.2 Typologies des incoterms :

Les incoterms sont classés en quatre (04) catégories, E, F, C et D correspondant à un niveau croissant d'obligations pour le vendeur et décroissant pour l'acheteur. Tous les incoterms sont des ventes départ, à l'exception du DAT, DAP et DDP. Ils se réfèrent à sept (07) modes de livraison pour les transports multimodaux, c'est-à-dire ceux qui combinent tous types de transport (EXW- CAF-CPT- CIP DAT DAP- DDP) et à 4 modes de transport exclusivement maritimes, donc pour des voyages de port à port (FAS - FOB - CFR - CIF). Les intitulés des incoterms sont les suivants :⁶⁷

EXW lieu convenu au départ

Livraison: le vendeur livre ses marchandises lors de l'enlèvement dans ses locaux ou à un autre lieu convenu (atelier, usine, entrepôt) ses marchandises ne sont ni chargées, ni dédouanées par le vendeur.

Transfert des risques : au moment de l'enlèvement des marchandises par l'acheteur, illustré par le trait rouge.

Chargement/déchargement : le vendeur n'est pas tenu du chargement des marchandises. Mais en cas contraire, ceci devra être mentionné dans la formulation de l'incoterm ou dans le contrat de vente, avec pour effet d'accroître la responsabilité du vendeur.

Dédouanement: Le vendeur ne dédouane les marchandises ni en sortie à l'export, ni à l'import à destination.

Tableau N°2 : EXW : répartition des couts et risques

	COUTS	RISQUES
Emballages	Vendeur	Vendeur
Chargement Empotage	Acheteur	Acheteur

⁶⁷Marie-Luce DIXON, *Entreprise Europe network*, Nord de France, p.1-9

Pré-Acheminement	Acheteur	Acheteur
Dédouanement export	Acheteur	Acheteur
Chargement transport principal	Acheteur	Acheteur
Transport principal	Non obligatoire A	Acheteur
Assurance transport principal	Non obligatoire A	Acheteur
Déchargement du transport principal	Acheteur	Acheteur
Dédouanement à l'import	Acheteur	Acheteur
Transport post acheminement	Acheteur	Acheteur

Source : élaboré par nos soins depuis : Marie-Luce DIXON, *op.cit*, P.2

FCA lieu convenu au départ :

Livraison: le vendeur livre les marchandises au transporteur affrété par l'acheteur, dans ses locaux ou à autre lieu convenu.

Transfert des risques : lors du chargement sur le transport en cas de livraison dans les locaux du vendeur. Pour les livraisons hors des locaux du vendeur, le transfert s'effectue lorsqu'elles sont mises à disposition de l'acheteur, donc non chargées.

Chargement / déchargement : si la livraison est effectuée dans les locaux du vendeur, celui-ci est responsable du chargement. Si la livraison est effectuée en dehors de ses locaux, c'est l'acheteur qui doit les charger sur le camion.

Dédouanement: le vendeur dédouane les marchandises en sortie à l'export, mais non pas pour l'import à destination.

Tableau N°3 : FCA : répartition des couts et risques

	COUTS	RISQUES
Emballages	Vendeur	Vendeur
Chargement Empotage	Vendeur	Vendeur

Pré-Acheminement	Vendeur	V	Hors V
Dédouanement export	Vendeur	Acheteur	
Chargement transport principal	Acheteur	Acheteur	
Transport principal	Obligatoire A	Acheteur	
Assurance transport principal	Non obligatoire A	Acheteur	
Déchargement du transport principal	Acheteur	Acheteur	
Dédouanement à l'import	Acheteur	Acheteur	
Transport post acheminement	Acheteur	Acheteur	

Source : idem

CPT lieu convenu à destination

Livraison : le vendeur livre les marchandises chargées au départ, ou confiées à un tiers mandaté à cet effet. Le vendeur affrète le transport et paie le coût jusqu'au lieu convenu à destination.

Chargement / déchargement: les frais de chargement sur le transport, dus par le vendeur, et de déchargement si prévus au contrat de transport.

Transfert des risques: lorsque les marchandises sont remises à l'acheteur, au départ. En cas de transports successifs, le risque passe au premier transporteur.

Dédouanement : le vendeur dédouane les marchandises en sortie à l'export, pas à l'import à destination.

Tableau N°4 : CPT : répartition des couts et risques

	COUTS	RISQUES
Emballages	Vendeur	Vendeur
Chargement Empotage	Vendeur	Vendeur

Pré Acheminement	Vendeur	Acheteur
Dédouanement export	Vendeur	Acheteur
Chargement transport principal	Vendeur	Acheteur
Transport principal	Obligatoire V	Acheteur
Assurance transport principal	Non obligatoire V	Non obligatoire A
Déchargement du transport principal	Acheteur	Acheteur
Dédouanement à l'import	Acheteur	Acheteur
Transport post acheminement	Acheteur	Acheteur

Source : élaboré par nos soins depuis : Marie-Luce DIXON, *op.cit*, P.3

CIP lieu à destination :

Livraison : le vendeur livre les marchandises au départ, chargées sur le transport ou à toute autre mandataire.

Chargement / déchargement : les frais de chargement sur le transport sont à la charge du vendeur, ainsi que les frais de déchargement si prévu au contrat de transport.

Transfert des risques: s'effectue lors du chargement des marchandises sur le transport, ou à défaut, au premier transporteur.

Assurance : l'obligation pour le vendeur d'assurer la cargaison selon clause C des Cargos Clauses, donc minimale, à moins que l'acheteur demande une protection plus complète, incluant les pertes de bénéfices ou autres risques.

Dédouanement : le vendeur dédouane les marchandises en sortie à l'export.

Tableau N°5 : CIP : répartition des couts et risques

	COUTS	RISQUES
Emballages	Vendeur	Vendeur
Chargement Empotage	Vendeur	Vendeur

Pré-Acheminement	Vendeur	Acheteur
Dédouanement export	Vendeur	Acheteur
Chargement transport principal	Vendeur	Acheteur
Transport principal	Obligatoire V	Acheteur
Assurance transport principal	Obligatoire V	Acheteur
Déchargement du transport principal	Acheteur	Acheteur
Dédouanement à l'import	Acheteur	Acheteur
Transport post acheminement	Acheteur	Acheteur

Source : Idem

DAT au terminal à

Livraison: le vendeur livre la marchandise à destination une fois déchargées du transport principal mais la livraison a lieu lors de la mise à disposition de l'acheteur au terminal désigné.

Chargement / déchargement : le chargement sur le transport est à la charge du vendeur, ainsi que le déchargement du transport principal.

Transfert des risques: lors de la mise à disposition au terminal.

Dédouanement : le vendeur dédouane les marchandises en sortie à l'export, mais non pas pour l'import à destination.

Tableau N°6 : DAT : répartition des couts et risques

	COUTS	RISQUES
Emballages	Vendeur	Vendeur
Chargement Empotage	Vendeur	Vendeur
Pré-Acheminement	Vendeur	Acheteur

Dédouanement export	Vendeur	Acheteur
Chargement transport principal	Vendeur	Acheteur
Transport principal	Obligatoire V	Acheteur
Assurance transport principal	Non obligatoire V	Acheteur
Déchargement du transport principal	Acheteur	Acheteur
Dédouanement à l'import	Acheteur	Acheteur
Transport post acheminement	Acheteur	Acheteur

Source : élaboré par nos soins depuis : Marie-Luce DIXON, *op.cit*, P.4

DAP lieu convenu à destination :

Livraison : lorsque les marchandises sont à destination à l'endroit convenu, pour être déchargées.

Chargement / déchargement : le chargement sur le transport est à la charge du vendeur, jusqu'à la mise à disposition de l'acheteur pour être déchargées au lieu convenu.

Transfert des risques lors de la mise à disposition des marchandises au lieu convenu. Le vendeur et l'acheteur doivent être précis sur le lieu de destination étant donné que le vendeur supporte les risques jusqu'à ce point.

Dédouanement : le vendeur dédouane en sortie à l'export, mais non pas pour l'import à destination.

Tableau N°7 : DAP : répartition des coûts et risques

	COUTS	RISQUES
Emballages	Vendeur	Vendeur
Chargement Empotage	Vendeur	Vendeur
Pré-acheminement	Vendeur	Vendeur
Dédouanement export	Vendeur	Vendeur

Chargement transport principal	Vendeur	Vendeur
Transport principal	Obligatoire V	Vendeur
Assurance transport principal	Non obligatoire V	Vendeur
Déchargement du transport principal	Acheteur	Acheteur
Dédouanement à l'import	Acheteur	Acheteur
Transport post acheminement	Acheteur	Acheteur

Source : idem

DDP lieu convenu à destination

Livraison : le vendeur livre la marchandise à destination lorsqu'il les met à disposition à l'endroit convenu, prêtes à être déchargées à destination.

Chargement / déchargement : le chargement sur le transport est à la charge du vendeur, et les frais de déchargement à destination mentionné au contrat de transport.

Transfert des risques: lors de la mise à disposition des marchandises à destination.

Dédouanement : le vendeur dédouane les marchandises en sortie à l'export, et à l'import à destination. Ce terme n'est pas adéquat si la réglementation douanière à l'arrivée n'autorise pas le dédouanement aux non-résidents ou ne peut obtenir les autorisations nécessaires.

Tableau N°8 : DDP: répartition des couts et risques

	COUTS	RISQUES
Emballages	Vendeur	Vendeur
Chargement Empotage	Vendeur	Vendeur
Pré-acheminement	Vendeur	Vendeur
Dédouanement export	Vendeur	Vendeur
Chargement transport principal	Vendeur	Vendeur

Transport principal	Obligatoire V	Vendeur
Assurance transport principal	Non obligatoire V	Vendeur
Déchargement du transport principal	Vendeur	Vendeur
Dédouanement à l'import	Vendeur	Vendeur
Transport post acheminement	Vendeur	Vendeur

Source : élaboré par nos soins depuis : Marie-Luce DIXON, *op.cit*, P.5

Les termes suivants doivent être utilisé exclusivement en maritime ou fluvial :

FAS Port de départ :

Livraison : le vendeur livre la cargaison placée le long du navire ou de la barge au port de départ désigné par l'acheteur.

Chargement / déchargement : les frais de chargement sur le transport sont à la charge de l'acheteur. Attention aux usages locaux du port qui ne sont pas traités par l'incoterm.

Transfert des risques: sur le quai.

Dédouanement : le vendeur dédouane les marchandises en sortie à l'export.

Tableau N°9 : FAS : répartition des couts et risques

	COUTS	RISQUES
Emballages	Vendeur	Vendeur
Chargement Empotage	Vendeur	Vendeur
Pré-acheminement	Vendeur	Vendeur
Dédouanement export	Vendeur	Vendeur
Chargement transport principal	Acheteur	Acheteur
Transport principal	Obligatoire A	Acheteur
Assurance transport principal	Non obligatoire A	Acheteur

Déchargement du transport principal	Acheteur	Acheteur
Dédouanement à l'import	Acheteur	Acheteur
Transport post acheminement	Acheteur	Acheteur

Source : idem

FOB Port de départ

Livraison : le vendeur livre les marchandises dès qu'elles sont placées à bord du navire au port de départ désigné par l'acheteur.

Chargement / déchargement : les frais pour charger les marchandises à bord sont à la charge du vendeur.

Transfert des risques: à bord du navire.

Dédouanement : le vendeur dédouane les marchandises en sortie à l'export, mais non pas pour l'import à destination.

Tableau N°10 : FOB : répartition des coûts et risques

	COUTS	RISQUES
Emballages	Vendeur	Vendeur
Chargement Empotage	Vendeur	Vendeur
Pré-acheminement	Vendeur	Vendeur
Dédouanement export	Vendeur	Vendeur
Chargement transport principal	Vendeur	Vendeur
Transport principal	Obligatoire A	Acheteur
Assurance transport principal	Non obligatoire A	Acheteur
Déchargement du transport principal	Acheteur	Acheteur
Dédouanement à l'import	Acheteur	Acheteur

Transport post acheminement	Acheteur	Acheteur
-----------------------------	----------	----------

Source : élaboré par nos soins depuis : Marie-Luce DIXON, *op.cit*, P.6

CFR Port à destination

Livraison : le vendeur livre les marchandises dès qu'elles sont placées à bord du navire au port de départ désigné par l'acheteur, et non pas au port de destination.

Chargement / déchargement : les frais pour charger les marchandises à bord sont à la charge du vendeur.

Transfert des risques: lorsque la cargaison est à bord du navire. Etant donné que les risques passent au port de départ.

Dédouanements : le vendeur dédouane les marchandises en sortie à l'export, mais non pas pour l'import à destination.

Tableau N°11 : CFR : répartition des coûts et risques

	COUTS	RISQUES
Emballages	Vendeur	Vendeur
Chargement Empotage	Vendeur	Vendeur
Pré-acheminement	Vendeur	Vendeur
Dédouanement export	Vendeur	Vendeur
Chargement transport principal	Vendeur	Vendeur
Transport principal	Obligatoire V	Acheteur
Assurance transport principal	Non obligatoire A	Acheteur
Déchargement du transport principal	Acheteur	Acheteur
Dédouanement à l'import	Acheteur	Acheteur
Transport post acheminement	Acheteur	Acheteur

Source : idem

CIF Port de destination

Livraison : lorsque la cargaison est placée à bord du navire au port de départ désigné par l'acheteur. Ce dernier doit être vigilant pour vérifier si le port d'arrivée offre les moyens nécessaires pour décharger en cas d'emballage inhabituel. Sinon la cargaison retourne au point de départ aux frais du vendeur.

Transfert des risques: à bord du navire. Etant donné que les risques passent au port du départ.

Assurance : le vendeur doit assurer la cargaison pour couvrir les dommages de la cargaison pendant le transport principal, selon la clause C des Cargos Clauses, donc minimale. L'acheteur peut demander une meilleure protection sous d'autres cargos clauses. En pratique, l'assurance est couverte à 100 % de la valeur de la cargaison, mais l'acheteur peut demander de couvrir les pertes de bénéfices ou autres risques exceptionnels.

Dédouanement : le vendeur dédouane les marchandises en sortie à l'export, mais non pas pour l'import à destination.

Tableau N°12 : CIF : répartition des coûts et risques

	COUTS	RISQUES
Emballages	Vendeur	Vendeur
Chargement Empotage	Vendeur	Vendeur
Pré-acheminement	Vendeur	Vendeur
Dédouanement export	Vendeur	Vendeur
Chargement transport principal	Vendeur	Vendeur
Transport principal	Obligatoire V	Acheteur
Assurance transport principal	Non obligatoire A	Acheteur
Déchargement du transport principal	Acheteur	Acheteur
Dédouanement à l'import	Acheteur	Acheteur

Transport post acheminement	Acheteur	Acheteur
-----------------------------	----------	----------

Source : élaboré par nos soins depuis : Marie-Luce DIXON, *op.cit*, P.7

Section 3 : le paiement à l'international :

Le choix du moyen de paiement dans le contrat de vente est d'autant plus important dans les relations commerciales internationales que les risques de non-paiement sont décuplés du fait de l'éloignement des entreprises. Différentes techniques sont à la disposition des entreprises

3.1. Instruments de paiement :⁶⁸

Les instruments de paiement désignent la forme matérielle servant de support au paiement.

3.1.1. Le chèque :

Le chèque est un instrument peu utilisé dans la pratique du commerce international car malgré sa simplicité d'utilisation, il présente certains inconvénients peu attractifs. En effet, outre le fait que son statut juridique et la possibilité d'y faire opposition varient fortement d'un pays à un autre, le risque politique subsiste ainsi que les risques de perte, vol et falsification. De plus, les délais d'encaissement peuvent être longs (envoi par la poste, intervention de plusieurs banques) et les frais importants.

Il faut distinguer deux (02) sortes de chèques :

- Le chèque d'entreprise (check) émis par le titulaire du compte (l'acheteur, importateur) appelé « tireur » sur une banque appelée « tirée » au profit du « bénéficiaire » (le vendeur, l'exportateur). Il peut, pour offrir plus de garantie, être certifié c'est-à-dire que la banque appose sur le chèque un visa attestant qu'il existe une provision suffisante sur le compte bancaire lors de son émission et qu'elle bloque cette provision jusqu'à l'expiration du délai légal de présentation.
- Le chèque de banque (bank draft) émis par une banque, à la demande de l'acheteur et qui représente donc un engagement direct de paiement de celle-ci.

3.1.2. Les effets de commerce :

Ils se rencontrent sous deux (02) formes :

⁶⁸ Chambre de commerce internationale- côte d'or, *Règlements & formalités internationales*, Février 2016, p.1-2

3.1.3. La lettre de change ou traite (bill of exchange) : Un écrit par lequel le vendeur (tireur) donne ordre à l'acheteur (tiré) de payer à vue ou à une date déterminée une certaine somme à lui-même ou à un tiers (bénéficiaire).

3.1.4. Le billet à ordre (promissory note) : Egalement un écrit mais il est émis par l'acheteur (appelé souscripteur) au profit du vendeur (bénéficiaire). Hormis cette différence essentielle, ce dernier présente les mêmes caractéristiques que la lettre de change.

La lettre de change est un instrument couramment utilisé dans les relations internationales car, contrairement au billet à ordre, elle est émise à l'initiative du vendeur. Elle présente le grand avantage de matérialiser sa créance et de préciser exactement le délai de paiement accordé. Cependant le risque d'impayé subsiste (quoiqu'il puisse être pratiquement annulé si le tireur obtient l'aval d'une banque sur la lettre c'est à dire l'engagement solidaire de payer). Néanmoins, les risques de perte, vol et falsification et la lenteur de recouvrement demeurent.

3.1.5. Le virement bancaire :

Le virement (bank transfer) est un ordre donné par un acheteur étranger à son banquier de débiter son compte d'une certaine somme pour créditer celui du vendeur.

Il peut être transmis par courrier, télex ou encore par un réseau de télécommunications privées gérées par ordinateur: le virement SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications) appuyé sur l'EDI (Echanges de Données Informatisées).

Le virement SWIFT est à privilégier chaque fois que les relations le permettent: il est le moyen de transmission le plus rapide, le plus souple et il est peu coûteux.

Autres avantages : impossibilité de perte, vol ou falsification puisqu'il n'y a pas de support papier et impossibilité d'impayé. Un des principaux inconvénients est qu'il est émis à l'initiative de l'acheteur.

3.2.Moyens et techniques de paiement :⁶⁹

Plusieurs techniques et moyens de paiement existent pour collecter les instruments de paiement. Elles offrent une sécurité plus ou moins grande dans le recouvrement des fonds, les plus sûres étant également les plus coûteuses et les plus difficiles à mettre en œuvre.

L'exportateur doit collecter différentes informations relatives :

- Au risque politique,

⁶⁹Chambre de commerce internationale- côte d'or, op.cit, p.2-4

- Aux usages en matière de techniques de paiement dans le pays de l'acheteur,
- A la notoriété sur son prospect par le biais de renseignements obtenus auprès de aux différents organismes (banques, COFACE, sociétés de renseignements).

Il existe plusieurs éléments qui peuvent influencer le choix du mode de paiement à l'international, nous citons :

La qualité des relations entre les partenaires : Elle est la résultante du degré de confiance qui découle de la connaissance mutuelle. À cet égard, nous pouvons citer l'exemple de relations des maisons mères avec leurs filiales.

Le rapport de forces : La position stratégique du produit vendu, ou la taille respective des partenaires, peut être déterminante du mode de paiement.

La tradition commerciale : Certains produits spécifiques exigent des modes de paiement appropriés, liés aux caractéristiques du marché (le cas du pétrole, le café, le coton,...etc).

Les dispositions réglementaires : Certains pays appliquent un contrôle de changes strict. Les règlements à l'étranger sont budgétisés. Leur gestion dépend d'un mode de paiement imposé.

Les traditions régionales : Dans certaines zones géographiques, les modes de paiement sont utilisés d'une façon permanente.

Les contraintes financières : Par souci de disposer d'une trésorerie suffisante, certains exportateurs préfèrent un mode de paiement facilement mobilisable auprès des institutions financières, et offrant un délai réduit dans le rapatriement des fonds, sans omettre de prendre en compte les risques liés aux transactions internationales, à savoir les risques commerciaux, politiques, monétaires et techniques. L'internationalisation des activités économiques a accentué les risques engendrés par la caractéristique internationale de ces opérations commerciales.

Quand il s'agit d'importation de biens de consommation ou de biens et services nécessaires au fonctionnement, les banques proposent des financements à court terme (n'excédant pas deux -02- ans). Lorsqu'il s'agit d'importation de moyens de production ou de réalisation de grands projets, les techniques appropriées sont plutôt des financements à moyen terme (entre deux et sept -07- ans) et à long terme (excédant sept -07- ans).

3.2.1. L'encaissement simple : L'exportateur envoie à son client une facture accompagnée éventuellement d'une traite lorsqu'un délai de paiement a été consenti. Le client paie en

adressant un chèque ou plus couramment, en donnant ordre à sa banque d'effectuer un virement.

3.2.2. La remise documentaire : C'est une technique de paiement par laquelle le vendeur exportateur (appelé donneur d'ordre) mandate sa banque (banque remettante) pour recueillir, par l'intermédiaire de sa correspondante (banque présentatrice), le règlement ou l'acceptation de l'acheteur (tiré) au moment de la présentation des documents représentatifs de la marchandise : documents de transport et d'assurance, facture, certificat d'inspection, certificat d'origine, liste de colisage.

Le vendeur expédie donc les marchandises à l'acheteur et fait établir les documents de transport à l'ordre de sa banque, après accord préalable de celle-ci, les lui envoie avec la facture, la liste de colisage et autres documents nécessaires. Cette dernière les remet alors à sa correspondante dans le pays de l'acheteur ; cette banque dite présentatrice informe ensuite l'acheteur de la réception des documents. La remise documentaire se réalise selon deux (02) formes:

- Soit la banque ne remet les documents à l'acheteur que contre paiement immédiat : documents contre paiement (documents against payment D/P) ;
- Soit elle ne les lui remet que contre acceptation de la traite jointe à ces derniers : documents contre acceptation (documents against acceptance D/A).

Contrairement au crédit documentaire que nous allons voir ci-après, les banques n'interviennent que comme mandataires de leurs clients respectifs, elles ne s'engagent qu'à exécuter les instructions de leurs clients.

La remise documentaire obéit, sauf convention expresse, aux Règles et Usances Uniformes relatives aux encaissements publiés par la Chambre de Commerce Internationale.

3.2.2.1. Les formes ou modes de règlement de la remise documentaire:

Une remise documentaire peut se dénouer suivant trois (03) types de règlement :

- Contre paiement (à vue),
- Contre acceptation,
- Contre acceptation et aval.

3.2.2.2. Les avantages et les inconvénients de la remise documentaire :

Les avantages : La simplicité, la rapidité et le coût moindre.

Les inconvénients :

- La renonciation à la marchandise de la part de l'acheteur ;
- Le refus de lever des documents par l'acheteur et de régler le montant. Ce qui fait courir au vendeur un risque de frais supplémentaire se rapportant à l'entreposage, le rapatriement ou encore à la vente (avec remise commerciale) de la marchandise sur place ;
- Les frais de douane à la charge du vendeur peuvent également contraindre à l'abandon de la marchandise, ou sa vente aux enchères, ou sa destruction quand il s'agit de produit périssable ;
- Le non-paiement à l'échéance de la traite ;
- L'acceptation de la traite n'est pas forcément synonyme de règlement à échéance. De ce fait, la traite peut rester impayée. Ce problème peut trouver sa solution dans l'aval de la traite par la banque de l'acheteur. Cependant, le coût de l'aval peut atteindre le coût du crédit documentaire.

3.2.3. Le crédit documentaire :

Le crédit documentaire présente la couverture de risque la plus large : il protège le vendeur du risque commercial (l'insolvabilité du client), du risque lié au pays (catastrophique, politique, économique) et de non transfert lorsqu'il est irrévocable et confirmé. Il est cependant relativement complexe et minutieux et doit donc être bien maîtrisé pour être en bonne sécurité de paiement. Il s'avère de plus relativement coûteux.

Le crédit documentaire est donc :⁷⁰

- L'engagement pris par une banque émettrice, avant même le début d'exécution du contrat ;
- À la demande et pour le compte de son client : l'acheteur étranger (donneur d'ordre) de régler au vendeur exportateur (bénéficiaire), à vue ou à échéance ;
- Par l'intermédiaire de sa correspondante, généralement située dans le pays du vendeur (banque notificatrice) ;
- Un montant déterminé jusqu'à une date prédéfinie (validité) ;
- Contre remise des documents conformes énumérés dans la demande d'ouverture de crédit documentaire remplie par l'acheteur étranger.

⁷⁰Chambre de commerce internationale- côte d'or, op.cit, p.6

Le crédit documentaire, indifféremment appelé dans la pratique lettre de crédit, est soumis à une codification internationale très précise et régulièrement mise à jour : les Règles et Usances relatives aux crédits documentaires, élaborées par la Chambre de Commerce Internationale, actuellement en abrégé les : RUU 600, entrés en vigueur le 1 juillet 2007.

On distingue différents types de crédit documentaire : ⁷¹

- 1- Le crédit révocable :
- 2- Le crédit documentaire irrévocable:
- 3-Le crédit documentaire irrévocable et confirmé

3.2.3.1 Modes de réalisation du crédit :⁷²

La réalisation du crédit documentaire est l'acte par lequel une banque exécute ses engagements envers le bénéficiaire si les documents sont conformes aux termes et conditions du crédit. Les crédits peuvent être réalisables soit par paiement à vue soit par acceptation ou par négociation soit par paiement différé.

Le crédit réalisable par paiement à vue :

C'est un crédit qui se réalise par un paiement cash contre document, pour cela, le bénéficiaire exige de connaître la banque qui le paie. En effet, tout crédit doit désigner la banque autorisée à payer. Il peut y avoir plusieurs cas : soit la banque émettrice (mais il y'a un risque pays de non transfert), soit la banque notificatrice et confirmatrice (si la banque a ajouté sa confirmation) ou bien la banque désignée (en général la banque notificatrice).

Le crédit réalisable par acceptation :

La créance est matérialisée par une ou plusieurs traites tirées par le vendeur soit :

- Notifiée et logée aux caisses de la banque émettrice. Après vérification en chaîne de la banque notificatrice et de la banque émettrice, cette dernière accepte la traite et la renvoie au bénéficiaire par l'intermédiaire de la banque notificatrice ;
- Notifiée et logée aux caisses de la banque désignée ;
- Confirmée et logée aux caisses de la banque confirmante.

⁷¹ Article 6, point C des règles et usances uniformes (RUU 500) de la chambre de commerce international

⁷² ZOURDANI Safia , *op cit*, p.95

La traite n'est jamais tirée sur le donneur d'ordre. Si l'acceptation est requise de la part de la banque désignée, elle peut refuser d'accepter jusqu'au moment de l'utilisation puisqu'elle n'a pris aucun engagement. Dans le cas où elle refuse (la banque confirmatrice), c'est la banque émettrice qui acceptera.

Le crédit réalisable par négociation :

L'effet tiré sur une des banques devient un effet financier qui peut se transformer en opération d'escompte à la demande du bénéficiaire. Néanmoins, aucune des banques impliquées n'est dans l'obligation d'escompter sauf de payer la traite à l'échéance.

Le crédit documentaire réalisable par négociation est payable chez la banque émettrice. Toutefois, il peut être négociable auprès d'une banque dénommée (crédit documentaire restreint). La négociation est l'autorisation donnée, par la banque émettrice sous son entière responsabilité, à la banque dénommée (crédit documentaire restreint) ou toute banque dans le pays du bénéficiaire (crédit documentaire ouvert) de payer par avance dans le cadre du crédit documentaire le montant des documents présentés sous déduction des commissions et agios.

Si la banque sollicitée par le bénéficiaire n'est pas confirmatrice, elle n'est pas tenue d'effectuer le paiement par négociation. Si cependant elle accepte, le règlement au bénéficiaire se fera sauf par la banque négociatrice qui conservera, en cas de non-paiement de la banque émettrice, un recours vis-à-vis du bénéficiaire.

Si la banque sollicitée pour la négociation est confirmatrice, elle est tenue de négocier sans recours à l'encontre du bénéficiaire en cas de non-paiement par la banque émettrice.

Le crédit réalisable par paiement différé :

Ce mode de réalisation est un paiement à usance (à échéance) ne nécessitant pas un tirage de traite sur telle ou telle banque. Cette forme est surtout utilisée pour les biens de consommation courants (vente au comptant des marchandises par l'acheteur et paiement à terme du vendeur). C'est un engagement ferme par écrit de la banque émettrice ou de la banque confirmatrice de payer aux dates prévues (si le paiement se fait aux guichets de ces banques) et l'engagement ferme de la banque désignée de payer ferme aux dates prévues dans le cas où celle-ci a notifié à l'avance son accord express.

3.2.3.2 Objectifs du crédit documentaire :

Comme moyen de paiement universellement admis, il permet d'asseoir un équilibre entre les intérêts de l'acheteur et ceux du vendeur si, toutefois, l'opération est bien maîtrisée de la négociation du contrat commercial jusqu'à la mise en place du crédit documentaire. Pour cela, l'activité commerciale internationale exige à l'opérateur:

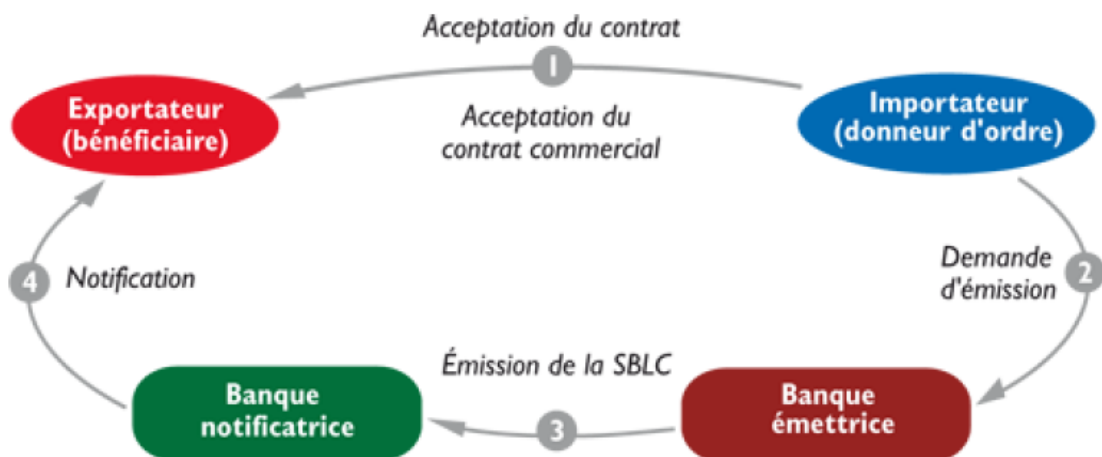
- De disposer de connaissances et d'aptitudes techniques, commerciales et financières (entendre également les marchés) ;
- De connaître la réglementation nationale et internationale.

2-3-4 Les crédits documentaires spéciaux :

Il existe d'autres types du crédit documentaire : ⁷³

1- La lettre de crédit stand-by:

Figure N°8 schéma d'une lettre de crédit stand-by : Ouverture (émission de la garantie)



Source : Chambre de Commerce Internationale- côte d'or, *op.cit*, p.4

2- Le crédit documentaire transférable :

C'est une autorisation que donne l'importateur et sa banque à l'exportateur pour transférer tout ou partie du crédit documentaire en faveur d'un ou plusieurs seconds bénéficiaires dans son propre pays ou à l'étranger. L'exportateur ne peut changer les termes du crédit documentaire à part les prix unitaires et non pas les quantités (pour prendre une marge), la validité du crédit documentaire et la date limite d'embarquement.

⁷³ ZOURDANI Safia : *le financement des opérations du commerce extérieur en Algérie étude de cas : la BNA, op cit, p.98*

3-Le crédit documentaire revolving :

C'est un crédit dont le montant est fractionné en plusieurs tranches renouvelables automatiquement. Il permet de procéder à des paiements successifs dans le cas des livraisons échelonnées, notamment pour des envois similaires d'un même montant effectués régulièrement.

4-Le crédit documentaire adossé (back to back) :

C'est un second crédit documentaire donné par la banque et dont le donneur d'ordre est bénéficiaire d'un crédit documentaire initial, et ce pour permettre la réalisation de la transaction. Le vendeur, en tant que bénéficiaire du premier crédit, l'offre à la banque notificatrice en «garantie» de l'émission du second crédit⁷⁴. En qualité de donneur d'ordre pour ce second crédit, il est responsable vis-à-vis de cette banque du remboursement des paiements, qu'il soit lui-même réglé ou non, dans le cas du premier crédit.

5-Le crédit documentaire red clause (clause rouge) :

C'est un crédit documentaire qui autorise la banque notificatrice à donner des avances à l'exportateur avant la réception des documents pour satisfaire ses besoins de trésorerie, en contrepartie de la garantie d'un engagement de restitution d'acomptes. Ces avances peuvent aller jusqu'à 80 % du montant du crédit. En Algérie, elles ne dépassent pas 15 % du montant du crédit documentaire.

⁷⁴ Revue trimestrielle BNA finance N°06, *les moyens de paiement : le crédit documentaire*, Mr SI AMEUR, directeur des mouvements financiers avec l'étranger (BNA), octobre-décembre 2003, p.14

Conclusion :

Les échanges commerciaux entre opérateurs économiques de différents pays ne cessent d'augmenter. A cet égard les opérations du commerce international présentent un intérêt d'une grande importance.

L'éloignement des commerçants, la différence des langues, des lois et de réglementations entre les pays nécessite l'intervention de certains organismes à vocation internationale et que la chambre de commerce internationale CCI afin d'uniformiser certaines règles et pratiques commerciales et financières et suivre l'évolution du commerce international, ainsi que l'intervention des banques.

Pour mener dans de bonnes conditions leurs transactions commerciales, les commerçants confient les opérations financières à leurs banques qui jouissent d'une certaine confiance, grâce à l'utilisation de techniques bancaires basées sur la documentation qui donne un apaisement aux importateurs et aux exportateurs.

L'exécution de ces opérations nécessite l'intervention de plusieurs acteurs. Transactions sont matérialisées par des contrats. Ces contrats définissent le mode de paiement et répartissent les coûts et les risques entre l'acheteur et le vendeur selon ce qu'on appelle : incoterm.

En trois (3) sections, nous avons étudié d'une manière générale comment effectuer une opération d'import et quels sont les intervenants que nécessite la bonne exécution de cette opération ainsi que l'ensemble des éléments qui exercent leurs influences lors du processus d'achat à l'international.

Chapitre 3 :

La contribution du Management de la qualité à l'amélioration de la gestion des importations

Section 1 : Présentation et historique de l'entreprise AMC :

1.1.Présentation

L'entreprise nationale des appareils de mesure et de contrôle AMC est un leader national dans son domaine. Elle est l'une des plus anciennes entreprises nationales. Elle a survécu à toute les étapes de l'économie algérienne depuis l'ère du socialisme et de l'économie planifiée à l'ouverture et la libération de l'économie. La politique industrielle en Algérie pendant les années 70 a donné naissance à de grandes sociétés qui ont très vite connu des problèmes de gestion dus à leurs tailles. Afin d'assurer une meilleure exploitation ces grands pôles industrielles ont fait l'objet d'une restructuration au début des années 80.

1.2.Historique :

L'historique de l'entreprise AMC pourrait être résumé en 3 phases :

La première phase de la création de l'AMC est celle du début de son activité en tant qu'unité compteurs réalisée par la Sonelgaz pour répondre à ses besoins en matériel d'électricité et de gaz. Dans le cadre du programme national de développement industriel jusqu'à la restructuration organique en 1984 qui donna naissance à l'AMC (Entreprise nationale des appareils de mesure et de contrôle) en tant qu'une SPA autonome avec un capital social de 30 millions de dinars

La seconde phase est celle coïncidant avec les multi changement qui ont caractérisé l'économie nationale avec une ouverture déchainée et contrôlée du marché ou la compétition était étendue a un niveau auquel on ne pouvait s'attendre. Ils ont conduit une dévastation et une neutralisation d'un large pont du tissu industriel grandement affecté par les mesures d'ajustement structurel imposés au pays.

La troisième phase coïncide avec le retour tant attendu de l'AMC au sein de la SONELGAZ en 2010 avec tous les effets induits. La phase est courte au point de vue du temps mais très riche en impacts positifs.

1.2.1. Evolution de l'activité : Repères chronologiques :

1980 :

Entrée en fabrication sous licence (LANDIS & GYR –Suisse-) du Compteur électrique monophasé CL et triphasé ML

1981 :

Entrée en fabrication sous licence de :

- Compteur gaz et régulateur gaz (donneur de licence : AMCO –USA-)
- Compteur d'eau (donneur de licence : AQUAMETRO – Suisse -)

1983 :

AMC issue de la restructuration organique de SONELGAZ

1985 :

Entrée en fabrication sous licence (ABB.STOTZ – Allemagne-) du disjoncteurs unipolaire, bipolaire et tétra polaire différentiel

1990:

Entrée en fabrication sous licence (TELEMECANIQUE – France -) du contacteurs et relais (contacteurs de puissance, contacteurs, auxiliaires, blocs de contact, discontacteurs et relais thermiques

1991:

Entrée en fabrication sous licence (NUOVO PIGNONE – Italie -) du volucompteurs (Essence, Gas-oil et GPL)

2001:

- Gallus 2000 en collaboration industrielle avec SCHLUMBERGER (ACTARIS) France.
- Certification de l'Entreprise à l'ISO 9002 version 94

2002:

- Volucompteur multi produit en collaboration avec NUOVO PIGNONE Italie.
- Compteur électronique Basse Tension en collaboration avec SAGEM France.

2003:

- Compteur électronique Moyenne Tension en collaboration avec SAGEM France.
- Compteur d'eau classe C en collaboration avec INVENSYS France.

2004 :

Certification de l'Entreprise à l'ISO 9001 version 2000

2005:

Création de la société mixte SMS pour la fabrication des compteurs à Eau.

2010 :

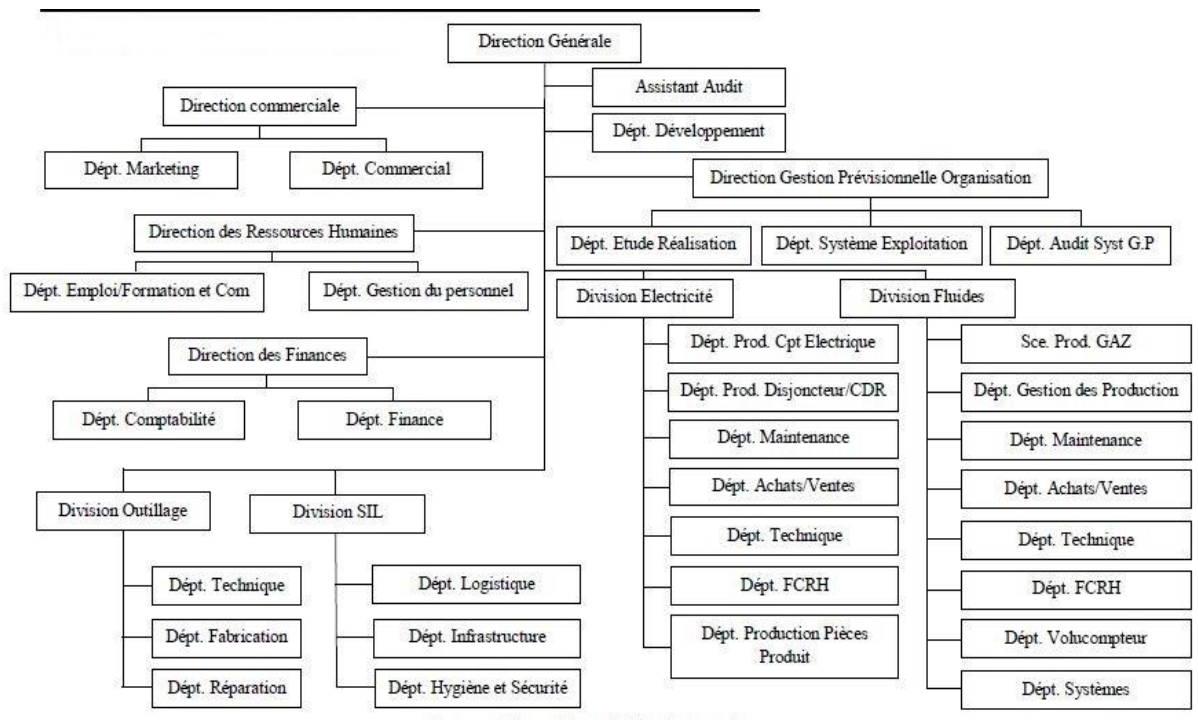
- Certification de l'Entreprise à l'ISO 9001 version 2008
- Réintégration de l'AMC au Groupe SONELGAZ.

2015 - 2016:

Entrée en fabrication des produits suivants: Connecteurs BT, Coffret CCI & Accessoires de ligne Almélec.

1.3. Structure de l'entreprise : Organigramme :

Figure N° 9 : Organigramme de l'entreprise AMC



Source : manuel qualité

1.4.Mission et objectif de l'entreprise :

AMC assure la recherche, le développement, la production, et la commercialisation des appareils de mesure, de commande, de protection, et de régulation ainsi que leurs accessoires et leurs composants également la prise en charge de la fonction de leur commercialisation et la promotion du service après-vente de ses produits.

1.4.1. La Sous-traitance :

Dotée de capacités humaines et matérielles importantes, AMC s'est lancée dans la sous-traitance afin de faire bénéficier ses différents clients de son expérience et de son savoir-faire appréciables.

L'importante gamme de produits fabriqués par AMC met en œuvre des technologies diverses

qui lui permettent de prendre en charge tous les travaux de sous-traitance dans les spécialités suivantes :

- Injection aluminium sous pression
- Injection plastique
- Moulage plastique
- Reprise de fonderie (ébavurage, tribo-finition)
- Décolletage
- Découpage, cambrage, fraisage
- Taraudage automatique, perçage et usinage
- Traitement de surface et peinture
- Traitement thermique
- Centre d'usinage CNC
- Electroérosion à fil
- Electroérosion à plongée
- Fabrication des ressorts

1.5. L'AMC dans son environnement :

Après avoir présenté les informations générales identifiant l'AMC, il s'avère utile pour approfondir l'étude de présenter l'entreprise AMC par rapport à son environnement immédiat. Cet environnement la met face aux nouvelles données du marché caractérisé essentiellement par une concurrence accrue. Nous allons présenter l'ensemble des facteurs internes et externes qui peuvent influencer l'évolution de l'entreprise et fragiliser sa pérennité dans son environnement :

1.5.1. Facteurs internes d'influence :

A. Le personnel :

Le personnel d'une entreprise représente son capital humain. En d'autre terme il présente un potentiel de savoir et de savoir-faire que l'entreprise peut exploiter, par le biais de l'apprentissage et la formation, pour se développer, se redynamiser et se renforcer pour maîtriser son environnement et faire face à ses changements.

L'AMC dispose d'un personnel qualifié apte à maîtriser toute technologie nouvelle grâce à son degré de qualification élevé et son aptitude à s'adapter avec les exigences du secteur industriel. Ce personnel est composé de plusieurs catégories socioprofessionnelles : de

cadres supérieurs et d'agents de maîtrise au niveau des postes de responsabilité, tout comme un personnel d'exécution au niveau des unités de production. Il est aussi composé de différentes tranches d'âge.

B. Gamme de produits de l'entreprise AMC :

L'AMC offre une gamme de produits de mesure variée et composée de plusieurs modèles d'instruments de comptage d'électricité, de carburant, de régulateurs de gaz, de disjoncteurs et de volucompteurs répartis sur les deux divisions de production : électricité et fluides. Les deux autres divisions : outillage et SIL sont considérées comme support de production et sont chargées de la fabrication des outils de production (moules, outils et pièces de rechange) et l'assurance de l'hygiène et de la sécurité.

Les produits AMC présentent plusieurs avantages qui sont reconnus par le consommateur Algérien, mais le marché, qui se caractérise par une concurrence accrue, exige d'autres améliorations techniques pour pérenniser la marque de l'AMC et sauvegarder sa part de marché. Pour situer le niveau technologique de produits AMC, nous indiquons ci-dessous quelques-unes de leurs caractéristiques techniques :

Des produits conformes aux normes internationales en matière de sécurité et de performance

Des produits qui sont d'une qualité reconnue par le consommateur

Des modèles de produits évolutifs

1.5.2. Facteurs externes :

A. Les clients :

La clientèle de l'AMC affiche une satisfaction envers ses produits. Cela est dû au niveau de qualité reconnu, à la gamme assez large des produits offerts ainsi qu'au rapport qualité prix appréciable. Mais malgré ces avantages, L'AMC risque de perdre de la clientèle à cause des prix qui sont très concurrentiels offerts par ses concurrents

B. Les concurrents :

Plusieurs marques évoluant dans le secteur électricité et gaz en Algérie se livrent une rude concurrence sur le marché national avec de grandes ambitions : satisfaire d'abord le marché national, aller ensuite vers l'exportation.

Chacune de ses entreprises essaie de faire de son mieux pour gagner d'avantage de parts de marché et écouler ainsi ses produits. Pour cela, elles vont vers l'innovation et le transfert des technologies en nouant des partenariats avec des entreprises étrangères de Corée du sud, de chine voire du japon.

A l'ouverture du marché, beaucoup d'opérateurs ont versé dans ce créneau porteur mais un bon nombre a vite déchanté au vu des difficultés qui entravaient le bon fonctionnement de leur activité, les empêchant par la suite d'évoluer. Aujourd'hui, seules quelques marques ont pu évoluer et se développer.

En dépit des innombrables contraintes de diverses natures, et d'une concurrence déloyale, l'entreprise AMC est le leader national en la matière. Ses parts sur le marché national varient entre 60 et 85% selon la catégorie de produits, cela grâce aux hautes technologies adoptées et son système de veille économique et de contrôle des couts.

1.6. Les certifications qualité de l'entreprise AMC :

Du fait que la qualité doit être prise en considération a tous les niveaux de l'entreprise vue le rôle qu'elle joue dans l'élimination des défauts et la réduction des couts, l'AMC mis en place un système de management de la qualité SMQ conforme au référentiel international ISO 9002 version 1994 puis elle est passée a ISO 9001 version 200. En 2010, l'entreprise AMC a obtenu sa certification ISO 9001 version 2008.

La politique qualité AMC est fondée sur :

Le souci permanent de l'amélioration de ses processus, produits et services

La satisfaction des clients en restant à l'écoute de leurs attentes et besoins

Le développement et l'entretien d'une culture qualité au niveau de toutes les structures de l'entreprise.

Grace aux sérieux de sa composante et à la rigueur des managers, l'entreprise AMC n'a pas été nominée en 2003 par hasard dans le trio de tête lors du concours du prix algérien de la qualité qu'organise le ministère de l'industrie.

1.7. Démarche de l'étude :

En vue d'obtenir sa certification ISO 9001 pour la première fois, l'entreprise AMC a

effectué un diagnostic ayant pour but d'identifier le niveau de conformité de l'organisation de la société par rapport au référentiel de la norme ISO 9001 version 2000. Ce diagnostic s'est déroulé en 2003, chapeauté par monsieur Michel MORIN (Auditeur externe)

En s'appuyant sur ce diagnostic, nous allons découvrir l'ensemble des processus de l'entreprise AMC et mettre l'accent sur la situation du système management de la qualité de l'entreprise dans son ancien état. Les exigences du référentiel visé nous permettront de souligner les écarts et d'analyser les pistes d'action mises en œuvre en vue du développement du fonctionnement du système.

Nous allons par la suite décrire le système management de la qualité actuel de l'entreprise inspiré de la norme ISO 9001 version 2008. Cela nous permettra de comprendre la contribution de cette dernière à l'amélioration du fonctionnement du système ainsi que l'interaction de ses processus, également l'identification de l'ensemble des procédures répondant aux exigences imposées y compris la procédure d'achat qui nous permettra à grande part de répondre à notre problématique expliquant les mécanismes par lesquels le management de la qualité contribue à l'amélioration de la gestion des importations de l'entreprise AMC qui est l'une des activités les plus importante pour assurer la production et la fabrication des produits qu'offre cette entreprise à ses clients.

Notre analyse documentaire donc sera répartie en 2 sections dans lesquelles nous essaierons d'examiner l'ensemble des données relatives à la gestion de la qualité de l'entreprise AMC dans toutes ses dimensions :

- Une section dédiée au système qualité de l'entreprise entre son ancien état et son état actuel.
- Une deuxième section portera sur l'un des processus de ce système : processus achat qui est l'objet de notre étude. Nous procéderons de la même manière : Gestion des achats dans son ancien état par rapport à son état actuel.

Section 2 : Analyse et diagnostique du système du management de la qualité de L'entreprise AMC :

2.1.Diagnostique du système de management de la qualité avant la certification ISO 9001 :

2.1.1 Généralités :

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence son efficacité. De ce fait, l'entreprise doit :

- ✓ Identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme.
- ✓ Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus
- ✓ Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus
- ✓ Surveiller, mesurer, analyser ces processus mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

Lorsqu'un organisme décide d'externaliser un processus ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences, l'organisme doit en assurer la maîtrise. La maîtrise des processus externalisés doit être mentionnée dans le système de management de la qualité.

Constat :

Le métier de base de l'entreprise AMC, qui constitue le champ actuel de la certification est la fabrication et commercialisation des appareils de mesure et de contrôle notamment :

Les compteurs d'électricité, de gaz et de l'eau

Les volucompteurs pour carburant

Les régulateurs de gaz

Les disjoncteurs, contacteurs et relais thermiques

Le périmètre de certification de l'entreprise regroupe les sites suivants :

Siège : route de Djemila, BP 248- 19600 EL EULMA

Site de fabrication : Route de BATNA, BP 02- 19600- EL EULMA.

Le siège regroupe les activités de la direction générale.

Le site de fabrication est organisé suivant quatre divisions:

- La division électricité qui fabrique et commercialise les produits électriques: compteurs (classique et électronique), appareils basse tension (disjoncteur, contacteur, relais thermiques)
- La division fluide qui fabrique et commercialise les compteurs d'eau, compteurs et régulateurs gaz
- La division outillage chargée de la réparation et de la maintenance des moules et des outils de production

- La division des services industriels et logistiques (SIL) chargée des activités de transit, de dédouanement, transport des marchandises, des moyens généraux, de la gestion et de la maintenance des infrastructures et installations d'énergie et de climatisation ainsi que de la protection de l'ensemble du patrimoine de l'entreprise.

Au cours de ce diagnostic, une première identification des processus a été réalisée.

Les processus peuvent se diviser en trois catégories : processus de direction, processus de réalisation et processus de soutien. Ces processus sont présentés de façon générique et doivent être validés par l'entreprise.

Les processus de direction peuvent être les suivants :

- Processus de management de l'entreprise (définition de la politique, des objectifs et planification associée, communication)
- Processus d'amélioration du système de management par la qualité (mesure, analyse et amélioration).

Les processus de réalisation sont ceux conduits dans les divisions fluide et électricité :

- Processus de vente (gestion de la commande)
- Processus d'étude et de planification (gérer et ordonnancer la production)
- Processus d'achats et de sous-traitance
- Processus de réception, de stockage et de mise à disposition des matières
- Processus de fabrication et d'autocontrôle
- Processus de montage, étalonnage et contrôle
- Processus de stockage

Les processus de soutiens du siège :

- Processus commercial (gestion des offres et des commandes)
- Processus développement
- Processus de gestion financière
- Processus de maintenance des équipements et logiciels informatiques
- Processus de gestion des ressources humaines

Les processus de soutiens des divisions:

- Processus de maintenance des moyens et des infrastructures
- Processus des réalisation et de maintenance des moules et des outils
- Processus logistique.

Une démarche de réorganisation de l'entreprise a été menée en 2002 avec la participation des principaux cadres regroupés dans un comité de pilotage. Ce projet a pour but d'organiser l'entreprise en business unit avec la création de filiales. Cette réflexion est en attente de la concrétisation des partenariats et des décisions des actionnaires.

La configuration de la cartographie de processus est en partie dépendante du niveau de maturité de cette réorganisation. Trois options sont possibles:

- Ne pas tenir compte de cette réorganisation et rester centré sur l'organisation actuelle.
- Définir les processus suivant l'approche business units autonomes
- Prendre en compte l'évolution de l'organisation vers une approche par ligne de produits tout en gardant l'organisation par divisions.

Ecart :

Bien que l'entreprise dispose d'un système qualité certifié ISO 9002, elle n'a pas défini formellement un système de management de la qualité couvrant l'ensemble des exigences du référentiel ISO 9001 version 2000.

Les processus identifiés ci-dessus n'ont pas été validés tant au niveau du libellé, qu'au niveau des activités qu'ils contiennent. De ce fait, la séquence et l'interaction de ces processus ne sont pas définies.

De plus, les modalités de pilotage de ces processus ne sont pas définies (moyens de fonctionnement, outils de mesure et de surveillance, dynamique d'amélioration).

Pistes d'action :

- ✓ Définir l'option permettant d'adopter une cartographie des processus. Un compromis doit être trouvé entre des processus calqués sur l'organisation actuelle (organigramme) et des processus trop orientés business units.
- ✓ Elaborer le système de management de la qualité couvrant ce domaine et répondant à l'ensemble des exigences du référentiel (identifier, formaliser et maîtriser les processus). Il s'agit donc d'identifier les processus clés ayant une influence significative, par leur valeur ajoutée, sur la satisfaction des clients. Par la suite, une cartographie des processus permettra de donner une image globale et synthétique des activités de l'entreprise. Enfin, il importe de désigner des pilotes de processus ayant une autorité pour mettre en œuvre toutes les dispositions de maîtrise et d'amélioration du processus.

2.1.2. La documentation :

2.1.2.1 Généralité

Exigences du référentiel :

La documentation du système de management de la qualité doit comprendre:

- ✓ L'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité
- ✓ Un manuel qualité
- ✓ Les procédures documentées exigées par la présente Norme Internationale
- ✓ Les documents nécessaires à l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficace de ses processus.

Les enregistrements exigés par la présente Norme internationale (voir 4.2.4) L'étendue de la documentation du système de management de la qualité peut différer d'un organisme à l'autre en raison: de la taille de l'organisme et du type d'activités, de la complexité des processus et de leurs interactions, de la compétence du personnel

Constat :

L'entreprise dispose déjà dans le cadre de sa «certification actuelle », d'un ensemble de documents (manuel qualité, procédures d'application du manuel, procédures techniques, spécifications) et de données lui permettant de développer son système de management de la qualité conformément aux exigences de la version 1994.

Les six procédures exigés par le nouveau référentiel sont disponibles : Maîtrise des documents, Maîtrise des enregistrements, Audits, Traitement du produit non-conforme, Actions correctives,

Ecart :

La pertinence du système documentaire actuel en tant que moyen de maîtrise des processus n'a pas été évaluée. Le système documentaire actuel repose sur la vision de l'ancien référentiel qui imposait la formalisation d'une procédure pour assurer la maîtrise de chaque activité. En particulier, le système actuel ne prend pas en compte la description des processus sous une forme adaptée (données d'entrée, de sortie, activités des processus).

Pistes d'action :

- ✓ Au préalable comme cela est défini en introduction du référentiel, une réflexion doit avoir lieu sur la valeur ajoutée de la documentation pour qu'elle ne soit pas synonyme de lourdeur. La norme dit explicitement que l'étendue et le niveau de détail de la documentation doit dépendre de la complexité des tâches, des méthodes et de la

compétence des personnes impliquées.

- ✓ Il faut donc redéfinir l'étendue et la nature de la documentation les plus adaptées aux besoins de AMC, ainsi que la forme et les types de support à utiliser (papier, informatique). Cette réflexion doit permettre de bien doser le système documentaire (ni trop, ni trop peu).

**2.1.2.2. Le Manuel qualité :
Exigences du référentiel :**

L'organisme doit établir et tenir à jour un manuel qualité qui comprend :

- ✓ le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions (voir 1.2)
- ✓ des procédures documentées établies pour le système de management de la qualité ou la référence à celles-ci
- ✓ une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité

Constat :

Il existe un manuel qualité structuré suivant les 20 chapitres de la norme ISO 9002 version 1994 (version du 05/11/2001).

Ecart :

Le manuel qualité n'identifie pas et ne décrit pas explicitement les processus et l'interaction entre les processus de l'entreprise.

Pistes d'action :

Mettre à jour le manuel qualité dans une approche système et processus qui colle davantage à l'organisation naturelle de l'entreprise, en abandonnant une approche structurée suivant les 20 chapitres de la norme ISO 9002.

2.1.2.3. Maîtrise des documents :

Exigences du référentiel :

Les documents requis pour le système de management de la qualité doivent être maîtrisés. Les enregistrements sont des documents particuliers qui doivent être maîtrisés conformément aux exigences du paragraphe 4.2.4.

Une procédure documentée doit être établie pour:

- Approuver les documents quant à leur adéquation avant diffusion;
- Revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouveau les documents

- Assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés
- Assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents
- applicables
- Assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables
- Assurer que les documents d'origine extérieure sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée
- Empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés.

Constat :

Les documents « papier » internes à l'entreprise concernent essentiellement:

- Le manuel qualité
- Les procédures générales
- Les instructions et documents techniques en particulier ceux fournis par les donneurs de licences - Les enregistrements

Les documents externes sont constitués :

- des exigences des clients
- des exigences réglementaires

Les pratiques de base de la gestion documentaire sont formalisées dans la procédure P-GQU-0 1-02 (Maîtrise des documents et des données). La sauvegarde des données informatiques est décrite dans la procédure P-G-AD-OS-OO. La gestion des documents techniques est assurée dans chaque département technique.

Constat :

Le système documentaire actuel reste au niveau du manuel qualité et des procédures générales et ne prend pas en compte la maîtrise des documents opérationnels nécessaires dans les différents services ou divisions (notes de services RH, instructions en ateliers).

Pistes d'action :

- Intégrer à la structure documentaire du système qualité la formalisation des processus. Faire le lien entre les processus et les actuelles procédures du système qualité version 94.

- Intégrer les modalités de gestion des documents opérationnels: instructions, modes opératoires, notes de services

2.1.2.4 Maîtrise des enregistrements :

Exigences du référentiel :

Les enregistrements doivent être établis et conservés pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du système de management de la qualité. Les enregistrements doivent rester lisibles, faciles à identifier et accessibles. Une procédure documentée doit être établie pour assurer l'identification, le stockage, la protection, l'accessibilité, la durée de conservation et l'élimination des enregistrements.

Constat :

Il existe une procédure de maîtrise des enregistrements qui identifie les documents à conserver dans les différents services P-G-QU-03-02 (Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité). La sauvegarde des données informatiques est décrite dans la procédure P-G-AD- 05-00.

Ecart :

La procédure de maîtrise des enregistrements ne prend pas en compte les enregistrements informatiques en complément des enregistrements papier. Les règles de sauvegardes informatiques ne sont pas définies pour les logiciels qui ne sont pas en réseau (GMAO, bureautique propres aux divisions).

Pistes d'action :

- ✓ Les conditions d'identification, de collecte, d'indexage, d'accès, de classement de conservation et d'élimination de ces enregistrements pourraient mieux intégrer les archivages informatiques pour éviter la redondance des documents conservés et limiter au maximum les archivages « papier » inutiles.
- ✓ Définir les modalités de sauvegarde de l'ensemble des données informatiques en particulier en dehors des logiciels TOLAS, Paye et Comptabilité.

2.1.3 Engagement de la direction :

Exigence du référentiel :

Afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du système de management de la qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité, la direction doit:

- communiquer au sein de l'organisme l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales
- établir la politique qualité
- assurer que des objectifs qualité sont établis
- mener des revues de direction
- assurer la disponibilité des ressources

Constat :

De façon globale dans ce chapitre, il s'agit de définir la politique de management de l'entreprise, les objectifs correspondants et de décrire l'organisation en place pour atteindre ces objectifs. Les orientations stratégiques sont issues de la démarche d'écoute client (qui peuvent déboucher sur des programmes pluri-annuels) et sont structurées dans le cadre de la démarche budgétaire annuelle. Le budget est élaboré par le service GPO en collaboration avec les responsables des différents services qui définissent leurs objectifs en lien avec les objectifs fixés par la direction. Ce budget fait l'objet d'une validation en CCE (Conseil de Coordination de l'Entreprise). Un suivi budgétaire mensuel est réalisé et conduit d'une part à analyser les écarts et d'autre part à revoir les objectifs budgétaires en fonction des nouvelles perspectives.

En matière de politique de management par la qualité la direction a démontré depuis plusieurs années sa volonté de mettre en place une démarche en obtenant une certification de son système qualité (ISO 9001) depuis janvier 2001, puis en assurant le maintien de ce système.

Récemment la direction vient de réaffirmer sa volonté par la décision de faire réaliser un diagnostic qualité pour juger des enjeux liés à l'évolution du système qualité suivant la version 2000 du référentiel ISO 9001.

Ecarts :

Bien que le processus existe maintenant de façon très structuré, le système de management de la qualité n'identifie pas comme tel le processus de management stratégique de l'entreprise et ses modalités de pilotage (objectifs stratégiques, moyens, méthodes, revues).

Aujourd'hui, il n'y a pas eu de démarche formelle vis-à-vis de l'ensemble. du

personnel, manifestant un engagement explicite à re-définir, mettre en œuvre et faire évoluer un système global de management de la qualité dans une approche processus.

Pistes d'actions :

- Positionner clairement le système qualité comme un véritable système de management de l'entreprise par la qualité.
- Identifier et définir le processus de management de l'entreprise

2.1.4 La politique qualité :

Exigences du référentiel :

La direction doit assurer que la politique qualité :

- est adaptée à la finalité de l'organisme
- comprend l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité
- fournit un cadre pour établir et revoir les objectifs qualité
- est communiquée et comprise au sein de l'organisme
- est revue quant à son adéquation permanente

Constat :

La politique générale de l'entreprise est définie dans le budget annuel et comprend les axes suivants:

- Budget commercial
- Budget exploitation
- Prévision budgétaire finance
- Prévision budgétaire ressources humaines
- Programme d'investissements.
- Budget des quatre divisions

La politique qualité définie dans le manuel qualité vise à :

- Tirer profit de l'organisation qualité et de la certification
- Développer la confiance de la clientèle
- Augmenter-la compétitivité des produits.

Ecarts :

Les véritables enjeux n'apparaissent pas dans la politique définie: « *Face à l'ouverture des marchés, de nouveaux enjeux sont à prendre en compte pour rester concurrentiel. Une*

*approche marché (business unit) avec la création de filiales, est en cours de gestation et doit être mise en place en 2003/2004. La gamme de produits est en pleine mutation. Les nouveaux produits sont achetés en kits et ne font l'objet que d'un assemblage, étalonnage et contrôle final: compteur d'eau classe C, compteur gaz Gallus, compteur électrique SAGEM SKD). Les anciens produits seront progressivement abandonnés ».*⁷⁵

Pistes d'action :

- ✓ Actualiser et communiquer la politique qualité de AMC orientée clients et qui prend en compte les enjeux stratégiques de l'entreprise.
- ✓ Définir le processus de management (écoute client, stratégie, budget, déclinaison).

2.1.5 Planification :

2.1.5.1 Objectifs qualité :

Exigences du référentiel :

La direction doit assurer que les objectifs qualité, y compris ceux nécessaires pour satisfaire aux exigences relatives au produit (voir 7.1.a), sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme. Les objectifs qualité doivent être mesurables avec la politique qualité.

Constat :

Les objectifs qualités ont été définis en 2001 et reconduits en 2000 étaient :

- Respect des plannings de livraison aux clients
- Neutralisation des retours clients
- Préservation du niveau d'efficacité du service après-vente
- Les objectifs 2003 sont :
 - Assurer une augmentation du CA HT d'au moins 8%
 - Maintenir et développer la rentabilité commerciale (résultat d'exploitation/CA) supérieure à 12%
- Respect des plannings de livraison aux clients
- Prendre en charge les retours client pour les nouveaux produits et zéro retours pour les autres produits
- Instituer une évaluation trimestrielle de la satisfaction des clients (grands compte et distributeurs)

⁷⁵ HAMOUDA N, PDG de l'entreprise AMC. *Manuel qualité*, p.13

- Délai d'intervention SAV inférieurs à 3 jours

Ces objectifs sont pris en compte dans les différents services Sous la forme d'un plan d'action.

Ecart :

Les objectifs qualité sont déclinés de manière très différent d'un service à l'autre. Ils sont souvent déclinés sous la forme de tâches propre au service. Ils sont rarement reprise sous forme d'indicateurs services liés à des cibles (objectifs quantifiés). Globalement, la cohérence entre le suivi du plan qualité (rarement fait) et le suivi des tableaux de bords n'est pas démontrée.

L'entreprise n'a pas formalisé les indicateurs et les objectifs associés pour l'ensemble des services et/ou des processus de l'entreprise, afin de définir la contribution de chacun à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Pistes d'action :

- ✓ Assurer une définition des indicateurs et des objectifs quantifiés et s'assurer de leur déclinaison dans chaque service, atelier et processus, en cohérence avec les éléments de la politique générale de l'entreprise.
- ✓ Revoir le contenu du tableau de bord (mesure et surveillance), L'objectif des réunions (analyses et décisions) et du plan d'action (amélioration).

2.1.5.2 Planification du système du management de la qualité :

Exigences du référentiel :

La direction doit assurer que :

- La planification du système de management de la qualité est réalisée dans le but de satisfaire les exigences du paragraphe 4.1 ainsi que les objectifs qualité
- La cohérence du système de management de la qualité n'est pas affectée lorsque des modifications du système de management de la qualité sont planifiées et mises en œuvre.

Constat :

La planification du système de management se fait à plusieurs niveaux:

La planification à caractère stratégique qui permet la mise en œuvre de la politique de management et prépare l'atteinte des objectifs (étapes, ressources, responsables et délais). Il s'agit de la démarche budgétaire complètement déployée.

La planification opérationnelle qui est réalisée par:

- Le système de planification des activités de fabrication par l'intermédiaire de la planification des ateliers, du dossier de fabrication et de la fiche suiveuse.
- Le système qualité documenté qui planifie les différentes étapes de la fabrication et les méthodes de travail associées (plans de contrôle, plans de fabrication, etc.).

La planification spécifique qui définit les éléments du système de management et les ressources à appliquer pour un produit, un service, un processus ou un contrat particulier (plan qualité produit).

Les modifications du système de management concernent les projets de fond susceptibles d'affecter le système de management de la qualité. Il s'agit ici par exemple de la mise en place éventuelle du système de management de la qualité version 2000 ou de la mise en place des business unit. Il existe une procédure de planification P-G-PR-02-01 : Gestion de production. Les opérations de production sont décrites dans des gammes de fabrication et de contrôle.

Il est prévu que toute nouvelle situation interne qui ne serait pas prise en compte par le système actuel peut faire l'objet d'un plan d'actions.

Les éléments de la politique qualité sont planifiés par les différents services. Cette planification annuelle est suivie lors des bilans mensuels des services.

Ecart :

Le système de management de la qualité n'est pas complètement planifié incluant:

- ✓ L'identification des processus (direction, support, réalisation des produits) et leurs interactions
- ✓ La détermination des éléments de maîtrise des processus (ressources, informations, besoins en documentation, savoir-faire)
- ✓ La définition des éléments permettant de mesurer et d'analyser les processus en vue de leur amélioration.

Les évolutions du système sont gérées mais sans méthode définie (chef de projet, modalités de planification, pilotage du projet) pour assurer leur intégration progressive dans le système de management. La planification des objectifs définie en début d'année est disparate d'un service à l'autre. Dans certains service il s'agit effectivement d'actions

permettant d'atteindre les objectifs, pour d'autre il s'agit simplement de tâches permanentes du service. La planification est définie en début d'année mais le suivi de cette planification n'est pas toujours opérationnel. Le lien entre les actions et les compte-rendus de suivi mensuel n'est pas explicite.

Pistes d'action :

- ✓ Etablir la planification du projet de management par la qualité permettant la définition et la mise en œuvre du système qualité (cartographie des processus) : activités, responsabilités, méthodes et outils, ressources nécessaires, indicateurs de performances et objectifs associés, documentation et enregistrements.
- ✓ Définir une méthodologie générale simple de gestion des projets et des investissements.
- ✓ Définir, la méthodologie de planification stratégique (planification opérationnelle associée aux objectifs de progrès)
- ✓ Clarifier le contenu des plans d'action par services et des modalités de suivi de ces actions. Les plans d'action ne prévoient les ressources permettant de les réaliser.

2.2. Système du management de la qualité de l'entreprise AMC : Etat actuel :

Le système actuel du management de la qualité de l'entreprise AMC est inspiré principalement de la norme référentielle normative : ISO 9001 version 2008.

D'après le manuel qualité fourni par les responsables qualité de l'entreprise AMC, Le management de la qualité fait une description de la politique qualité et du système MQ (Organisation générale, processus et moyens mis en œuvre) qui permettent à l'AMC de maîtriser et d'améliorer en continu son fonctionnement et la qualité de ses produits.

Dans le but de s'assurer de la bonne mise en œuvre, de l'entretien et de l'amélioration continue du système de management de la qualité conformément à la norme ISO 9001 version 2008, le Président Directeur Général donne délégation de pouvoirs au responsable du système de management de la qualité pour veiller au respect de ces dispositions.

Le Chef de Département Développement est désigné représentant de la Direction pour accomplir la mission qui lui est dévolue, le RMQ (Responsable management qualité) est assisté par un groupe qualité permanent constitué de responsables qualité opérationnels (RMQ) nommé par décision de la direction qui précise ses missions.

Les axes autour desquels s'articulent les objectifs qualité de l'entreprise sont les suivants :

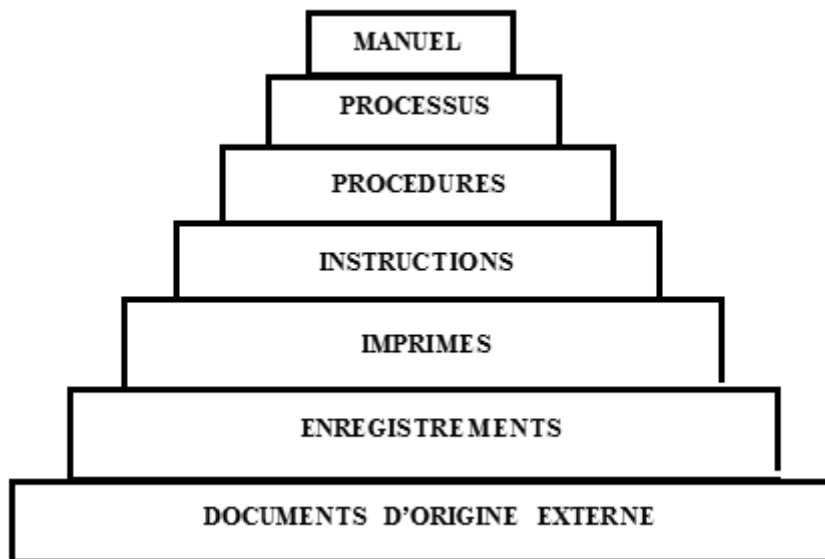
- Préservation la position de l'entreprise sur le marché
- Amélioration de l'efficacité des ressources humaines
- Confortement du système de Gouvernance
- Optimisation de la performance.

Dans le cadre de cette politique, l'entreprise s'engage :

- à organiser et mettre à disposition les moyens requis
- à veiller au respect des engagements pris par l'Entreprise
- à évaluer périodiquement, à travers notamment les revues de direction, l'efficacité du système, à apprécier les résultats et arrêter les mesures d'amélioration
- à communiquer sur les résultats avec tous les acteurs concernés.

2.2.1 La structure documentaire :

Figure N°10 : structure documentaire du système qualité de l'entreprise AMC



Source : établi par l'étudiant à partir du manuel qualité de l'entreprise

2.2.1.1. Le manuel qualité :

Le manuel décrit les dispositions prises par AMC, dans le cadre de son système de management de la qualité reposant sur le référentiel ISO 9001 version 2008, pour répondre aux attentes clients et satisfaire leurs exigences ainsi que les exigences légales et réglementaires applicables.

Ce document rédigé par le Groupe Qualité, géré par le responsable du système de management de la qualité, vérifié, Diffusé, Classé, mis à jour et archivé par le chef de département Développement, est composé de trois chapitres principaux :

- Le premier chapitre qui fait l'objet d'une introduction à la qualité, nous y trouvons l'objet de la qualité ainsi que l'identification (historique, métiers et clients) et la structure de l'entreprise AMC (organigramme, moyens humains et matériel). Ce chapitre contient également l'ensemble des abréviations et des définitions abordées par la suite dans le manuel qualité.
- Le deuxième chapitre met l'accent sur l'ensemble des engagements pris par la direction de l'entreprise AMC ainsi que les responsables qualité.
- Le troisième et dernier chapitre, le plus important dans notre analyse, porte sur le système qualité de l'entreprise AMC. Ce chapitre met l'accent sur les points suivants :
 - Structure documentaire
 - Gestion du manuel
 - Cartographie générale des processus
 - Liste des procédures
 - Tableaux de correspondances
 - Présentation des processus
 - Interaction des processus

Le document manuel qualité est approuvé par le Président Directeur Général après s'être assuré que les dispositions décrites sont cohérentes avec les objectifs qualité de AMC.

2.2.1.2. Les procédures

Conformément aux exigences du Référentiel, AMC a rédigé les procédures nécessaires, pour une application rigoureuse à tous les niveaux services/processus:

- Maîtriser les documents qualité (Paragraphe numéro 4.2.3)
- Maîtriser les enregistrements (Paragraphe numéro 4.2.4)
- Maîtriser les Audits internes (Paragraphe numéro 8.2.2)
- Maîtriser le produit Non conformités (Paragraphe numéro 8.3)
- Maîtriser les actions correctives (Paragraphe numéro 8.5.2)
- Maîtriser les actions préventives (Paragraphe numéro 8.5.3)

Le tableau des correspondances que nous allons voir ci-dessous mentionne l'ensemble des procédures concernés par chaque paragraphe.

Tableau N°13 : Liste des procédures

1	P-G-QU-06	Maitriser les Documents Qualité	Tous les processus
2	P-G-QU-03	Maitriser Les Enregistrements relatifs à la Qualité	Tous les processus
3	P-G-QU-02	Maitriser Les Audits Qualité Internes	Tous les processus
4	P-G-QU-09	Maitriser Les Non-conformités	Tous les processus
5	P-G-QU-07	Maitriser Les Actions Correctives	Tous les processus
6	P-G-QU-08	Maitriser Les Actions Préventives	Tous les processus
7	P-G-QU-05	Techniques Statistiques	Les Processus Montage et Fabrication
8	P-G-QU-01	Gérer Les Procédures et Les Processus	Rédacteur, vérificateur
9	P-G-ME-01	Maintenance des Equipements des Deux Divisions Support et entretien courant	Processus Maintenance
10	P-G-ME-02	Maintenance des Equipements des Divisions de Production	Processus Maintenance
11	P-G-ME-03	Maintenance des Outils de Découpage et des Moules	Processus Maintenance
12	P-G-PR-01	Fabrication, Montage et Etalonnage	Les Processus Montages et fabrication
13	P-G-PR-02	Gestion de Production	Processus Gestion de production
14	P-G-PR-03	Gestion des bons de mouvements des stocks	Processus Gestion de production
15	P-G-CE-02	Contrôler en Cours de Fabrication	Les Processus Montages et Fabrication
16	P-G-CE-03	Contrôler et Procéder aux Essais Finals	Les Processus

			Montage et Fabrication
17	P-G-CO-01	Gestion des Ventas	Processus Commercial
18	P-G-CO-02	Assurer Les Prestations Associées	Processus commercial
19	P-G-CO-03	Communication externe	Processus commercial
20	P-G-CO-04	Sous-traitance externe	Processus Maintenance
21	P-G-AD-01	Formation	Processus Gestion des RH
22	P-G-AD-04	Recrutement, Accueil et Intégration	Processus Gestion des RH
23	P-G-AD-03	Mutation	Processus Gestion des RH
24	P-G-AD-02	Promotion	Processus Gestion des RH
25	P-G-CE-01	Contrôler à la Réception	Processus Achat
26	P-G-AA-01	Gestion des Achats	Processus Achat
27	P-G-HP-01	Homologation des produits	Processus Développement
28	P-G-ML-01	Maitriser Les Equipements de Contrôle, de Mesure et D'essais	Les Processus Montages et Fabrication
29	P-G-AD-05	Sauvegarder Les Données Informatiques	Tous les processus
30	P-G-EM-01	Manutention, Stockage, Conditionnement, Préservation et Livraison	Processus Gestion de production
31	P-G-MT-01	Maitriser Les Modifications de Produits Existants	Processus Dév. et ligne de produit
32	P-G-MT-02	Gérer Projets Industriels	Processus Dév. et ligne de produit

Source : Manuel qualité de l'entreprise

En sus des procédures et règles sus-citées, AMC a mis en place la documentation, les procédures, les instructions et outils de travail indispensables pour une meilleure maîtrise et assurance des activités et une amélioration continue du SMQ.

2.2.1.3 La gestion des processus :

A. Cartographie des processus :

En vue d'amélioration, chaque responsable de service/ processus a pour mission d'assurer l'efficacité et l'amélioration de son service / processus par:

- L'analyse des données relatives au fonctionnement du service / processus;
- La définition d'un plan d'action en cohérence avec les objectifs définis;
- Sa mise en application;
- La surveillance de son efficacité par le biais d'indicateurs appropriés;
- Le déclenchement d'actions correctives et préventives et l'évaluation de leurs efficacités.

Le respect de ces règles assure un meilleur fonctionnement et une meilleure maîtrise du SMQ.

La cartographie des processus de l'entreprise AMC est représentée dans l'annexe n°1

Pour chaque processus est désigné un PILOTE jouissant de l'autorité et du pouvoir nécessaires lui permettant d'assurer la mise en œuvre effective et l'amélioration continue du processus.

Dans le cadre de leurs activités, les processus pratiquent des règles communes, à savoir :

- Prendre connaissance de la Politique Qualité, la faire connaître et l'expliquer à tous les acteurs du service/processus.
- Afficher les résultats et communiquer sur le système qualité.

B. Présentation des processus :

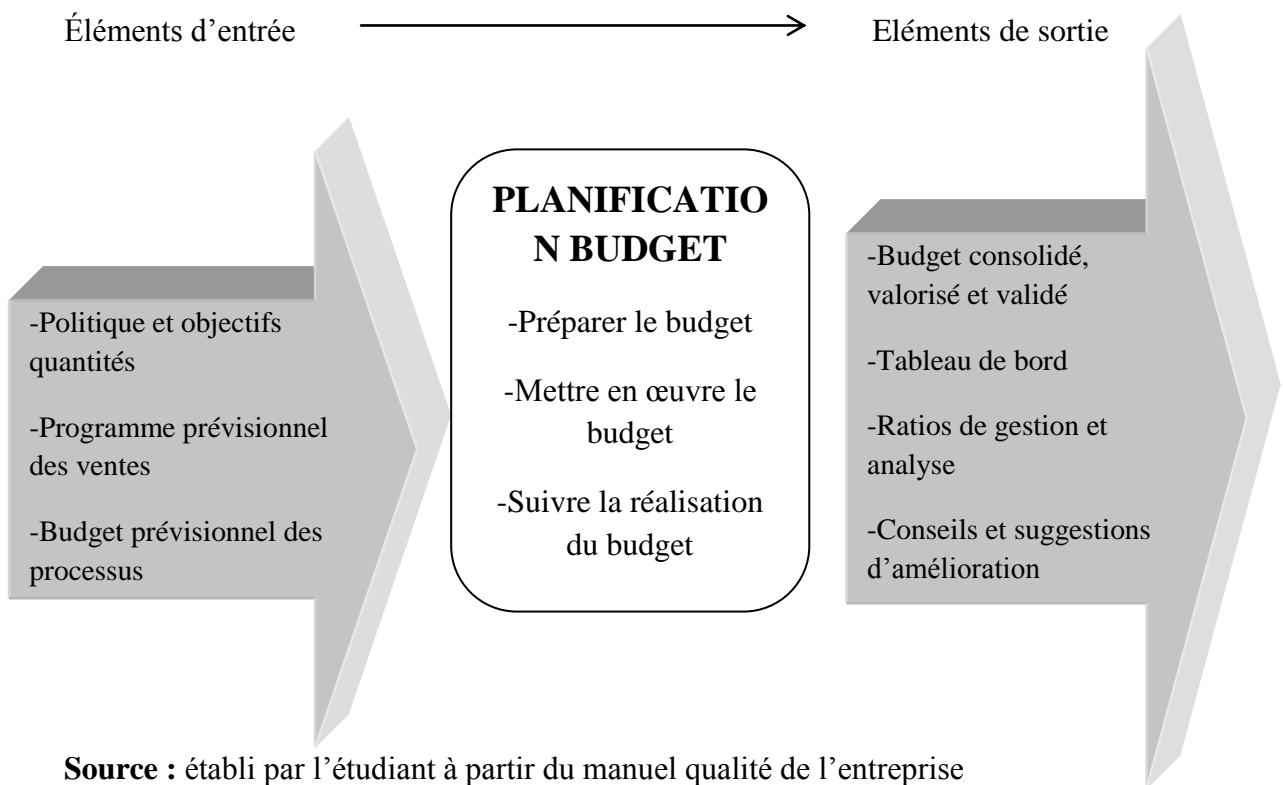
Chaque processus transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Nous prenons un exemple pour chaque type de processus :

B.1. Processus de management :

C'est l'ensemble des processus qui fournissent certaines données d'entrée aux processus:

- Le management
- La gestion des finances
- Le développement
- La palification budget.

figure N°11: Présentation du processus Planification



Source : établi par l'étudiant à partir du manuel qualité de l'entreprise

Dans ce processus il est important de :

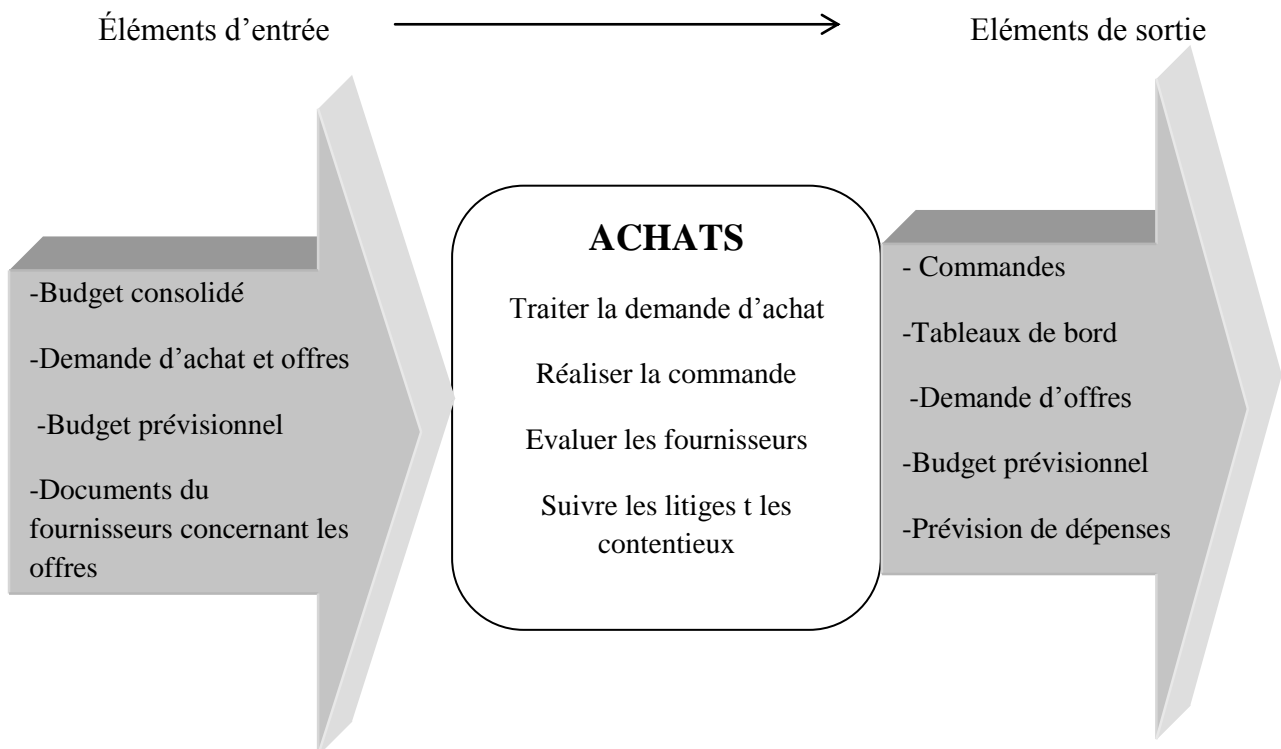
- Organiser l'élaboration du budget et veiller à sa cohérence et sa finalité
- Analyser les ratios de gestion pour permettre leur amélioration.
- Assurer la satisfaction des commandes additionnelles par des revues de contrat

B.2. Processus opérationnels :

Il s'agit de l'ensemble des processus qui fournissent les produits et services aux clients, à savoir:

- Le processus commercial
- Processus achats
- Gestion des production
- Montage compteurs électricité et coffret CCI
- Montage Disjoncteurs/CDR & Connecteurs
- Montage compteurs & Régulateurs de Gaz + Accessoires Almélec
- Montage Volucompteurs

figure N°12: Présentation du processus Planification Achats



Source : établi par l'étudiant à partir du manuel qualité de l'entreprise

La finalité est de mettre à la disposition du demandeur le produit demandé en quantité et qualité souhaitées, et au meilleur coût.

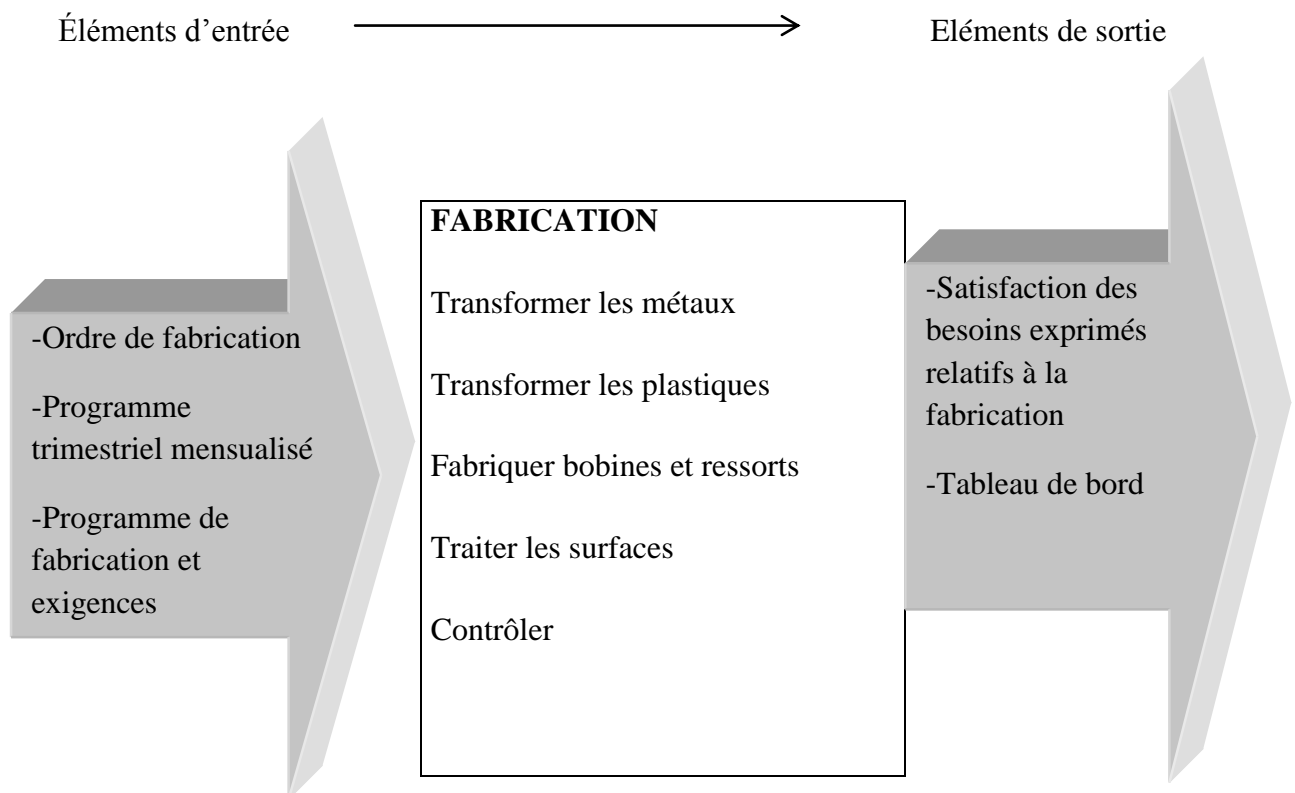
B.3. Processus de support

Ils fournissent les ressources nécessaires aux processus operationnels:

- Les ressources Humaines

- La fabrication
- La maintenance
- L'infrastructure
- L'environnement
- L'informatique

figure N°13: Présentation du processus Fabrication



Source : établi par l'étudiant à partir du manuel qualité de l'entreprise

C. L'interaction des processus :

Conformément à l'exigence de la norme ISO 9001 : 2008 (paragraphe 4.2.2) concernant le contenu du manuel qualité est la suivante : « *doit comprendre une description*

des interactions entre les processus du système de management de la qualité »⁷⁶ le manuel qualité de l'entreprise AMC dispose d'une description des interactions de l'ensemble des processus opérant au niveau du système qualité de l'entreprise (Annexe n°2). La description comprend également la séquence de l'interaction de ces processus : Exigence de la norme ISO 9001 : 2008 paragraphe 4.1.

La description des interactions entre processus est également très utile dans le cadre de l'audit interne de l'entreprise AMC. C'est un point de départ intéressant pour s'assurer du bon fonctionnement des activités mises en œuvre au sein d'un processus : données d'entrée, données de sortie, enregistrements générés.

La description des interactions fait partie intégrante de la description des processus. L'association des processus émetteurs et destinataires permet de valider la cohérence de fonctionnement de l'entreprise. L'ensemble de ces interactions sont décrits selon un ensemble de couples: (Processus émetteur, Donnée d'entrée), (Donnée de sortie, Processus destinataire).

Il est intéressant de spécifier à ce stade si une donnée de sortie est destinée à être conservée sous forme d'enregistrement.

La revue de processus est un mécanisme qui permettra de s'assurer de la cohérence de l'organisation. Ces informations pourraient être une source d'amélioration continue de l'entreprise :

- La donnée d'entrée du processus est-elle toujours exploitée par le processus lui-même?
- La donnée de sortie du processus est-elle toujours transmise aux processus désignés?
- Y a-t-il des risques liés à la non fourniture de la donnée d'entrée (critère Qualité et délai)

⁷⁶ ISO 9001 Version 2008, *Système de management de la qualité : exigences*

Section 3 : analyse et diagnostique du processus achat de l'entreprise AMC

Comme nous l'avons mentionné dans notre démarche d'étude, dans cette section nous allons mettre l'accent sur une partie du système qualité que nous l'avons analysé auparavant. Autrement dit, nous allons analyser le processus achat et en extraire le mode d'organisation et de gestion de l'entreprise AMC en cette matière.

3.1. Diagnostique du processus d'achat avant la certification ISO 9001 :

3.1.1. Exigences du référentiel

L'organisme doit assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achat spécifié. Le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final.

L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à formuler un produit conforme aux exigences de l'organisme. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis

3.1.2. Information relatives aux achats :

Les informations relatives aux achats doivent décrire le produit à acheter, y compris, selon le cas :

- Les exigences pour l'approbation du produit, des procédures, des processus et des équipements.
- Les exigences pour la qualification du personnel
- Les exigences relatives au système de management de la qualité.

L'entreprise doit assurer l'adéquation des exigences d'achat spécifiées avant de les communiquer aux fournisseurs

3.1.3. Vérification des produits achetés : Exigences du référentiel :

L'organisme doit établir et mettre en œuvre le contrôle ou autres activités nécessaires pour assurer que le produit acheté satisfait aux exigences d'achat spécifiées.

Lorsque l'organisme ou son client a l'intention d'effectuer des vérifications chez le fournisseur, l'organisme doit faire état, dans les informations relatives aux achats, des dispositions pour la vérification et des modalités de libération du produit prévues.

Constat :

Ceci concerne les matières premières (les produits chimiques, métaux, matières plastiques), les composants, les emballages, la sous-traitance et le transport. Les fournisseurs sont nationaux ou internationaux. Depuis peu achète des produits des kits qu'elle assemble.

Jusqu'ici l'entreprise était fortement intégrée et fabriquait la majorité de ses composants mais des évolutions importantes sont en cours (achat de kit sans aucune fabrication propre). L'entreprise AMC était fortement intégrée et fabriquait la majorité de ses composants mais des évolutions importantes sont en cours (achats de kit sans aucune fabrication propre). De plus, certains composants achetés jusqu'ici aux donneurs d'ordres sont achetés chez d'autres fournisseurs pour réduire les coûts.

Chaque commande est évaluée à la réception en termes de qualité et de respect des délais.

Les achats sont sous la responsabilité des divisions et se composent des activités suivantes :

- ✓ Prise en compte du programme de production
- ✓ Détermination des besoins en fonction des stocks et des commandes
- ✓ Planification des approvisionnements
- ✓ Consultation, sélection et passation des commandes
- ✓ Suivi des commandes
- ✓ Réception, contrôle et mise à disposition
- ✓ Le suivi du paiement

Les activités complémentaires sont :

- ✓ La recherche de nouveaux fournisseurs
- ✓ L'homologation des fournisseurs
- ✓ L'évaluation des performances des fournisseurs

Ecart :

Le processus d'évaluation périodique des fournisseurs semble peu utile

Pistes d'action :

Revoir l'activité d'évaluation des fournisseurs

Définir le processus en intégrant toutes les activités associées.

3.2. La gestion des achats de l'entreprise AMC : Etat actuel :

3.2.1. Procédure achat :

Le document procédure d'achat fourni par les responsable qualité de l'entreprise AMC a pour objet de définir les règles et dispositions pour réaliser les achats de toutes natures effectuées par les structures de l'Entreprise. Cette procédure s'applique à tous les achats de biens et services effectués par l'Entreprise quelqu'en soit leur destination ou usage sous réserves de leur prévision dans le cadre du plan d'exploitation et/ou d'investissement.

L'original de la présente procédure est détenu par le responsable qualité de l'entreprise AMC. La durée de son archivage est au minimum 5 ans. Ce dernier est chargé de diffuser ce document aux responsables hiérarchiques des structures destinataires.

Les responsables des structures tant fonctionnelles et qu'opérationnelles sont chargés chacun pour la partie qui le concerne de la stricte application de cette procédure.

Référence :

- La procédure achat de l'entreprise AMC est inspiré principalement de la norme ISO 9001 version 2008 ainsi que :
- Décret Présidentiel N° 15-247 du 16 Septembre 2015 Article N°9
- Décret Présidentiel N° 13-03 du 13 Janvier 2013 Article N°2
- Décret Présidentiel N° 12-23 du 18 Janvier 2012
- Décret Présidentiel N°10-236 du 7 Octobre 2010.
- Arrêté du 28/03/2011 du ministère des finances fixant les modalités d'inscription et de retrait de la liste des opérateurs économiques interdits de soumissionner aux marchés publics .
- Arrêté du 28/03/2011 du ministère des finances fixant le modèle d'engagement d'investir
- Résolution N° 01/130/07/10/2012 du CPE, Relative au dispositif de contrôle externe et procédures de passation des marchés des entreprises publiques économiques
- Circulaire de Mr le Premier ministre N° 99 du 12/09/2012, Adaptation des procédures des marchés publics.
- Décision N°431/PDG du 02 Mai 2016 portant réglementation des marchés, approuvée par la résolution du conseil d'administration de Sonelgaz N°14 /2016 du 25/04/2016 en amendement de la décision N°224/PDG

- Décision N°264/PDG du 25 Mars 2016 portant « Dispositif de passation de commandes, lettres de commande, lettres de commandes exceptionnelles et Achats »
- Décision N°522/PDG du 15 Avril 2012 portant réglementation des marchés, approuvée par la résolution du conseil d'administration de Sonelgaz N°08 /2012 du 15/04/2012.
- Décision N°568/PDG du 16 Aout 2011 applicable aux sociétés du Groupe portant réglementation des commandes, lettres de commandes et achats applicable aux Sociétés du Groupe, adoptée par la résolution du conseil d'administration de Sonelgaz N°45/2011 du 21/11/2011.
- Directive N° 84 du 20 Mai 2012, mise en œuvre de la nouvelle réglementation des marchés applicables aux Sociétés du Groupe Sonelgaz.
- Directive N° 81 du 29/08/2011, mise en œuvre de la réglementation relative aux commandes, Lettres de Commandes et Achats, applicables aux Sociétés du Groupe Sonelgaz.
- Lettre N°65/PDG/AMC.12 du 02/05/2012, délai de traitement des dossiers d'achat.

3.2.2. Organisation des achats :

D'après la procédure achat, aucun achat ne peut être effectué s'il ne rentre pas dans le cadre du plan annuel (exploitation et investissement) de l'Entreprise dûment approuvé par le Conseil d'Administration, exception faite pour faire face à des urgences dûment établies, à charge pour la structure qui les a initiées de requérir la régularisation au niveau budgétaire .

3.2.2.1.Evaluation des besoins :

Le processus de planification des achats est différent selon leur destination (Exploitation et investissement) dont le programme annuel est arrêté en CCE et soumis à l'approbation de Conseil d'Administration .

Les besoins à satisfaire des services contractants, exprimés en lot unique ou en lots séparés, sont préalablement déterminés avant le lancement de toute procédure de passation de marché.

Les besoins doivent être établis avec précision, en nature et en quantité par référence à des spécifications techniques détaillées, établies sur la base de normes ou de performances à atteindre.

Pour la détermination des seuils de compétence des commissions des marchés, le service contractant arrête le montant total des besoins en tenant compte obligatoirement de :

- la valeur globale des besoins relatifs à une même opération de travaux, pour les marchés de travaux;
- l'homogénéité des besoins, pour les marchés de fournitures, études et services.

Dans le cas d'un allotissement des besoins, il est tenu compte, pour la détermination des seuils de compétence des commissions des marchés, du montant de tous les lots. L'allotissement des besoins, dans le but d'échapper aux seuils de compétence fixés par dans cette procédures est interdit.

A- Production :

La déclinaison des hypothèses d'activité permet d'arrêter le programme annuel de production. Ce dernier sert de base à la définition du programme des achats qui se déroule comme suit :

- ✓ Définition des besoins bruts des pièces/composants et matières pour assurer la réalisation du programme de production. Ce programme est arrêté sur la base de la nomenclature de chaque produit par la structure chargée de la programmation.
- ✓ La détermination des stocks prévisionnels pour la fin de l'exercice en cours (stock physique et les commandes non soldées en cours d'achat) permet à la gestion de production d'établir les prévisions nettes des achats des composants et des matières à acquérir pour assurer la satisfaction du programme de production et la constitution d'un stock de sécurité. Le niveau de ce dernier est déterminé en tenant compte de la nature du produit et du cycle d'approvisionnement. Ce besoin devra tenir compte également des quantités économiques d'achats.
- ✓ L'état est valorisé et constitue en conséquence le budget des achats. Sur cette base, la structure achats arrête le planning d'exécution des approvisionnements.

B- Outillage :

La Division Outillage communiquera aux Départements Techniques des Divisions de production, les consommations de l'exercice N en matière d'outils de coupe.

Sur cette base, chaque Département Technique vérifiera ces consommations et mettra à jour la nomenclature des outils et éventuellement les plans.

La structure Gestion des stocks de la Division Outillage, calculera le besoin net en tenant compte des commandes ouvertes et les stocks physiques. Concernant la pièce de rechange destinée pour la réparation des moules et des outils, le Département Technique de la Division définit le besoin selon le programme de production arrêté en tenant compte des stocks et des commandes en cours.

L'état est valorisé et constitue en conséquence le budget des achats. La réalisation se fera par tranche selon le programme de production.

C- Maintenance :

Pour la Division SIL, l'expression des besoins en pièces de rechange se fait comme suit :

- Soit par le magasinier Division SIL, en se référant aux données de la fiche de stock (atteinte du point de commande et quantités consommées pour une durée déterminée) et ce en concertation avec la structure achats de la Division et les structures Maintenance des Divisions pour vérifier les références et se prononcer sur les quantités à commander.
- Soit par les Départements Maintenance des différentes Divisions lorsque l'article est acheté pour la première fois (non stocké dans le magasin SIL).

Ce besoin, sera évalué et validé par la Division SIL avant sa mise en œuvre et constitue le budget Achats de la Division S.I.L

D- Approvisionnements :

La maîtrise du processus des approvisionnements impose la planification impérative des différentes étapes de sa réalisation en se basant sur les dates de mise à disposition des fournitures aux utilisateurs pour éviter toute rupture de charge au niveau de la production.

Ce plan impose de définir les échéances (date fin) :

- De lancement de la consultation.
- De clôture de la consultation.
- De passation des commandes.
- D'expédition des différentes livraisons.
- De dédouanement (pour l'importation).
- De mise en magasin.

Le budget financier (prévision de dépenses) doit être évalué et intégré dans le plan de trésorerie. Il doit couvrir les dépenses par destination :

- Fournisseurs.
- Transporteurs (fret).
- Droits et taxes douanières (évalué par la Division SIL sur la base du programme valorisé des achats).
- De transport local et autres charges de transit.

Le programme des approvisionnements obéit au principe de la programmation dynamique en ce sens où il est ajusté périodiquement pour répondre aux besoins du marché (augmentation, réduction, report, avancement). Les revues de contrat servent de base à cet effet.

3.2.2.2. La consultation :

Cette étape est constituée de plusieurs opérations :

- La vérification de la demande d'achat (état des besoins nets ou autres)
- La définition du mode de consultation
- La préparation de la consultation
- Le lancement de la consultation
- L'évaluation des offres et le choix du Fournisseur

A- La vérification de la demande :

A la réception de la demande d'achat qui doit être signée par le chef de Département ou à défaut par le chef de Service de la structure concernée s'il n'y a pas un niveau hiérarchique supérieur, il faut vérifier le contenu, et si nécessaire demander à son émetteur les informations ou/ et les précisions jugées nécessaires par les services achats.

Ces précisions portent notamment sur :

- La désignation détaillée du Produit et codes.
- Les quantités, dans l'unité requise.
- Le délai exprimé sous la forme d'une date précise de mise à disposition au magasin.
- Les spécifications techniques mises à jour.

- Les autres conditions telles que : Emballage, Conditionnement, Planning pour les livraisons partielles.

B- Préparation de la commande :

Préalablement au lancement d'un appel d'offres ou d'une consultation relatif aux marchés, le service contractant doit établir un dossier comprenant le cahier des charges relatif à l'opération qu'il compte engager.

Ce dossier sera soumis avant lancement à l'examen de la Commission des Marchés de l'Entreprise (CME) chargée d'examiner et d'approuver le dossier de l'appel d'offres ou de la consultation envisagée et ce pour les dossiers dont le montant est supérieur ou égale à (8 000 000,00DA) huit millions de Dinars en toutes taxes comprises.

Cet examen se fera pour le premier appel d'offres et si ce dernier est déclaré infructueux, le service contractant utilise le même visa pour lancer le 2^{ème} appel d'offres ou le 3^{ème} appel d'offres.

En cas où le 2^{ème} appel d'offres est déclaré infructueux, le service contractant, peut relancer le 3eme appel d'offres ou introduira un nouveau dossier auprès de la CME pour une consultation de gré à gré, Ce visa est valable pour la 2^{ème} consultation, si la première est déclarée infructueuse.

NB/ Dans le cas où le premier appel d'offres est déclaré infructueux partiellement ; pour le reste ,le service contractant et selon le cas soit :

- le 2 eme appel d'offres si le montant est supérieur ou égal à 8 000 000.00 DA.
- Procéder à des consultations si le montant est inférieur à 8 000 000.00 DA .

Le service gestionnaire devra se conformer aux règles ci-après définissant les modalités à appliquer pour le choix du mode de passation de Marchés et selon le cas :

Recours au gré à gré simple :

Le service contractant a recours au gré à gré simple exclusivement dans les cas suivants :

- quand les prestations doivent être exécutées d'urgence, et ne peuvent s'accommoder des délais des procédures de passation des marchés, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par le service contractant et n'aient pas été le résultat de manœuvres dilatoires de sa part. Dans ce cas, le recours à ce

mode de passation exceptionnel doit être approuvé, au préalable—par Monsieur la Président Directeur Général

- quand les prestations ne peuvent être exécutées que par un Fournisseur unique qui détient soit une situation monopolistique, soit à titre exclusif, le procédé technologique retenu par le service contractant.
- dans les cas d'urgence impérieuse motivée par un danger imminent que court un bien ou un investissement déjà matérialisé sur le terrain et qui ne peut s'accommoder des délais des procédures de passation des marchés, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par le service contractant et n'aient pas été le résultat de manœuvres dilatoires de sa part.
- quand un texte législatif ou réglementaire attribue à un établissement public un droit exclusif pour exercer une mission de service public. La liste des établissements concernés sera fixée par Décision du Président Directeur général. prise sur la base d'un texte réglementaire.

Remarque : Les attributions par la procédure de gré à gré simple ne font pas l'objet de publication d'attribution provisoire dans le Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Energie et des Mines (BAOSEM).

Recours au gré à gré après consultation :

Le service contractant peut recourir au gré à gré après consultation dans les cas suivants :

- 1- Quand l'appel à la concurrence s'avère infructueux pour la deuxième fois.

Lorsque le service contractant opte pour le gré à gré après consultation, il est tenu d'utiliser le même cahier des charges de l'appel d'offres, à l'exception des exigences suivantes :

- remise de la caution de soumission
- du mode de passation
- de l'obligation de publier l'avis d'appel à la concurrence.

La lettre de consultation doit mentionner les modifications suscitées.

Dans ce cas, le cahier des charges n'est pas soumis au visa préalable de la Commission des Marchés de l'Entreprise.

Le service contractant doit consulter tous les soumissionnaires qui ont répondu à l'appel d'offres.

Dans ce cas, un groupement d'entreprises ne peut être constitué que d'entreprises consultées.

Lorsque le service contractant est contraint de modifier certaines dispositions du cahier des charges qui touchent aux conditions de concurrence, il doit le soumettre à l'examen de la commission des marchés de l'Entreprise et lancer la consultation ;

2- Pour les marchés d'études, de fournitures et de services spécifiques dont la nature ne nécessite pas le recours à un appel d'offres. La spécificité de ces marchés est déterminée par l'objet du marché, le faible degré de concurrence ou le caractère confidentiel ou secret des prestations

3- Pour les marchés de travaux relevant directement des institutions nationales de souveraineté de l'Etat.

La liste des études, fournitures, services spécifiques et travaux cités en (a) et (b) ci-dessus est fixée par Décision du Président Directeur général de l'Entreprise ;

4- Pour les marchés d'études, de fournitures ou de services déjà attribués qui font l'objet d'une résiliation, et dont la nature ne s'accommode pas avec les délais d'un nouvel appel d'offres.

5- Pour les opérations réalisées dans le cadre de la stratégie de coopération du Gouvernement, ou d'accords bilatéraux de financement concessionnels, de conversion de dettes en projets de développement ou de dons, lorsque lesdits accords de financement le prévoient. Dans ce cas, le service contractant peut limiter la consultation aux seules entreprises du pays concerné pour le premier cas ou du pays bailleur de fonds pour les autres cas.

Le recours par le service contractant au gré à gré après consultation, dans les cas prévus en (2), (3), (4) et (5) ci-dessus, doit se faire sur la base d'un cahier des charges soumis, préalablement au lancement de la consultation, au visa de la commission des marchés l'Entreprise. Toutefois, le service contractant peut réduire le délai de préparation ou de remise des offres.

Remarque :

Un appel d'offres national et/ou international est déclaré infructueux uniquement et exclusivement dans les cas suivants :

- ✓ Lorsqu'il n'a fait l'objet d'aucune soumission,
- ✓ Lorsqu'il n'a fait l'objet que d'une seule soumission (offre technique ou offre financière),
- ✓ Lorsqu'après évaluation des offres reçues, aucune offre ou seulement une offre est pré qualifiée techniquement,
- ✓ Lorsqu'à l'issue de la première étape concernant un marché complexe et/ou d'importance particulière, une seule offre technique révisée est éligible à la remise d'une offre financière.

Les appels d'offres infructueux font l'objet d'une information publiée dans le Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Energie et des Mines (BAOSEM).

3.2.2.3. La réalisation de la consultation :

La réalisation de la consultation comprend notamment :

- ✓ Publication des avis d'appel d'offres
- ✓ les lettres de demande de prix
- ✓ Réception des offres
- ✓ Ouverture des plis

L'avis d'appel d'offres est rédigé en langue arabe et, au moins, dans une langue étrangère. Il est publié obligatoirement dans le Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Energie et des Mines (BAOSEM) selon modèle en annexe n°3.

Le service gestionnaire des achats remet aux commissions concernées (COP ou COPEO) le dossier de la consultation (cahier des charges et projet de contrat) en précisant :

- ✓ Les références de la consultation.
- ✓ Les dates de lancement et d'ouverture des plis.
- ✓ La liste des Fournisseurs contactés.

Pour le suivi des Appels d'offres et/ou des Consultations, le service Achats doit tenir à jour un registre (numéroté et paraphé par le chef de département de la structure achats concernée) où sont enregistrés tous les Fournisseurs contactés, les plis reçus, les dates de réception et numéro d'enregistrement et observations éventuelles.

Les plis reçus doivent être gardés dans un lieu sûr.

Les plis reçus sont remis sous bordereau au Président de la Commission COP ou COPEO

L'ouverture, en séance publique, des plis techniques et financiers dans le cas des appels d'offres, en présence de l'ensemble des soumissionnaires, intervient, pendant la même séance, à la date et à l'heure d'ouverture des plis.

Le choix du fournisseur doit s'appuyer sur un système de notation basé notamment sur:

- les garanties techniques et financières ;
- le prix, la qualité et les délais d'exécution
- les conditions de financement et la réduction de la part transférable, offertes par les entreprises étrangères, les garanties commerciales et les conditions de soutien aux produits (service après-vente, maintenance et formation)
- le choix des bureaux d'études, après mise en concurrence, doit être principalement basé sur l'aspect technique des propositions
- l'origine algérienne ou étrangère du produit, l'intégration à l'économie nationale et l'importance des lots ou produits sous-traités sur le marché algérien.

D'autres critères peuvent être utilisés, à condition qu'ils soient spécifiés dans le cahier des charges de l'appel d'offres.

A- La marge de préférence nationale:

Une marge de préférence, d'un taux de vingt-cinq pour cent (25 %), accordée aux produits d'origine algérienne pour tous les types de marchés et dans les conditions définies ci-après.

Le bénéfice de cette marge est subordonné, dans le cas où le soumissionnaire est un groupement constitué d'entreprises de droit algérien dont le capital est détenu majoritairement par des nationaux résidents, et d'entreprises étrangères, à la justification des parts détenues par l'entreprise de droit algérien et l'Entreprise étrangère, en termes de tâches à réaliser et leurs montants.

Le dossier d'appel d'offres doit indiquer clairement la préférence accordée et la méthode d'évaluation et de comparaison des offres qui sera suivie pour appliquer ladite préférence.

La marge de préférence est accordée suivant les modalités ci-après :

- **Pour les marchés de fournitures** : La marge de préférence est accordée aux produits d'origine algérienne, manufacturés localement, sur présentation par les soumissionnaires concernés d'un certificat d'origine algérienne délivré par la chambre de commerce et d'industrie concernée.
- **Pour les marchés de travaux, de services et d'études** : La marge de préférence est accordée aux entreprises ou bureaux d'études de droit algérien, ainsi qu'aux groupements mixtes à concurrence de la part que détient l'entreprise algérienne dans le groupement. La marge de préférence citée à l'alinéa précédent est accordée uniquement aux entreprises de droit algérien, personne physique ou société dont le capital social est détenu majoritairement par des nationaux résidents, à concurrence de la part détenue par les nationaux résidents.

L'octroi de la marge de préférence citée ci-dessus est accordé au stade de l'évaluation des offres financières sur la base de l'existence, dans le dossier de soumission, du certificat d'origine algérienne pour les marchés de fournitures et sur indication par le soumissionnaire de la qualité d'entreprises ou de bureau d'étude de droit algérien pour les marchés de travaux, de services et d'études. Elle est appliquée aux offres financières des soumissionnaires pré-qualifiés techniquement, conformément aux critères de choix fixés dans le cahier des charges. Les prix des offres financières des soumissionnaires étrangers et des sociétés de droit algérien, dont le capital social est détenu majoritairement par des étrangers, tous droits et taxes compris, sont majorés de 25 % à concurrence de la part détenue par les étrangers. Dans le cas d'un groupement mixte, le pourcentage de 25% cité ci-dessus est minoré à concurrence de la part que détient l'entreprise algérienne dans le groupement, dans la limite de la part détenue par les nationaux résidents dans l'entreprise.

B- Obligation d'investissement pour les soumissionnaires étrangers :

Les cahiers des charges des appels d'offres internationaux initiés par les sociétés du groupe Sonelgaz, peuvent prévoir l'obligation, pour les soumissionnaires étrangers, d'investir dans le cadre d'un partenariat.

Dans ce cas, les conditions auxquelles doit satisfaire le partenaire étranger doivent être définies dans le cahier des charges y afférent, qui doivent également prévoir l'engagement d'investir dans les conditions définies ci-après :

L'engagement d'investir, cité à l'alinéa précédent, pour les entreprises étrangères soumissionnant seules ou dans le cadre d'un groupement, doit se faire dans le cadre d'un

partenariat, dans le même domaine d'activité que l'objet du marché, avec une ou plusieurs entreprises de droit algérien, dont le capital social est détenu majoritairement par des nationaux résidents.

Les projets devant donner lieu à l'engagement d'investir cité à l'alinéa 1er ci-dessus et la nature de l'investissement sont fixés par décision du Président Directeur Général de Sonelgaz.

Lorsque l'engagement d'investir est requis, le dossier d'appel d'offres doit contenir une liste non limitative d'entreprises, telles que définies à l'alinéa 1er ci-dessus, susceptibles de concrétiser une opération de partenariat avec le soumissionnaire étranger.

Nonobstant les dispositions de la caution de bonne exécution prévue, le cahier des charges doit prévoir des garanties financières du marché.

Lorsque l'engagement d'investir est requis, l'offre du soumissionnaire étranger doit comporter, sous peine de rejet de son offre, son engagement, selon un planning et une méthodologie, à satisfaire l'obligation citée à l'alinéa 1er ci-dessus.

Le nom du (ou des) partenaire(s) algérien(s) peut être communiqué par le soumissionnaire étranger après la notification du marché.

Le non-respect, par l'attributaire étranger du marché, de l'engagement suscité, dont le modèle est fixé en annexe n°3, entraîne les sanctions prévues dans le présent article.

3.2.3. Les suivis du processus achat :

3.2.3.1 Le suivi des Fournisseurs :

D'après la procédure achat de l'entreprise AMC, tous les Fournisseurs homologués /Pré qualifiés par l'Entreprise sont portés sur une liste selon l'annexe n°4 et classés en trois catégories, à savoir :

Catégorie 1 Concerne les Fournisseurs avec lesquels il y a un lien technologique (donneurs de licence, constructeurs de machines, fabricants). Ces derniers sont considérés comme pré-qualifiés.

Catégorie 2 Concerne les Fournisseurs Pré-qualifiés /homologués par l'Entreprise

Catégorie 3 Concerne les Fournisseurs de produits divers non pré-qualifiés à l'exception de ceux dont le montant annuel ne dépasse pas 100 000 DA (Achat occasionnel).

Tous les Fournisseurs sont évalués par commande et annuellement selon les fiches respectives en annexe n°5 et annexe n°6 à l'exception de ceux dont le montant annuel ne dépasse pas 100 000 DA (Achat occasionnel).

Un imprimé de critères de suivi des Fournisseurs est tenu à jour pour chaque commande selon modèle annexe n°5.

Une évaluation annuelle par Fournisseur est établie, les notifications sont transmises aux Fournisseurs pour prendre les dispositions nécessaires à l'amélioration de leurs prestations selon modèle annexe n°6.

En cas de non-satisfaction de la demande de l'Entreprise, la procédure d'exclusion de la participation aux marchés des sociétés du Groupe Sonelgaz sera déclenchée.

A- Obligation de vérification des capacités des Fournisseurs :

Le service contractant doit vérifier les capacités techniques, financières et commerciales du Fournisseur .

B- Agrément obligatoire :

La qualification peut revêtir le caractère d'un agrément obligatoire lorsqu'elle est prévue dans les cas déterminés par des textes réglementaires et qu'elle est mise en œuvre par des organismes spécialisés habilités à cet effet.

C- Informations sur les soumissionnaires :

En vue d'une meilleure rationalisation du choix des soumissionnaires, lors de l'évaluation des offres techniques, le service contractant s'informe, le cas échéant, de leurs capacités et références par tout moyen légal, auprès d'autres services contractants, des administrations et organismes chargés d'une mission de service public, des banques et des représentations algériennes à l'étranger.

D- Références propres des soumissionnaires :

Tout soumissionnaire, seul ou en groupement, ne se prévaloir que de ses propres qualifications et références professionnelles.

E- Fichier des Fournisseurs :

Un fichier Fournisseur au niveau de chaque structure est tenu et régulièrement mis à jour.

Le contenu de ce fichier donne pour chaque Fournisseur l'ensemble des informations le concernant (raison sociale, coordonnées, N°RC et NIF, banque, nature de la société, capital social, actionnaires, dirigeants, activités, informations techniques, informations commerciales, informations financières, relations avec AMC,) selon détail de l'annexe n°7

Dès sa signature, le marché ou la commande est notifiée au Fournisseur.

Pour l'ouverture du dossier bancaire une copie conforme est transmise à la structure chargée des finances. L'originale est maintenue au niveau de la structure chargée des achats qui a pour mission de suivre l'exécution de la commande jusqu'à la totale extinction des obligations mises à la charge de l'Entreprise et de son Fournisseur.

3.2.3.2.Suivi des intervenants dans le cycle transport :

Les opérateurs dans le cycle transport sont :

Le receveur FOB, dans le cas d'une commande FOB, désigné par l'Entreprise qui a pour mission d'assurer la prise en charge de la marchandise, le suivi de son embarquement. Il a pour mission également de veiller à la disponibilité des documents de transport (connaissance, EUR1, EX1.....). La prestation est rémunérée par le Fournisseur vu les termes de nos achats (FOB arrimé).

Le transporteur maritime ou Aérien désigné par l'Entreprise pour assurer le transport de la marchandise jusqu'au lieu de débarquement convenu. L'Entreprise choisit l'armateur en fonction de plusieurs critères (prix, fréquence des rotations, qualité des prestations.....). Elle peut à cet effet solliciter le concours de son receveur FOB.

La priorité est donnée aux navires battant pavillon national, notamment aux départs des ports régulièrement desservis par lesdits navires.

Le transporteur terrestre désigné par l'Entreprise pour assurer le transport de la marchandise jusqu'à l'usine ou vers les clients.

La prestation de ces trois (03) opérateurs est systématiquement évaluée par les structures achats et à chaque livraison en utilisant les fiches d'évaluation définies en annexes n°7 et 8 pour les deux premiers et annuellement pour le dernier.

L'exploitation et la consolidation de ces fiches d'évaluation permet à l'Entreprise de définir et mettre en œuvre les actions d'amélioration de cet important maillon de la chaîne logistique.

3.2.3.3.Le Suivi d'exécution de la Commande :

La passation d'une commande déclenche un processus administratif en plusieurs phases, auxquelles il est nécessaire d'apporter la plus grande attention en raison de la gravité des conséquences induite par le non-respect des conditions de livraison:

- Une rupture de stock
- Une perturbation ou un arrêt de fabrication
- Un chômage Technique
- Un retard chez le client
- Une perte des ventes
- l'annulation d'une commande de la clientèle
- Un dépannage onéreux.

Ce suivi permet notamment de prendre des dispositions pour compenser le retard (en partie ou en totalité) et de dégager des solutions idoines pour en atténuer l'effet. La responsabilité de l'acheteur dépasse le mode de passation de la commande, car il doit en suivre l'exécution jusqu'à la réception conforme des biens ou services acquis

Le suivi concerne essentiellement :

- L'adaptation aux variations de l'activité, ce qui peut l'obliger à modifier des commandes, retarder ou avancer des livraisons.
- Surveiller les délais d'exécution des différentes phases de la commande à savoir :
 - Arrivée et vérification de l'accusé de réception de la commande.
 - Dans certains cas, il est obligatoire d'obtenir du Fournisseur un accusé de réception de commande pour s'assurer de la réception et de l'acceptation de la commande.
 - Sur le plan financier, l'initiation des démarches auprès de la banque pour la domiciliation de la commande et l'ouverture de l'accréditif.
 - Sur le plan logistique, le choix des modes de transport adéquats.
 - Passation des contrats d'assurances et désignation des transporteurs et receveur FOB et les suivre.
 - Initialisation des démarches préliminaires concernant les opérations de dédouanement (positions tarifaires).
 - Vérification du respect des engagements pris en matière de mise en place des cautions et retenues de garantie etc.....

- Suivi de l'expédition de la marchandise, l'embarquement et l'estimation du temps d'arrivée et les retards éventuels.
- Relance systématique les Fournisseurs, des prestataires de services annexes pour les astreindre au respect de leurs engagements et réduire au maximum l'ensemble des délais d'approvisionnements.
- La surveillance des délais internes doit être étendue aux diverses opérations et l'acheteur doit notamment :
 - Communiquer sans délai au Fournisseur
 - Les plans ou dessins acceptés.
 - L'accord sur des pièces types et échantillon d'homologation
 - Mettre en place des crédits documentaires lorsque c'est prévu.

Tout retard est à proscrire, car il affecte les délais de mise à disposition des matières aux utilisateurs.

L'acheteur doit être vigilant sur le respect des délais internes qui inmanquablement constitue le bon motif évoqué par le Fournisseur pour expliquer son retard. A cet effet, il doit particulièrement :

- Suivre la mise en place des cautions bancaires et s'assurer de la date de validité et termes de libération qui devront être conformes à la commande.
- Suivre la garantie décennale pour les travaux
- Suivre les conditions de réception provisoire et définitive des équipements.
- Suivre les réserves éventuelles.

3.2.4. Dédouanement et entreposage :

En matière de débarquement et de déchargement des marchandises, l'acheteur doit relancer le service transit pour préparer le dédouanement. Préparer et envoyer à la Division SIL (service transit) le dossier complet pour le dédouanement de la marchandise à savoir :

- ✓ Les factures domiciliées
- ✓ L'avis d'aliment (assurance)
- ✓ Le connaissance endossé ou non, le bon de cession bancaire (BCB).
- ✓ La liste de colisage.
- ✓ L'EX 1 (déclaration douanière d'exportation)
- ✓ L'EUR1

- ✓ Le certificat d'origine
- ✓ Le certificat de conformité
- ✓ Le certificat de garantie
- ✓ Tout autre document requis par la structure transit.

Lors de débarquement, l'acheteur doit être vigilant en cas de sinistre pour :

- Prendre les mesures conservatoires, nécessaires pour prévenir ou limiter l'aggravation des dommages.
- Veiller à la conservation des droits et recours contre les transporteurs.
- Requérir l'intervention du commissaire aux avaries dans le délai imparti par la police d'assurance (au plus tard 3 jours après la constatation de l'avarie).
- Etablir la déclaration de sinistre et la présenter à l'assureur.
- Etablir avec le transporteur ou son représentant un procès-verbal de constat contradictoire.
- En cas de manque global ou partiel, demander au transporteur ou son représentant de délivrer un «certificat provisoire de non livraison ».
- Les structures chargées des Achats compléteront le dossier sinistre et le transmettront au Département. Finances / SIL pour l'introduire auprès de la compagnie d'assurance pour indemnisation.

Pour éviter des ruptures de stocks (suite au sinistre) , la structure achats et en concertation avec l'utilisateur devront prendre des dispositions pour engager des commandes d'appoint .

Le dossier sinistre comprend :

- ✓ Note de débit
- ✓ Procès-verbal de constat supervise
- ✓ Facture définitive du Fournisseur (originale)
- ✓ Connaissance ou LTA (lettre de transport aérien) originale.
- ✓ Facture frais d'honoraire expertise
- ✓ Rapport d'expertise
- ✓ Procès-verbal de constat contradictoire et /ou lettre de réserve visée par le transporteur.
- ✓ Avis d'aliment

- ✓ Déclaration de sinistre
- ✓ Certificat de perte

Sur site, la Division S .I. L est responsable de la manutention de la marchandise. Elle est également tenue de veiller à l'acheminement de la marchandise jusqu'à son lieu d'entreposage.

Sur site, la structure transit n'est libérée de ses obligations que lorsqu'elle aura procédé contradictoirement à la remise du bon de livraison au responsable gestionnaire du magasin qui assurera la réception définitive.

L'acheminement de la marchandise jusqu'à son lieu de stockage est assuré par les magasiniers des Divisions concernées

3.2.5. Le contrôle de réception :

3.2.5.1.Le contrôle de réception qualitative :

La réception qualitative est assurée comme suit:

- pièces détachées, matières premières, produits chimiques et auxiliaires par les services techniques.
- pièces de rechange et équipements : par la maintenance.
- moules, outils et leur pièces de rechange : par le Département .Technique Outillage.
- Outils de coupe production: par les Départements Production et Technique des Divisions de production.
- Equipements informatiques et système de gestion : par les Départements informatique et système

Le contrôle de qualité, a pour objet de vérifier que le bien acquis est conforme aux spécifications techniques y afférentes.

Le contrôle est effectué en fonction du cahier des charges (fiches matières – plans – spécifications) et après avoir effectué des essais pratiques.

Des procès-verbaux de réception seront établis. En cas de non-conformité partielle ou totale, les achats doivent immédiatement saisir le Fournisseur .

3.2.5.2.Le contrôle de réception quantitative :

La réception quantitative constitue l'une des étapes du processus d'approvisionnement.

Elle a pour objet le contrôle physique de toute marchandise arrivant dans l'Entreprise. Elle formalise la prise en charge de la marchandise et son entrée en stocks.

Le contrôle quantitatif est pris en charge par les magasiniers ou les utilisateurs des différentes structures destinataires.

Pour ces deux opérations, la structure achats prépare les bons de réception selon modèle en annexe n°9 ou les bons d'arrivée selon annexe n°10 et les transmet à la structure chargée du contrôle qualité ou utilisateurs qui les acheminent (après accomplissement des différents contrôles et signature) au responsable du magasin pour compléter la partie réservée aux quantités et le retourne à la structure achats.

La structure achats, vérifie le bon de réception ou bon d'arrivée et en cas où il y a des réserves sur les quantités et / ou la qualité, le Fournisseur sera saisi pour y remédier. Un dossier sera ouvert et des mesures conservatoires seront automatiquement prises sur le paiement des factures et sur les garanties.

3.2.6. Saisie informatique et ordonnancement des Factures :

Le service gestionnaire des achats saisit les articles codifiés dans le système Tolas objet de chaque ordre d'achat et chaque réception partielle ou totale, la quantité livrée et facturée fera l'objet d'entrée dans le système TOLAS en renseignant (le prix unitaire, la quantité, le taux de change –importation.)

A chaque fin du mois, les états de saisie seront vérifiés, validés et transmis avec les bons de réception (CCA) au service finances pour apurement.

Une fois la marchandise dédouanée et réceptionnée et après la levée des éventuelles réserves, le Service Achats transmet le dossier d'apurement au Service Finances qui doit comprendre :

- ✓ Facture avec cachet (Bon pour accord) en cas du paiement contre remise documentaire ou lettre de crédit et (Bon à payer) en cas d'un paiement par virement.
- ✓ Copie déclaration douanière N° 03
- ✓ Originale du bon de réception
- ✓ Attestation de services faits pour les prestations.

Conclusion :

L'analyse que nous avons menée nous a permis de savoir que l'entreprise AMC dispose d'un système qualité performant ce qui a permis d'améliorer sa gestion concernant toutes les opérations notamment les achats depuis la mise en application de la certification ISO 9001.

L'ensemble des exigences du référentiel mis en application au sein de l'entreprise AMC (ISO 9001 version 2008), a permis de standardiser son mode de gérer ses achats notamment les importations. Le modèle utilisé répond aux exigences de l'actualité économique qui est très mouvante en termes de réglementation.

Pour chaque processus, l'entreprise AMC définit ces objectifs (éléments de sortie) tout en tenant en compte les contraintes soulignées comme éléments d'entrée. Puis, elle met à la disposition de ses dirigeants un ensemble de procédure décrivant qui, quand, ou et surtout comment procéder pour assurer une activité de telle sorte que la performance et l'amélioration continue de l'entreprise soient finalité de cette dernière. Ce modèle décrit également l'ensemble des documents exigés lors de la réalisation d'une opération d'import comme dans toutes les autres opérations qu'effectue l'entreprise AMC dans son cycle d'activité. Ces documents sont à la fois pour la traçabilité, la conformité ainsi que l'évaluation et l'anticipation des risques au long terme.

Conclusion

Générale

Conclusion générale :

Assurer la performance, l'amélioration continue et la pérennité de l'entreprise devient la première préoccupation de tous les dirigeants. Notre étude, dans toutes ses parties, nous a expliqué que le management de la qualité devient indispensable surtout tenant compte de l'actualité économique et réglementaire.

L'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaire à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qu'est le management de la qualité, contribue à grande part à l'amélioration de la gestion des achats notamment les importation au sein de l'entreprise algérienne.

L'étude que nous avons élaborée nous a permis de comprendre le mécanisme par lequel le management de la qualité contribue à l'amélioration de la gestion des importations. Cette contribution positive est assurée grâce à :

- La planification annuelle des achats et l'analyse rationnelle des besoins suivant les objectifs annuels souhaités et sous contrainte du budget
- La description détaillée des modes d'exécution de la commande d'achat
- L'étude technique et financière des offres étrangères
- L'évaluation annuelle des fournisseurs étrangers
- La mise en place d'une procédure achat qui décrit qui, quand et comment procéder pour assurer la bonne réalisation de l'opération d'import suivant les normes
- La description détaillée de l'ensemble de documents exigés pour assurer la bonne réalisation de l'opération import (paiement, dédouanement...). Ces documents sont à la fois pour la traçabilité de l'opération, la conformité vis-à-vis de la loi, ainsi que pour l'évaluation et l'anticipation des risques.
- Le suivi de l'opération d'import depuis son déclenchement jusqu'à la réception et l'entreposage de la marchandise
- Le suivi des intervenants dans le cycle transport
- Le contrôle quantitatif et qualitatif de la marchandise reçue

Références bibliographiques

Références bibliographiques :**Ouvrages :**

- AFNOR NF X50-109 publié, 1979.
- BOERI Daniel, *Maitriser la Qualité : tout sur la certification et la qualité totale*, Maxima, Paris, 2003
- DOUCET Christian, *La qualité, que sais-je ?* Paris, 2007
- DRAGOMIR R et HALAIS B, *Petite histoire de la qualité*, paris
- DRAGOMIR R et HALAIS B, *Petite histoire de la qualité*, paris
- ÉMILIE Faguet. *Le culte de l'incompétence* (1912)
- Frédéric CANARD, *Management de la qualité*, Gualino éditeur, Lextenso éditions, Paris, 2009
- HERMEL P, *Qualité et management stratégiques : du mythique au réel*, les éditions d'organisation, paris, 1989
- ISO 14001 : environnement
- ISO 9000, *Principes essentiels et vocabulaire*
- ISO.ORG, *ISO 9001 qu'en attendre dans la chaîne d'approvisionnement ?*
- J.F. NONTERME, *la certification 2000, vidéo cours gestion de la qualité*,
- J.k. SHANK, V.GOVINDARAJAN, *la gestion stratégique des coûts*, éditions d'Organisation, Paris, 1995
- J.M. JURAN, *Gestion de la qualité*, AFNOR, 1983
- J.R. EVANS. J.W. Dilan, *Total quality : management organization and strategy*, south western college Publishing, 2000,
- MADOZ Jean Pierre, *100 questions pour comprendre et agir- L'amélioration continue*, AFNOR, 2005, Paris
- Marie-Luce DIXON, *Entreprise Europe network*, Nord de France.
- MILLOT Sophie, *L'enquête de satisfaction- Guide méthodologique*, AFNOR 2007, Paris, P.7
- Norme ISO 9001 version 2008 : *Système de management de la qualité : Exigences*
- P. Crosby , *la qualité sans armes*, economica ,1986

- R. Daigh, *financial implications of a quality improvement process. Top health care Finance*, vol.17, 1991
- SEGEOT Jacques et GASQUET Christophe, *Assurer le passage à lanorme ISO 9001 version 2000*
- Selon l'expression célèbre de P. Crosby : *La qualité c'est gratuit*, economica, 1986

Sites web :

- http://ianor.dz/Site_IANOR/index.php#
- <http://nouvelledonne.blog.lemonde.fr/2007/06/>
- <http://www.bluelean.fr/blog/outils-6-sigma/la-methode-dmaic.html>
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/qualit%C3%A9/65477>
- <http://www.mwq.be/servlet/Repository/?IDR=1171>
- <http://www.onquality.info/2010/04/what-is-quality-part-12.html/>
- <http://www.qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/les-8-principes-de-management-en-bref/>
- <http://www.qualitiso.com/comparaison-iso-9001-2015-vs-2008/>
- <https://www.dnvgl.fr/assurance/Management-Systems/ISO-2015/index.html>
- ¹<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aV0r5NB26XEJ:kevin.sebban.biz/action/fdownload/module/comArticle/id/33215/file/chapitre%2B2%2Bla%2Blogistique.pdf+%&cd=3&hl=fr&ct=clnk&gl=dzconsulté>

Textes et réglementation :

- Avis de change N° 72 mars 1973.
- Loi n° 62.144 de 1962
- Loi n° 64-111 du 10/04/1964
- Loi N° 78/02 du 11 février 1978, relative au monopole de l'Etat sur le commerce extérieur.
- Circulaire BAN° 061 du 23 décembre 1984.
- Décret N° 88/167 du 06/09/1988.
- J.O.R.A N° 42 du 19 octobre 1988.
- Décret exécutif N° 89/01 du 15 janvier 1989
- Accord de stand-by : 30 Mai 1989

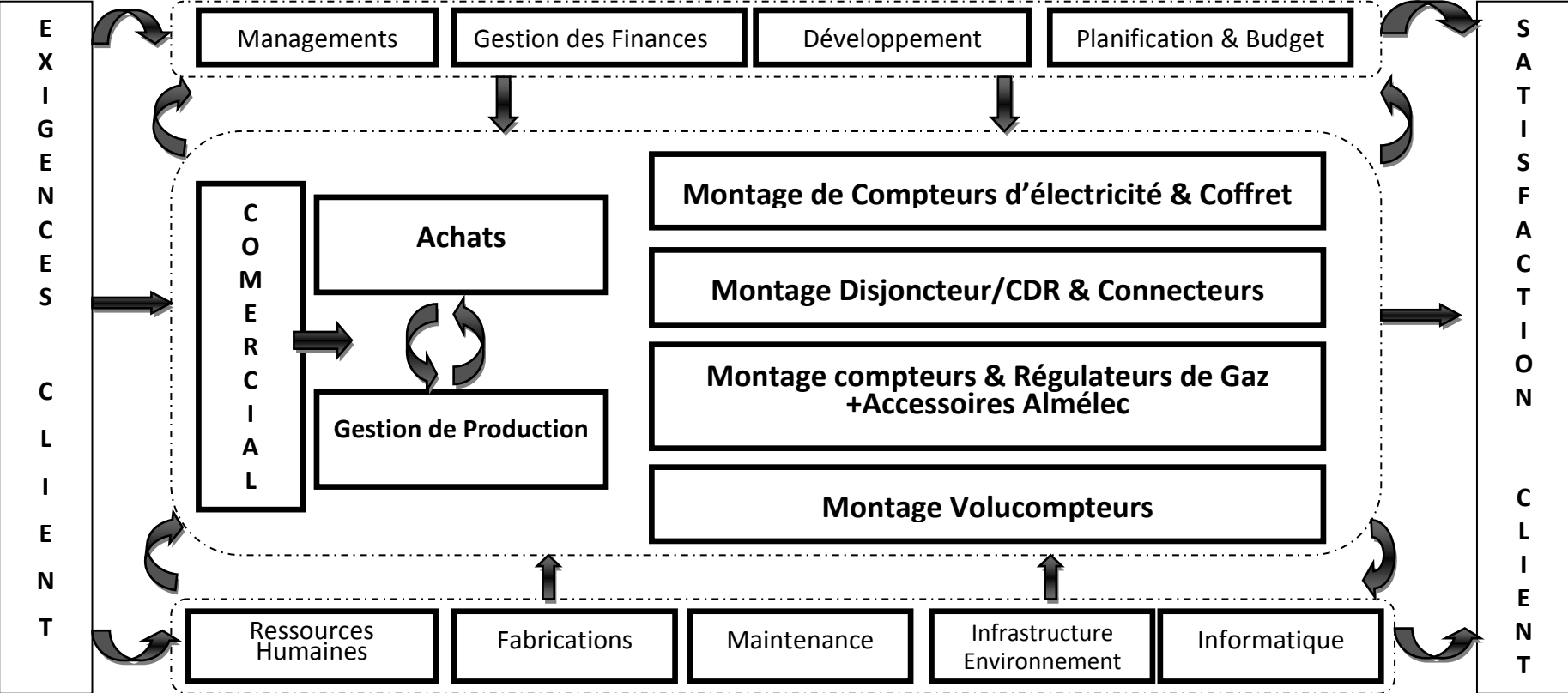
- Accord de stand-by: 03 juin 1991
- Accord de stand-by: Mai 1994
- Accord de Facilité Elargie: 22 mai 1995-1998.
- Règlement 95-07 du 23/12/1995

Travaux universitaires :

- MENETRIER Aurélie : *La qualité au sein des organisations, mémoire de master en logistique*, université de Paris 1, Paris 2008-2009
- V. Giard, *La normalisation technique*, Revue française de gestion, n° 147, 2003
- ZOURDANI Safia : *le financement des opérations du commerce extérieur en Algérie étude de cas : la BNA*, mémoire de magister en sciences économique option : Monnaie-finances-banques, Université de Mouloud MAAMRI, Tizi-Ouzou, 2012

Annexes

ANNEXE N°1 : Cartographie des processus

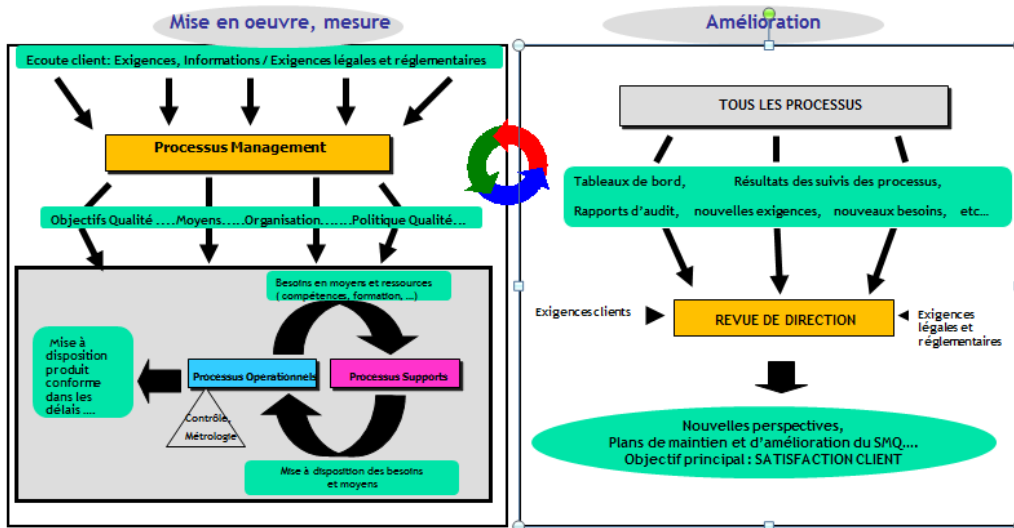


ANNEXE N°2 : intréaction des processus



Interactions des processus

Schéma fonctionnel





Entreprise Nationale des Appareils de Mesure et de Contrôle



SOCIETE PAR ACTIONS AU CAPITAL SOCIAL DE 1.462.825.000 DA
SOCIETE DU GROUPE SONELGAZ
NIF : 099819008250311

AVIS D'APPEL D'OFFRES NATIONAL ET INTERNATIONAL OUVERT (*)
N° .../201../...../AMC/.....

L'Entreprise Nationale des Appareils de Mesure et de Contrôle «EN AMC» Division
lance un avis d'appel d'offres National et International ouvert pour la fourniture de :

-

Les soumissionnaires peuvent retirer le cahier des charges à l'adresse suivante :

EN AMC / DIVISION
BP 02 Route de Batna EL-EULMA 19600 (W) SETIF - ALGERIE
Tél. : 00 213 36 87 00 213 36 87
Fax : 00 213 36 87 00 231 36 87
Email :

Les offres techniques et commerciales séparées accompagnées des documents exigés dans le cahier des charges doivent parvenir en deux (02) exemplaires pour chaque offre sous double pli fermé anonyme à l'adresse suivante :

EN AMC / DIVISION
BP 02 Route de Batna EL-EULMA (W) SETIF 19600 – ALGERIE

L'enveloppe extérieure devra porter obligatoirement la mention suivante :

AVIS D'APPEL D'OFFRES NATIONAL ET INTERNATIONAL OUVERT
N°/201../...../AMC/....
«Offre Confidentielle Technique» A NE PAS OUVRIR

AVIS D'APPEL D'OFFRES NATIONAL ET INTERNATIONAL OUVERT
N°/201../...../AMC/....
«Offre Confidentielle Commerciale» A NE PAS OUVRIR

Les offres doivent parvenir à EN AMC au plus tard le à

L'ouverture des plis est publique et aura lieu le même jour à la même heure à l'adresse sus-indiquée.

Les soumissionnaires resteront engagés par leurs offres pendant une période de 120 Jours à compter de la date limite de dépôt des offres.

(*) A adapter selon le mode de consultation retenu.

	FICHE DE SUIVI DU FOURNISSEUR	Date : Page :
---	--------------------------------------	------------------

Commande N° :

Fournisseur :

Tableau N° 1

Risque potentiel	Niveau de défaillance			
	A	B	C	D
Description	Date prévue t jusqu'à 10 jours de retard	Livraison comprise entre 10 et 20 jours	Livraison comprise entre 20 et 30 jours	Livraison plus de 30 jours
Retard de livraison				
Conformité				

TABLEAU N° 2

Risque potentiel	Niveau de Défaillance	
Description	A	B
Aspects documentaires		
Réactivité		

TABLEAU N° 11- Niveau de défaillance

- A- Conforme : aucune perturbation.
- B- Mineure : perturbation sans conséquence économique sur le client
- C- Majeure : perturbation sans conséquence sur le client
Conséquence économique sur l'entreprise.
- D- Critique : retard de livraison au client
Conséquence économique sur l'entreprise.

2-Décisions associées

- A- Conforme : RAS
- B- Défaillance mineure : Appel téléphonique + courrier de réclamation
- C- Défaillance majeure : Courrier avec demande d'action corrective + mise sous surveillance
- D- Défaillance critique : Courrier de mise en demeure + suppression homologation jusqu'à mise en œuvre d'un plan d'action.

TABLEAU N°2Niveau de défaillance :

- A- Conforme.
- B- Non-conforme.

Décisions Associées :

- A- Conforme : RAS.
- B- Non-conforme : Appel Téléphonique + Courrier de réclamation.



FICHE D'EVALUATION ANNUELLE DES FOURNISSEURS

PCS :
Page :

DIVISION : El-Eulma le,

Département :

N° :AMC/D../....

Objet : Evaluation des Fournisseurs.

Réf :

Messieurs,


En application de notre système de management de la qualité, nous avons l'honneur de porter à votre connaissance le résultat de l'évaluation de votre Entreprise pendant l'exercice

Désignation	Résultat d'évaluation Annuelle en %
Nombre de commandes	
Qualité	...%
Délai	...%
Respect des exigences documentaires	...%
Réactivité aux besoins d'informations	...%
Réactivité face aux commandes complémentaires	...%
Réponses positives aux consultations	...%
TOTAL ANNUEL	...%

Appréciation :.....

.....
.....
.....

Le Responsable

	FICHE DE SUIVI DU RECEVEUR FOB	Date : Page :
---	---	----------------------

COMMANDE N° :

Fournisseur :

Tranche :

Tab.I

Nom du receveur :

RISQUE POTENTIEL	NIVEAU DE DEFAILLANCE			
	A	B	C	D
Description	Conforme	Mineure	Majeure	Critique
	Date prévue entre t et jusqu'à x jours de retard	Livraison comprise Entre t+x et t+y jours	Livraison comprise entre t+y et t+z jours	Livraison comprise entre t+z et t+w jours
Retard de livraison				

TAB.II

Risque potentiel	NIVEAU DE DEFAILLANCE	
Description	A	B
Communication d'informations		

Tab.I1 Retard de livraison

A- Conforme : aucune perturbation.

B- Mineure : perturbation sans conséquence économique sur le client

C- Majeure : Perturbation sans conséquence sur le client . Conséquence économique sur l'entreprise .

D- critique : retard de livraison au client . Conséquence économique sur l'entreprise inacceptable.

2- Décisions associées

A- Conforme : RAS

B- Défaillance mineure : Appel téléphonique +courrier de réclamation

C- Défaillance majeure : courrier avec demande d'action corrective +mise sous-surveillance

D- Défaillance critique : courrier de mise en demeure +suppression homologation jusqu'à mise en oeuvre d'un plan d'action

TAB.IICommunication d'informations1- Niveau de défaillance

A- Conforme : aucune perturbation

B- Mineure : perturbation sans conséquence économique sur le client

2-Décisions associées

A-Conforme : RAS

B-Défaillance mineure :Appel téléphonique + courrier de réclamation

	FICHE DE SUIVI DU TRANSPORTEUR	Date : Page :
---	---	------------------

COMMANDE N° :

Fournisseur :

Tranche :

Tab.I

Nom du Transporteur :

RISQUE POTENTIEL	NIVEAU DE DEFAILLANCE			
	A	B	C	D
Description	Conforme	Mineure	Majeure	Critique
	Date prévue entre t et jusqu'à x jours de retard	Livraison comprise Entre t+x et t+y jours	Livraison comprise entre t+y et t+z jours	Livraison comprise entre t+z et t+w jours
Retard de livraison				

TAB.II

Risque potentiel	NIVEAU DE DEFAILLANCE	
Description	A	B
Communication d'informations et Services		

Tab.I1 Retard de livraison

A- Conforme : aucune perturbation.

B- Mineure : perturbation sans conséquence économique sur le client

C- Majeure : Perturbation sans conséquence sur le client . Conséquence économique sur l'entreprise .

D- critique : retard de livraison au client . Conséquence économique sur l'entreprise inacceptable.

2- Décisions associées

A- Conforme : RAS

B- Défaillance mineure : Appel téléphonique +courrier de réclamation

C- Défaillance majeure : courrier avec demande d'action corrective +mise sous-surveillance

D- Défaillance critique : courrier de mise en demeure +suppression homologation jusqu'à mise en oeuvre d'un plan d'action

TAB.IICommunication d'informations1- Niveau de défaillance

A- Conforme : aucune perturbation

B- Mineure : perturbation sans conséquence économique sur le client

2-Décisions associées

A-Conforme : RAS

B-Défaillance mineure :Appel téléphonique + courrier de réclamation

N° 69180	وصل إستلام CCA	ج ق ر
		قسم :
		311 2096
2	تعيين السلعة	1 رمز السلعة
4	تعيين الممول	3 رقم الممول
6	5 المؤرخة في	رقم الطلبية
8	7 الكمية المفوترة	الكمية المطلوبة
10	9 السعر الأحدي در(دج)	رقم وعدد الصناديق
12	11 المؤرخة في	فاتورة الشحن رقم
	<input type="checkbox"/> كلي	13 جزئي <input type="checkbox"/>
14	5	إسم وتاريخ وتأشيرة المشتريات
	5	ملاحظات
15	5	المراقبة النوعية
16		ملاحظات
17		إسم وتاريخ وتأشيرة المراقبة
19	18 المخزون الجديد	الكمية المستلمة
21	20 رقم المخزن	قيده يوم
		من طرف أمين المخزن
		التأشيرة

TABLE DES MATIERES :

Dédicaces

Remercîments

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

INTRODUCTION GENERALE.....
Chapitre 1.....	1
Section 1 : La qualité	2
1.1. Définition de la qualité :.....	2
1.2. Historique :.....	5
1.3. Enjeux de la qualité	8
1.3.1. Enjeux stratégiques :	8
1.3.2. Enjeux économiques	10
1.3.3. Enjeux humains.....	12
1.4. Méthodes et techniques de la qualité	13
Section 2 : MANAGEMENT DE LA QUALITE	14
2.1. Système du management de la qualité :	14
2.1.1. Définition :	14
2.2. la démarche qualité	16
2.2.1. Démarrage de la qualité :	17
2.2.1.1. La planification :	17
2.2.1.2. Diagnostique des états des lieux (enquête) :	17
2.2.1.3. Lancement et mise en œuvre d'un système de management de la qualité :	17

2.2.1.4. Assurer la pérennisation du système qualité à travers l'approche processus :	17
2.3. L'amélioration continue :	19
2.3.1. La roue de Deming	20
Section 3 : Règlementation de la qualité	21
1.1. La normalisation:	21
1.1.1. Définition d'une norme:	21
1.1.2. Caractéristiques :	22
1.1.3. Types de normes :	22
1.1.4. Organismes de normalisation :	23
3.1.4. La norme ISO 9001 :	25
3.1.4.1. Définition :	25
3.1.4.2. Structure de la norme	26
3.2. La certification :	28
3.2.1. Définition :	28
3.2.2. Preuves de conformité :	28
3.2.3. Organismes de certification :	30
3.2.4. La certification d'un système de management de la qualité dans le cadre de la norme ISO 9001 :	31
3.2.4.1. L'importance de la certification norme ISO 9001 :	37
Chapitre 2 : généralités sur le commerce international	35
Section 1 : Evolution de la réglementation des importations en Algérie :	36
1.1. Evolution du système de contrôle des changes et du commerce extérieur de 1962 à 1990:	36
1.1.1. Evolution de la réglementation des importations en Algérie pour la période 1962-1988:	38
1.1.1.1. La période 1962-1970 :	38
1.1.1.2. La période 1970-1988: phase du monopole	40
1.1.1.3. La période 1988-1990 :	52

1.2.	La convertibilité du dinar et la libéralisation du commerce extérieur de 1990 à ce jour :	52
1.2.1.	Le régime de changes après 1990 :	52
1.3.	Les mesures réglementaires prises par l'Etat Algérien en matière de la libéralisation du commerce extérieur :	55
1.3.1.	Les mesures prises en faveur des opérateurs économiques :	55
1.3.2.	Les mesures prises au profit du public :	55
Section 2 : La logistique internationale :		56
2.1.	Gestion de la chaine logistique (SCM) :	57
2.1.1.	La sous-traitance logistique :	58
2.1.1.1.	Avantages de la sous-traitance logistique :	58
2.1.1.2.	limite de la sous-traitance logistique.	58
2.2.	Les intervenants de la logistique internationale	58
2.3.	Le transport à l'international.	59
2.3.1.	Types de transport.	60
2.3.1.1.	Le transport maritime	60
2.3.1.2.	Le transport aérien :	60
2.3.1.3.	Le transport routier :	60
2.3.1.4.	Le transport ferroviaire :	61
2.3.1.5.	Le transport multimodal :	61
2.3.2.	Les bourses de fret :	61
2.3.3.	Le roll on / roll off :	61
2.3.4.	L'échange de données informatisées (EDI) :	61
2.4.	Les incoterms :	62
2.4.1.	Définition et généralités :	62
2.4.2.	Typologies des incoterms :	63
Section 3 : le paiement à l'international :		74
3.1.	Instruments de paiement :	74

3.1.1. Le chèque :	74
3.1.2. Les effets de commerce :	74
3.1.3. La lettre de change ou traite (bill of exchange) :	75
3.1.4. Le billet à ordre (promissory note) :	75
3.1.5. Le virement bancaire :	75
3.2. Moyens et techniques de paiement :	75
3.2.1. L'encaissement simple :	76
3.2.2. La remise documentaire :	77
3.2.2.1. Les formes ou modes de règlement de la remise documentaire:	77
3.2.2.2. Les avantages et les inconvénients de la remise documentaire:	77
3.2.3. Le crédit documentaire:	78
3.2.3.1 Modes de réalisation du crédit :	79
3.2.3.2 Objectifs du crédit documentaire :	81
2-3-4 Les crédits documentaires spéciaux :	81

Chapitre 3

Section 1 : Présentation et historique de l'entreprise AMC :	84
1.1. Présentation	85
1.2. Historique :	85
1.2.1. Evolution de l'activité : Repères chronologiques :	85
1.3. Structure de l'entreprise : Organigramme :	87
1.4. Mission et objectif de l'entreprise :	88
1.4.1. La Sous-traitance :	88
1.5. L'AMC dans son environnement :	88
1.5.1. Facteurs internes d'influence :	89
1.5.2. Facteurs externes :	90

1.6.	Les certifications qualité de l'entreprise AMC :	90
1.7.	Démarche de l'étude :	91
Section 2 : Analyse et diagnostique du système du management de la qualité de L'entreprise AMC :		92
2.1.	Diagnostique du système de management de la qualité avant la certification ISO 9001 :	92
2.1.1	Généralités :	92
2.1.2.	La documentation :	95
2.1.2.1	Généralité	95
2.1.2.2.	Le Manuel qualité :	96
2.1.2.3.	Maitrise des documents :	97
2.1.2.4	Maitrise des enregistrements :	98
2.1.3	Engagement de la direction :	99
2.1.4	La politique qualité :	100
2.1.5	Planification :	101
2.1.5.1	Objectifs qualité :	101
2.1.5.2	Planification du système du management de la qualité	103
2.2.1	La structure documentaire :	105
2.2.1.1.	Le manuel qualité :	106
2.2.1.2.	Les procédures	107
2.2.1.3	La gestion des processus :	109
Section 3 : analyse et diagnostique du processus achat de l'entreprise AMC		115
3.1.	Diagnostique du processus d'achat avant la certification ISO 9001 :	115
3.1.1.	Exigences du référentiel	115
3.1.2.	Information relatives aux achats :	115
3.1.3.	Vérification des produits achetés :	115
3.2.	La gestion des achats de l'entreprise AMC : Etat actuel :	117
3.2.1.	Procédure achat :	117

3.2.2. Organisation des achats :	118
3.2.2.1. Evaluation des besoins :	118
3.2.2.2. La consultation :	121
3.2.2.3. La réalisation de la consultation :	125
3.2.3. Les suivis du processus achat :	128
3.2.3.1 Le suivi des Fournisseurs :	128
3.2.3.2. Suivi des intervenants dans le cycle transport	130
3.2.3.3. Le Suivi d'exécution de la Commande :	131
3.2.4. Dédouanement et entreposage :	132
3.2.5. Le contrôle de réception	134
3.2.5.1. Le contrôle de réception qualitative :	134
3.2.5.2. Le contrôle de réception quantitative	135
3.2.6. Saisie informatique et ordonnancement des Factures	135
Conclusion générale.....	139
Références bibliographiques	140