

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE -BLIDA-1

INSTITUT D'AERONAUTIQUE ET DES ETUDES

SPATIALES

DEPARTEMENT : NAVIGATION AERIENNE



PROJET DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention du diplôme de Master en aéronautique

Option: Exploitation Aéronautique

THEME :

**LA MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE
QUALITE AU SEIN D'UNE DIRECTION CARGO**

Etude de cas : AIR ALGÉRIE CARGO.

Réalisé par:

- SAIDANI HALIMA

Encadré par:

- LEULMI ANIS

RESUME

Toute entreprise ambitieuse qui vise à garder ou à augmenter sa part dans le marché national et international, se voit dans l'obligation d'améliorer ses performances.

Le management de la qualité est un concept clé d'une démarche qualité fiable et robuste, il permet aux organisations de satisfaire les besoins de leurs clients et accroître la performance de leur système en se basant sur un système de management adapté et efficace.

Ce mémoire de fin d'étude est une illustration du processus de mise en place d'une Démarche qualité au sein de la direction CARGO appartenant à la compagnie AIR ALGERIE en tant que prestataire de services aéronautiques.

Mots-clés : Qualité, démarche qualité, Système de management.

المخلص

أي شركة طموحة تهدف إلى الحفاظ على حصتها أو زيادتها في السوق الوطنية والدولية ملزمة بتحسين أدائها .
تعد إدارة الجودة مفهوماً رئيسياً لنهج جودة موثوق به وقوي ، فهي تتيح للمؤسسات تلبية احتياجات عملائها وزيادة أداء أنظمتها بناءً على نظام إدارة متكيف وفعال.
هذه المذكرة هي مثال على عملية وضع نهج الجودة داخل قسم الشحن التابع لشركة الخطوط الجوية الجزائرية كمزود لخدمات الطيران.

الكلمات المفتاحية : الجودة ، نهج الجودة ، نظام الإدارة.

Abstract

Any ambitious company aiming to maintain or increase its share in the national and international market is obligated to improve its performance.

Quality management is a key concept of a reliable and robust quality approach, it allows organizations to meet the needs of their customers and increase the performance of their systems based on an adaptive and effective management system.

This end-of-study project is an example of the process of developing a quality approach in the freight division of Air Algeria as an aviation service provider.

Keywords: Quality, quality approach, Management system.

DEDICACES

« Soyons reconnaissants aux personnes qui nous donnent du bonheur, elles sont les charmants jardiniers par qui nos âmes sont fleuries. »

A mes très chers parents,

En reconnaissance de leur patience et de tous les sacrifices qu'ils ont consentis pendant mes longues années d'étude. Aucun mot, ne saurait exprimer le respect, l'amour et l'affection, que je nourris à votre égard. Que Dieu leur procure santé, bonheur et longue vie afin que je puisse leur combler à mon tour, sans jamais les décevoirAmen.

A mes très chères sœurs,

Qui m'ont toujours encouragé à aller vers l'avant et à ne pas renoncer quel que soit l'obstacle. Je leur souhaite beaucoup de réussite et de bonheur.

A ma très chère famille,

Qui m'a encouragé et soutenu durant toute ma formation.

A tous mes ami(e) s,

En qui j'ai eu raison de faire toute ma confiance, merci pour leur soutien.

A mon enseignant et mon encadrant,

Qui ma a beaucoup aidés dans ma recherche et pour arriver à achever ce travail, son écoute et ses conseils, ses efforts ont été de grande utilité pour moi.

A ceux qui m'ont soutenu, encouragé, apprécié mes efforts et créés le milieu favorable, l'ambiance joyeuse et l'atmosphère joviale pour procurer ce travail.

TABLE DES MATIERES :

REMERCIEMENTS.

TABLE DES MATIERES.

LISTE DES TABLEAUX.

LISTE DES FIGURES.

LISTE DES ABREVIATIONS.

INTRODUCTION GENERALE. 9

▪ SECTION 01: PARTIE THEORIE.

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LE FRET AERIEN.

Introduction	12
1. Présentation Du Transport Aérien De Fret.	14
1.1. Définition.....	14
1.2. Historique Du Secteur De Fret Aérien Et Evolution Des Services	14
2. Perspectives De Croissance Du Transport Aérien De Fret	20
2.1. Perspectives de croissance du trafic aérien mondial.....	20
2.2. Perspectives de croissance du trafic aérien africain	22
3. L'importance De Fret Aérien.	23
4. Différents Flux De Circuit Fret.....	25
5. Chaîne Logistique Et Opérations Liées Au Fret Aérien.....	26
5.1. Rôles et responsabilités.....	27
Conclusion.....	31

CHAPITRE II : LA DEMARCHE QUALITE.

Introduction.	32
1. Présentation De La Démarche Qualité.	33
1.1. Définition De La Démarche Qualité.....	33
1.2. Pour Qui Est Destinée La Démarche Qualité ?	35
1.3. Quelles Sont Les Spécificités D'une Démarche Qualité.....	36
1.4. Quels Sont Les Apports De La Démarche Qualité ?.....	37
1.5. Le Démarrage De La Démarche.....	37
1.6. Réussite De La Démarche Qualité.	40
1.7. Pour Poursuivre La Démarche... Pourquoi Pas La Certification ?	40
1.8. Les Freins À La Démarche Qualité.....	41
2. Le Management De Qualité.....	42

2.1. Système De Management De Qualité.....	42
2.2. Les 8 Principes Du Management De La Qualité ISO 9001.....	43
2.3. Management De La Qualité Suivant Le Référentiel ISO 9001.....	45
3. Approche Processus Selon La Norme ISO 9001.....	47
3.1. Tout d'abord, Qu'est-Ce Qu'un Processus?.....	47
3.2. Cartographie des processus	50
4. Amélioration De La Qualité.	51
4.1. Le Cycle PDCA Et l'amélioration De La Qualité	52
4.2. Valeurs, attitudes et comportements	53
4.3. Communication et travail en équipe.....	53
4.4. Formation et information	53
4.5. Les audits de la qualité	54
Conclusion.....	55

▪ **SECTION 02:PARTIE PRATIQUE.**

CHAPITRE III : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE AIR ALGÉRIE ET LA STRUCTURE CONCERNEE PAR L'ETUDE (AIR ALGÉRIE CARGO)

Introduction	56
1. Présentation D'AIR ALGÉRIE.	57
1.1Historique D'AIR ALGÉRIE.....	58
1.2 Organigramme.....	59
1.3. Mission Et Objectifs.	59
1.4 Le SMQ Dans La Compagnie AIR ALGÉRIE.	61
2. Présentation Et Fonctionnement De La Direction CARGO Au Sein De La Compagnie AIR ALGÉRIE.....	61
2.1. L'organigramme de la direction du fret	62
2.2 Activité Fret Aérien.....	62
2.3. Les Perspectives Des Services Du Fret Aérien.	63
2.4. Les Missions Et Organisation Générale De La Direction Fret.....	64
2.5 Les Réservations Pour Les Exportations.....	67
2.6 Le Traitement Du Fret A L'export.....	68
2.7. Documents Accompagnateurs Des Marchandises A L'international.....	72
Conclusion.....	77

CHAPITRE IV: PLANIFICATION ET MISE EN ŒUVRE DE LA DEMARCHE

QUALITE.

1. Présentation D'air Algérie Cargo.	78
2. Contexte Et Enjeux Du Projet De Mise En Place Du SMQ.	78
3. La Mise En Œuvre De Système De Management De Qualité.	80
3.1. Engagement De La Direction.	80
3.2. Conception Du SMQ.	81
3.3. Gestion Des Compétences Du Personnel.	92
3.4. Rédaction Du Système Documentaire.	94
4. Évaluation Des Performances.	94
4.1. Surveillance, mesure, analyse et évaluation.	94
4.2. Audit Interne	95
4.3. Revue De Direction	96
5. Amélioration.	97
5.1. Non-conformité et action corrective	97
5.2. Amélioration Continue	98
CONCLUSION ET PERSPECTIVES.	99
BIBLIOGRAPHIE.	100
ANNEXES.	
ANNEXE A.	102
ANNEXE B.	103
RESUME.	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I.1 : Trafic mondial des recettes – international.	16
Tableau I.2 : Détail des marchés de fret aérien – Décembre 2019.....	17
Tableau I.3 : Détail des marchés de fret aérien – Février 2020.	18
Tableau I.4 : Taux de croissance du fret.	21
Tableau I.5 : Les obligations des parties.	30
Tableau II. 1 : Les audits de la qualité.	54
Tableau IV. 1 : Clarification du projet par l’outil QOOQCP.....	79
Tableau IV. 2 : Matrice SWOT d’AIR ALGERIE CARGO.....	82
Tableau IV. 3 : Matrice des parties intéressées d’AIR ALGERIE CARGO.....	83
Tableau IV. 4 : Fiche de processus Marketing et vente.	88
Tableau IV. 5: Fiche de processus logistique et contrôle qualité.....	89
Tableau IV. 6: Fiche de processus Expédition.....	90

LISTE DES FIGURES

Figure I. 1: Transport aérien, fret (millions de tonnes-kilomètres) 1970-2010.....	15
Figure I.2: L’Europe reste le partenaire commercial primaire de l’Afrique , Asie de l’est, intra-Afrique, le Moyen-Orient développe rapidement la part.....	19
Figure I. 3 : Trafic mondial du fret 2018-2037.	20
Figure I. 4: Des marchandises critiques pour concurrence sur les marchés du fret aérien.	24
Figure I. 5 : Tendances des recettes aériennes.	25
Figure I .6 : Aperçu général de l’acheminement du fret aérien.....	27
Figure II.1: Représentation schématique des éléments d’un processus.	50
Figure II.2: Roue de Deming (PDCA).	52
Figure III .1 : Traitement de fret à l’export.	76
Figure IV. 1: Cartographie processus d’AIR ALGERIE CARGO.	91
Figure IV. 2 : Gestion des compétences du personnel (adaptée).....	93

LISTE DES ABREVIATIONS

AH : Air Algérie.

AFTK : tonnes-kilomètres de marchandises disponibles – mesure de la capacité totale du fret.

AVI: Live Animals.

AWB: Air Way Bill.

FLF : coefficient de charge du fret, soit le pourcentage de l'AFTK utilisé.

FTK : tonnes-kilomètres de marchandises – mesure du trafic réel de marchandises.

IATA : Association internationale du transport aérien.

ISO : International Organisation for Standardisation.

LTA : La lettre de transport aérien.

PDCA: Plan Do Check Act.

PESTEL : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal.

PQ: Politique Qualité.

QQOQCP : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment? Pourquoi?

SMQ : Système de Management de la Qualité.

SWOT: Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats.

ULD: Unit Load Device.

INTRODUCTION GENERALE :

« Le prix s'oublie, la qualité reste ».

Le domaine aéronautique se caractérise par une forte concurrence tout en ayant comme défis les exigences de qualité, sécurité et production, pour garder ses parts du marché mondial.

L'industrie de transport mondial avec tous ses modes, mais en particulier le transport aérien mérite une importance non seulement en terme de développement de l'économie mondiale et le développement des sociétés mais également il fait appel à des technologies très avancées et performante, mais aussi aux facilités et autres avantages offerts aux opérateurs.

La demande de transport aérien de marchandises est toujours corrélée à la croissance économique, mais elle est aussi liée aux caractéristiques des marchandises transportées et aux besoins logistiques de la chaîne d'approvisionnement en cause.

Le transport de marchandises est un secteur perpendiculaire aux autres industries. Ses clients se trouvent dans différents secteurs économiques et par conséquence le transport doit s'adapter à la fois à plusieurs environnements ayant des caractéristiques hétérogènes et souvent conflictuels.

Chaque entreprise choisit une solution de transport la plus adéquate afin de transporter sa marchandise, ce choix se fait à base de la sécurité, les délais, les coûts et la maîtrise de la chaîne logistique pour chaque solution de transport. Cela veut dire que c'est le résultat global du service offert au client qui compte et non pas la bonne exécution des fonctions internes de l'organisation. Par exemple, même si les courriers, conducteurs, pilotes et autres employés ont parfaitement exécuté leurs tâches et que le colis est arrivé à l'heure dans un état parfait, le client peut toujours être peu satisfait à cause d'une erreur sur la facture ou du ton impatient de son interlocuteur téléphonique alors que le client passe sa commande.

La qualité de service est devenue un principe dans les compagnies aériennes. Elle est liée à l'image de marque de l'entreprise et a aussi un impact sur la rentabilité : elle engendre la satisfaction du client et cette satisfaction engendre la fidélisation et donc l'expansion du marché de l'entreprise. L'importance de la qualité dans les entreprises est due essentiel à la difficulté de concevoir et de mettre en œuvres une démarche qualité où le client doit être au

cœur de cette stratégie, ses attentes changeantes et évolutives nécessitent une analyse et une observation rendant compte de sa satisfaction.

La compagnie aérienne se trouve aujourd'hui, plus que jamais, dans l'obligation de satisfaire aux exigences de ses clients et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes : sans satisfaction de ses clients, une entreprise aujourd'hui ne vit pas.

Air Algérie, l'opérateur historique du transport aérien en Algérie, contribue depuis plus d'un demi-siècle à assainir l'industrie du transport aérien en Algérie, mais aussi de s'affirmer à l'étranger. Elle a plus que jamais décidé de rester dans la course, de préserver et d'améliorer son marché. Elle adopte à l'instar des compagnies internationales une stratégie de développement renforcée pour faire face à cet environnement en pleine mutation. Elle tente de proposer une valeur supérieure aux clients tout en maîtrisant ses coûts. Aujourd'hui Air Algérie au travers de sa filiale cargo s'est vu contraindre d'adopter de nouvelles mesures, tant sur le plan organisationnel et structurel, que sur le plan managérial, cela afin d'assurer une qualité de service, en matière de transport de fret en vue de promouvoir sa compétitivité sur le marché national et international. C'est dans ce contexte que nous nous sommes intéressés à Air Algérie et nous avons choisi le thème suivant « mise en place d'une démarche qualité dans une direction cargo » ou il nous a été donné de découvrir un secteur d'activité en pleine mutation.

Mon PFE consiste la mise en place d'une démarche qualité grâce au système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 version 2015 en vue d'une certification à l'avenir.

➤ **QUESTIONS DE RECHERCHE :**

Cette étude vise, de façon spécifique, à trouver des réponses concluantes aux questions suivantes:

→ Pourquoi mettre en place une démarche qualité dans la direction cargo ?

→ Quels avantages apportera-t-il le système de management de qualité à la direction ?

➤ LES HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE :

Hypothèse 1 : La démarche qualité attribué à l'entreprise une bonne image au niveau de ses partenaires (clients, fournisseurs, actionnaires, état, etc.....), améliore sa performance ce qui contribue à une augmentation des parts de marché.

Hypothèse 2 : Le système de management de la qualité influe positivement sur la satisfaction des clients des entreprises.

Pour répondre à la problématique posée et tester nos hypothèses, nous avons structuré notre travail à la manière suivante :

Ce travail comporte quatre chapitres, le premier présente le secteur du transport de fret aérien : des généralités ainsi que les différents intervenants, le deuxième présente la démarche et le système de management de la qualité. Dans le troisième chapitre nous présentons la compagnie aérienne AIR ALGÉRIE en générale et AIR ALGÉRIE CARGO en particulier. Enfin, le quatrième chapitre traite le vif du sujet et rend compte des actions entreprises pour la mise en œuvre du système de management de la qualité en lien avec la norme ISO 9001 version 2015.

« Tous les observateurs relèvent que le transport aérien se développe à l'échelle de la planète, la construction aéronautique bat des records, les compagnies aérien renouvellent leur flotte, les organisations gestionnaires modernisent leurs installations.

Dans ce contexte, des besoins en personnel d'exploitation aéronautique existent, l'exploitation aéronautique touche toutes les activistes administratives, économiques et techniques dans l'environnement aéroportuaire. »

SECTION 01: PARTIE THEORIE.

- CHAPITRE I : GENERALITES SUR LE FRET AERIEN.
- CHAPITRE II : LA DEMARCHE QUALITE.

CHAPITRE I : GÉNÉRALITÉS SUR LE FRET AÉRIEN.

INTRODUCTION :

On entend par transport aérien tout transport de marchandises ou de biens par les aires. Le transport aérien contribue à la mondialisation de l'économie en facilitant les échanges à grande distance dans un cadre réglementaire mondial cohérent contribuant à l'élimination d'obstacles à la durabilité économique et à l'optimisation du potentiel de l'aviation comme moteur de développement économique.

Le fret aérien est un élément important du transport aérien international. Ces dix dernières années, il y a eu une progression substantielle du trafic de fret aérien dans le monde, puisqu'il a enregistré un taux de croissance annuelle moyen supérieur à celui du trafic passagers. Le fret aérien joue un rôle de plus en plus important dans l'économie mondiale, de même que dans le développement national et le commerce international de nombreux États, et il est souvent vital pour les pays en développement sans littoral ou insulaires. D'un point de vue stratégique, le transport aérien de marchandises constitue le pilier sur lequel repose la chaîne de valeur mondiale de certains secteurs tels que les produits pharmaceutiques, les denrées périssables, l'électronique, l'industrie aérospatiale, le commerce électronique et d'autres biens à haute valeur.

Les compagnies aériennes du monde transportent plus de 50 millions de tonnes de fret et de poste par an, plus d'un tiers de la valeur du commerce mondial dépend directement du transport aérien. En 2015, les compagnies aériennes ont transporté 52,2 millions de tonnes de marchandises évaluées à 5,6 billions USD. Le fret aérien est essentiel pour soutenir le système commercial mondial actuel, avec environ 35% de la valeur du commerce mondial transporté par voie aérienne, même s'il couvre moins de 1% en volume. Le rôle du fret aérien est encore plus important pour le commerce de produits industriels avancés, de marchandises de grande valeur et d'autres secteurs qui dépendent d'un transport rapide, fiable et sûr.¹

Le transport aérien de marchandises a connu un très fort développement grâce à l'agrandissement des soutes à bagages des avions et surtout avec l'apparition des gros-porteurs cargo et des « combi ». Les techniques utilisées (palettes, igloos, containers) permettent d'utiliser des emballages simples et moins coûteux et diminuent le risque d'avarie

¹ Ben Shepherd, Principal, ANIRUDH SHINGAL, Senior Consultant, ANASUYA Raj, Consultant. Value of Air Cargo: Air Transport and Global Value Chains. Final Report. [Document électronique] Décembre 6 Th, 2016. IATA.

ou de vol. De nombreuses innovations: transports porte à porte, services d'acheminement de colis, services juste à temps, acheminement à un délai d'un, deux, trois, ou quatre jours ne font que souligner que le secteur est en pleine mutation.

Dans notre présent chapitre nous présenterons des généralités sur le fret aérien ainsi que les différents intervenants et leurs responsabilités pour assurer le transport des marchandises en toute sécurité.

1. Présentation Du Transport Aérien De Fret:

1.1. Définition :

Le fret aérien, selon la définition de l'OACI, désigne les marchandises transportées contre rémunération à l'exception de la poste (de ce qui est soumis au monopole en fonction des dispositions de l'Union Postale Universelle).²

Pour l'IATA, le fret désigne tous les biens à l'exception des bagages (donc y compris la poste).

- **Fret général** (ou « General Cargo ») : il s'agit de l'activité traditionnelle dans laquelle le fret est confié par le chargeur à un agent de fret qui agit comme transitaire. Le transporteur aérien n'assure alors que le transport.
- **Fret express** : la même entreprise (souvent appelée « intégrateur») assure toutes les prestations du transport porte à porte dans un délai restreint.

On peut définir le fret aérien comme étant toute marchandise destinée à l'exception et menée d'un poste à un autre, transportée à bord d'un avion, selon des procédures définies, sur la base d'une taxation particulière et après l'accomplissement des formalités d'expédition requises.³

1.2. Historique du secteur de fret aérien et évolution des services :

1.2.1. Au niveau mondial :

La première cargaison transportée par voie aérienne a eu lieu en novembre 1910, lorsque des boulons de soie ont été transportés par avion de Dayton à Columbus, Ohio. C'était moins de sept ans après le premier vol motorisé historique des frères Wright. En 1914, les États-Unis avaient commencé à transporter régulièrement du courrier par avion, et un service postal aérien plus complet avait été mis en place dès 1925. En six ans seulement, les contrats de courrier aérien intérieur représentaient 85 % de toutes les recettes des compagnies aériennes américaines, 14,8 % provenaient du transport de passagers et, à cette époque, seulement 0,2 % du transport de fret. La Seconde Guerre mondiale a entraîné une explosion de l'utilisation des avions avec, par exemple, 650 000 tonnes de fret transportées entre l'Inde et la Chine au cours des quatre dernières années du conflit. La période moderne du fret aérien telle que nous la connaissons a commencé au début des années 70, lorsque le lancement des services de colis

²ICAO. Fret aérien. [En ligne] <https://www.icao.int/>. Consulté le 23/06/2020.

³Transport marchandises. [En ligne] [.Http://babylonechat.free.fr:cours_lea/cours](http://babylonechat.free.fr:cours_lea/cours), consulté le 23/06/2020.

express porte-à-porte DHL et FEDERAL Express a coïncidé avec l'entrée en service du premier gros porteur à réaction.⁴

Le fret aérien a connu un essor proportionnel à l'augmentation du commerce international de produits manufacturés. La figure (1) rend compte de l'évolution de la situation de 1970 à 2010. Pour les entreprises, la proximité d'un aéroport influe beaucoup désormais sur le choix du lieu d'implantation de leur siège ou de leurs unités de productions.⁵

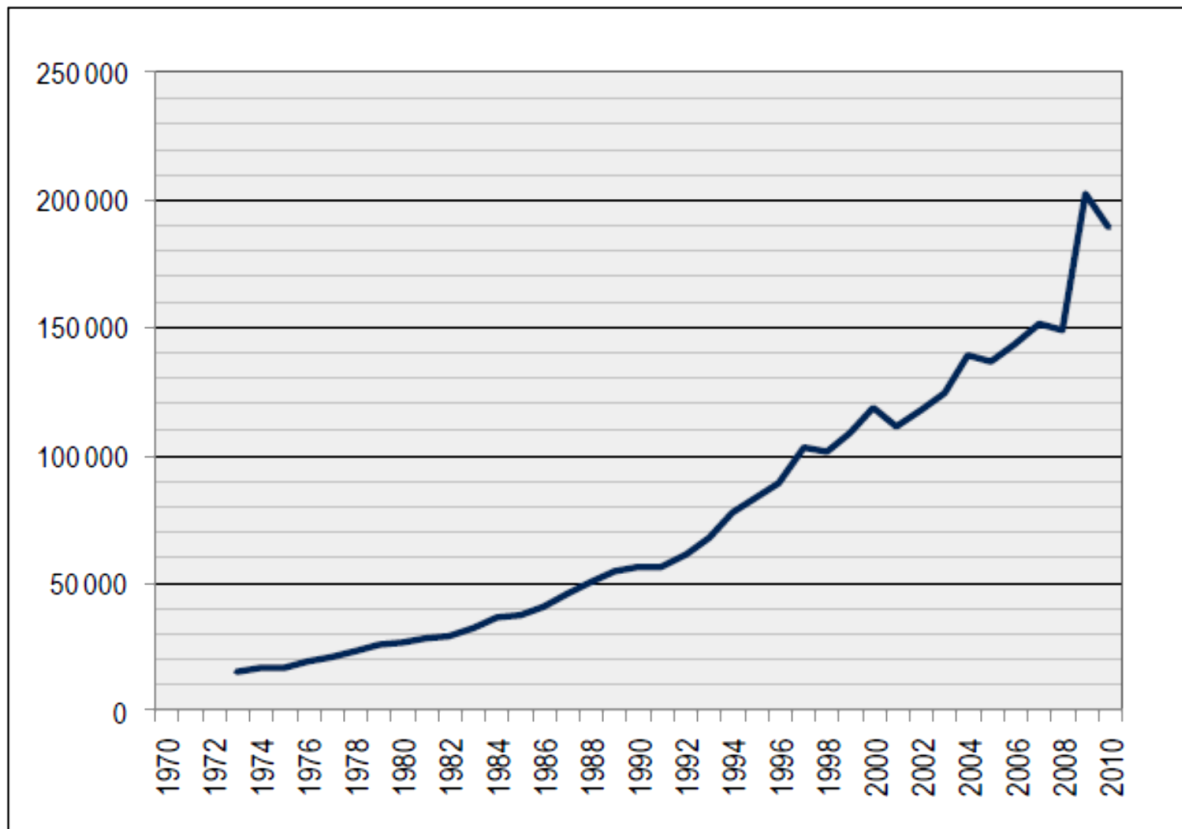


Figure I. 1: Transport aérien, fret (millions de tonnes-kilomètres) 1970-2010.

En 2009, les sociétés aériennes avaient enregistré plus de 4,6 milliards de dollars de pertes d'après l'Association internationale du transport aérien (IATA). Le secteur représente près de 1 % du volume mais environ 35 % de la valeur de frets transportés, car il achemine des produits à haute valeur ajoutée, très sensibles ou périssables, pour lesquels la voie aérienne est la plus adaptée. Alors qu'avant 2008 l'activité de ce domaine croissait de 6 % par an en moyenne, il n'augmente aujourd'hui que de 1 % par an. Toutefois, les dirigeants du secteur sont optimistes car la reprise semble enclenchée structurellement depuis 2013.

⁴ trafic-aérien-mondial-une-croissance-fulgurante [en ligne].<https://theconversation.com> .consultée le 22/05 /2020.

⁵ « Aérogare de fret » [document électronique], 2^{eme} édition, 2008.

Année	Tonnes de fret		Tonnes-km de fret		Courrier tonne-km		Tonne-km de revenu	
	des millions	Augmentation	des millions	Augmentation	Des millions	Augmentation annuelle%	des millions	Augmentation annuelle%
2009	23,5	-2,3	132 028	-8,8	3 203	-0,6	394 499	-3,9
2010	30,4	29,2	160 793	21,8	3 408	6,4	447 798	13,5
2011	31,3	2,8	161 452	0,4	3 482	2,2	470 771	5,1
2012	30,8	-1,6	159 189	-1,4	3 613	3,8	486 840	3,4
2013	31,5	2,2	159 675	0,3	3 932	8,8	506 542	4,0
2014	32,6	3,6	167 549	4,9	4 318	9,8	537 369	6,1
2015	32,9	0,8	169 847	1,4	4 618	7,0	568 188	5,7
2016	34,0	3,5	175 708	3,5	4 912	6,4	602 451	6,0
2017	37,2	9,4	193 478	10,1	5 474	11,4	658 064	9,2
2018	37,8	1,6	200 652	3,7	5 448	-0,5	697 072	5,9

Tableau I.1 : Trafic mondial des recettes – international.⁶

Chiffres clés du trafic aérien de marchandises :

Après des progressions de 9,7 % en 2017 et de 3,4 % en 2018, le transport aérien de marchandises devrait terminer l'exercice 2019 en baisse de 3 %. Pour IATA, cette régression est due aux tensions commerciales actuelles entre les États-Unis et la Chine ainsi qu'à la faiblesse des échanges du commerce international. Selon les statistiques que possède IATA, le volume des échanges commerciaux a chuté de 1,4 % au niveau mondial et de 14 % entre la Chine et les États-Unis.

⁶ Source ICAO Air Transport Reporting Form A and A-S plus ICAO ESTIMATES.

Pour Alexandre de JUNIAC, Directeur Général de l'IATA « l'impact de la guerre commerciale États-Unis Chine sur les volumes de fret aérien était plus manifeste que jamais en août [...]. Les tarifs douaniers plus élevés bouleversent non seulement les chaînes d'approvisionnement Trans pacifiques, mais aussi les voies commerciales du monde entier ». ⁷

Les compagnies aériennes d'Asie-Pacifique et du Moyen-Orient ont subi les déclinés les plus marqués de la croissance annuelle des volumes de fret aérien. Les transporteurs d'Asie-Pacifique ont enregistré une diminution de 5% du fret aérien en août 2019, par rapport à août 2018. Et ceux du Moyen-Orient ont enregistré une diminution de la demande de 6,7% en août 2019.

Les compagnies d'Amérique du Nord et d'Europe constatent des baisses plus modérées (respectivement 2,4 % et 3,3 % en août 2019). L'Afrique et l'Amérique latine ont enregistré des hausses de la demande par rapport à août 2018.

	Part mondial	FTK	AFTK	FLF (pt de %)	FLF (niveau)
Marché total	100,0 %	-2,7 %	2,8 %	-2,7 %	46,7 %
Afrique	1,8 %	10,3 %	10,0 %	0,1 %	36,8 %
Asie-Pacifique	34,6 %	-3,5 %	2,8 %	-3,4 %	51,9 %
Europe	23,7 %	-1,1 %	4,9 %	-3,2 %	53,0 %
Amérique latine	2,8 %	-5,3 %	-3,1 %	-0,7 %	30,0 %
Moyen-Orient	13,0 %	-3,4 %	1,9 %	-2,6 %	47,0 %
Amérique du Nord	24,2 %	-3,4 %	2,1 %	-2,2 %	39,5 %

Tableau I.2 : Détail des marchés de fret aérien – Décembre 2019. ⁸

Tous les marchés, sauf l'Afrique, ont subi un déclin des volumes en 2019, et les transporteurs d'Asie-Pacifique conservent la plus grande part des FTK, soit 34,6 %.

⁷ COMMUNIQUÉ N°42 Les volumes de fret aérien demeurent faibles en mai/ [document électronique]. IATA.2020.

⁸ COMMUNIQUÉ N° 04/ 2019 : La pire année pour le fret depuis 2009. [Document électronique]. IATA.

Les parts de marché du fret aérien ont augmenté modestement chez les transporteurs d'Amérique du Nord et d'Europe, s'établissant à 24,2 % et 23,7 % respectivement.

Les parts de marché des transporteurs du Moyen-Orient se sont maintenues, à 13 %. L'Afrique et l'Amérique latine ont vu leurs parts de marché augmenter légèrement pour s'établir à 1,8 % et 2,8 % respectivement pour février 2020, la demande, mesurée en tonnes-kilomètres de chargement (FTK) a diminué de 1,4 % par rapport à la même période en 2019.

	Part mondiale	FTK	AFTK	FLF (pt de %)	FLF (niveau)
Marché total	100,0 %	-1,4 %	-4,4 %	1,5 %	46,4 %
Afrique	1,8 %	6,2 %	3,0 %	1,1 %	36,8 %
Asie-Pacifique	34,6 %	-2,2 %	-17,7 %	8,6 %	54,3 %
Europe	23,6 %	-4,1 %	-3,8 %	-0,2 %	53,1 %
Amérique latine	2,8 %	1,8 %	-2,6 %	1,5 %	34,2 %
Moyen-Orient	13,0 %	4,3 %	6,0 %	-0,7 %	46,1 %
Amérique du Nord	24,3 %	-1,8 %	4,1 %	-2,2 %	37,2 %

Tableau I.3 : Détail des marchés de fret aérien – Février 2020.⁹

Les compagnies aériennes d'Europe ont subi un déclin considérable de la croissance en glissement annuel des volumes de fret en février 2020, tandis que ceux d'Amérique du Nord et d'Asie-Pacifique ont connu des baisses plus modérées. Le Moyen-Orient, l'Amérique latine et l'Afrique sont les seules régions à signaler une croissance du trafic de fret comparativement à février 2019.

1.2.2. Au niveau de l'Afrique :

L'Afrique intra régionale a rapidement augmenté sa part du commerce aérien africain ces dernières années. Le commerce entre les pays africains était estimé à 152 000 tonnes pour 2017, ce qui représente 8,2% du marché total du fret africain. Il s'agit d'une augmentation de 12% par rapport à il y a deux ans.

⁹ COMMUNIQUÉ n° 23 Le trafic de fret aérien périclute en février/ [document électronique] IATA.2020.

L'Afrique va de l'avant pour mettre en œuvre de nouveaux accords de libre-échange et des accords sur les services aériens, tels que l'accord sur la zone de libre-échange continentale africaine et le marché unique du transport aérien africain. Ces accords encouragent les opérateurs à développer de nouvelles voies de fret aérien intra-africaines, ce qui stimulera davantage la croissance économique sur le continent. En outre, les limitations actuelles des infrastructures terrestres continueront de susciter un besoin particulier de fret aérien en Afrique, car les projets de développement sont limités par la difficulté de garantir des investissements financiers substantiels.¹⁰

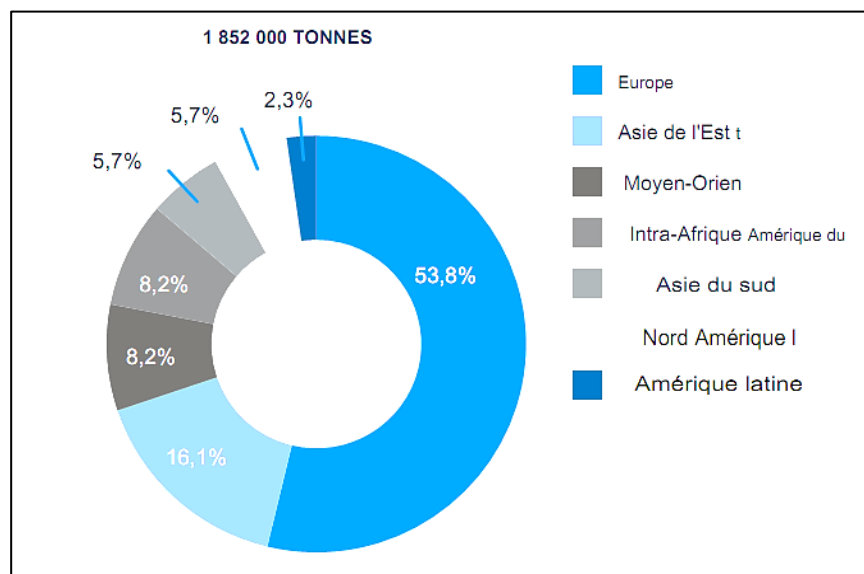


Figure I. 2 : L'Europe reste le partenaire commercial primaire de l'Afrique; Asie de l'est, Intra-Afrique, le Moyen-Orient développe rapidement la part.¹¹

Cinq Pays Africains Dirigent Le Commerce Aérien International :

La majorité du commerce aérien international africain est réalisée par relativement peu d'économies. En 2017, les principaux marchés internationaux de fret aérien sur le continent africain comprenaient l'Afrique du Sud (18,4%), l'Égypte (15,2%), le Kenya (13,1%), l'Éthiopie (11,5%) et le Nigéria (7,7%). Seules l'Afrique du Sud et l'Éthiopie ont augmenté les volumes de fret aérien international au cours des deux dernières années. Dans l'ensemble, les importations internationales vers l'Afrique ont diminué en raison du ralentissement de l'économie de la région.¹²

¹⁰ PRÉVISION MONDIALE DU FRET AÉRIEN 2018-2037[document électronique]. boeing.2018.

¹¹ Source: IHS MARKIT, Eurostat, US DOC, ACI.

¹² PRÉVISION MONDIALE DU FRET AÉRIEN 2018-2037/ [document électronique] boeing.2018

2. Perspectives De Croissance Du Transport Aérien De Fret:

2.1. Perspectives de croissance du trafic aérien mondial :

Le trafic mondial de fret aérien devrait augmenter de 4,2% par an au cours des 20 prochaines années. En termes de croissance FTK, le fret aérien, y compris le trafic express, devrait croître à un rythme de 4,3% par an tandis que la poste aérienne augmentera à un rythme plus lent, avec une croissance annuelle moyenne de 2% jusqu'en 2037. Globalement, le trafic mondial de fret aérien augmentera au cours des 20 prochaines années, passant de 256 milliards de FTK en 2017 à 584 milliards de FTK en 2037.

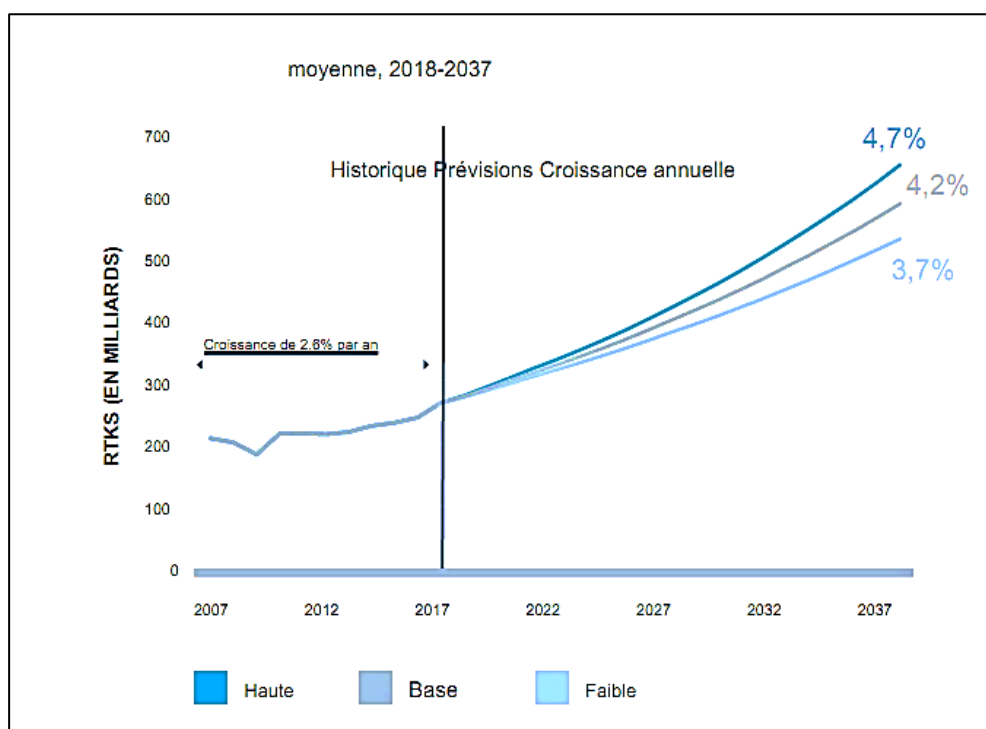


Figure I. 3 : Trafic mondial du fret 2018-2037. ¹³

L'Asie continuera de dominer le monde en termes de croissance annuelle moyenne du fret aérien, les marchés intérieurs de la Chine et de l'Asie intra-orientale augmentant respectivement de 6,3% et 5,8% par an. Soutenus par des économies à croissance plus rapide et des classes moyennes en croissance, les marchés Asie de l'Est – Amérique du Nord et Europe – Asie de l'Est progresseront légèrement plus vite que le taux de croissance moyen mondial. Les marchés du Moyen-Orient et d'Amérique latine connectés à l'Europe et à l'Amérique du Nord croîtront à peu près à la moyenne mondiale. Dans les flux commerciaux

¹³ Source: IHS MARKIT, IATA, OACI, Boeing.

plus établis et plus matures entre l'Amérique du Nord et l'Europe, la croissance sera inférieure à la moyenne mondiale.¹⁴

Région	HISTOIRE 2007-2017 en pourcentage	PRÉVISIONS 2018 -2037 en pourcentage
Monde	6.2	4.2
Asie de l'Est –Amérique du Nord	1.2	4.7
Europe – Asie de l'Est	4.2	4.7
Intra –Asie de l'Est	3.8	5.8
Europe – Amérique du Nord	0,0	2,5
Intra – Amérique du Nord	2.3	2.3
Intérieur Chine	5,0	6.3
Amérique latine –Europe	3.0	4,0
Amérique latine – Amérique du Nord	- 0,3	4.1
Afrique – Europe	- 1.0	3.7
Asie du Sud – Europe	2.4	4.2
Moyen-Orient –Europe	3.3	3.2
Intra-Europe	3.1	2.3

Tableau I .4 : Taux de croissance du fret.¹⁵

¹⁴ PRÉVISION MONDIALE DU FRET AÉRIEN 2018-2037/ [document électronique] boeing.2018

¹⁵ Source: IATA, OACI, ACI, AAPA, US DOT, US Trade, US DOC, TRADE, Eurostat, IHS MARKIT, CAAC, AAI, India DGCA, FAVT, Airline data, Airport data, Boeing

2.2. Perspectives de croissance du trafic aérien africain :

Dans l'ensemble, le commerce de fret aérien entre l'Afrique et l'Europe augmentera de 3,7% par an, tandis que le commerce de fret aérien entre l'Afrique et l'Asie de l'Est augmentera à un taux de croissance annuel moyen de 6,1%. Le commerce de fret aérien entre l'Afrique et l'Amérique du Nord augmentera de 5,3% par an, bien qu'à partir d'une base plus petite que l'Europe ou l'Asie.

Le marché Afrique-Europe devrait connaître une croissance moyenne de 3,2% par an. La croissance économique européenne, la diversification de l'économie africaine dans les produits manufacturés et la reprise d'une croissance modérée des denrées périssables africaines sont supposées dans les prévisions de référence pour ce flux de commerce aérien.

Un niveau de croissance plus élevé est prévu pour le marché Europe-Afrique, reflétant les taux de croissance économique plus élevés attendus pour l'Afrique à 4,2 pour cent, le taux de croissance de base prévu reflète à la fois le pouvoir d'achat des consommateurs africains pour les marchandises qui arrivent par avion et l'augmentation des investissements dans les industries qui dépendent du fret aérien pour les expéditions urgentes. Alors que la base de fabrication en Afrique continue de se développer, la diversité du fret aérien entrant devrait augmenter et réduire sa vulnérabilité aux fluctuations des prix des matières premières.¹⁶

La croissance du commerce aérien africain avec l'Asie de l'Est sera tirée principalement par les importations d'Asie de l'Est sur le continent. Les investissements de suivi de la Chine dans les industries extractives en Afrique et - tout aussi important - l'urbanisation continue et la demande croissante de biens de consommation en Afrique propulsent la croissance du commerce aérien entre l'Asie de l'Est et l'Afrique à un taux de 6,2% par an pour la période de prévision. Inversement, le commerce de fret aérien entre l'Afrique et l'Asie de l'Est augmentera à un rythme plus lent de 5,8% par an, l'Afrique développant lentement ses liens industriels avec l'Asie de l'Est.

Le développement du commerce du fret aérien africain avec l'Amérique du Nord restera également directionnel. Les flux entre l'Amérique du Nord et l'Afrique devraient augmenter de 6,1% par an jusqu'en 2037, grâce à la poursuite des investissements américains et canadiens dans les industries extractives africaines. Le commerce de fret aérien entre l'Afrique

¹⁶ PRÉVISION MONDIALE DU FRET AÉRIEN 2018-2037/ [document électronique] boeing.2018

et l'Amérique du Nord augmentera à peu près au même rythme, 3,3% par an, alors que la fabrication légère africaine développe des marchés d'exportation en Amérique du Nord.

3. L'importance De Fret Aérien :

Le fret aérien représente moins de 1% du commerce mondial en tonnage, mais le fret aérien transporte chaque année plus de 6 000 milliards de dollars de marchandises, ce qui représente plus de 35% du commerce mondial en valeur. Une si grande disparité entre le tonnage et la valeur reflète la position unique du fret aérien dans le transport de marchandises qui nécessitent souvent un niveau élevé de vitesse, de fiabilité et de sécurité. Parmi ces biens échangés, le matériel informatique, les machines et le matériel électrique représentent la part la plus élevée du tonnage de transport aérien par rapport au tonnage de porte-conteneurs.¹⁷

Il existe deux options pour le transport de fret aérien - les cargos dédiés et les cales inférieures des avions de passagers (également appelées capacité du ventre des passagers) - et chacune offre des avantages uniques. Les cargos sont particulièrement bien adaptés au transport de marchandises de grande valeur car ils offrent un transport hautement contrôlé, un acheminement direct, une fiabilité et des considérations de capacité uniques (volume, poids, matières dangereuses et dimensions). Ces avantages distincts permettent aux opérateurs de fret d'offrir une valeur de service plus élevée et de générer plus de 90 pour cent des revenus totaux de l'industrie du fret aérien.

Avec l'introduction d'une nouvelle génération d'avions de passagers à fuselage large avec une plus grande capacité de soute inférieure, un plus grand nombre de compagnies aériennes combinent le transport de marchandises avec l'exploitation de passagers pour tirer parti de nouvelles opportunités de revenus. L'espace de chargement du ventre offre une valeur unique sur les routes non cargo en alimentant des réseaux de fret dédiés et en offrant de nouvelles opportunités commerciales aux intégrateurs. Cependant, alors que la capacité de soute inférieure des avions gros porteurs servant aux missions long-courriers a augmenté de près de 6% au cours des cinq dernières années, plusieurs paramètres peuvent limiter les opérations de fret dans les avions de passagers. La hauteur réduite du pont inférieur peut limiter les volumes.

En général, les exportations aériennes africaines ont tendance à être dominées par les denrées périssables, tandis que les importations aériennes ont tendance à être des machines

¹⁷ PRÉVISION MONDIALE DU FRET AÉRIEN 2018-2037/ [document électronique] boeing.2018.

industrielles et du matériel électrique, des ordinateurs et du matériel de télécommunications et des produits manufacturés.

Différentes normes et réglementations de sécurité peuvent restreindre les marchandises pouvant être expédiées dans les cales inférieures des avions de passagers. Du point de vue du réseau.

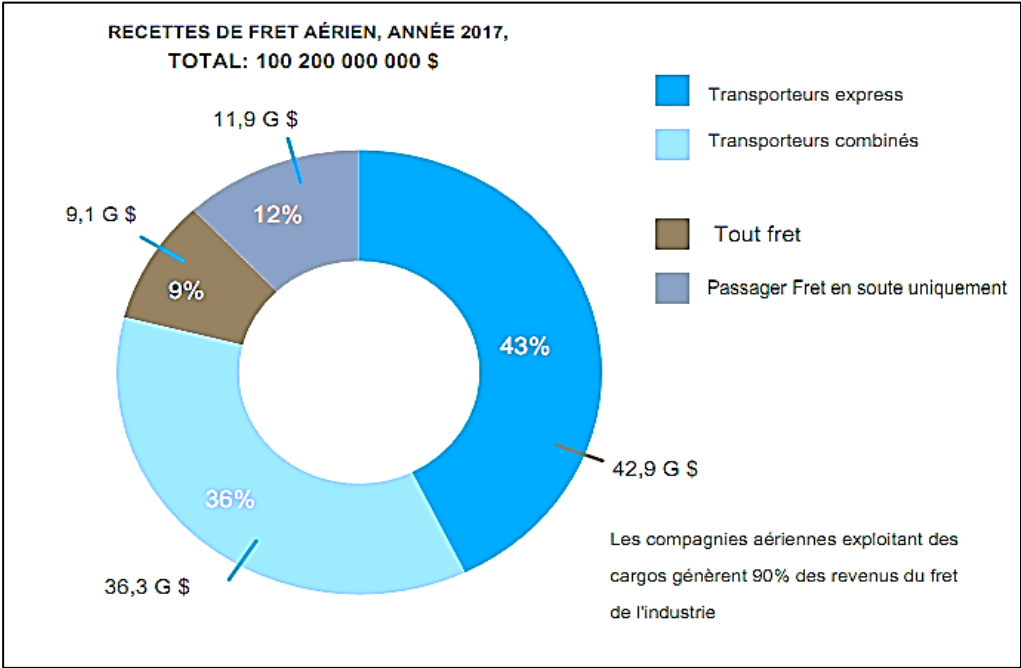


Figure I. 4: Des marchandises critiques pour concurrence sur les marchés du fret aérien.

¹⁸ Source: Flight Global, US DOT, données des compagnies aériennes, Boeing.

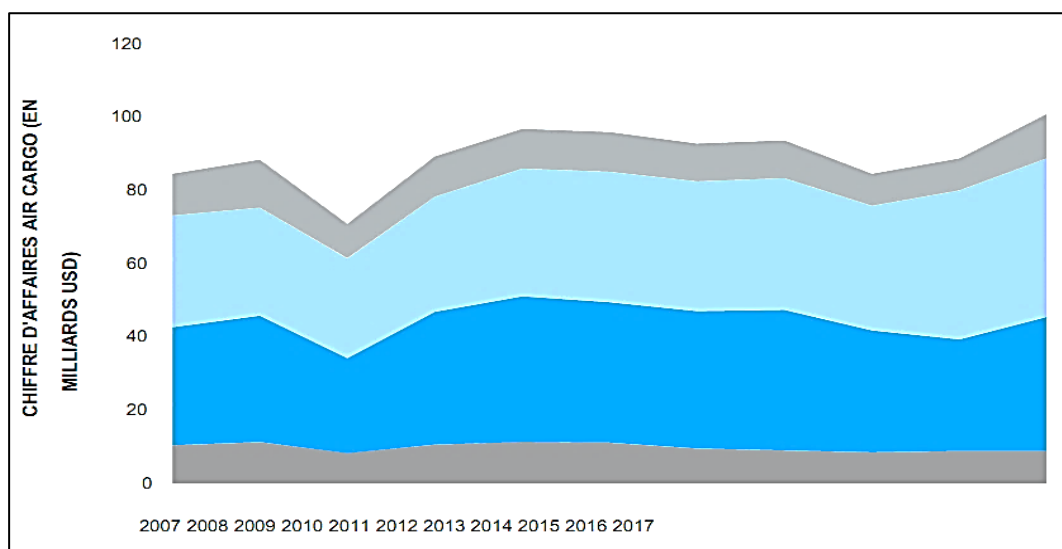


Figure I. 5 : Tendances des recettes aériennes.

19

4. Différents Flux De Circuit Fret :

→ Le flux export :

Sont les marchandises au départ. En général, elles sont réceptionnées sur un quai « côté ville » avant d'être enregistrées (pesage, remplissage de la LTA et facturation correspondante). Puis, les colis sont stockés dans un magasin (sous douane si nécessaire) avant d'être palettisés, c'est-à-dire regroupés par destination et par vol. Cette phase de stockage n'existe pas si la préparation est continue, c'est-à-dire si tous les colis sont immédiatement mis en conteneur ou sur palette, ce qui est courant pour le flux importants partant régulièrement pour une destination donnée.

→ Le flux import :

Ce sont les marchandises à l'arrivée. Après avoir été déchargées de l'avion, les unités sont introduites dans l'aérogare de fret afin d'être dégroupées puis stockées soit chez les transitaires, soit dans un magasin commun avant la livraison. Après obtention du bon à enlever, les colis peuvent être retirés du magasin et de l'aire de dédouanement puis livrés hors douane au client, après contrôle physique éventuel des marchandises.

¹⁹ Source: Flight Global, US DOT, données des compagnies aériennes, Boeing.

→ Le flux transit :

- Si les unités de chargement ne nécessitent pas d'être dégroupées intermédiairement, elles sont transférées directement du côté import au côté export.
- Si elles comprennent des colis pour plusieurs destinations, elles suivent les cheminements import et export précédemment décrits.²⁰

5. Chaîne Logistique Et Opérations Liées Au Fret Aérien :

La chaîne logistique du fret aérien couvre un ensemble combiné de parties, de lieux, de procédures et d'échanges d'informations interconnectés, qui permet d'acheminer le fret de son lieu d'origine à sa destination, par avion. Toutes les parties partagent la responsabilité de veiller à un acheminement sûr du fret aérien tout au long de cette chaîne.

La chaîne logistique du fret aérien est amorcée lorsqu'un vendeur (ou « chargeur ») et un acheteur (ou « importateur » dans le contexte du commerce international) souhaitent échanger des marchandises entre eux, par voie aérienne. Nombre de ces termes sont considérés comme synonymes dans l'usage courant ; par exemple, le terme « expéditeur » est couramment utilisé pour désigner le chargeur.²¹

Le chargeur est l'entité responsable de la fabrication et/ ou de la vente des marchandises et peut être désigné par les termes « exportateur » ou « négociant ». Le chargeur recourt souvent aux services d'un courtier ou d'un agent en douane pour gérer l'acheminement des marchandises, y compris pour satisfaire aux exigences des agences de contrôle aux frontières (par ex. la douane).

À l'autre bout de la chaîne logistique, le chargeur traite, au sens commercial, avec l'acheteur (ou l'importateur dans le contexte du commerce international). La personne qui prend l'initiative de l'expédition peut avoir fabriqué les marchandises ou les avoir simplement achetées pour les revendre. Le chargeur(ou« exportateur » dans le contexte du commerce international) respecte les procédures et effectue les échanges d'informations liés à l'achat et à la vente des marchandises. Le chargeur recourt souvent aux services d'un courtier ou d'un agent en douane pour gérer les formalités réglementaires, en particulier la préparation d'une déclaration en douane des marchandises, mais aussi les nombreux permis, autorisations et certificats pouvant être requis par d'autres organismes de contrôle aux frontières.

²⁰ Fret aérien. Wikipédia. [En ligne]: [HTTP://FR.WIKIPEDIA.ORG](http://FR.WIKIPEDIA.ORG).

²¹ Acheminer le fret aérien dans le monde entier. [Document électronique] .Première édition. OACI.

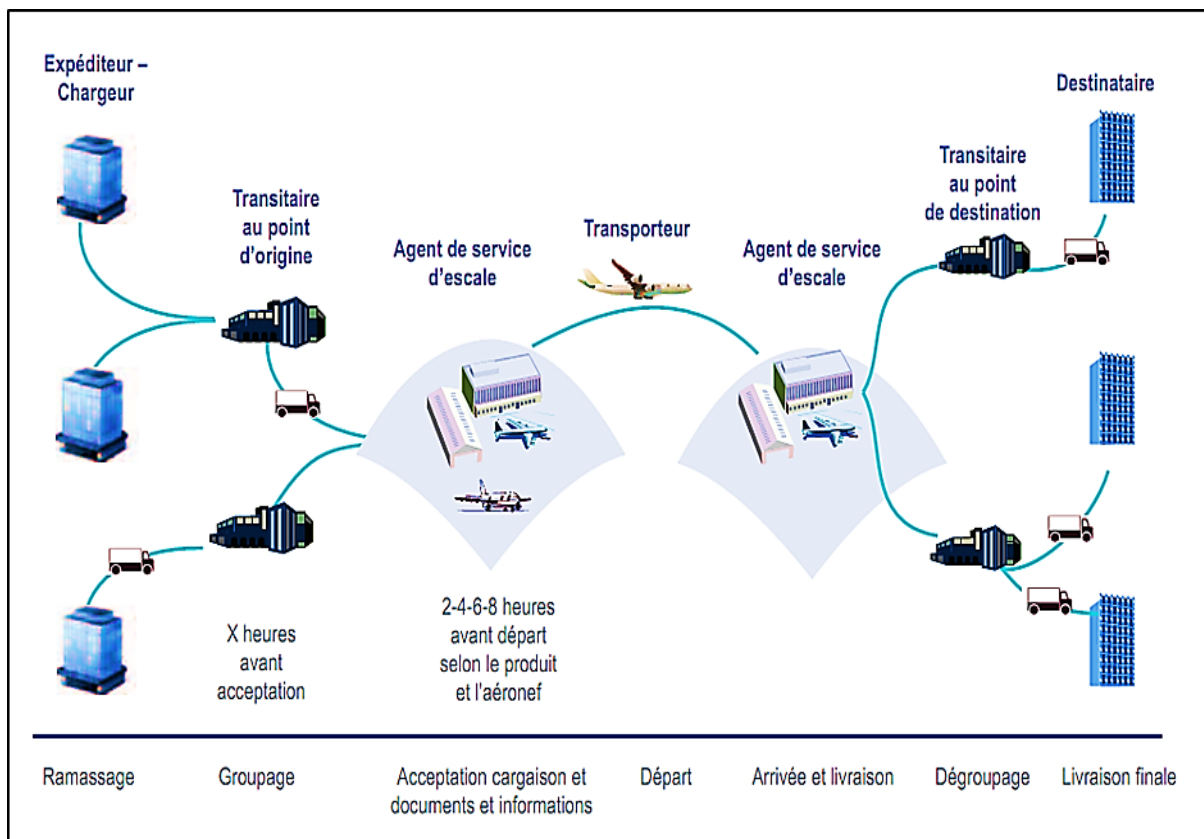


Figure I.6 : Aperçu général de l'acheminement du fret aérien.²²

5.1. Rôles et responsabilités :²³

→ Expéditeurs :

Ce terme est employé pour désigner l'entité ou l'individu qui amorce l'acheminement ou le transport des marchandises. En d'autres termes, c'est la personne qui « envoie ». Le terme « chargeur » sert à désigner l'entité ou l'individu qui amorce l'échange des marchandises. L'expéditeur et le chargeur ont des rôles distincts, bien qu'il puisse souvent s'agir d'une seule et même partie.

Les fonctions du courtier sont souvent intégrées à celles du transitaire, du groupeur, voire à des fonctions d'entreposage au sein d'une seule entité. Il est néanmoins utile de les considérer comme des fonctions opérationnelles indépendantes, chacune entretenant ses propres relations réglementaires et administratives avec les douanes et les autres agences.

²² Acheminer le fret aérien dans le monde entier. [Document électronique] .Première édition. OACI.

²³ Acheminer le fret aérien dans le monde entier. [Document électronique] .Première édition. OACI.

→ **Destinataires :**

Le destinataire est la partie désignée sur la facture ou sur la liste de colisage comme le destinataire des marchandises à la fin de l'opération de transport.

Comme pour le début de la chaîne logistique du fret aérien, il est important d'établir une distinction entre les rôles du destinataire et de l'acheteur. Le rôle du destinataire est lié au transport des marchandises, tandis que celui de l'acheteur a trait aux aspects commerciaux. Dans le contexte du commerce international, l'acheteur est aussi appelé importateur. L'acheteur ou l'importateur recourt souvent aux services d'un courtier ou d'un agent en douane pour gérer les formalités réglementaires, en particulier la préparation d'une déclaration en douane des marchandises, mais aussi les nombreux permis, autorisations et certificats pouvant être requis par d'autres organismes de contrôle aux frontières. Bien qu'une seule entité puisse combiner les rôles d'acheteur et de destinataire, il est important d'établir une distinction entre ces rôles car ils génèrent des informations différentes, disponibles à des moments distincts et utilisées à des fins différentes.²⁴

→ **Transitaires :**

Les transitaires font partie du processus de logistique du transport au sein de la chaîne d'approvisionnement. Leur tâche principale consiste à gérer les envois aériens de manière à ce que ceux-ci soient prêts à temps pour être transportés par des exploitants d'aéronefs. Cette tâche peut inclure le groupage de cargaisons, si nécessaire.

Le transitaire et le fournisseur de services logistiques peuvent offrir un service couvrant la préparation, l'entreposage, le transport et la livraison finale des marchandises, y compris les formalités applicables liées aux documents et à la facilitation. Un transitaire joue rarement le rôle de transporteur des marchandises dans la chaîne logistique. Généralement, il organise des transports multiples avec différents modes de transport et d'autres services qui contribuent à la mise sur pied d'une chaîne logistique. Le transport peut s'effectuer de façon unimodale ou multimodale. On parle de transports multimodaux lorsque des services de fret aérien sont combinés avec du transport maritime, ferroviaire ou du pré transport par route depuis les installations du chargeur ou du fabricant jusqu'à l'aéroport de départ et depuis l'aéroport de destination jusqu'au destinataire. Les services offerts par le transitaire peuvent inclure le groupage, l'entreposage, la manutention, l'emballage ou la distribution des marchandises. En

²⁴ Acheminer le fret aérien dans le monde entier. [Document électronique] .Première édition. OACI.

outre, le transitaire peut fournir une série de services auxiliaires et de conseil concernant le mouvement physique des marchandises. Ces services incluront souvent des matières douanières et fiscales, la déclaration des marchandises à des fins officielles, l'offre d'une assurance pour les marchandises et la collecte ou la fourniture de paiements ou de documents relatifs aux marchandises.

→ **Agents de service d'escale :**

Les agents de service d'escale sont des sous-traitants qui agissent au nom de transitaires et/ou d'exploitants d'aéronefs. Ils interviennent lorsque le transitaire ou l'exploitant d'aéronefs ne dispose pas des installations nécessaires. Les services d'escale peuvent inclure la mise à disposition d'entrepôts pour accepter, manutentionner, préparer et étiqueter le fret et la poste, ainsi que le chargement/déchargement, le transit et l'entreposage du fret et de la poste. Les agents de service d'escale sont chargés de traiter les aspects opérationnels, sur la base des instructions des transitaires et des exploitants d'aéronefs. Une fois que l'envoi est prêt pour être expédié, le transitaire accorde la mainlevée et donne instruction à l'agent de service d'escale de le livrer à l'exploitant d'aéronefs.

Les agents de service d'escale sont souvent établis sur le site de l'aéroport, soit côté piste ou à la limite entre le côté ville et le côté piste, bien qu'ils puissent aussi être implantés côté ville.

→ **Exploitants d'aéronefs :**

Les exploitants d'aéronefs, aussi désignés par les termes compagnies aériennes et transporteurs aériens, assurent le transport aérien des marchandises. Un contrat de transport lie l'exploitant d'aéronefs aux parties contractantes pertinentes pour transporter sans danger et sans dommage le fret et la poste d'un lieu (par ex. l'aéroport de départ) à un autre (par ex. l'aéroport d'arrivée).²⁵

Le fret aérien peut être transporté sur un aéronef de transport de passagers ou un aéronef tout-cargo. Dans certains cas, en particulier pour de courtes distances, les exploitants d'aéronefs peuvent aussi transporter du fret aérien par la route. Le contrat de transport reste toutefois une lettre de transport aérien et le segment routier est considéré comme vol, identifié par un numéro de vol. Ce type d'opération est appelé « service routier de collecte et de livraison ».

²⁵ Acheminer le fret aérien dans le monde entier [Document électronique] .Première édition. OACI.

→ **Transporteurs express :**

Les transporteurs express combinent les fonctions de courtier, de transporteur routier, de transitaire, d'agent de service d'escale et d'exploitant d'aéronefs dans une seule et unique société ou groupe, de sorte qu'ils sont parfois désignés par le terme « intégrateurs ».

La livraison express est donc devenue un modèle opérationnel spécifique dans le secteur du fret. Les transporteurs express gèrent des chaînes logistiques multimodales de bout en bout, couvrant 220 États et territoires. Ils utilisent des systèmes informatiques de pointe pour le suivi et la localisation, ce qui leur permet de surveiller le cheminement d'un envoi spécifique tout au long de leur chaîne, depuis le ramassage jusqu'à la livraison. Les transporteurs express transportent en général des envois à haute valeur ajoutée, à délai de livraison critique, dans un temps défini.

→ **Une organisation particulière :**

Dans ce schéma traditionnel, la compagnie aérienne n'agit que comme transporteur.

Les chargeurs confient leur fret à des agents de fret aérien qui sont aussi transitaires et commissionnaires en douane. Le fret est remis aux transporteurs par les agents de fret qui en gardent la responsabilité envers leurs clients. Les agents de fret, qui assurent les opérations de douane ainsi que la sécurisation du fret, s'ils ont reçu l'agrément d'expéditeur connu, sont le maillon essentiel de la chaîne. La qualité des partenariats entre agents de fret et transporteurs aériens est déterminante.

CONCLUSION :

Le transport aérien est caractérisé par sa rapidité, par son niveau de sécurité, par sa régularité (permet de planifier les flux d'approvisionnement) et sa fiabilité mais aussi le plus coûteux.

Les entreprises exportatrices choisissent leur mode de transport en fonction du coût, du délai et de la sécurité. D'autres critères tels que la nature du produit, la qualité et le pays de l'acheteur déterminent le choix du mode de transport principal.

Les Causes de l'évolution du fret sont liées à des facteurs économiques généraux, en relation avec la globalisation croissante de l'économie mondiale.

Le fret aérien apporte un précieux concours sur: la rapidité des transports la diversité et même le choix des destinations l'adaptation aux spécificités des expéditions C'est pourquoi, il a acquis une place de choix dans les échanges commerciaux du pays pour certaines marchandises.

CHAPITRE II : LA DÉMARCHE QUALITÉ.

INTRODUCTION :

«La qualité est le seul facteur qui puisse affecter la performance à long terme d'une entreprise ». William Edwards DEMING.²⁶

Depuis quelques années, la qualité est devenue une fonction essentielle au sein de nombreuses entreprises. Face à une concurrence de plus en plus importante, celle-ci permet dès lors à chacune d'entre elles de se différencier, et de garantir au client (externe ou interne) une fiabilité et une crédibilité mesurée de son produit ou de ses services. Si l'ambition de toute entreprise est d'être demain un acteur dans son secteur, encore faut-il être en mesure de définir une stratégie permettant l'atteinte de ces objectifs.

De nos jours la concurrence est telle que toute entreprise doit nécessairement se démarquer des autres par des avantages concurrentiels. La compétitivité d'un organisme se mesure en termes de compétences techniques et organisationnelles, mais aussi en termes de notoriété, d'efficacité commerciale, de délai et de coûts. Ces avantages concurrentiels seront renforcés par la mise en place d'une démarche qualité.

Dès lors la démarche qualité impose tout d'abord une profonde réflexion. Elle est une idée qu'il faut incarner, mieux, une action qu'il faut révéler. Ainsi tout le travail qui s'élabore lors de la démarche va consister à mettre au grand jour cette valeur qui est produite intrinsèquement en chacun des produits et services proposés.

En Algérie, comme partout ailleurs, la qualité devient un impératif pour les entreprises de satisfaire les exigences de leurs clients, et pour cela, il est nécessaire de les prendre en considération à tous les niveaux de l'entreprise et aussi pour accroître la performance de l'entreprise.

Ce chapitre est une présentation des principaux concepts de la qualité pour le management des entreprises. Elle a pour objectif de clarifier et de comprendre les différentes notions liées à la qualité .Ainsi que de maîtriser les nouveaux concepts tels que la démarche qualité, le management de la qualité, la certification.

²⁶ W. Edwards DEMING, La révolution du management, Paris.1988.

1. Présentation De La Démarche Qualité :

➤ Petit lexique autour de la démarche qualité :

De quoi parle-t-on ?

De la qualité : la qualité, c'est la capacité à satisfaire les besoins des clients (que ces besoins soient exprimés ou implicites) à travers son organisation et ses prestations.

De l'évaluation : l'évaluation consiste à réaliser l'état des lieux de ses prestations et de son organisation, pour pouvoir prendre les bonnes décisions :

- s'évaluer, c'est mesurer les écarts entre les objectifs fixés et les actions réalisées.
- conduire une démarche qualité, c'est réduire ces écarts.

De clients (ou de bénéficiaires) : la démarche qualité recherche une plus grande satisfaction de la clientèle.

D'un processus : le processus est un enchaînement d'activités et de tâches. La démarche qualité est un processus :

- elle concerne toutes les activités qui concourent à la prestation proposée au client.
- elle s'inscrit dans la durée : elle permet de suivre en continu les décisions prises et les activités réalisées.

De certification : c'est la reconnaissance par un organisme indépendant du respect des engagements définis dans un référentiel « métier » impliquant la mise en place volontaire d'une démarche qualité. Elle atteste du savoir-faire de son équipe et valorise les progrès accomplis. La certification par un organisme certificateur renforce la dynamique engagée par la démarche qualité.

De Politique qualité : orientation et intention générales d'un organisme relative à la qualité telle qu'elles sont officiellement formulées par la direction.²⁷

1.1. Définition de la démarche qualité :

Une « **démarche qualité** » est un projet d'entreprise mis en œuvre pour maîtriser la qualité, assurer la qualité, planifier la qualité et/ou améliorer les produits et services, les processus, les procédés de production, la satisfaction client et plus largement améliorer la performance d'un

²⁷ Démarche qualité .document pratique. 2012[document électronique] [http:// :www.service salapersonne .gouv.fr](http://www.service.salapersonne.gouv.fr).

organisme et la satisfaction de toutes les parties intéressées (fournisseurs, personnels, actionnaires, ...).

La démarche qualité est un état d'esprit qui part de la direction comme décision stratégique prioritaire et s'étend à l'ensemble du personnel. La direction définit la politique qualité, dans laquelle sont fixées les objectifs qualité, qui sont applicables à toutes les activités. L'outil utilisé pour atteindre les objectifs est le système de management de la qualité.²⁸

Elle s'applique à tous types d'organisations, publiques, privées, associatives ou commerciales. Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels.

Ainsi on appelle «démarche qualité» l'approche organisationnelle permettant un progrès permanent dans la résolution des non-qualités.

Elle concerne les fonctions suivantes de l'entreprise :

- direction / politique / stratégie .
- ressources humaines, organisation, gestion des compétences.
- maintenance des ressources matérielles (locaux, moyens de communication, moyens de transport...).
- gestion des projets.
- communication interne et externe.
- structuration de la fonction conception / développement / étude.
- planification de la production et des services.
- gestion des informations provenant des clients.
- maîtrise des fournisseurs.
- étalonnage.
- mesure satisfaction client.
- audits internes.
- amélioration continue.

²⁸ TERFAYA. Nassima, « Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques », Edition Houma, Alger, 2013, P. 25.

➤ **La non qualité :**

L'objet de la qualité est donc de fournir une offre adaptée aux Clients, avec des processus maîtrisés tout en s'assurant que l'amélioration ne se traduit pas par un surcoût général, auquel cas on parle de «**sur-qualité**». Il est possible d'améliorer un grand nombre de dysfonctionnements à moindre coût, mais, à l'inverse, plus on souhaite approcher la perfection plus les coûts grimpent.

Dans l'absolu, pour les entreprises du secteur privé, il ne s'agit pas tant de répondre de manière exhaustive aux attentes des Clients («Zéro défaut») que d'y répondre mieux que les concurrents. Dans le secteur public la qualité permet notamment de rendre compte d'un usage maîtrisé des fonds publics pour fournir un service adapté aux attentes des citoyens.

L'opposé de la qualité, nommé **non-qualité**, possède également un coût. En effet il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs que de «faire bien» dès le départ. D'autre part, le coût de la non-qualité est d'autant plus important qu'elle est détectée tardivement. A titre d'illustration, réaliser à nouveau un Produit défectueux coûtera au final plus du double du prix de production du Produit initial s'il avait été réalisé correctement. Qui plus est, la différence de prix sera moins grande si le défaut est détecté en cours de production que s'il est détecté par le client final (insatisfaction du client, traitement de l'incident, suivi du client, frais de port, etc.).

Il s'agit donc de trouver le juste équilibre permettant d'éliminer au maximum la non-qualité, afin d'obtenir un bon degré de satisfaction de la clientèle, de les fidéliser et de faire des bénéfices, tout en y consacrant un budget raisonnable.

1.2. Pour qui est destinée la démarche qualité ?

La qualité est principalement destinée aux :

- **clients:** une entreprise engagée dans une démarche qualité doit mettre en place une organisation qui garantisse aux clients une satisfaction totale. Plus le client est satisfait, plus la rentabilité de l'entreprise s'accroît. Un produit « de qualité » doit d'une part répondre aux besoins exprimés par le client et d'autre part à ses besoins implicites. C'est pourquoi l'entreprise se doit d'identifier et comprendre clairement les besoins du client (implicites et explicites).²⁹

²⁹ CHRISTIAN DELVOSALLE, « La qualité : des concepts à la pratique », Pyramides .2002, 137-154.

- **actionnaires:** le but recherché par les actionnaires, c'est le bénéfice de l'entreprise. Pour parvenir à cela, une politique qualité efficace paraît indispensable pour non seulement agir sur le maintien du capital client, mais aussi sur la réduction des coûts de revient consécutive à la baisse des coûts de non-qualité. La maîtrise de la qualité et l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise, s'obtiennent en évitant le gaspillage, les retouches des produits, et en éliminant les coûts des réclamations.

- **personnel:** la qualité concerne l'ensemble du personnel de l'entreprise. Chaque collaborateur, chaque service, est acteur de la qualité. Elle permet aux employés de l'entreprise de « mieux vivre le quotidien » car chacun dans une organisation est tour à tour client et fournisseur de l'autre. La qualité assure la fidélisation des clients, réduit les coûts de non-qualité liés à la fois aux dysfonctionnements internes et aux réclamations des clients, instaure un climat serein au sein de la société induit par un fonctionnement plus fluide et plus efficace de son organisation.

1.3. Quelles sont les spécificités d'une démarche qualité ?

Ce qui différencie une démarche qualité de toute autre démarche (de performance, d'amélioration, d'organisation, etc.) dans l'entreprise et dans tout autre organisme, c'est que le client et sa satisfaction par rapport aux produits et aux services rendus, sont toujours au centre et en arrière-plan des actions individuelles et surtout collectives.

Bien sûr, on peut chercher à optimiser les coûts pour être viable économiquement. On peut également engager des réorganisations pour travailler plus rationnellement. Mais si l'avis du client n'est pas pris en compte, nous ne nous plaçons pas vraiment dans une démarche qualité.

Une autre spécificité de la démarche qualité, sur laquelle il faut obligatoirement insister, c'est son caractère collectif. Le champ de pertinence d'une démarche qualité est bien d'arriver à satisfaire le client collectivement. Cette spécificité est majeure, car sa prise en compte empêche de réduire la qualité à la simple addition de la qualité fournie par chaque acteur de l'entreprise. Cette qualité individuelle peut être utile, mais si elle n'est pas accordée aux actions collectives et coordonnées d'une démarche qualité globale, elle peut même être contre-productive s'agissant de la satisfaction du client.³⁰

³⁰ EVA GIESEN « Démarche qualité et norme ISO 9001 ». [Document électronique]-
www.IRDEDITIONS.com. 2008. Page 45-85.

1.4. Quels sont les apports de la démarche qualité ?

S'engager dans une démarche qualité est générateur de gains concrets :

- **Satisfaire ses « clients »** : Renforcer la relation de confiance, fidéliser sa « clientèle », attirer de nouveaux « clients »...
- **Structurer son organisation et améliorer son fonctionnement quotidien** : Définir les rôles et les fonctions de chacun, connaître ses responsabilités, améliorer la communication interne et les échanges entre membres de l'équipe, être réactif face à un imprévu...
- **Professionaliser et fédérer son équipe** : Motiver son équipe, partager des objectifs, concilier qualité de service et bien-être du personnel...
- **Optimiser ses ressources humaines, financières, matérielles.**
- **Renforcer la crédibilité de sa structure sur son territoire.**

L'amélioration de la qualité est visible pour la « clientèle », la concurrence, les autorités de contrôle, les financeurs, pour les services d'aide et de maintien à domicile. Cette démarche peut donc être un moteur pour pérenniser sa structure et accroître son activité face à la concurrence accrue ainsi qu'à la hausse des exigences des « clients » et de la réglementation³¹.

1.5. Le démarrage de la démarche :

Certains choix et décisions importants se posent dès le début de la démarche.

1.5.1. Le choix du référentiel :

Il s'agit du document sur lequel s'appuie une démarche qualité, Le choix du référentiel, donc de la norme sur laquelle s'appuie la démarche qualité, n'est pas neutre, car il détermine les caractéristiques du système de management de la qualité à mettre en place.

La norme ISO 9001 (**Systèmes de management de la qualité. Exigences**) est générique car elle s'applique au système de management de toute entreprise, sans aucune contrainte relative à la taille, l'activité ou le type. C'est une norme volontaire internationale qui permet la certification par un organisme accrédité (de certification).³²

³¹ Démarche qualité .document pratique. 2012[document électronique] <http://www.service-salapersonne.gouv.fr>.

³² EVA GIESEN « Démarche qualité et norme ISO 9001 ». [Document électronique]-www.IRDEDITIONS.com. 2008. Page 45-85.

Le référentiel ISO 9001 est publié depuis 1987. Il y a plus de 1 million d'organismes certifiés ISO 9001 à travers le monde et presque la moitié se situe en Europe.

Globalement, et de façon très simplifiée, on peut dire que ISO 9001 est une norme d'organisation qui laisse à l'organisme un large choix dans les réponses apportées pour satisfaire aux exigences de la norme. L'un de ses principes est: « On écrit ce que l'on fait et on fait ce que l'on a écrit. ».

➤ **Historique de la norme :**

- **ISO 9001 Version 1987** : exigences les plus basiques pour le fonctionnement du SMQ d'un organisme.
- **ISO 9001 Version 1994** : première révision de la norme. A cette période elle était orientée vers la maîtrise des procédés de production et les actions préventives.
- **ISO 9001 Version 2000** : elle a intégré de nouvelles exigences, notamment la notion d'orientation client et d'approche processus.
- **ISO 9001 Version 2008** : il n'y a pas eu de grandes modifications. En revanche, des précisions ont été apportées pour une meilleure compréhension des exigences.
- **ISO 9001 Version 2015** : version actuelle de la norme. Une modification de la structure, une organisation plus performante, en combinant une approche processus, qui intègre le cycle PDCA, et une approche par les risques à tous les niveaux de l'organisation.³³

1.5.2. Politique qualité :

La politique qualité est le premier document du système de management de qualité d'une entreprise ou d'un organisme elle permet de cadrer la démarche qualité et communiquer ses fondements. La politique qualité est un document synthétique qui définit de quelle manière votre démarche qualité s'inscrit dans votre stratégie globale d'entreprise.

Elle exprime aussi l'engagement de la direction pour développer et soutenir la démarche qualité. Elle contient toujours une orientation pour la satisfaction des clients et l'amélioration continue, et plus souvent une volonté de progrès interne telle l'amélioration des processus, la maîtrise ou la réduction des coûts, le développement des compétences.³⁴

Elle est signée par le directeur, elle est destinée à être communiquée en interne, mais peut l'être aussi en externe, auprès des prospects, clients et entre partenaires.

³³ EVA GIESEN « Démarche qualité et norme ISO 9001 ». [Document électronique]-
www.IRDEDITIONS.com. 2008. page 45-85.

³⁴ Politique qualité. [En ligne]. [https:// www.asaconseil.fr](https://www.asaconseil.fr). Consulté 05/05/2020.

1.5.3. Mise en place de la démarche qualité :

Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels.

Il s'agit d'une démarche participative, c'est-à-dire à laquelle doit nécessairement participer l'ensemble de l'entreprise, et par conséquent nécessairement portée au plus haut niveau hiérarchique.³⁵

L'intégration de la démarche qualité concerne tout le personnel :

- Les cadres et responsables ont le devoir de réorganiser leur service afin de mettre en place les directives dictées par la démarche qualité. Ils doivent tout faire pour atteindre les objectifs et satisfaire la clientèle.
- Les employés, de leur côté, doivent appliquer les directives afin que les objectifs de la démarche qualité soient atteints à court, moyen et long terme.

La démarche proposée pour la mise en place d'un système qualité comporte six étapes:

- Engagement de la direction.
- Evaluation de la situation actuelle.
- Elaboration d'un plan d'action.
- Mise en œuvre du système qualité.
- Vérification interne de l'implantation du système qualité.
- Confirmation externe de l'implantation du système qualité.

1.5.4. Le temps qu'il faut pour mener une démarche ISO 9001 :

Habituellement, il faut 8 à 12 mois pour mener une démarche ISO 9001. Le temps nécessaire dépend des spécialistes de chaque entreprise et en particulier de :³⁶

- L'implication de la direction.
- La taille de l'organisme et la complexité de son organisation.
- Le besoin de formation du personnel.
- La formalisation du savoir-faire déjà plus ou moins existante.

³⁵ TERFAYA. Nassima, « Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques », Edition Houma, Alger, 2013, P. 20.

³⁶ La norme ISO 9001 version 2015. [En ligne]. <https://www.iso.org>. Consulté 05/05/2020.

1.6. Réussite de la démarche qualité :

Pour que la mise en place d'une démarche qualité soit bénéfique à l'entreprise, il faut :

- Que la démarche qualité et ses directives soient claires et comprises au sein de l'entreprise.
- Que le personnel soit formé aux nouvelles tâches qui leurs seront demandées et que leurs conditions de travail soient analysées et si nécessaire améliorées.
- Que des pilotes processus soient nommés.
- Que la non-qualité soit étudiée et amélioré.
- Que la mesure de la satisfaction client soit prise en compte et traité.

1.7. Pour poursuivre la démarche... pourquoi pas la certification ?

La certification est un acte volontaire qui s'inscrit dans la continuité de la démarche qualité. En effet, la certification représente un prolongement pertinent à la démarche qualité, car :

- elle valorise la démarche qualité mise en œuvre et apporte la preuve de l'engagement de la structure dans cette démarche.
- elle consiste en une reconnaissance du professionnalisme de l'équipe.
- elle valide les améliorations réalisées et les objectifs affichés, et montre leur cohérence avec les références du secteur.
- elle traduit et confirme la volonté de la direction de s'inscrire dans une démarche d'amélioration permanente.³⁷

La structure certifiée obtient le droit d'usage d'un signe de qualité reconnu et reconnaissable par sa « clientèle » et son environnement (partenaires, financeurs et autres acteurs locaux...). Ce signe de qualité représente une garantie pour le consommateur et permet au service certifié de se différencier et de consolider son image.

La certification selon la norme ISO 9001 est la reconnaissance par un organisme national accrédité, que les exigences de la norme sont appliquées. Elle démontre que l'entreprise est apte à fournir une qualité régulière et qu'elle est en mesure de prendre toutes les dispositions nécessaires pour donner confiance à ses clients.

Cette certification est délivrée après un audit réalisé par un organisme de certification, qui permet d'évaluer le système de management de la qualité mis en place conformément aux exigences de la norme.

³⁷ Démarche qualité .document pratique. 2012[document électronique] [http:// :www.service salapersonne .gouv.fr](http://www.service.salapersonne.gouv.fr).

La certification ISO 9001 version 2015 est considérée comme une référence de qualité dans le monde entier. Elle garantit que les systèmes de management de qualité qui ont été adoptés travaillent à l'amélioration de l'entreprise et ne constituent pas simplement un ensemble de procédures que les employés trouvent difficile à gérer. En adoptant une approche qui commence par la mise en œuvre des pratiques de travail plus efficaces et qui se concentre sur les objectifs commerciaux de l'organisation, les organisations obtiennent un système qui aidera et soutiendra leurs personnels et améliorera le niveau de satisfaction de leurs clients.

1.8. Les Freins À La Démarche Qualité :

Malgré les éléments qui plaident en faveur d'une démarche qualité, il existe souvent quelques freins qu'il s'agit de surmonter. Ces freins sont multiples :

- **le client** : car écouter les exigences client va à l'encontre de la logique de la rentabilité et de la production.
- **le manque de temps** : car les rythmes de travail sont souvent très élevés. Pour y remédier, un responsable qualité doit permettre de mener la démarche à son terme dans un délai raisonnable. La qualité permettra de faire des gains de temps par des actions sur les processus (amélioration ou simplification).
- **les méthodes de la qualité** : l'utilisation d'outils et des méthodes de la qualité nécessite souvent une formation. Si les outils et les méthodes sont pertinents et utiles alors l'investissement de la formation des salariés sera vite rentabilisé.
- **la résistance au changement du personnel** : il est difficile de lever ces résistances au changement. Le travail en commun ou la participation des salariés aux changements permettent souvent de lever ces réticences.
- **les fausses idées** : par exemple que la qualité est l'affaire des grandes entreprises.
- **les coûts de la qualité** : c'est un investissement mais si cela est bien mis en place, alors les coûts seront très vite rentabilisés.
- **la " paperasse "** : La bureaucratie liée à la certification et notamment due aux exigences documentaires fait peur aux dirigeants des entreprises.

2. Le Management De Qualité :

Si la qualité a connu un tel succès et si elle reste encore une préoccupation majeure des responsables d'entreprises industrielles ou de service, c'est qu'il ne s'agit pas d'une mode, mais bien d'un outil de management qui permet d'améliorer les performances globales de l'entreprise.

En outre, afin de maîtriser la démarche qualité dans une entreprise, il est important d'abord de simplifier et de décrire une notion très fondamentale qui est le management de la qualité, puis de bien comprendre ses principes.

2.1. Système de management de qualité :

Un Système de Management de la Qualité, souvent abrégé SMQ (en anglais : quality management system), est un ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et des objectifs à atteindre en vue d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

La qualité par contre est définie comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. La qualité des produits et services d'un organisme est déterminé par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes.³⁸

➤ Intérêts de la mise en œuvre d'un système de management qualité :

Les bénéfices potentiels de la mise en place d'un SMQ sont notamment les suivants:

- Plus grande aptitude à porter ses efforts sur les processus clés et opportunités d'amélioration.
- Résultats cohérents et prévisibles au moyen d'un système de processus alignés avec les orientations stratégiques.
- Optimisation des performances par un management efficace des processus, une utilisation efficiente des ressources et une réduction des obstacles inter-fonctionnels.
- Possibilité pour l'organisme d'assurer la confiance des parties intéressées en ce qui concerne sa cohérence, son efficacité et son efficience.
- Pour atteindre ces résultats, des actions d'amélioration sont requises et comprennent.
- Définir les objectifs du système et les processus nécessaires pour les atteindre.
- Définir les rôles, autorités, les responsabilités et les obligations relatives au management des processus.
- Comprendre les capacités de l'organisme et déterminer les contraintes en matière de ressources avant d'agir.
- Déterminer les interdépendances entre processus et analyser l'effet des modifications de processus individuels sur l'ensemble du système.

³⁸ NF EN ISO 9001 : 2000, « Système de management de la qualité – Exigences », Edition Afnor, France, P. 1.

- Gérer les processus et leurs interrelations comme un système pour atteindre l'objectif qualité de l'organisme de manière efficace et efficiente.
- S'assurer de la disponibilité des informations nécessaires pour mettre en œuvre et améliorer les processus et pour surveiller, analyser et évaluer les performances du système dans son ensemble.
- Gérer les risques et opportunités susceptibles d'avoir une incidence sur les éléments de sortie des processus et les résultats globaux du SMQ.³⁹

2.2. Les 8 principes du management de la qualité ISO 9001 :

Le management de la qualité de la norme ISO 9001 s'appuie sur huit principes qui permettant aux organismes d'améliorer leurs performances de façon continue, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires...).⁴⁰

a. Orientation client :

La satisfaction des clients est la base même de tout système de management de la qualité. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.

b. Leadership :

Dans tout système de management de la qualité, la direction doit :

- Déterminer clairement ses orientations stratégiques.
- Assurer la disponibilité des ressources pour atteindre les objectifs.
- Impliquer le personnel.

c. Implication du personnel :

L'implication du personnel est indispensable pour qu'une entreprise puisse progresser. Il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance, de les responsabiliser. Le titre de ce principe est réducteur: en plus d'être impliqué, le personnel doit être compétent et se sentir valorisé.

³⁹ NF EN ISO 9000 version 2000, « Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France.

⁴⁰ Principe management qualité .iso [Document électronique] Edition 2016. <https://www.iso.org>.

d. Approche processus :

L'approche processus consiste, à déterminer les processus de l'entreprise, leurs interactions et des critères de surveillance. Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Avoir une approche processus revient à considérer l'activité de l'organisme comme un ensemble de sous activités corrélées entre elles. Dans ce modèle chaque processus prend en compte des données d'entrée et produit des données de sortie. Ces données pouvant aller d'un processus vers un autre.

e. Management par approche système :

Comprendre et gérer l'entreprise comme un système de processus interdépendants en vue d'un objectif donné permet d'améliorer son efficacité et son efficience. Ce principe permet de clarifier le fonctionnement de l'entreprise, de mettre à jour et de supprimer les activités "doublons" et les zones d'ombres qui sont souvent source de dysfonctionnements.

f. Amélioration continue :

« La vie, c'est comme une bicyclette : il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre. » *Albert Einstein.*

L'amélioration continue d'un système de management de la qualité consiste à augmenter la performance interne et la satisfaction des clients. Cela comprend, entre autre :

- Analyse des résultats pour identifier les pistes d'amélioration.
- Etablissement des objectifs.
- Recherche et mise en œuvre des actions d'amélioration.
- Evaluation des résultats.
- Formalisation des changements.

Cette dynamique de recherche d'amélioration est continue. Les retours d'information des clients, les audits et la revue du système de management de la qualité sont également utilisés pour identifier des opportunités d'amélioration.

Le principe de l'amélioration continue est souvent représenté par un cycle d'actions, appelé "**roue de Deming**" ou cycle **PDCA**.

g. Approche factuelle pour la prise de décision :

Pour pouvoir prendre les bonnes décisions, il faut pouvoir s'appuyer sur des informations fiables. Ces informations doivent donc être disponibles et sous une forme permettant leur analyse et leur compréhension. Dans de nombreux cas, la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord pertinents permet de répondre à ce besoin et facilite la prise de décision.

h. Management des relations avec les fournisseurs :

L'entreprise doit comprendre les intérêts des partenaires, de définir clairement leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances.

2.3. Management de la qualité suivant le référentiel ISO 9001 :

2.3.1. Systèmes de management de la qualité—Exigences :

La présente Norme internationale spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme :

- a. doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.
- b. vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.⁴¹

2.3.2. Responsabilité de la direction :

La direction de l'entreprise doit faire la preuve de son engagement vis-à-vis de la mise en œuvre du système de management de la qualité. Elle doit aussi s'impliquer dans la mise en œuvre de l'amélioration continue. Il résulte de cet engagement un ensemble d'actions très fortes, par exemple, que :

- Les exigences formulées par les clients soient clairement exprimées. Ensuite, qu'elles soient respectées afin d'accroître la satisfaction de ces mêmes clients.
- La planification existe et fonctionne. La planification de l'objectif qualité bien sûr, mais aussi la planification de l'ensemble du système de management de la qualité.

⁴¹ La norme ISO 9001 version 2015. [En ligne]. <https://www.iso.org>. Consulté 05/05/2020.

- La politique en matière de qualité existe. Cette politique qualité doit avoir une réalité en se matérialisant dans un certain nombre d'objectifs de qualité diffusés. Ces objectifs étant naturellement atteignables et mesurables.
- Les différentes responsabilités de chacun soient clairement définies et communiquées dans l'entreprise.
- La communication interne à l'entreprise soit établie et qu'elle fonctionne de manière appropriée.
- Des revues de direction soient planifiées à intervalles réguliers. C'est le moyen d'évaluer l'efficacité des actions décidées et réalisées antérieurement.

C'est aussi l'occasion de prendre les décisions qui s'imposent en vue des améliorations futures.⁴²

2.3.3. Management des ressources :

Après l'engagement de la direction, ce qui importe c'est de disposer des moyens nécessaires. Pour cela, l'entreprise va pouvoir agir sur :

- Les ressources humaines qui doivent être compétentes, formées en conséquence et motivées.
- Les moyens matériels ou les infrastructures qui comprennent les bâtiments, les équipements et tous les moyens qui agissent en supports, tels que les moyens logistiques et ceux de communications.
- Les environnements de travail qui conditionnent aussi le niveau de qualité des produits fabriqués.

2.3.4. Réalisation du produit :

Les conditions dans lesquelles un produit ou un service est fabriqué influent sur la qualité dudit produit ou service. C'est pourquoi il importe d'en maîtriser très étroitement le processus de réalisation.

La norme s'intéresse à l'ordre logique de la réalisation d'un produit, les exigences portent sur la conception et le développement du produit ou du service. Puis, sont concernées les achats et les matières premières avant de traiter les exigences relatives à la fabrication (production), au stockage et à la livraison au client du produit ou du service.

⁴² PINET Claude, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008, AFNOR Editions, 2009, p.7.

2.3.5. Mesures, analyse et amélioration :

L'entreprise doit démontrer la qualité des produits ou des services qu'elle fabrique. Elle doit aussi vérifier le maintien en conformité de son système de management de la qualité. Enfin, elle doit s'améliorer en permanence. Pour y parvenir, elle va devoir mettre en place un certain nombre de mesures, notamment en ce qui concerne :

- La satisfaction réelle de ses clients : c'est la qualité telle qu'elle est perçue par les Clients qui sont importante pour connaître leur niveau de satisfaction effective.
- Le système de management de la qualité lui-même : pour cela des revues et des audits internes seront à prévoir, à organiser et à réaliser tout au long de l'année, ces audits internes vont apporter des remontées d'informations indispensables pour apprécier le fonctionnement réel du système de management de la qualité et prendre des décisions.
- La surveillance sur les processus, afin de connaître leur efficacité en vue de les améliorer.
- La surveillance sur les produits ou les services fabriqués, afin de savoir s'ils sont réellement en conformité avec les exigences définies.⁴³

Toutes ces mesures et analyses ont pour seul but de détecter les non-conformités et les dysfonctionnements, afin de prendre des mesures d'amélioration aux moyens d'actions de correction, soient curatives, soient préventives.⁴⁴

3. Approche Processus Selon La Norme ISO 9001 :

3.1. Tout d'abord, Qu'est-Ce Qu'un Processus?

Un processus est un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

L'approche processus est un outil de management qui amène un gain d'efficacité et de performance à l'organisme. Décrire les processus a pour but de mieux répondre aux besoins et attentes des parties prenantes (clients et autres parties intéressées) en se positionnant au cœur du fonctionnement de l'entreprise, de déployer une politique et des objectifs qualité à tous les niveaux hiérarchiques et enfin, d'optimiser l'obtention des résultats par une implication et coordination des acteurs du système.⁴⁵

⁴³ MOATI Philippe, Stratégie clients Focus 1 : L'orientation client, nature et mise en œuvre d'une démarche « servicielle », 2012 Pearson France, p.16.

⁴⁴ PINET Claude, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008, AFNOR Editions, 2009, p.7.

⁴⁵ cartographie-processus. [En ligne]. <https://www.appvizer.fr>. Consulté 22/05/2020.

L'approche processus est le point clé de la norme ISO 9001, elle implique une conception plus pragmatique de l'organisation de l'entreprise. Elle est par essence transversale vu qu'elle est basée sur l'identification des besoins des clients. Ceci passe d'abord par la mise en place d'une cartographie des processus ainsi qu'une description détaillée du processus et de ses indicateurs.

L'approche processus :

- souligne l'importance :
 - de comprendre et de satisfaire aux exigences des parties intéressées.
 - de la prévention pour réagir sur les éléments non voulus comme :
 - retours client.
 - Rebut.
 - de mesurer la performance, l'efficacité et l'efficience des processus.
 - d'améliorer en permanence ses objectifs sur la base de mesures objectives.
 - de la valeur ajoutée des processus.
- repose sur :
 - l'identification méthodique.
 - les interactions.
 - la séquence.
 - le management des processus qui consiste à :
 - déterminer les objectifs et leurs indicateurs.
 - piloter les activités associées.
 - analyser les résultats obtenus.
 - entreprendre des améliorations en continu.
- Permet :
 - de mieux visualiser les éléments d'entrée et de sortie et leurs interactions.
 - de clarifier les rôles et responsabilités exercées.
 - d'affecter judicieusement les ressources nécessaires.
 - de faire tomber des barrières entre les départements.
 - de diminuer les coûts, les délais, les gaspillages.⁴⁶
- et assure à long terme :
 - la maîtrise.
 - la surveillance.

⁴⁶ Principe management qualité .iso [document électronique] Edition 2016. <https://www.iso.org>.

- l'amélioration continue des processus.
 - L'approche processus **ce n'est pas** :
 - la gestion de crise "On ne résout pas les problèmes en s'attaquant aux effets".
 - blâmer le personnel "La mauvaise qualité est le résultat d'un mauvais management".
- MASAAKI IMAI.**
- la priorité aux investissements. " Utilisez vos méninges, pas votre argent". **TAIICHI OHNO.**

➤ **Les Types :**

- **Les processus de management :**

Aussi appelés de direction, de pilotage, de décision, clés, majeurs. Ils participent à l'organisation globale, à l'élaboration de la politique, au déploiement des objectifs et à toutes les vérifications indispensables. Ils sont les fils conducteurs de tous les processus de réalisation et de support.

- **Les processus de réalisation :**

Les processus de réalisation (opérationnels) sont liés au produit, augmentent la valeur ajoutée et contribuent directement à la satisfaction du client.

- **Les processus de support :**

Les processus de support (soutien) fournissent les ressources nécessaires au bon fonctionnement de tous les autres processus. Ils ne sont pas liés directement à une contribution de la valeur ajoutée du produit mais sont toujours indispensables.

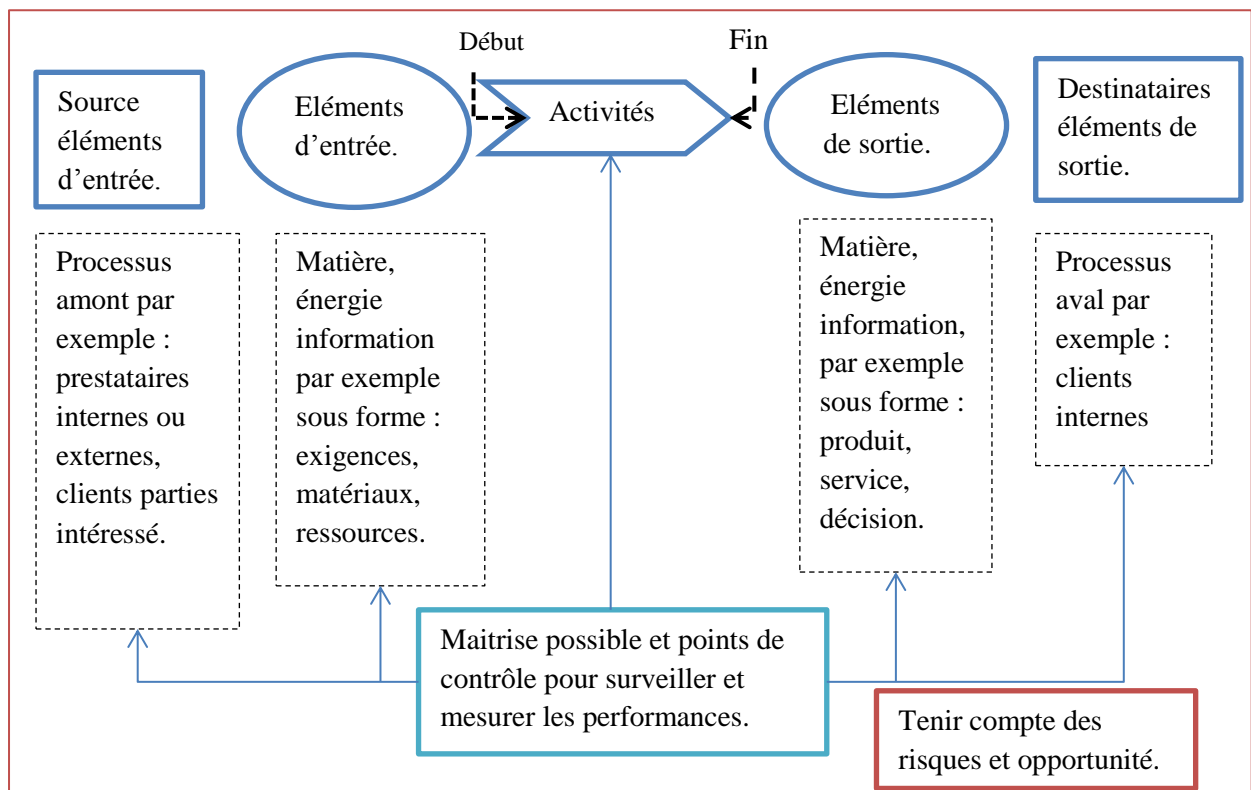


Figure II. 1: Représentation schématique des éléments d'un processus.

3.2. Cartographie des processus :

3.2.1. Qu'est-ce que la cartographie des processus ?

La cartographie des processus est une représentation graphique des processus d'une organisation. Elle met en exergue le lien entre les tâches qui forment le processus et leur enchaînement. Ce n'est ni plus ni moins que la modélisation du processus grâce à un outil. Elle permet de mettre en avant les interactions entre les différents processus de l'entreprise, en découle une amélioration continue des du flux de travail, des méthodes employées par l'organisation ou entreprise pour une efficacité accrue.

Elle concerne les processus métiers, les processus opérationnels (de production, par exemple) et les processus support. Elle donne une visibilité globale sur le fonctionnement d'une organisation, d'un service d'une entreprise.

Par ailleurs, la cartographie démontre la démarche qualité de l'approche des processus dans une entreprise.⁴⁷

⁴⁷ cartographie-processus. [En ligne]. <https://www.appvizer.fr>. Consulté 22/05/2020.

3.2.2. Cartographie des processus et norme iso 9001 version 2015 :

La cartographie des processus est une démarche qui permet de répondre à plusieurs exigences de la norme ISO 9001, mais elle ne constitue pas une obligation pour les organisations.

Cette norme, certification de qualité, préconise l'organisation par les processus. La cartographie des processus est la base de cette organisation, notamment grâce à la formalisation des macro-processus de l'entreprise.

La norme ISO 9001 requiert par ailleurs une organisation orientée client, facilitée et mise en lumière par la cartographie des processus. Cette dernière met aussi en exergue les activités directement au service du client et la valeur ajoutée créée par chacune de ces activités.

La norme ISO 9001 version 2015 a ajouté de nouvelles exigences :

- la définition claire de processus de direction qui met en évidence le système de management de l'organisation, offrant de la visibilité sur la stratégie de l'entreprise.
- la description précise des processus pour que chaque acteur sache se situer rapidement dans l'organisation, s'implique et comprenne sa valeur ajoutée.

3.2.3. Les avantages de la cartographie des processus :

Quelles bonnes raisons devraient vous pousser à adopter la cartographie des processus ? Elle permet :

- de rationaliser les processus d'une organisation.
- d'optimiser la gestion des tâches qui forment un processus donné.
- de mieux comprendre les processus.
- de dérouler les tâches plus rapidement, pour un meilleur rendement des projets.
- d'améliorer les processus en place en prenant du recul.
- de faciliter la communication entre les parties prenantes d'un même processus.
- de planifier les projets de manière plus rationnelle, en anticipant mieux les risques, Notamment.

4. Amélioration De La Qualité :

L'amélioration de la qualité s'obtient par l'amélioration des processus. L'amélioration de la qualité est une activité continue, qui s'efforce d'atteindre des niveaux toujours plus élevés d'efficacité et d'efficience des processus.⁴⁸

⁴⁸ CATTAN MICHEL, IDRISSE NATHALIE, KNOCKAERT PATRICK, Maîtriser les processus de l'entreprise, édition d'organisation, 2008, p. 199.

4.1. Le Cycle PDCA Et l'amélioration De La Qualité :

"**Roue de Deming**". Ce cycle, représenté dans la roue de Deming, est nommé modèle PDCA, afin de désigner les quatre étapes suivantes :

- **Planifier** : Partant des exigences des clients et aux politiques de l'organisme, il s'agit d'établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant, et identifier et traiter les risques et opportunités.
- **Réaliser** : c'est la phase de réalisation de ce qui a été planifié.
- **Vérifier** : Lors de cette phase, les processus et les produits et services obtenus sont surveillés et (le cas échéant) mesurés par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées et des comptes rendus des résultats sont établis.
- **Agir** : Selon la nécessité, des actions sont prises afin d'accroître la performance.⁴⁹

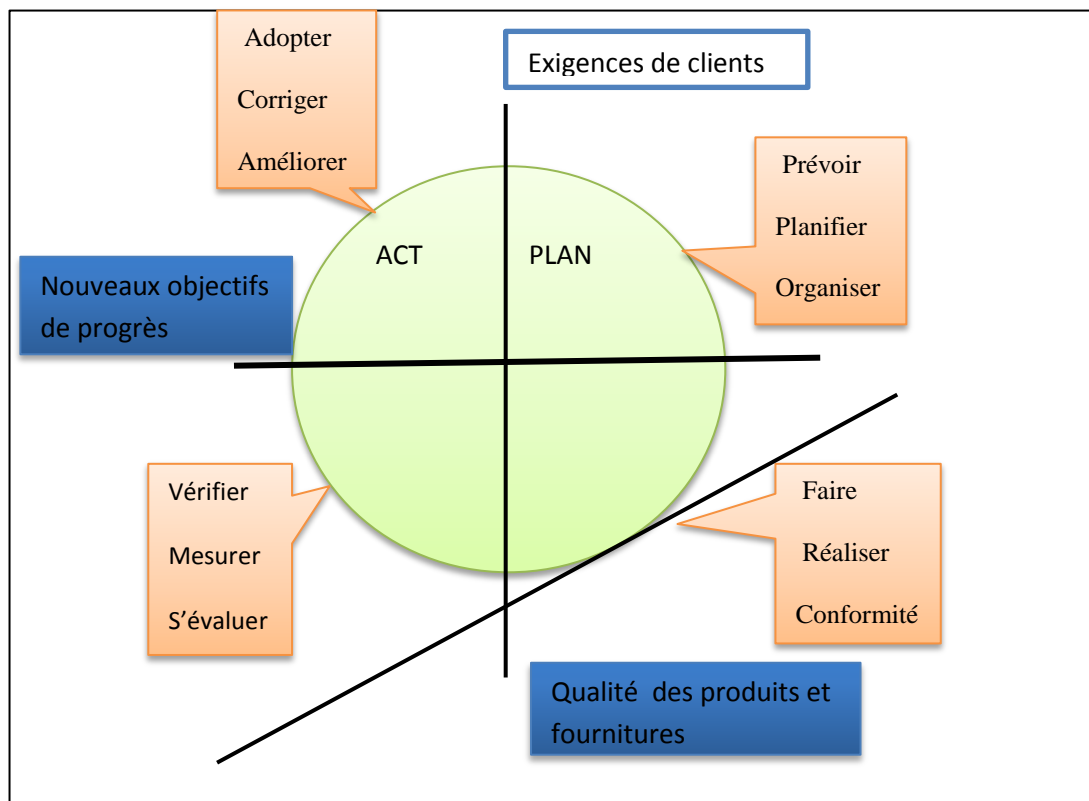


Figure II. 2 Roue de Deming (PDCA).⁵⁰

⁴⁹ EVA GIESEN « Démarche qualité et norme ISO 9001 ». [Document électronique]-
www.IRDEDITIONS.com. 2008. Page 45-85.

⁵⁰ Norme ISO 9001 version 2015. [En ligne]. <https://www.iso.org>. Consulté 22/05/2020.

4.2. Valeurs, attitudes et comportements :

L'environnement pour l'amélioration de la qualité exige souvent un nouvel ensemble de valeurs, d'attitudes et de comportements partagés, centrés sur la satisfaction des besoins des clients et fixant des objectifs de plus en plus ambitieux. Les valeurs, les attitudes et les comportements essentiels pour une amélioration continue de la qualité comprennent :

- L'attention centrée sur la satisfaction des besoins des clients internes et externes.
- L'implication de la totalité de la chaîne d'approvisionnement, du fournisseur au client, dans l'amélioration de la qualité.
- La démonstration de l'engagement, du rôle inspirateur et de l'implication de la direction.
- La mise en évidence de l'amélioration de la qualité comme étant un travail de chacun, que ce soit en équipe ou par le biais d'activités individuelles.
- L'approche des problèmes par l'amélioration des processus.

4.3. Communication et travail en équipe :

La liberté de communication et le travail en équipe éliminent les obstacles organisationnels et du personnel qui s'oppose à l'efficacité, à l'efficience et à l'amélioration continue des processus. Il convient que la liberté de communication et de travail en équipe s'étendent à toute la chaîne d'approvisionnement, y compris les fournisseurs et aux clients. La communication et le travail en équipe supposent une confiance mutuelle. Celle-ci est essentielle si l'on veut que chacun participe à l'identification et au suivi des possibilités d'amélioration.⁵¹

4.4. Formation et information :

Une formation et une information suivies sont indispensables à chacun. Des programmes de formation et d'information sont importants, dans la mesure où ils créent et entretiennent un climat propice à l'amélioration de la qualité. Il convient que tous les membres d'un organisme, y compris aux niveaux les plus hauts de la direction, bénéficient de programmes d'éducation et de formation relatifs aux principes et pratiques de la qualité, ainsi qu'à l'application des méthodes appropriées d'amélioration de la qualité.

Ceci comprend l'utilisation d'outils et de techniques d'amélioration de la qualité. Les programmes d'éducation et de formation seront examinés afin de s'assurer de leur harmonie avec les principes et pratiques de la qualité et leur efficacité évaluée régulièrement.

⁵¹ PESQUEUX Yvon, Qualité et Management, Une analyse critique, Edition ECONOMICA, 2008, p42-p44.

4.5. Les audits de la qualité :

Il existe deux sortes d'audits :

- Les audits **externes** effectués par les organismes certificateurs.
- Les audits **internes**, effectués en interne, en général par le responsable qualité.

Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none">- Pour s'assurer que le système qualité est toujours d'actualité, pertinent, efficace et utilisé.- Pour obtenir une reconnaissance de la qualité de son système qualité.
Quoi ?	<ul style="list-style-type: none">- C'est une photo du fonctionnement à un moment donné. Cela permet d'être sûr du respect des procédures du système d'assurance de la qualité.
Comment ?	Lors d'un audit, On compare le réel avec les différents supports de la qualité, à savoir : La manuelle qualité, les procédures, les instructions, les modes opératoires et les enregistrements relatifs à la qualité.

Tableau II. 1 : Les audits de la qualité. ⁵²

⁵² BOUDIN Dominique, Les principes généraux de la qualité, ADSP n°35 juin 2001, p. 25.

CONCLUSION :

Au terme de ce chapitre, nous pouvons conclure que la qualité est l'affaire de tous les acteurs de l'organisation et le succès d'une démarche qualité dépend de chacun. Ainsi, il est indispensable que chaque membre de la firme soit sensibilisé à un minimum indispensable de notion qualité, au respect des besoins des clients, à la recherche de leur satisfaction et à l'amélioration continue des prestations.

Cependant, la mise en place d'un système de management de la qualité permet de faciliter la maîtrise de la qualité souhaitée par le client, et d'atteindre l'objectif visé par les responsables, puisque ce système oriente l'entreprise vers la satisfaction permanente des clients.

Enfin, l'établissement d'un système de mangement de la qualité engendre des bénéfices tels qu'une réduction du coût de gestion de système de management, une meilleure utilisation et réduction des ressources allouées et une amélioration de fonctionnement global et de la performance de l'entreprise.

SECTION 02:PARTIE PRATIQUE.

- CHAPITRE III : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE AIR ALGÉRIE ET LA STRUCTURE CONCERNEE PAR L'ETUDE (AIR ALGÉRIE CARGO).

- CHAPITRE IV: PLANIFICATION ET MISE EN ŒUVRE DE LA DEMARCHE QUALITE.

CHAPITRE III : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE AIR ALGÉRIE ET LA STRUCTURE CONCERNEE PAR L'ETUDE (AIR ALGÉRIE CARGO).

INTRODUCTION :

Le fret aérien, important dans les échanges commerciaux de l'Algérie, agit comme un complément des autres modes de transport maritimes, ferroviaires ou routiers.

Air Algérie est un organisme public à caractère économique et commercial, les principales missions pour la compagnie sont le transport des passagers, bagages, frets et courriers sur le territoire national, et international. L'activité fret a débuté chez AIR ALGÉRIE en même temps que celle des passagers, par la vente des capacités soute des avions et l'activité Handling des marchandises et leur consignation en magasin sous douane. Aujourd'hui la filiale AIR ALGÉRIE Cargo est née de la restructuration de la compagnie AIR ALGÉRIE, forte de son capital financier, matériel et humain, mais surtout de son expérience sur les différents marchés.

La compagnie Air Algérie, comme ses homologues dans le monde, met à la disposition des opérateurs économiques importateurs ou exportateurs les moyens matériels et humains pour la réussite dans ses tâches.

Actuellement le trafic du fret aérien en Algérie a un niveau moyen annuel de 25 000 tonnes entre l'import et l'export. Part de marché 64% AH et 36% pour les autres compagnies AIR ALGÉRIE réalise 11 500 tonnes à L'import et 3 500 tonnes à l'export et environ 1000 tonnes sur le domestique.⁵³

Dans ce présent chapitre, nous allons donner un aperçu sur la compagnie air Algérie et la direction de fret et ses différents services qu'elle referme.

⁵³ Le Fret Aérien dans les services logistiques des échanges commerciaux .air Algérie [Document électronique] [.https://airalgerie.dz/notre-compagnie](https://airalgerie.dz/notre-compagnie)

1. Présentation D’AIR ALGÉRIE :

L’Air Algérie (code IATA : AH. code OACI : DAH) est la compagnie aérienne nationale algérienne. Elle fut créée en 1947, quand fut constituée la Compagnie Générale de Transport (C.G.T.), dont le réseau était principalement orienté vers la France. Air Algérie opère depuis l’Aéroport Houari Boumediène d’Alger des vols vers 28 pays en Europe, en Afrique, en Asie, en Amérique du Nord et au Moyen-Orient. Elle dessert également 32 destinations sur le territoire algérien. Elle est membre de l’association internationale du transport algérien, et de l’Association des Compagnies Aériennes Africaines.

Air Algérie est une société par actions « S.P.A » dont le capital est de 66.000.000.000.000 DA, c’est une compagnie résolument tournée vers la modernité.⁵⁴

La compagnie Air Algérie se porte bien, après avoir réalisé la nouvelle base de maintenance et modernisé sa flotte, elle a entamé la modernisation de ses outils de gestion et système d’information ainsi que la mise en norme de ses activités, lui permettant de faire face aux défis du marché, sans cesse présents.

Aujourd’hui Air Algérie c’est aussi :

- Le troisième transporteur en Afrique.
- 3.500.000 passagers transportés chaque année.
- 36 villes desservies dans 24 pays et 40 escales en Algérie.
- Jusqu’à 120 vols quotidiens en programme de pointe.
- Un réseau de vente comprenant 150 agences en Algérie et à l’étranger reliées à son système de réservation. Son produit est distribué à travers les G.D.S auprès desquels Air Algérie a souscrit des abonnements.
- L’agent général de 36 compagnies aériennes étrangères.
- Des charters pétroliers qui transportent quelque 500.000 passagers par an.
- Des charters OMRA et hadj qui transportent les pèlerins vers les lieux saints de l’islam.

⁵⁴ Source (document interne de la direction fret Air Algérie).

1.1. Historique d'Air Algérie :

Créée en 1974 jusque à l'indépendance, son réseau était essentiellement orienté vers la France pour des raisons historiques, son siège avait été fixé à Paris et ses opérations limitées à l'intérieur du territoire algérien et vers la France.

Le 18 février 1963 la compagnie générale des transports aériens passe sous la tutelle du ministre des transports et devient dès lors une instruction un instrument privilégié du gouvernement pour l'exercice de la politique du transport aérien de l'Algérie.

En 1970, 83% du capital social de la compagnie était sous le contrôle du gouvernement algérien avec les rachats des actions détenues par les sociétés étrangères autres qu'Air France. Le 15 décembre 1974, était la nationalisation totale de la compagnie AIR ALGÉRIE le reste du capital fut réalisé suite au rachat de ses actions restantes. Le 17 février 1975, la compagnie Air Algérie a absorbé les activités de la société de travail aérien et avec la promulgation de l'ordonnance N° 75-39 du 17 février 1975, pourtant le statut d'entreprise socialiste Air Algérie est devenue «société de transport et de travail aérien».

En 1975, 1983 « Air Algérie » a été structurée en deux entreprises :

- Air Algérie pour le réseau international.
- Inter air service pour le réseau national.

Après dix ans de fonctionnement Inter Air Service disparaissait ce qui a conduit à une nouvelle organisation interne d'Air Algérie en trois entités autonomes (national, international, aéroport) sous l'autorité d'une direction générale unique.

Depuis 1983 Air Algérie a subi sept restructurations organiques. Cette intensité de modifications organiques témoigne d'une instabilité qui n'a pas favorisé une vision stratégique et une continuité d'actions.

Le 17 février 1997 une assemblée générale s'est tenue au siège de l'entreprise, place Maurice Auden elle a procédé à l'approbation des nouveaux statuts transformant la compagnie en société par action. Air Algérie devient donc une entreprise publique (E.P.E) ayant le statut de : Air Algérie S.P.A (Société par Action), au capital social de 250000000 DZD Réparti en 25000 actions de 100000 DZD chacune détenue par le holding service, unique actionnaire publique en compte de l'état. Air Algérie devient une compagnie aérienne publique, chargée du transport des passagers, du fret et de toutes activités annexes s'y rattachant, elle est régie par le

code de commerce et du droit des affaires en conformité avec la législation nationale en vigueur.

AIR ALGÉRIE se trouve aujourd'hui à un tournant de son histoire la mettant en demeure de réussir son indispensable transformation.

1.2. Organigramme général AIR ALGÉRIE: (Voir l'annexe A).

1.3. Missions et objectifs :

Air Algérie est un organisme public à caractère économique et commercial, les principales missions pour la compagnie sont le transport des passagers, bagages, frets et courriers sur le territoire national, et international. En outre, elle est chargée d'assurer.⁵⁵

1.3.1. Missions :

Les missions d'Air Algérie consiste à :

- L'exploitation des lignes aériennes nationales et internationales, en vue de garantir le transport public régulier et non régulier de personnes, de bagages, de frets et des courriers.
- L'exploitation des lignes aériennes internationales, dans le cadre des conventions et accords internationaux.
- La vente et l'émission de titre de transport pour son compte ou pour le compte d'autres entreprises de transport.
- L'offre de prestations de services à des fins commerciales et Scientifiques pour les besoins de l'agriculture, de la protection civile, de l'hygiène publique et sanitaire.
- L'achat et la vente des aéronefs, l'affrètement fréquent de transport des voyageurs entre les aéroports et les centres urbains, dans le respect de la législation en vigueur et le ravitaillement des avions tout en respectant les conditions fixées par le ministère de tutelle.
- L'entretien, la réparation, la révision et toute autre fonction de maintenance des aéronefs et l'équipement pour son compte et le compte des tiers.
- La gestion, l'entretien et le développement des installations destinées au public et aux opérations de fret.
- L'obtention de toute licence, tout permis de survol et toute autorisation des Etats étrangers nécessaire à l'accomplissement de l'utilisation d'aéronefs civil.

⁵⁵ Source (document interne de la direction fret air Algérie).

- La participation d'Air Algérie en collaboration avec la direction de l'aviation civile, à la renégociation des droits aériens et à la négociation de nouveaux accords aériens avec les pays liés.

1.3.2. Objectifs :

Les principaux objectifs de la compagnie :

- Développement de l'activité cargo.
- Amélioration des structures commerciales.
- La mise en place d'un programme de fidélisation de la clientèle.
- La réduction des coûts d'exploitation et de maintenance.
- Développement et mise en œuvre d'outils adaptés à l'environnement concurrentiel.
- Maîtrise du contrôle de gestion (réduction des coûts, équilibre financier, rentabilité accrue).
- Fournir un service approprié, en tenant compte des exigences de la concurrence et de la variation saisonnière.
- La poursuite du programme d'investissement en s'attendant sur le plus urgent.
- Rationaliser les dessertes rémunératrices et délestage des lignes non rentables.
- Etablir des relations de partenariat national et international dans les domaines commerciaux et techniques.
- Maîtrise du recours à l'affrètement dicté par le souci d'une meilleure adéquation entre capacité et programme d'exploitation.
- Respect des conditions d'optimisation, de régularité et de ponctualité de son programme d'exploitation.
- Mise en œuvre d'un système de gestion et de contrôle de la qualité de service.
- Développement du réseau intranet au sein de l'entreprise.

1.4. Le SMQ dans la compagnie AIR ALGÉRIE:

1.4.1. Objectifs de qualité :

La compagnie Air Algérie a mis en œuvre un système de management de la qualité structuré en fonction de la taille et la complexité des activités à surveiller, et dont les objectifs sont :

- La satisfaction clients: qui représente le principal objectif du management de la qualité en liant les objectifs de la compagnie aux besoins et attentes des clients, cependant AH a des orientations stratégiques par l'Etat, ce qui l'empêche de satisfaire ses clients à 100%.

- La satisfaction réglementaire: le système de qualité doit permettre à l'exploitant de surveiller la conformité aux règlements opérationnels, au manuel d'exploitation, au manuel de maintenance de l'exploitant et à toute autre exigence spécifiée par l'exploitant ou par la DACM pour assurer la sécurité de l'exploitant et de la navigabilité des aéronefs.
- Réduire les coûts de la non-qualité : qui sont les pertes provenant d'une mauvaise qualité, résultant de non-conformité interne et externe à l'organisation.⁵⁶

1.4.2. Certification de la compagnie :

- Air Algérie dispose de 4 certifications, 2 d'entre elles sont gérées par la direction Qualité/Sécurité Aérienne:
 - DACM.
 - Le certificat ISO : AH est certifié ISO selon la norme « ISO9001 version 2015 » est renouvelé chaque 3 ans.
 - Le certificat IOSA : délivré par IATA.
 - Le certificat EASA part 145.

2. Présentation Et Fonctionnement De La Direction CARGO Au Sein De La Compagnie AIR ALGÉRIE :

La direction fret au sein de la compagnie air Algérie est chargée d'assurer, de promouvoir et de développer le transport de marchandises.

Cette structure centrale est basée à l'aéroport Houari Boumediene, le fonctionnement des services est assuré tous les jours de 7h30 à 19h, y compris les week-ends et jours fériés. En ce qui concerne le reste du territoire national, l'activité fret est gérée par les directions régionales respectivement comme suit :

- Direction régionale pour l'ouest Algérien (siège Oran) Dotée d'un centre cargo à l'aéroport d'Oran).
- Direction régionale pour l'est d'Algérien (siège Constantine) dotée pareillement d'un centre cargo à l'aéroport de Constantine.
- Direction régionale pour sud Algérien (siège Ouargla).

⁵⁶ notre- démarche- qualité .AIR ALGERIE. [En ligne]. <https://airalgerie.dz/notre-compagnie>. Consulté 15/06/2020.

2.1. L'organigramme de la direction du fret : (voir l'annexe B).

2.2. Activité fret aérien :

Actuellement le trafic du fret aérien en Algérie a un niveau moyen annuel de 25 000 tonnes entre l'import et l'export.

AIR ALGÉRIE réalise environ 16 000 tonnes comparativement aux autres compagnies qui totalisent environ 9 000 tonnes.

Part de marché 64% AH et 36% pour les autres compagnies AIR ALGÉRIE réalise 11 500 tonnes à L'import et 3 500 tonnes à l'export et environ 1000 tonnes sur le domestique.

La part des importations est largement dominante sur les exportations, soit respectivement 70 % et 30%.

Les opérations de fret aérien qu'effectue la compagnie ont connu "une croissance considérable" pour le trafic de fret en termes d'exportation et d'importation durant 2018, atteignant 58 % par rapport à 2017, en passant de plus de 300.000 tonnes transportées en 2017 à plus de 800.000 tonnes en 2018.⁵⁷

Les opérations de fret ont enregistré une croissance de 61 % pour les vols réguliers et 7 % pour les vols mixtes durant la même période.

Durant le premier semestre de 2019, la compagnie a transporté un total de 8990 tonnes de marchandise dans le cadre du trafic de fret aérien en termes d'importation et d'exportation, contre 19.028 tonnes de marchandise durant la même période de 2018.

La compagnie mobilise 56 avions pour le transport aérien de marchandise, dont 2 pour le transport de marchandise à charge élevée et 54 pour le transport des passagers à charges basses.

2.3. Les perspectives des services du fret aérien AH CARGO :

La filiale cargo à 100% AIR ALGÉRIE créée en 2016, a pour objectif de dynamiser l'activité de transport fret en lui donnant les moyens nécessaires au plan: organisation, matériel, humain, et méthodologique.⁵⁸

⁵⁷ Le Fret Aérien dans les services logistiques des échanges commerciaux .air Algérie [Document électronique] [.https://airalgerie.dz/notre-compagnie](https://airalgerie.dz/notre-compagnie)

⁵⁸ Le Fret Aérien dans les services logistiques des échanges commerciaux .air Algérie [Document électronique] [.https://airalgerie.dz/notre-compagnie](https://airalgerie.dz/notre-compagnie) .

Ainsi elle a :

2.3.1. Au plan commercial :

- Une stratégie commerciale volontariste sur les marchés modernisant les méthodes pour plus de coordination et d'ouverture à la clientèle: grâce à des partenaires commerciaux GSA et des systèmes d'information destinée aux clients.
- la volonté d'accompagner les exportations Algériennes qui équilibrerait économiquement ses lignes fret.
- Engager un programme de vols cargo offrant des capacités aux opérateurs, mais reste encore ouvert à toutes les opportunités qui s'exprimeraient.
- Renforcer les capacités dédiées au fret par l'arrivée des 2 B737- 700 qui s'ajoutent à l'hercule LC 130 et les 02 ATR 500.

2.3.2. Au Plan des infrastructures magasins :

- La filiale AIR ALGÉRIE CARGO est en phase d'ouverture de deux nouveaux centres fret à Biskra et El Oued permettant l'envoi de frets à partir de l'intérieur du pays, qui s'ajoutent aux escales existantes.
- Elle a également entamé les procédures pour agréer deux autres magasins (Tlemcen et Bejaia).
- Ces installations mises aux normes et standards internationaux élargiront l'offre de service à partir de l'intérieur du pays.

2.3.3. Les programmes et destinations de transport fret:

- La filiale cargo organise le transport fret sur les avions du groupe AIR ALGÉRIE qu'elle commercialise en réseaux de marchés fret déjà identifiés.
- Mais elle reste très attentive à l'expression de nouveaux besoins de transport, tant à l'import, qu'à l'export des opérateurs Algériens pour apporter les adaptations nécessaires aux programmes de vol.

2.4. Les missions et organisation générale de la direction fret :

La direction fret est chargée de :

- L'exécution de la politique de l'entreprise en matière de transport de marchandises.
- L'élaboration du programme d'exploitation régulier et nom régulier.
- Définir la politique tarifaire et promotionnelle de produit.

- Analyse et consolidation des marchés potentiels.
- Gestion du personnel et moyens technique.

2.4.1. L'organisation et rôles des sous directions :

Il existe trois sous directions, qui sont les suivantes :

- Sous-direction commercial.
- Sous-direction exploitation (centre cargo).
- Sous-direction gestion et contrôle.⁵⁹

a) La sous-direction commerciale :

→ Organiser comme suit :

- Département vente et accord.
- Département tarif et réglementation.

→ **Sa mission:**

- Définir la politique commercial de l'entreprise en matière de fret et de poste.
- La conception, du produit offert avec tous ses composants (transport, transit).

→ **Ses attributions:**

- Définition du produit fret ainsi que les voies et moyens de sa promotion.
- Participation à l'élaboration des plans de développement de l'activité commerciale.
- Organisation et contrôle des entités décentralisées.
- Prospection des marchés existants et détermination des marchés prioritaire.
- Maintenance de la dynamique de vente.
- Etablissement, lancement et gestion des avions mixtes (passage-fret) en participant avec la direction des passagers.
- L'utilisation optimale des capacités commerciales.
- Gestion des accords commerciaux et de coopération.

b) La sous-direction gestion et contrôle :

Dont les composants sont :

- Département administration.
- Département inspection et contentieux.
- Département finance.

⁵⁹ Source (document interne de la direction gestion des ressources humaines air Algérie).

→ **Sa mission :**

Elle est chargée du contrôle de la finance et de la communication des structures opérationnelle et commercial centralisées de l'activité fret.

→ **Ses attributions :**

- Gestion et contrôle du budget de fonctionnement.
- Etablissement d'un programme d'inspection et procédure et contrôle des structures.
- Gestion des affaires juridiques.
- Mise en œuvre de la gestion administrative de la direction.
- Définition de la procédure traitement des litiges fret et poste.

c) **La sous-direction exploitation (centre cargo) :**

Elle se compose de trois départements :

- Département commercial.
- Département exploitation.
- Département magasin et transit.

→ **Sa mission :**

Le centre cargo est doté de toutes les attributions, y compris de structures administratives, comptables et budget propre.

d) **Les centres de magasinage fret :**

En Algérie, il existe cinq (5) stations sont opérationnelles aux normes internationales et permettent la réception et livraison de marchandises ainsi que l'exportation: Alger, Oran,

Constantine, Annaba et HASSI-Messaoud.

A l'étranger, des sous-traitants à chaque escale fret, offrent les services de magasinage et autres services liés au transport aérien (transfert en camion ou avion).

e) **Les centres de Cargo :**

Le Centre Cargo d'Alger offre toutes les commodités pour le traitement des marchandises spéciales :

- Cinq (5) chambres froides pour stocker les produits réfrigérés dédiées à l'import et une (1) chambre froide pour les produits exportés.

- des installations et équipements nécessaires aux traitements de marchandises spéciales et réglementées.
- Des personnels formés aux traitements des marchandises réglementées et spéciales.⁶⁰

2.4.2. Les moyens matériels et humains de la direction :

→ Les moyens matériels :

L'infrastructure de la direction fret est composé de :

- 33 bureaux.
- 03 hangars.
- 01 plateforme destinée au matériel fret dont la superficie est de 5,798 M².
- 11 chariots élévateurs (dont électrique et diesel).
- 200 palettes.

→ Les moyens humains :

L'effectif global de la direction fret est de 220 Cadre supérieures :

Ils représentent le commandement, qui sont au nombre de 16 dont:

- 50% ont plus de 50ans.
- 20% possèdent le niveau universitaire.⁶¹

2.4.3. Les réseaux de l'activité fret :

Il existe 3 modes d'exploitation, en rapport avec l'activité fret:

- Les vols cargos réguliers.
- Les vols mixtes réguliers.
- Les vols charters.

2.5. Les réservations pour les exportations :

Seuls les services Air Algérie chargés de la vente du fret : services fret en Algérie ou à l'étranger, escales, représentations ou délégations sont habilités à effectuer des réservations sous les conditions et selon les instructions qui suivent :

⁶⁰ Le Fret Aérien dans les services logistiques des échanges commerciaux .air Algérie [Document électronique]
<https://airalgerie.dz/notre-compagnie>.

⁶¹ Source (document interne de la direction fret et exploitation air Algérie).

Il est vivement conseillé d'établir une fiche de demande de réservation, formulaire conçu à cet effet reprenant les renseignements communiqués par le client qui doivent être précis et complet comme :⁶²

- Nom, Adresse, N° Tel, Fax du client ou son agent.
- Nature exacte de la marchandise.
- Nombre de colis.
- Poids et dimensions globaux de l'expédition ou de chaque colis non homogène.
- Destination finale.
- Date et lieu de remise.
- Conditions particulières d'entreposage et de transport.

2.5.1. Fret nécessitant obligatoirement une réservation :

Les expéditions suivantes, doivent faire l'objet d'une réservation ferme sur tout le parcours :

- **AVI** : Animaux vivants.
- **RAR** : Matière dangereuse.
- **PER** : Périssable.
- **HEA** : colis pondéreux.
- **WET** : Produit humide.
- **EAT** : Denrées alimentaire.

2.5.2. La procédure de réservation :

Les procédures de réservation varient suivant la nature du vol, à savoir ON LINE AIR ALGÉRIE, ou bien, OFF LINE, avec continuation sur une autre compagnie.

Les structures habilitées à procéder aux réservations sont :

- Le centre CARGO pour Alger, service réservation ALGFSAH.
- Les services fret Air Algérie, aux escales en Algérie ou à l'étranger.
- Les représentations ou délégations en l'absence de service fret à l'escale.
- Les messages doivent se faire conformément aux procédures IMP CARGO.
- Les procédures de réservation varient suivant les régimes de ventes disponibles.

⁶² SOURCE (Document de la direction fret et commerciale d'Air Algérie).

2.6. Le traitement du fret à l'export:

A. Procédure générale et étape préliminaire:

Le client doit présenter un laissez-passer au poste de police afin de pouvoir circuler dans la zone fret.

Le laissez-passer est établi par la police des frontières contre présentation d'un motif valable ou un document justifiant l'expédition de la marchandise.

Le client se présente au comptoir du centre cargo, il demande les renseignements suivants :

- Coût de fret.
- Emballage de départ (chaque produit nécessite un emballage).
- Horaire de départ.
- Mode de paiement. Itinéraire.
- s'il s'agit d'un transbordement.
- Formalité de dédouanement de la marchandise (déclaration de douane).
- Choix du transitaire (transitaire de la compagnie, ou privé).
- Réservation pour son expédition.⁶³

B. Acceptation de la marchandise:

La marchandise doit être emballée de telle sorte qu'elle ne puisse détériorer ou endommagé d'autres marchandises avant d'être livrée à destination.

Les marchandises dangereuses doivent être emballées selon la réglementation applicable sur le type de marchandise.

La prise en charge de la direction fret à transporter la marchandise, elle est mise en magasin export. On procède à:

- Identification des composants de l'expédition (dimension, nature, classification si nécessaire).
- Tonnage de l'expédition et son dénombrement.
- Sa mensuration (Taxation au volume si nécessaire).
- Signature du magasinier sur la déclaration d'expédition, qui doit comporter toutes les informations citées ci-dessus.

⁶³ SOURCE (Document de la direction fret et commerciale d'Air Algérie).

Remarque: tous les renseignements concernant la marchandise, le destinataire et l'expéditeur doivent figurer sur la déclaration d'expédition :

- Nombre de colis.
- Poids (tonnage).
- Nature.
- Signature du magasinier.
- Destinataire (Nom, prénom et adresse). Expéditeurs (nom, prénom et adresse).

C. Emission de la LTA:

Après l'acceptation de la marchandise au niveau du magasin export, le client se présente pour une deuxième fois au comptoir pour émission de la LTA.

- Etablissement du document LTA:

Ce document est émis par l'agent IATA (l'agent de fret), contre présentation de la déclaration d'expédition.

- Le paiement du frais transport :

Après émission de la LTA, le client prend la copie bleue de la LTA et paye les frais à la caisse.

Sinon, si le client désire que le paiement s'effectue à destination, l'agent de fret doit mentionner sur la LTA le mode de paiement (CC).

S'il s'agit d'une entreprise qui exporte habituellement, le service de transport met à la disposition de cette entreprise un bon de paiement qui est mentionné par le mode de paiement (PX).

Le mode de paiement restera au choix du client, s'il n'y a pas d'interdiction (règlement IATA).

- L'étiquetage des colis:

Une fois le paiement terminé, le client procède à l'étiquetage des colis.

→ **Rôle des étiquettes:**

- Identification.
- Classement.
- Chargement.

→ **Composant d'une étiquette:**

- N. LTA.
- Aéroport destination.
- Nombre de colis.
- Poids réel.
- Aéroport de départ.
- Aéroport d'escale ou de transbordement (s'il y a lieu).

D. Service transit :

Après étiquetage, le client présent au service transit un dossier conforme à l'expédition de douane:

Copie LTA. Facture Certificat phytosanitaire (périssable). EI IP. 1. Registre de commerce. Carte d'immatriculation.

E. L'organisme douanier:

Il se compose de deux services :

- Service saisie des dossiers:

Le transitaire transmet le même dossier et la déclaration de douane au service saisie.

Le dossier se compose de:

- Photocopie du registre de commerce.
- Facture commerciale.
- Label de qualité.
- Une fiscalité.
- Liste de colisage.

- Service vérification :

Il est du devoir et obligation de l'inspecteur de douane de vérifier le dossier de l'expédition après contrôle de chaque pièce.

F. Visite et contrôle de la marchandise:

Après vérification du dossier et l'établissement de la déclaration douane par le service concerné, on procède au contrôle de la marchandise sous la présence d'un agent de douane ou son inspecteur et un agent de fret et le transitaire, qui se trouve dans la zone sous douane. C'est un magasin qui se trouve dans le magasin export.

Après contrôle, l'inspecteur de douane approuve son accord sur la déclaration de douane par une signature en mentionnant par écrit que la marchandise est autorisée à quitter le territoire national.

I. Service préparation des documents:

- Etablissement du manifeste :

Ce document est établi selon la destination des expéditions et des vols programmes.

Le manifeste est établi à base d'une LTA et une copie de déclaration de douane présentée par le manifeste après accord de douane au comptoir d'Air Algérie.

Pour établir le manifeste, l'agent d'Air Algérie doit obligatoirement vérifier que la déclaration de douane correspond à la LTA manifestée.

- Chargement :

La marchandise sera autorisée à quitter le magasin sous douane, une fois que l'agent de douane reçoit la déclaration de douane, et permet à l'agent de fret de faire sortir la marchandise destinée au changement.

La déclaration de douane est un document qui permet à l'agent de fret de faire sortir la marchandise de la zone sous douane.

La DD doit porter le numéro de LTA et accompagné du manifeste de la marchandise d'un vol donnée.

Après la sortie des colis de la zone sous douane, chaque marchandise est chargée sur des chariots en vue des manifestes établis, et dirigé vers leurs avions respectifs accompagnés de leur document.

2.7. Documents accompagnateurs des marchandises à l'international :

Se référant au dossier de transaction entre mi exportateur algérien répondant au nom de "EURL DALOT " et un importateur français répondant au nom de "SOCIETE DI 'MONT" à LYON.

Le dossier comporte les éléments. Nécessaires répondant au nom de la réglementation :

- Facture.
- Grille de saisie.
- Certificat de circulation de la marchandise.
- Carte d'immatriculation.
- Copie du registre de commerce.

De ce fait, on constate que cet exportateur a fait usage de la demande administrative d'où résulte la présentation des documents édités par la réglementation.

Suivant l'opération depuis la pesée et identification de la nature de marchandise jusqu'au chargement de cette dernière.

A. Acceptation de la marchandise :

Le 13/02/2018 l'entreprise EURL DATOL a fait entrer des marchandises de type "dattes" au magasin pour la pesée et dénombrement - 500 colis - poids : 6125 kg.

a. Au plan administratif :

Ces documents sont mentionnés sur document administratif qui est la déclaration d'expédition.

Ce document comporte les renseignements suivants :

- Destinataire : SOCIETE DUMONT BP 2065 FR-68228 CEDEX LYON France.
- Poids : 6125 kg.
- Nombre de colis : 500.
- Nature de la marchandise : " dattes ".
- Expéditeurs : EURL DATOL 122 AVENUE SI EL HAOUES 07000 BISKRA Algérie.
- Date d'expédition.
- La signature de l'expéditeur.
- Signature du magasinier.

b. Emission de la L.T.A. :

Après la pesée et le dénombrement des colis, notre client s'est présenté au comptoir pour émission de la L.T.A. Il remet à l'agent de fret la déclaration de l'expédition, après vérification de ce dernier, l'agent de fret émet la L.T.A. le 13/02/2018.

Une fois la L.T.A. émise, l'agent de fret remet une copie bleue au client pour paiement. Il se présente à la caisse et paye les frais de fret, il a utilisé le mode de paiement (P.P) port payé, (paiement sur place).

Ensuite il est parti au magasin étiqueter ces colis.

c. Service transit :

Après étiquetage, le client a présenté un dossier conforme à son expédition au transitaire de la compagnie de transport pour procéder à la démarche douanière.

Le dossier se compose de :

- Facture : document comptable établi par l'exportateur.
- Grille de saisie : document établi par le service de douane.
- Copie du registre de commerce : provenant de la direction des impôts.
- L'EURI.

Après émission de la déclaration de douane par le transitaire, ce dernier présente au service de douane le dossier et la déclaration de douane pour saisie.

d. Service de douane :

Une fois le dossier est saisi par le service concerné, l'agent de douane remet le dossier et la déclaration de douane au service vérification pour contrôle de conformité du dossier relatif à la marchandise expédiée.

Après vérification et contrôle, l'inspecteur de douane procède à la vérification et contrôle de la marchandise qui se trouve dans l'entrepôt de la zone sous douane.

Après contrôle, l'inspecteur approuve son accord sur la déclaration de douane et autorise la marchandise à quitter le territoire national.

B. Préparation des documents et chargement (départ) :

a. Préparation des documents :

La déclaration de douane une fois approuvée, l'agent transit remet une copie de cette dernière au comptoir pour établissement du manifeste.

L'agent de fret prend la L.T.A. et la copie de déclaration de douane et les remet au service départ après vérification des deux documents, l'agent d'Air Algérie établit le manifeste et remet la déclaration de douane à l'agent de douane qui se trouve dans la zone sous douane.

b. Chargement :

L'agent de douane reçoit la déclaration de douane, il autorise l'agent de fret de faire sortir la marchandise de sa zone pour le chargement.

- Légende:

- Acceptation de la marchandise.
- Emission de la L.T.A. et paiement, étiquetage des colis.
- Réception du dossier conforme pour émission de la DD.
- Envois du dossier au service de douane pour saisie et vérification Visite et contrôle de la marchandise par l'inspecteur de douane.
- Accord de l'inspecteur de douane sur la déclaration de douane.
- Envoi d'une copie de déclaration de douane au comptoir d'Air Algérie.
- Envoi d'une copie L.T.A. et déclaration de douane au service préparation des documents et chargement pour établissement du manifeste.
- Envoi de la déclaration de douane de la zone sous douane pour libérer la marchandise à quitter le territoire.
- Chargement de la marchandise sur les chariots pour les tracter vers leurs avions respectifs.

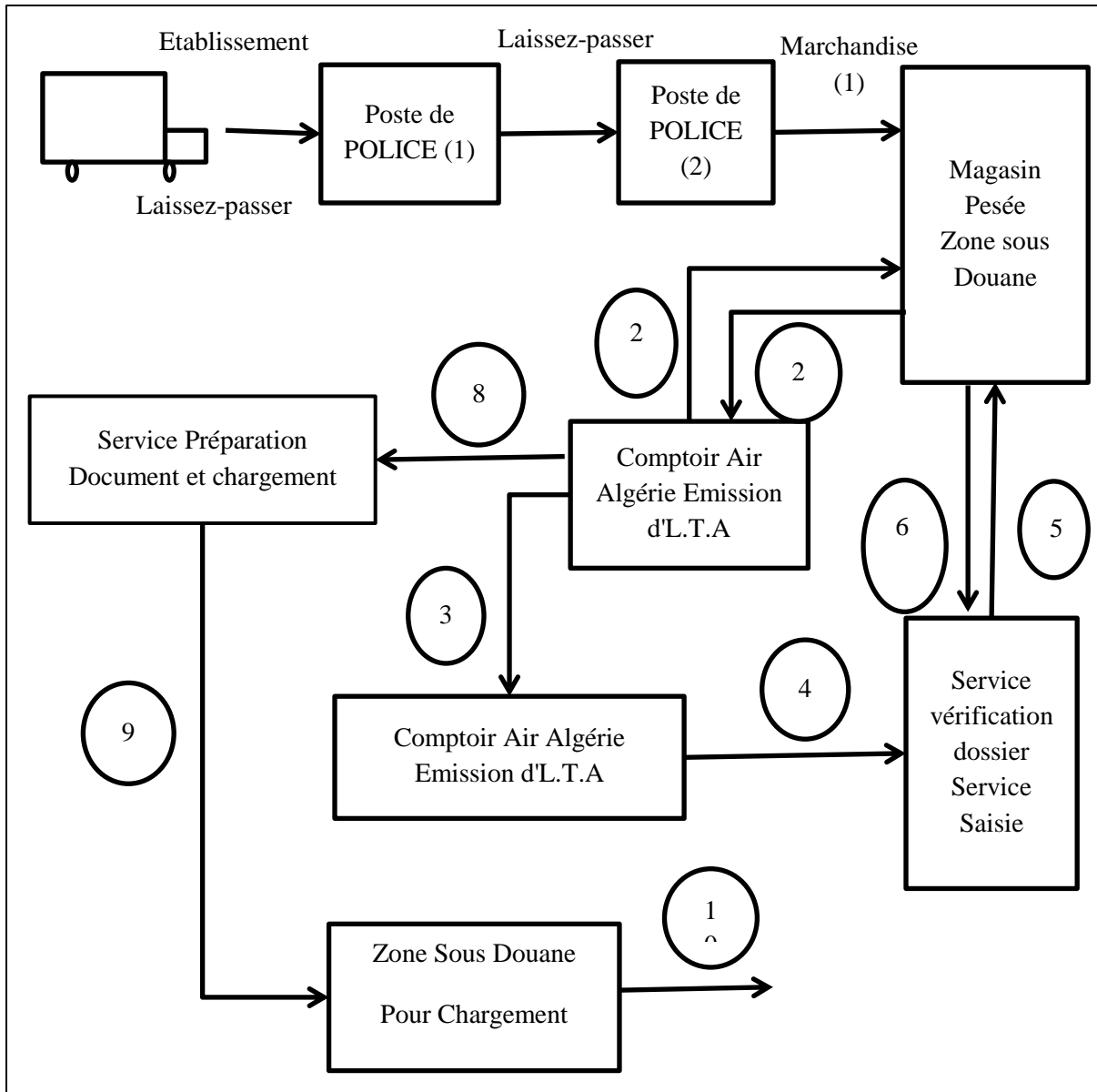


FIGURE III .1 : TRAITEMENT DE FRET A L'EXPORT.⁶⁴

⁶⁴ Source (document interne de la direction fret air Algérie).

Conclusion :

Durant ces dernières années la compagnie a connu une croissance considérable en termes de performances commerciales, conformément au plan moyen terme entreprise et transporte aujourd'hui plus de 6.1 millions de passagers annuellement, tous vols confondus, avec une flotte de 59 appareils.

Le processus de développement d'AIR ALGÉRIE est en constante évolution dans le but de se mettre au diapason des compagnies aériennes internationales, par la modernisation de sa flotte, de ses outils de gestion et systèmes d'informations ainsi que par la mise aux normes de ses activités, face aux défis permanents et cruciaux du marché.

En effet, air Algérie met à la disposition de ses clients ces différents service pour le bon déroulement des opérations d'import ou d'export, mais au même temps veille à la sécurité de l'économie nationale par le contrôle intensif de chargement sortant ou entrant.

Chapitre IV: Planification et mise en œuvre de la démarche qualité.

1. Présentation d’AIR ALGÉRIE CARGO :

La direction fret au sein de la compagnie air Algérie est chargée d'assurer, de promouvoir et de développer le transport de marchandises.

Cette structure centrale est basée à l'aéroport Houari Boumediene, le fonctionnement des services est assuré tous les jours de 7h30 à 19h, y compris les week-ends et jours fériés. Elle transporte les produits fragiles et périssables en suivant les dispositifs en vigueur au niveau international. Dans la gamme des activités d’AIR ALGÉRIE CARGO, nous avons les activités suivantes :

- L’activité de commerce international, import-Export des marchandises.
- L’activité d’intermédiaire en transport aérien.
- L’activité de sous-traitance en transit, dédouanement des marchandises.
- L’activité de transport terrestre des marchandises.

2. Contexte Et Enjeux Du Projet De Mise En Place Du SMQ.

S’il est bien évident que c’est la gérance de AIR ALGÉRIE CARGO qui a d’abord compris et souhaité un nouveau système d’organisation de ses affaires en tenant compte des besoins de ses clients et surtout veiller au grain, à la qualité de ses produits importés.

L’objectif immédiat ou à moyen terme n’était, certes pas, une certification ISO 9001 version 2015 mais plutôt un nouveau système d’organisation pour répondre à ces nouveaux défis auxquels sont confrontés AIR ALGÉRIE CARGO.

Dans ce contexte, les enjeux du projet de mise en place d’un SMQ sont :

- Décliner la démarche de mise en place d’un SMQ.
- Repenser et définir de nouveau les processus de l’entreprise.
- Concevoir la cartographie des processus de la direction.
- Aider à la définition de la politique qualité et des objectives qualités.
- Aider à l’établissement du manuel de qualité.
- Engager la dynamique de l’amélioration continue des processus.

2.1. Problématique :

Vu la demande accrue reçue par AIR ALGÉRIE CARGO, sa position dans le marché et la concurrence qui ne cesse de croître, cette dernière ne peut se permettre de faillir ses obligations envers une clientèle de plus en plus exigeante.

AIR ALGÉRIE CARGO a décidé de mettre en place une démarche qualité à travers un système de management Qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 version 2015, dont l'objectif sera dans un premier temps de permettre l'amélioration de la qualité des prestations fournies aux clients et l'organisation des activités, puis dans un second temps, de faciliter l'intégration du système avec les autres normes.

Pour clarifier la mission, ainsi que ses objectifs, nous avons déployé l'outil de management de la qualité le QOOQCP permettant de cadrer et cibler plus en détails la problématique.

➤ Clarification du projet par l'outil QOOQCP :

Données d'entrée : diagnostic de la direction.	
Qui	Qui est concerné par le problème? La direction AIR ALGÉRIE CARGO.
Quoi ?	Quel est le problème ? A l'heure actuelle, la direction AIR ALGÉRIE CARGO ne possède pas de système qualité et ne fait pas partie du périmètre de certification ISO 9001 version 2015.
Où ?	Où apparaît le problème ? Au sein de la direction AIR ALGÉRIE CARGO.
Quand ?	Quand apparaît le problème ? Depuis la réorganisation de la direction.
Comment ?	Création d'une démarche de mise en place d'un SMQ selon l'iso 9001 version 2015.
Pourquoi ?	Améliorer le rendement des services et atteindre les objectifs fixés par le fondateur et assurer la satisfaction du client.

Données de sortie : Comment initialiser la mise en place d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001 version 2015 en vue d'une certification à l'avenir.

Tableau IV. 1: Clarification du projet par l'outil QQQQCP.

➤ **Contraintes :**

- La confidentialité des documents de la société.
- Insuffisance d'informations.
- Formation insuffisante des personnels aux risques liés aux processus (des nouvelles exigences).

3. La Mise En Œuvre De Système De Management De Qualité :

3.1. Engagement de la direction :

La direction générale est le commanditaire, le maître d'ouvrage du projet qualité. C'est elle qui commande, qui paye, qui vérifie ce qui a été fourni. Elle constitue le principal bénéficiaire du retour sur investissement du projet. Sa volonté va s'exprimer dans l'expression de ses besoins et dans la finalité attendue du projet.⁶⁵

Le premier facteur clé du succès de toute démarche est l'implication de la direction.

La direction doit être convaincue de la nécessité du changement en interne. Elle doit définir la politique qualité, les objectifs, les plans d'actions, affecter les moyens humains et techniques en cohérence avec sa stratégie globale et en s'appuyant sur l'écoute des clients. Il lui faut créer une vision partagée du projet et la communiquer personnellement à l'ensemble de ses collaborateurs en exprimant un engagement fort.⁶⁶

Les dirigeants d'AIR ALGÉRIE CARGO démontrent leur engagement au développement et à la mise en œuvre du système de management qualité ainsi que leur implication dans un processus d'amélioration continue par la mise en place des moyens suivants :

- Établissement d'une politique Qualité.
- Élaboration d'objectifs mesurables avec des indicateurs de performance permettant de déceler des écarts et d'apporter, au besoin, des correctifs au processus sur lesquels ils sont déclinés.
- Réunions sanctionnées par des comptes rendus et sensibilisation du personnel.

⁶⁵ PINET CLAUDE, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008, AFNOR Editions, 2009, p.7.

⁶⁶ BOUDIN DOMINIQUE, Les principes généraux de la qualité, ADSP n°35 juin 2001, p. 25.

- Site Web.
- Réseaux de communications.
- Programme d'intéressement des employés.
- Tenue de revue de direction à une fréquence raisonnable afin d'analyser les données et de coordonner le processus d'amélioration continue.
- Disponibilité de ressources humaines et matérielles nécessaires pour assurer la rentabilité et croissance de l'Entreprise.

3.2. Conception du SMQ :

3.2.1. Contexte De l'organisme :

Afin d'avoir une vision globale et de déterminer le contexte général de AIR ALGÉRIE CARGO nous avons procédé comme suit :

- Déterminer les enjeux internes et externes.
- Identifier les besoins et attentes des parties intéressées.

a. Enjeux internes et externes :

L'outil PESTEL (Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique, Légal) qui sert à évaluer les effets macro environnementaux sur l'entreprise est utilisé conjointement avec le SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) qui consiste en une analyse stratégique des forces, faiblesses, opportunités et menaces d'une organisation et qui aide à la définition d'une stratégie en vue d'atteindre les objectifs recherchés.

Ce diagnostic a pour objectifs de :

- Permettre une prise de conscience des forces et des faiblesses de l'organisation dans sa réponse aux besoins des clients.
- Mesurer l'engagement de la direction dans la démarche qualité.
- Évaluer l'état des dispositions qualité déjà en place.
- Identifier les priorités d'amélioration de la qualité.
- Permettre au management d'AIR ALGÉRIE CARGO de prendre conscience des causes de dysfonctionnement de son organisation et par conséquent une appropriation des principes de la démarche d'amélioration continue.
- Mettre en œuvre un plan qualité en termes d'actions-clés pour la suite de la démarche.
- Identifier les conditions de succès du projet qualité.

<p>FORCE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapidités et adaptation. - Sécurité é pour la marchandise. - Emballage peu couteux. - Avantage du poids volume pour le tarif. - Régularité et fiabilité du transport. - Maitrise des moyens de chargement ce qui assure une marchandise chargée sans être cassée. - Acheminement de marchandise rapide - Emballage moins cher pour l'expéditeur. - Accessibilité à toutes les régions. - Absence d'avarie de vols. - Personnels attentifs aux besoins du client. 	<p>FAIBLESSES :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inexistence du contrôle matériel. - Manque d'organisation et gestion du transport aérien. - Inexistence des camions navette. - Manque de ligne longue distance. - Manque de matériel qui transporte marchandises dangereuse. - Prix élevé. - Pollution. - Saturation d'infrastructure. - Cout de transport élevé. - Interdiction de certains produits. - Absence de moyens de communication (mode de transport inconnu). - Absence de l'information de la procédure à l'export. - manque d'infrastructure. - Absence de formation spécialisée pour le personnel. - Inexistence de matériel et combineur d'étanchéité chimique. - L'équipe de pesage qui reste exposé au danger. - Flotte actuelle est un handicap pour l'export.
<p>MENACE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menace de nouveaux entrants sur le marché (compagnies étrangères et privées algériennes). - L'évolution technologique sur internet. - Mondialisation et libéralisation des marchés. - Le retour des compagnies étrangères en Algérie. 	<p>OPPORTUNITES :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développement des réservations sur internet. - Forte demande durant les périodes estivales.

- Augmentation des taxes d'assurances.	
--	--

Tableau IV. 2 : Matrice SWOT d'AIR ALGÉRIE CARGO.⁶⁷

b. Besoins et attentes des parties intéressées :

Afin de fixer la liste des parties intéressées de la direction, nous avons divisé le travail en deux étapes :

- 1) La première consiste à dresser une liste exhaustive de toutes les parties intéressées externes et internes pour l'entreprise.
- 2) Quant à la seconde, elle consiste à identifier les besoins de ces parties intéressées et leurs apports pour le système management de la qualité.

La détermination des parties intéressées peut être effectuée de manière collective puisqu'il n'existe pas d'exigences de la norme ISO 9001 pour cette identification une telle approche va permettre d'avoir une vision globale des parties intéressés et d'effectuer si nécessaire une sélection des parties intéressées pertinentes.

Catégories	Besoins et attentes	Impact de la partie intéressée sur AIR ALGERIE CARGO	Impact d'AIR ALGERIE CARGO sur la partie intéressée
Clients	- Produit de qualité performante. - Proximité et continuité du produit.	- Augmentation du chiffre d'affaire. - Création de valeur pour l'entreprise.	- Respect du délai. - Satisfaction des exigences à travers l'écoute client. - Publicité.
Personnel de l'organisme.	- Bon environnement de travail. - Sécurité au travail. - Motivation.	- Connaissances, compétences, expériences, savoirs... - Image de la direction.	- Expérience professionnelle. - Avantages sociaux (mutuelle, prestations de maternité, avance salariale).

Tableau IV. 3 : Matrice des parties intéressées d'AIR ALGÉRIE CARGO.

3.2.2. Les objectifs :

⁶⁷ SOURCE (Document de la direction fret et commerciale et service étude de marché d'Air Algérie).

Notre objectif principal est d'initier une démarche de mise en place d'un système de management de la qualité. C'est dans cette optique que nous fixons nos objectifs qui seront en harmonie et en adéquation avec les objectifs de chaque processus et de chaque employé de la direction :

- Décliner la démarche de mise en place d'un SMQ.
- Repenser et définir de nouveau les processus de l'entreprise.
- Concevoir la cartographie des processus d'AIR ALGÉRIE CARGO.
- Aider à la définition de la politique qualité et de l'objective qualité.
- Aider à l'établissement du manuel de qualité.
- Engager la dynamique de l'amélioration continue des processus.

Dans ce cadre, plusieurs tâches seront à remplir:

- Réalisation d'un diagnostic complet de l'entreprise afin d'identifier les écarts et d'engager les actions d'amélioration.
- Instauration de l'approche processus afin de garantir une meilleure organisation au sein de la structure, une transparence et une définition plus précise des responsabilités et autorités de chacun.
- Mise en place d'un système de management de qualité conforme aux exigences de la nouvelle version 2015 de l'ISO 9001 et adapté à l'organisation de AIR ALGÉRIE CARGO.

3.2.3. La communication interne et externe de la direction :

La communication est essentielle pour permettre la diffusion de messages à caractère informatif sur la mise en place du système de qualité. En plus d'être une des exigences de la norme ISO 9001. Le personnel est plus engagé quand informé sur les bénéfices découlant d'un SMQ et de l'importance de son rôle dans cette cadre. Pour cette raison, la communication et la sensibilisation est un facteur clé pour la réussite du projet.

Ainsi, nous avons choisi quelques supports informationnels pour avoir un canal de communication et sensibilisation. Les moyens utilisés ont été :

- Dialogues.
- Réunions.
- Médias écrits.
- Médias électroniques.

3.2.4. Elaboration de la cartographie des processus :

Etape 1 : Identifier et analyser les processus :

A partir de la connaissance acquise sur les activités de la direction, nous avons développé une cartographie des activités du département. Pour éviter que la cartographie soit trop surchargée ou illisible, j'ai commencé dans une échelle « macro » vers le « micro ». C'est une manière de comprendre mieux les activités de direction, après d'avoir une vision générale de son fonctionnement. En plus, c'est plus facile à simplifier la description des activités, en restant assez synthétique et sans entrer dans le détail dès le début, ce qui peut compliquer et entraver la cartographie. Nous avons déterminé :

▪ Processus de pilotage :

Le processus de pilotage recueille l'information transmise par les autres processus, l'analyse et transmet ses directives aux autres processus. C'est le « cerveau » de l'organisation.

Au niveau de cette catégorie nous avons identifié trois sous processus :

→ Diriger et piloter :

A pour attributs:

- Définir, mettre en œuvre et déployer une politique qualité en cohérence avec les besoins / attentes des clients et la stratégie de l'entreprise.
- Identification et analyse des activités, produits et services.
- Mettre en place les méthodes et les outils permettant d'assurer un pilotage de système de management qualité.
- Décision des actions engagées.
- Distribuer automatiquement les tâches à accomplir aux acteurs d'un processus, sur la base de règles métiers, au regard d'objectifs stratégiques.

→ analyse et amélioration :

A pour attributs:

- L'identification du problème.
- L'analyse des données et des processus.
- La détermination de la cause primaire du problème.
- Des propositions de solution.

→ écoute clients :

A pour attributs:

- connaître les clients et le marché.

- répondre aux attentes en optimisant la qualité ainsi que l'offre de services proposés aux clients (qualité de l'accueil).
- Etude et analyse des attentes des clients et les parties prenantes.

▪ **Processus de réalisation :**

Le processus de réalisation regroupe l'ensemble des activités qui constituent « le cœur du métier » de l'entreprise.

Au niveau de cette catégorie nous avons identifié trois sous processus :

- sous Processus marketing et vente.
- sous Processus logistique et contrôle qualité.
- sous Processus stockage et expédition des marchandises.

▪ **Processus support :**

Le processus support assure les besoins en ressources de l'ensemble de l'organisation.

Au niveau de cette catégorie nous avons identifié trois sous processus :

→ **Administration :**

A pour attributs:

- Réceptionner, traiter et orienter les messages et appels téléphoniques venant de l'extérieur (clients,...).
- Mettre en forme les documents, les notes, les décisions de la hiérarchie et assurer leur transmission à tout service concerné.
- Classement et archivage des documents commerciaux et courriers.
- Gestion des fournitures de service et matériels de bureau.

→ **Finance et comptabilité :**

A pour attributs:

- L'établissement du budget mensuel et annuel.
- La tenue de la comptabilité.
- Le contrôle de la caisse et gestion des opérations bancaires.
- L'établissement des états financiers.
- Fournir les ressources financières nécessaires au bon fonctionnement des processus de réalisation.

→ **Gestion des compétences :**

A pour attributs:

- Réaliser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Recruter et intégrer les nouvelles compétences.
- Tenir à jour les dossiers individuels des collaborateurs.
- Evaluer les compétences.
- Définir les besoins de formation des collaborateurs.
- Assurer la gestion administrative et sociale relative aux collaborateurs.
- Gestion la retraite des personnels.

En allant plus loin dans le détail ,nous avons déterminé les sous processus associés à chaque macro processus, de cette manière , nous avons établi la cartographie des processus.

Etape 2 : Décrire et documenter chaque processus :

La fiche d'identité processus s'avère le moyen le plus efficace pour décrire les caractéristiques d'un processus. Elle apporte aussi un complément d'information nécessaire à une compréhension plus complète du fonctionnement de ce processus. Cette description servira comme base d'analyse, d'affectation des moyens et de pilotage du processus.

Il n'existe pas de modèle standard pour cette fiche donc il appartient à chaque organisme de définir son modèle en fonction de ses besoins. Néanmoins elle doit contenir les éléments suivants:

- **Finalité du processus :** La raison d'être du processus.
- **Pilote :** Autorité opérationnelle qui conduit le processus.
- **Les acteurs :** Personne/fonction qui exécute une tâche du processus.
- **Ressources (humaines et matérielles) :** Support nécessaire pour la réalisation des activités du processus.
- **Données d'entrée :** Eléments déclencheurs de la première opération du processus.
- **Données de sortie :** Valeurs ajoutées du processus.
- **Clients du processus :** Processus exploitant les données de sortie du processus.
- **Fournisseurs du processus :** Processus alimentant les données d'entrée du processus.
- **Indicateurs du processus :** Le moyen de mesure de la performance du processus.
- **Objectifs du processus :** Que cherche-t-on à atteindre de ce processus.
- Documents et enregistrements associées au processus.

➤ **PROCESSUS MARKETING ET VENTE DE AIR ALGÉRIE CARGO :**

PROCESSUS : MARKETING ET VENTE.	
Pilote :	Directeur commercial.
Finalité :	<ul style="list-style-type: none"> - démarcher les clients. - Assurer la conformité des produits aux exigences. - Reconquérir la confiance des clients par des offres dont la valeur perçue est durablement supérieur à celle des concurrents.
Eléments D'entrées :	Eléments De Sortie :
<ul style="list-style-type: none"> - Exigences réglementaires. - Attentes et besoins exprimés des clients. - Objectifs commerciaux. - Identification des composantes de marchandises. 	<ul style="list-style-type: none"> - Déclaration douane. - Contrat (LTA) préparé, signé et envoyé au client. - Réception du contrat signé par le client.
Indicateurs :	Nombre de fournisseurs certifiés, Le degré de satisfaction des exigences et attentes sur les produits.
Activités Principaux :	
<ul style="list-style-type: none"> - Traçabilité des marchandises. - Élaborer et piloter un plan marketing. - Recherche et analyse des informations pertinentes. - optimisation en permanence les processus de satisfaction client. - Négociation du prix et termes du contrat avec le client. - Présentation aux clients l'offre de produits disponibles ou commandés. - Réception de la commande du client. - Suivi réception ou encaissement des règlements clients. - Transmission de l'ordre de livraison au service logistique et contrôle qualité. 	
Processus Amont :	Processus Aval :
Processus Management.	Processus Logistique Et Contrôle Qualité.

Tableau IV. 4 : Fiche de processus Marketing et vente.

➤ **PROCESSUS DE LOGISTIQUE ET DE CONTROLE DE LA QUALITE :**

PROCESSUS : LOGISTIQUE ET CONTROLE QUALITE.	
Pilote :	Directeur des opérations de fret.
Finalité :	Optimiser la planification pour satisfaire les besoins en produits pour les clients internes et externes.
Eléments D'entrées :	Eléments De Sortie :
<ul style="list-style-type: none"> - Marchandises à analyser. - Documents reçus (contrat, déclaration de douane..). 	<ul style="list-style-type: none"> -Documents reçus et vérifiés. -Marchandises importées. -Rapport de contrôle qualité. -Rapport de satisfaction du client et de ses besoins. -Accusé de réception de toutes les entités.
Indicateurs :	Délai de préparation, aspect des marchandises prépare, qualité d'information sur les commandes.
Activités Principaux :	
<ul style="list-style-type: none"> - Réception des documents commerciaux des marchandises arrivés ou de destination. - Lancement du processus de dédouanement des marchandises. - traitement des marchandises. - Vérification de la qualité des produits importés. - Mesurer la satisfaction des clients sur les produits livrés / recevoir plaintes/réclamations ou doléances des clients. - Déterminer les activités nécessaires pour la vérification et la validation des marchandises. - Communiquer les flux d'entrées d'informations des clients ou le résultat de la vérification de la qualité à tous les autres processus. 	
Processus Amont :	Processus Aval :
Processus Vente Et Marketing.	Processus Logistique Et Contrôle Qualité.

Tableau IV. 5 : Fiche de processus logistique et contrôle qualité.

➤ **PROCESSUS EXPEDITION :**

PROCESSUS : EXPEDITION.	
Pilote :	Chef centre cargo.
Finalité :	Flux optimiser, garantir les délais de livraison et la qualité.
Eléments D'entrée :	Eléments De Sortie :
<ul style="list-style-type: none"> - Marchandise traitée. - Documents accompagne les marchandises. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marchandise prêt mise en zone de stockage. - Accusé de réception. - Etat de stock. - Fiche de chargement /déchargement.
Indicateurs :	Pourcentage du nombre de délais de livraison respectés. Nombre de plaintes, réclamations, besoins, attentes documenté.
Activités Principaux :	
<ul style="list-style-type: none"> - Gestion du chargement ou livraison des marchandises aux clients concernés. - Communiquer les flux d'entrées d'informations des clients ou le résultat de la vérification de la qualité à tous les autres processus (management, administration). - Assure le stockage, chargement, la mise à disposition des palettes et emballage vide aux différentes activités d'expédition. 	
Processus Amont :	Processus Aval :
Processus Logistique Et Contrôle Qualité.	Processus Administration.

Tableau IV. 6 : Fiche de processus Expédition.

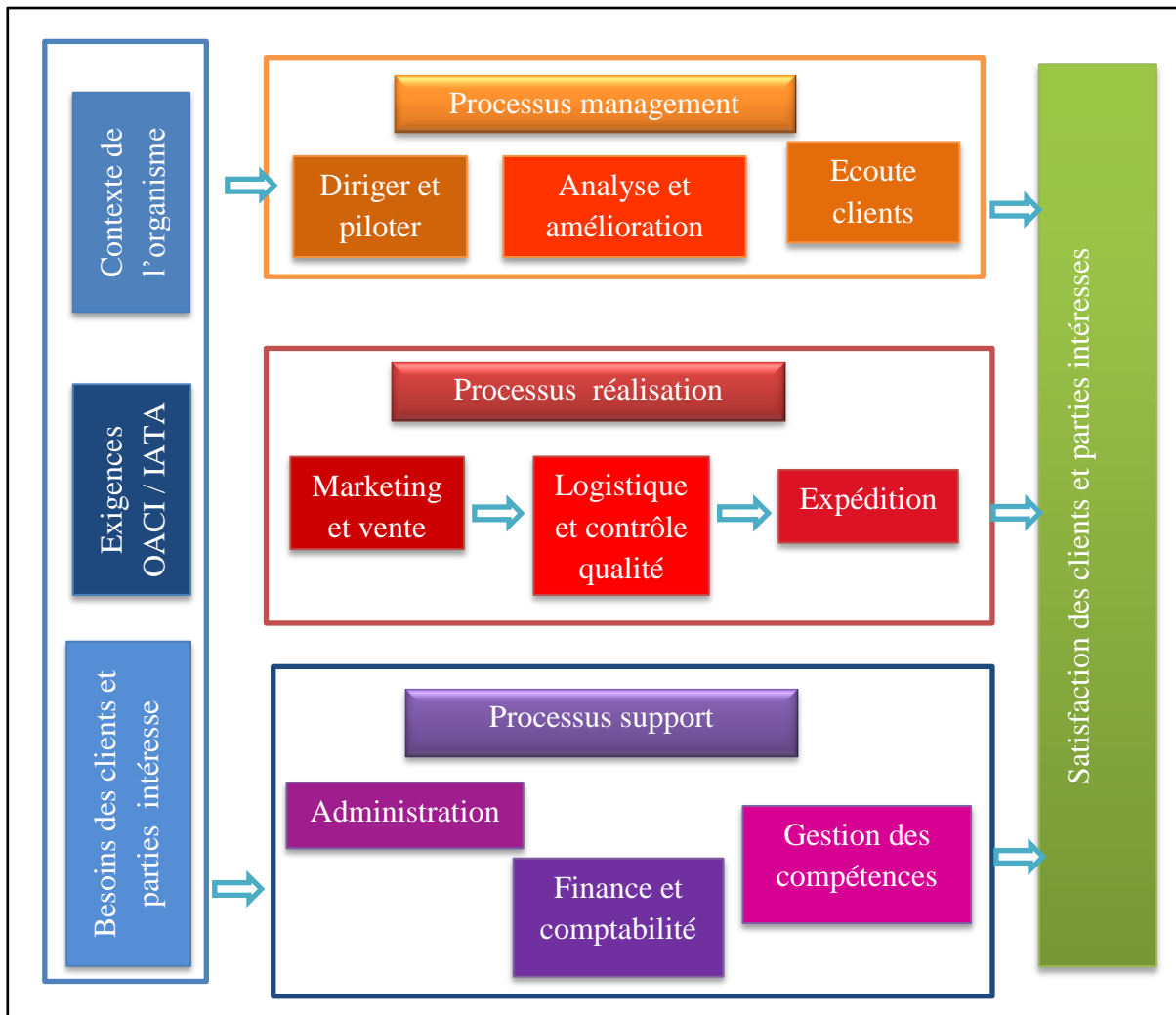


Figure IV. 1: Matrice des parties intéressées d'AIR ALGERIE CARGO.

Etape 3 : Définir les interactions entre les processus :

La nouvelle version de la norme ISO 9001 exige la détermination des interactions entre les processus, toutefois, la cartographie nous permet juste d'avoir une vision plus globale de l'activité de l'entreprise sans mettre en évidence les liens entre chaque processus, c'est pourquoi une détermination d'une matrice d'interaction processus est nécessaire à la bonne compréhension du système.

Etape 3: Déterminer les indicateurs de mesure des processus :

Les indicateurs de processus sont des éléments quantifiés permettant d'apprécier si le processus est simplement soumis à des variations normales ou si le processus dysfonctionne. Dans ce dernier cas, la cause doit être recherchée et le processus concerné doit être revu et corrigé pour produire les résultats attendus.

Les indicateurs sont choisis et mis en œuvre pour donner un éclairage pertinent sur le "comment" fonctionne le processus.

Nous avons pris en considération que l'indicateur doit être facile à établir et pratique à utiliser et doit apporter une valeur ajoutée pour la détermination de l'efficacité ou non du système de management de la qualité.

3.3. Gestion des compétences du personnel :

Un point crucial pour la mise en œuvre et maintenance d'un SMQ est le besoin de personnes capacités. Elles doivent comprendre la norme relative et la mettre en place des actions pour respecter ses exigences. Selon l'ISO 9001version 2015, l'organisme doit déterminer les compétences nécessaires de chaque personne effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances et efficacité du système de management de la qualité.⁶⁸

La direction de cargo a été convaincue de capacitaire leur personnel pour donner continuité au processus de déploiement de l'ISO 9001version2015. Ce projet de stage a seulement commencé ce processus, en donnant une base que sera complété au cours de ces processus d'implantation. Le SMQ ne pourrait jamais être maintenu sans des personnes capacités pour ça. Devant cela, une méthodologie par la gestion des compétences du personnel a été appliquée comme montre la Figure (2).

➤ Les étapes de cette méthodologie sont :

- **Formulation de la stratégie d'AIR ALGÉRIE CARGO :** La stratégie actuelle d'AIR ALGÉRIE CARGO est mettre en place le SMQ ISO 9001.
- **Définition de la mission et vision :** La mission / vision est obtenir la certification ISO 9001.
- **Diagnostic des compétences fondamentales au AIR ALGÉRIE CARGO:** Personnel capacités qui puissent continuer le processus de mettre en place l'ISO 9001et la maintenir après la certification.
- **Définition des indicateurs de performance d'AIR ALGERIE CARGO:** Évaluation par autodiagnostic et audits internes.
- **Diagnostic des compétences du personnel :** Évaluation de l'expérience professionnel, capacitations, compétences, etc. du personnel.

⁶⁸ ISO, « Systèmes de management de la qualité — Exigences ». 09 JUILL 2015.

- **Identification et sélection des compétences** : Après l'évaluation des compétences, sont sélectionnés ceux qui ont déjà quelques connaissances / expérience précédant dans le domaine de la qualité.
- **Développement des compétences** : Course de formation d'auditeurs internes et pour l'interprétation et mise en place de la norme ISO fournie par une entreprise embauchée.
- **Formulation des rôles et des responsabilités dans l'équipe de gestion de la qualité** : Ensuite aux étapes précédentes, il sera défini les rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe dans le SMQ.
- **Suivi et évaluation** : cet étage fonctionne comme un feedback, et sa méthodologie sera aussi définie ultérieurement.

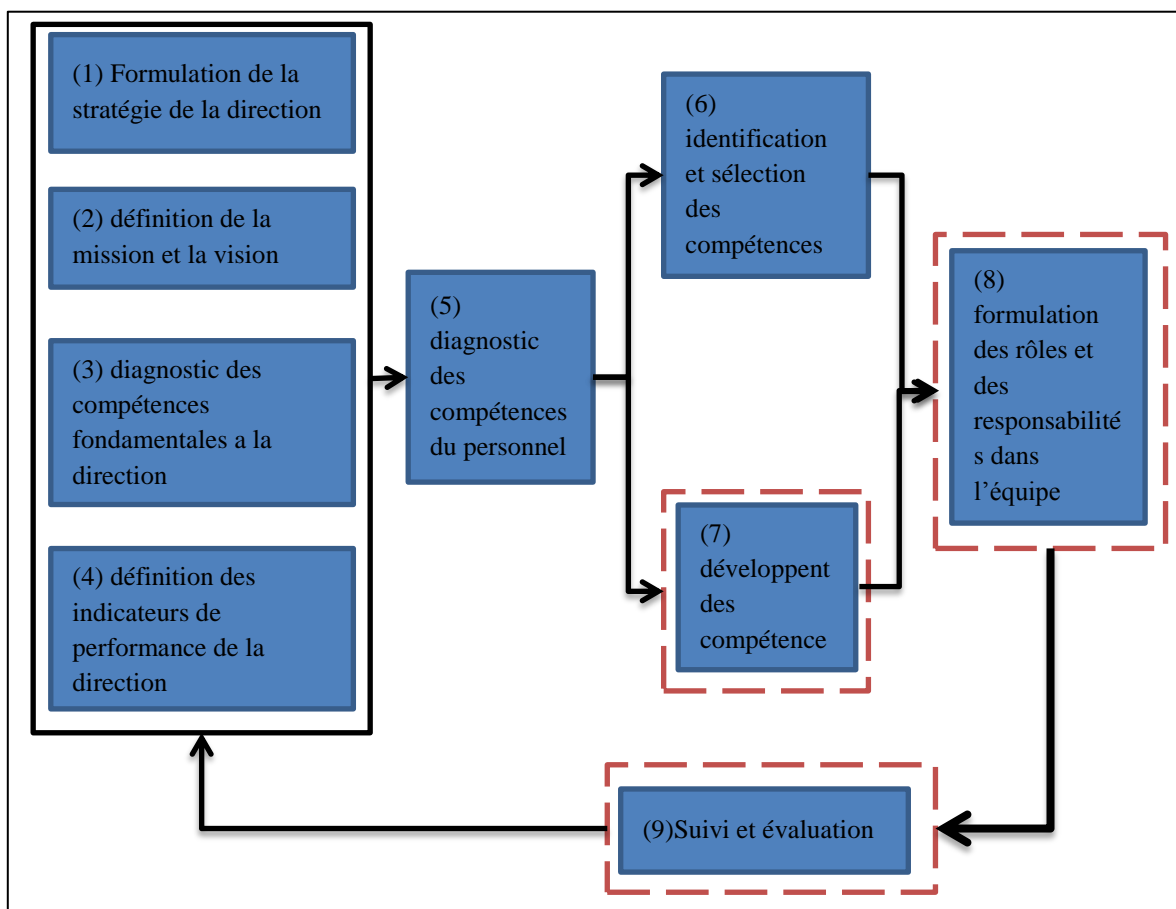


Figure IV. 2 : Gestion des compétences du personnel (adaptée).⁶⁹

⁶⁹ T. A. GUIMARÃES, « A nova ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A ABORDAGEM DA COMPETÊNCIA (The new public administration and the competence approach) », vol. 34, no 4, p. 125 - 140, 2000.

3.4. Rédaction du système documentaire :

La mise en place de l'ISO 9001 version 2015 ne doit pas aboutir à l'élargissement du système documentaire, mais à la création des documents strictement nécessaires. C'est pourquoi la documentation existante a été revue afin d'examiner quels éléments rajouter dessus et quels documents créés ou documents à regrouper.

Le système documentaire que nous avons mis en place comprend 3 types de documents :

- Manuel qualité.
- La documentation sur le système mis en place (processus, procédure, instruction, ...).
- Les enregistrements (résultats, observations, ...). Ils doivent être établis et entretenus pour fournir la preuve de la conformité aux exigences et la preuve du fonctionnement efficace du SMQ.

4. Évaluation Des Performances :

4.1. Surveillance, mesure, analyse et évaluation :

L'organisme doit déterminer:

- a. ce qu'il est nécessaire de surveiller et mesurer.
- b. les méthodes de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation nécessaires pour assurer la validité des résultats.
- c. quand la surveillance et la mesure doivent être effectuées.
- d. quand les résultats de la surveillance et de la mesure doivent être analysés et évalués.

L'organisme doit évaluer la performance ainsi que l'efficacité du système de management de la qualité. Il doit conserver des informations documentées pertinentes comme preuves des résultats.⁷⁰

4.1.1. Satisfaction du client :

L'organisme doit surveiller la perception des clients sur le niveau de satisfaction de leurs besoins et attentes. L'organisme doit déterminer les méthodes permettant d'obtenir, de surveiller et de revoir ces informations.

→ **Méthodes :**

- des enquêtes menées auprès des clients,

⁷⁰ Systèmes de management de la qualité — EXIGENCES QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS — REQUIREMENTS. [Document électronique].juil-2015.

- des retours d'information sur les produits livrés et services fournis.
- des réunions avec les clients.
- une analyse de la part de marché, des compliments.
- des réclamations au titre de la garantie et des rapports émanant de distributeurs.

4.1.2. Analyse et évaluation :

L'organisme doit analyser et évaluer les données et informations appropriées issues de la surveillance et de la mesure.

Les résultats de l'analyse doivent être utilisés pour évaluer:

- a. la conformité des produits et services.
- b. le niveau de satisfaction des clients.
- c. la performance et l'efficacité du système de management de la qualité.
- d. l'efficacité avec laquelle la planification a été mise en œuvre.
- e. l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités.
- f. les performances des prestataires externes.
- g. la nécessité d'amélioration du système de management de la qualité.

4.2. Audit interne :

➤ L'organisme doit réaliser des audits internes à des intervalles planifiés pour fournir des informations permettant de déterminer si le système de management de la qualité:

- est conforme aux :
 - propres exigences de l'organisme concernant son système de management de la qualité.
 - exigences de la présente Norme internationale.
- est mis en œuvre de manière efficace et tenu à jour.

➤ L'organisme doit:

- a) planifier, établir, mettre en œuvre et maintenir un ou des programmes d'audit, couvrant notamment la fréquence, les méthodes, les responsabilités, les exigences de planification et le compte rendu. Le ou les programmes d'audit doivent tenir compte de l'importance des processus concernés, des modifications ayant une incidence sur l'organisme et des résultats des audits précédents.
- b) définir les critères d'audit et le périmètre de chaque audit.
- c) sélectionner des auditeurs et réaliser des audits pour assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit.

- d) veiller à ce que les résultats des audits soient rapportés à la direction concernée.
- e) entreprendre sans délai indu la correction et les actions correctives appropriées.
- f) conserver des informations documentées comme preuves de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit.

4.3. Revue de direction :

A des intervalles planifiés, la direction doit procéder à la revue du système de management de la qualité mis en place par l'organisme, afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, adapté, efficace et en accord avec l'orientation stratégique de l'organisme.

A. Éléments d'entrée de la revue de direction :

La revue de direction doit être planifiée et réalisée en prenant en compte:

- a. l'état d'avancement des actions décidées à l'issue des revues de direction précédentes.
- b. les modifications des enjeux externes et internes pertinents pour le système de management de la qualité.
- c. les informations sur la performance et l'efficacité du système de management de la qualité, y compris les tendances concernant:
 - la satisfaction des clients et les retours d'information des parties intéressées pertinentes.
 - le degré de réalisation des objectives qualités.
 - la performance des processus et la conformité des produits et services.
 - les non-conformités et les actions correctives.
 - les résultats de la surveillance et de la mesure.
 - les résultats d'audit.
 - les performances des prestataires externes.
- d. l'adéquation des ressources.
- e. l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités
- f. les opportunités d'amélioration.

B. Éléments de sortie de la revue de direction :

Les éléments de sortie de la revue de direction doivent inclure les décisions et actions relatives aux:

- opportunités d'amélioration.
- besoins de changements à apporter au système de management de la qualité.

- besoins en ressources.

L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuves des éléments de sortie des revues de direction.

5. Amélioration :

L'organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître la satisfaction du client.

Cela doit inclure:

- l'amélioration des produits et services afin de satisfaire aux exigences et de prendre en compte les besoins et attentes futurs.
- la correction, la prévention ou la réduction des effets indésirables.
- l'amélioration de la performance et de l'efficacité du système de management de la qualité.

Remarque : Les exemples d'amélioration peuvent inclure une correction, une action corrective, une amélioration continue, un changement par rupture, une innovation et une réorganisation.

5.1. Non-conformité et action corrective :

A. Lorsqu'une non-conformité se produit, y compris celle liée à une réclamation, l'organisme doit:

→ réagir à la non-conformité, et le cas échéant:

- agir pour la maîtriser et la corriger.
- prendre en charge les conséquences.

→ évaluer s'il est nécessaire de mener une action pour éliminer la ou les causes de la non-conformité, afin qu'elle ne se reproduise pas ou n'apparaisse pas ailleurs, en:

- effectuant la revue et analysant la non-conformité.
- recherchant et analysant les causes de la non-conformité.
- recherchant si des non-conformités similaires existent ou pourraient éventuellement se produire.

→ mettre en œuvre toutes les actions requises.

→ examiner l'efficacité de toute action corrective mise en œuvre.

→ mettre à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification, si nécessaire.

→ modifier, si nécessaire, le système de management de la qualité.

Les actions correctives doivent être appropriées aux conséquences des non-conformités rencontrées.

B. L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuves:

- de la nature des non-conformités et de toute action menée ultérieurement.
- des résultats de toute action corrective.

5.2. Amélioration continue :

L'organisme doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de management de la qualité.

L'organisme doit prendre en compte les résultats de l'analyse et de l'évaluation ainsi que les éléments de sortie de la revue de direction pour déterminer s'il existe des besoins ou des opportunités à considérer dans le cadre de l'amélioration continue.⁷¹

⁷¹ Systèmes de management de la qualité — EXIGENCES QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS REQUIREMENTS. [Document électronique].juil-2015.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES :

L'expérience de préparation à la mise en place d'une démarche qualité au sein d'AIR ALGERIE CARGO détermine une occasion précieuse et un atout pour examiner mes compétences et mes connaissances dans le domaine la gestion de la qualité.

A nos jours, l'adoption d'un système de management de qualité bien élaboré et dynamique, à la fois mesurable et surveillé, tout cela présente un moteur d'évolution et de pérennité pour tous les organismes de production ou de service.

A travers notre projet de fin d'études, et en collaboration avec les pilotes de processus, on a pu modéliser un système de management de la qualité qui va permettre à l'entreprise AIR ALGERIE CARGO d'optimiser son organisation interne, d'améliorer ses performances et par la suite accroître la satisfaction de ses parties prenantes et gagner des nouvelles opportunités.

En ce qui concerne les perspectives d'avenir, la direction doit s'engager à déployer les ressources humaines (Performance de la formation), les ressources matériels pour faire vivre le système qualité et par conséquent, répondre à la finalité de l'organisme (certification ISO). Avec la nouvelle structure applicable à toutes les nouvelles normes de systèmes de management ISO, il sera beaucoup plus facile de mettre en œuvre plusieurs systèmes de management intégrés.

BIBLIOGRAPHIE :

Les ouvrages :

- BOUDIN Dominique, Les principes généraux de la qualité, ADSP n°35 juin 2001, p. 25.
- CATTAN MICHEL, IDRISSE NATHALIE, KNOCKAERT PATRICK, Maîtriser les processus de l'entreprise, édition d'organisation, 2008, p. 199.
- CHRISTIAN DELVOSALLE, « La qualité : des concepts à la pratique », Pyramides .2002, 137-154.
- EVA GIESEN « Démarche qualité et norme ISO 9001 ». [Document électronique]-
www.IRDEDITIONS.com. 2008. Page 45-85.
- Ghislaine LEGRAND, Hubert MARTINI, gestion des opérations import/export.2008.
- MOATI Philippe, Stratégie clients Focus 1 : L'orientation client, nature et mise en œuvre d'une démarche « servicielle », 2012 Pearson France, p.16.
- NF EN ISO 9001 : 2000, « Système de management de la qualité – Exigences », Edition Afnor, France, P. 1.
- NF EN ISO 9000 version 2000, « Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France.
- PESQUEUX Yvon, Qualité et Management, Une analyse critique, Edition ECONOMICA, 2008, p42-p44.
- PINET Claude, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008, AFNOR Editions, 2009, p.7.
- TERFAYA. Nassima, « Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques », Edition Houma, Alger, 2013, P. 25.
- W. Edwards DEMING, La révolution du management, Paris.1988.

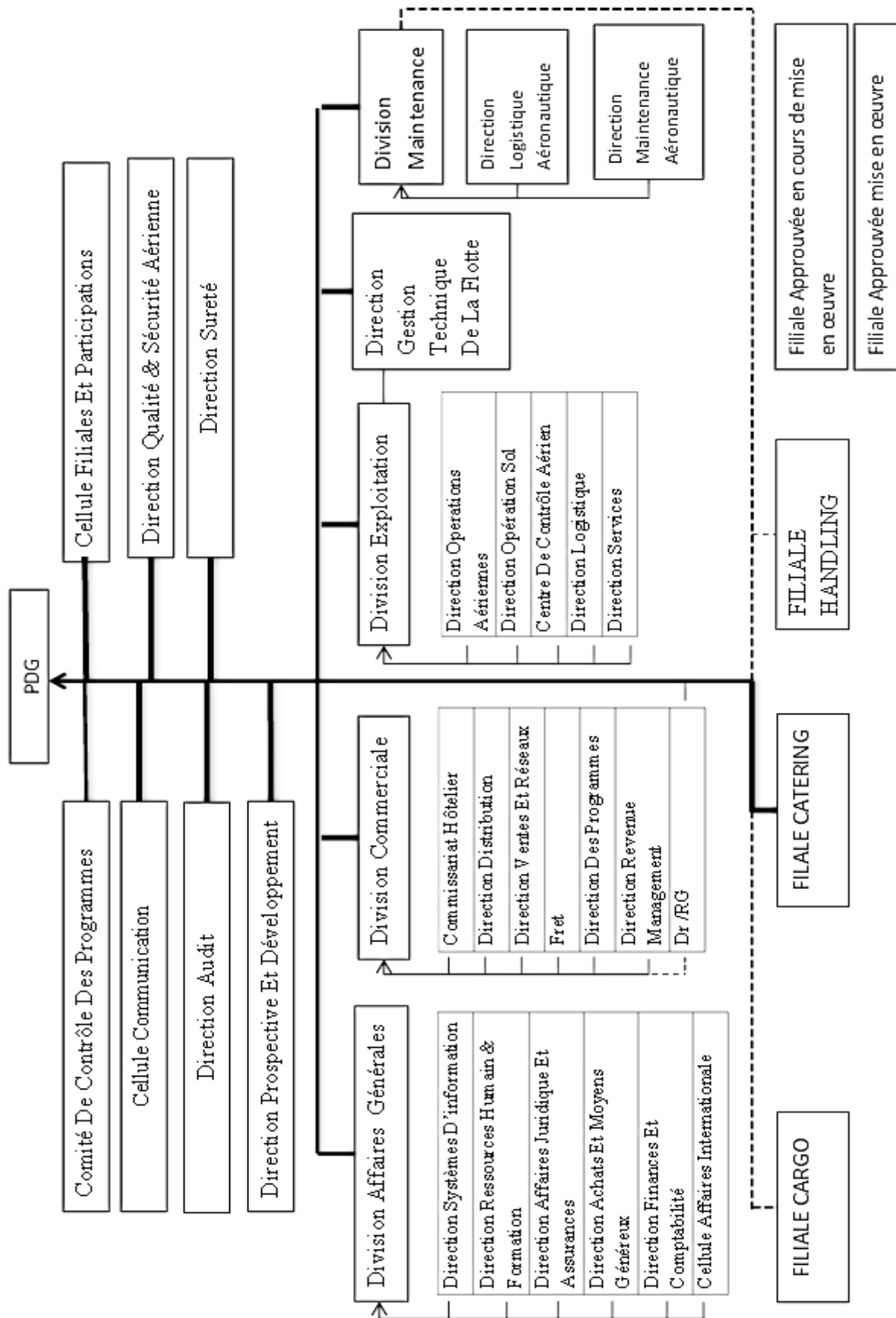
Les documents :

- Acheminer le fret aérien dans le monde entier.
- Value of Air Cargo: Air Transport and Global Value Chains. Final Report.
- L'évolution du transport de fret maritime et aérien.
- Le Fret Aérien dans les services logistiques des échanges commerciaux.
- Prévision mondiale du fret aérien 2018-2037.
- document interne de la direction fret air Algérie.

Webographie

- <https://www.icao.int>.
- . <https://www.iso.org>.
- <https://www.appvizer.fr>
- <https://airalgerie.dz/notre-compagnie>.
- www.asaconseil.fr

ANNEXE A : ORGANIGRAME AIR ALGERIE. ⁷²



⁷² Réf .D.O.A .-S/D ENG –compagnie nationale AIR ALGERIE.

ANNEXE B : ORGANIGRAME AIR ALGERIE CARGO.

