

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Master académique en Management des Organisations

**Implémentation et Amélioration des Processus Métiers de Douanes
Pour
Un Service Public de Qualité
Cas la Douane du Port d'Alger**

Élaboré par : KHELIFA NABIL

Encadré par : Dr ROUANE RAFIK

JUIN/2017

RÉSUMÉ

Dans un contexte économique national particulièrement difficile, les administrations publiques tentent timidement à offrir un service public de qualité à leur client-usager. Ce dernier est considéré comme simple contribuable pour certaines administrations, est en réalité le noyau du système économique national basé sur la fiscalité et la taxation. Pour permettre à la fois une meilleure collecte des droits et taxes, et une meilleure compétitivité de l'économie nationale, l'adoption d'une démarche qualité est plus que nécessaire à l'heure qu'il est pour atteindre ce double objectif.

Le travail de recherche propose d'adopter « l'approche processus métiers » comme démarche de qualité orientée client. Ainsi, l'administration des douanes algériennes a été choisie comme terrain de notre étude, représentée par l'IDAC (Inspection des Douanes d'Alger Commerce –Port d'Alger). L'objectif étant de tenter d'implémenter une approche processus dans ce périmètre et de suggérer quelques améliorations en fonction des dysfonctionnements constatés. Cette démarche est en parfaite harmonie avec le plan stratégiques des douanes 2016-2019 qui s'inscrit dans une optique d'amélioration continue des prestations fournies et visant notamment à accorder plus de facilitations douanières aux opérateurs économiques.

Mots clés : processus métiers – démarche qualité – facilitations douanières – plan stratégique – orientation client – service public de qualité.

ملخص

في خضم المحيط الاقتصادي الوطني المتميز بالصعوبة، الإدارات العمومية تحاول بكل تواضع تقديم خدمات عمومية ذات جودة للمواطن، هذا الأخير تعتبره بعض الإدارات كمجرد دافع ضرائب، هو في واقع الأمر نواة و عمود النظام الاقتصادي الوطني المرتكز على الجباية و الضريبة. لتمكين تحصيل نجيع للضرائب و الارتقاء الى إقتصاد الجودة و التنافسية، إحتضان طرق الجودة أصبح أكثر من أولوية في الوقت الراهن لبلوغ هذه الاهداف. هذا البحث العلمي يقترح منهج عمليات الحرف كطريقة الجودة ذات توجه زبوني. إدارة الجمارك أختيرت كميدان لهذا البحث، ممثلة بمفتشية الأقسام للجمارك تجارة – ميناء الجزائر- للقيام بالدراسة و محاولة تطبيق هذه الطرق في هذا الميدان، و محاولة إقتراح بعض التحسينات إنطلاقا من الخلل الذي تم معاينته. هذه الطرق تنتهج نفس الإتجاه الذي يسلكه المخطط الإستراتيجي للجمارك المعتمد للفترة 2016-2019 الذي يهدف إلى أكثر تسهيلات جمركية للعملاء الإقتصاديين. **كلمات المفتاح : عمليات الحرف – منهج الجودة – تسهيلات جمركية – المخطط الإستراتيجي – توجه زبوني – خدمة عمومية ذات جودة.**

ABSTRACT

In the context of the Algerian domestic economy particularly difficult, the public administrations are trying faintly to provide a public services of quality to their citizen. Citizen is considered as just tax payer for some public administrations, somewhere else, he is the hub and the corner stone of the domestic economy based on taxation system. To allow both a good taxes and duties recovery and well domestic economic competitiveness, it becomes necessary to adopt a quality approach for public services.

Our study seeks to suggest a business process procedure as quality client driven. However, Algerian Customs has been chosen as ground research, represented by its Port of Algiers Customs service, for our study in order to try to implement quality approach and suggest some improvements considering a noticed dysfunctions. This approach is in perfect harmony with Customs Strategic Plan 2016-2019 targeting more customs facilitations toward domestic economic actors.

Key-words: Business Process – Quality Approach – Customs Facilitations- Strategic Plan- Client Driven – Quality Public Service.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier les responsables de la Direction de la Formation des Douanes, en l'occurrence MM BRIKA Djamel et BOUALI Hamid, pour m'avoir accordé la chance de faire mon stage dans les lieux de mon choix.

Mes remerciements vont également à l'Inspecteur Général des Douanes, Monsieur REG Benameur, mon responsable et tuteur.

Je remercie tous les fonctionnaires des douanes au niveau du port d'Alger, responsables et subalternes, pour leur disponibilité, aides et facilitations.

Aussi, à Monsieur MEDJIAH Boualem, enseignant Doctorant à l'ENSM, pour ses précieuses orientations et sa disponibilité.

A tout le personnel de la bibliothèque de l'ENSM qui m'ont servi avec dévouement durant toute la période de préparation du ce mémoire de fin d'étude.

Enfin, à tous ceux qui m'ont aidé, de près ou de loin, à mener à bien ce travail de recherche.

Merci

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	iii
TABLE DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE.....	4
1. Contexte et objectifs de la recherche	5
1.1. Contexte de la recherche	5
1.2. Objectifs de la recherche	6
2. Pertinence de la recherche	6
3. Questions de recherche	7
4. Présentation de l'organisme d'accueil	7
5. Contexte Organisationnel.....	8
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	9
1. Revue de Littérature.....	10
1.1. L'approche LEAN	10
1.1.1. Définition et principe.....	10
1.1.2. Les formes de gaspillages dans les services	11
1.1.3. La démarche LEAN	12
1.1.4. Les outils et techniques de l'approche Lean	13
1.2. L'approche Six Sigma	17
1.2.1. Définition et principe	17
1.2.2. Les formes de variations	19
1.2.3. La démarche Six Sigma	20
1.2.4. Les outils et techniques de la Six Sigma	22
1.3. L'approche Théorie de Contraintes TOC (Theory Of Constraints)	24
1.3.1. Définition et principe	24
1.3.2. Les formes de contraintes	26
1.3.3. La démarche TOC	27
1.3.4. Les outils et techniques de la TOC	28
1.4. L'approche Qualité	29
1.4.1. L'ISO 9001	29
1.4.2. Autres recherches en matière de qualité	32
2. Cadre Conceptuel.....	33
2.1. Les notions de la qualité et Système de Management de la Qualité (SMQ)..	33
2.2. Notions processus, procédures et approche processus	35

2.3. Le concept de Dédouanement.....	37
CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	39
1. Approche méthodologique	40
2. Méthodes et instruments de recueil de données	42
2.1. Entretiens	43
2.2. Observation participante	44
2.3. Questionnaire / groupe de travail	45
3. Sélection et recrutement des interviewés	45
3.1. Sélection de la première catégorie	45
3.2. Sélection de la deuxième catégorie	46
4. Considérations éthiques	46
5. Procédure de collecte de données	46
CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	48
1. Présentation des résultats.....	49
1.1. Traitement et analyse de données des entretiens.....	49
1.2. Traitement et analyse de données des observations	51
1.2.1. Les cartographies de processus	51
1.2.2. Choix du processus Clé (Critique ou crucial)	54
1.2.3. Caractériser le processus de dédouanement par fiche processus	55
1.2.4. Décrire le processus de dédouanement par un Logigramme (Flowchart)	62
1.3. Traitement et analyse des données du questionnaire	64
1.3.1. La méthode AMDEC	64
1.3.2. Déroulement de l'analyse AMDEC du processus de dédouanement	65
1.3.3. Hiérarchisation des modes de défaillance et actions correctives	67
1.4. Fiabilité et validité de la recherche	68
2. Discussion des résultats	68
2.1. Interprétation des résultats.....	68
2.2. Conditions préalables à retenir	70
2.2.1. Logique processus versus une logique de hiérarchie	70
2.2.2. Pilotage par indicateurs versus contrôle	71
2.2.3. Continuité séquentielle versus discontinuité du service	71
2.2.4. Intégration locale versus une standardisation nationale	72
CONCLUSION	73
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	76
ANNEXE A - GUIDE D'ENTRETIEN	80
ANNEXE B- QUESTIONNAIRE	82
ANNEXE C - LOGIGRAMME PROCESSUS DE DEDOUANEMENT.....	90
ANNEXE D – EXTRAIT PLAN STRATEGIQUE DES DOUANES 2016-2019.....	104
ANNEXE E - STATISTIQUES DECLARATIONS A L'IDAC ANNEE 2016	108

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : La démarche continue chez Lean.....	13
Tableau 2 : Outils et techniques contre le gaspillage.....	14
Tableau 3 : Outils et techniques d'amélioration des délais.....	16
Tableau 4 : Les outils et techniques employés par Six Sigma.....	22
Tableau 5 : Outils et techniques employés par la TOC.....	28
Tableau 6 : Méthodologie de recherche	42
Tableau 7 : Grille d'alignement stratégique.....	54
Tableau 8 : Grille organisation (IDAC) – Processus de dédouanement.....	55
Tableau 9 : Grille organisation (IDAC)- Sous processus.....	60
Tableau 10 : Fiche Processus de dédouanement.....	61
Tableau 11 : Les éléments BPMN utilisés dans le logigramme dédouanement.....	63
Tableau 12 : Grille analyse du risque.....	66
Tableau 13 : AMDEC processus de dédouanement.....	67
Tableau 14 : Statistiques des défaillances et défaillances retenues.....	69

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Niveaux Sigma et taux de conformité équivalents.....	18
Figure 2 : La démarche DMAIC de la Six Sigma.....	21
Figure 3 : Le cycle PDCA.....	31
Figure 4 : Sens des processus versus sens de l'amélioration.....	37
Figure 5 : La logique des démarches méthodologiques.....	41
Figure 6 : Méthodes et procédures de recueil de données.....	43
Figure 7 : Traitement et analyse des entretiens.....	50
Figure 8 : Cartographie Niveau 1.....	52
Figure 9 : Cartographie Niveau 2.....	53
Figure 10 : Cartographie Niveau 3.....	59

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

5S : Seiri (débarrasser), Seiton (ranger), Seiso (nettoyer), Seiketsu (stabiliser), Shitsuke (améliorer)

ADP : Arbre de prérequis

ADT : Arbre de la Transition

AMDEC : Analyse des Modes de Défaillance et leurs Effets et Criticités

ANOVA: Analysis Of Variance

ARF : Arbre de la Réalité Future

ARP: Arbre de Réalité

BAE : Bon A Enlever

BB: Black Belts

BPMN : Business Process Model and Notation

CEGO: Centre d'Expertise Des Grands Organismes

CP:Critical Path

CX : Contentieux

D1 : Extrait de Manifeste

D41 : Permis d'examiner

DBR: Drum-Buffer-Rope (tambour-tampon-corde)

DEP: Délai d'Exécution du processus

DGD : Direction Générale des Douanes

DMAIC: Define, Measure, Analyse, Improve, Control

DOE: Design Of Experiment

DRC: Diagramme de Résolution des Conflits

EDA: Exploratory Data Analysis

EDD: Earliest Due Date First

ERD: Earliest Release Date

FAP : Formalités Administratives Particulières

FFD: Force Field Diagram

GB: Green Belts

IDAC: Inspection Divisionnaire d'Alger Commerce

IDRP : Inspection Divisionnaire des Régimes Particuliers

IPOC: Inspection Principale des Opérations Commerciales

IPS : Inspection Principale aux Sections

JIT: Just In Time (juste à temps)

LFS: Least Flexible Job First

LNS: Largest Number of Successors

LSL: Lower Specification Limit

LTF: Largest Time First

MBB: Master Black Belts
MIT: Massachusetts Institute of Technology
MS: Minimum slack
MSA: Measurement System Analysis
NVA : Non-Valeur Ajoutée
OEA : Opérateur Economique Agréé
OMD : Organisation Mondiale des Douanes
OMG: Object Management Group
OT : Ordre de Transfert
PDCA: Plan Do Check Act
PDSA : Plan Do Study Act
SI : Système d'Information
SIGAD : Système d'Information et de Gestion de l'Administration des Douanes
SIPOC: Supplier Input Process Output Customer
SIROP: Service In Random Order
SMED : Single Minute Exchange of Dies
SMQ : Système de Management de la Qualité
SPC: Statistic Process Control
SQNO: Shortest Queue at Next Operation
SST: Shortest Setup First
TIC : Technologies de l'Information et de Communication
TOC : Theory Of Constraints (théorie des contraintes)
TPM : Toyota Productive Maintenance
TPS : Toyota Production System
UML: Unified Modeling Language
USL: Upper Specification Limit
VAO : Valeur Ajoutée pour l'Organisation
VCA : Valeur Ajoutée Client
VOC: Voice of Customer
VSM: Value Stream Mapping
WSPT: Weighted Shortest Processing Time

INTRODUCTION

Au regard de l'intérêt croissant porté à la question relative à la qualité du service public tant sur le plan international que national, il nous semble intéressant de souligner que les pouvoirs publics ont, depuis quelques années, entrepris une série de réformes tendant à moderniser le service public afin de répondre plus efficacement aux exigences des citoyens et se mettre aux normes internationales.

En effet, face à des attentes récurrentes des citoyens au sujet de la qualité de vie qui se mesure notamment en termes de conditions économiques et sociales (HOLZER Marc; CHARBONNEAU, Etienne; KIM, Younhee, 2009/3 p. 444), les pouvoirs publics ont focalisé leurs efforts sur les institutions publiques qui constituent le champ de mise en œuvre et de modernisation du service public.

La Douane algérienne en tant qu'institution publique ne déroge pas à cette tendance et s'est inscrit dans ce processus de modernisation par l'adoption notamment d'un plan stratégique 2016-2019 qui reprend les principes de cette politique. Il s'agit d'une politique d'amélioration de la qualité du service public axée essentiellement sur la satisfaction du citoyen. Un service public de qualité est tributaire d'un management de la qualité. Ce dernier concerne sept dimensions de management à savoir : management de haut niveau, management stratégique, management axé sur la clientèle et le marché, le management de l'information, management de ressources humaines, *management des processus* et management basé sur les résultats (HOLZER, et al., 2009/3 p. 451).

Le management des processus a été officiellement adopté par la Douane algérienne à travers son plan stratégique 2016-2019¹. Notre étude sera basée principalement sur cette question. Ainsi, nous tenterons de répondre à certaines interrogations relatives à la manière d'implémenter et/ou éventuellement d'améliorer les processus métiers au sein de la douane algérienne.

Le présent travail est composé de quatre chapitres. Dans un premier chapitre nous allons poser la question centrale et les questions secondaires de notre thème de recherche tout en abordant le contexte, l'objectif et la pertinence de la recherche. Une brève présentation sera également incorporée dans ce chapitre. Le second chapitre traitera séparément de la revue de littérature et du cadre conceptuel. La revue de littérature consiste à exposer les différentes approches en matière de processus. Nous traiterons dans la partie "cadre conceptuel" les différents concepts mobilisés.

¹ Le déroulement et l'amélioration des processus est un objectif tracé (Codifié B3) dans le cadre de « refonte du système d'information et recours aux TIC »

Le troisième chapitre intitulé "Cadre Méthodologique" présentera l'approche méthodologique, les méthodes et instruments de recueil de données, la démarche de sélection et recrutement des interviewés ainsi que la procédure de collecte de données. Le dernier chapitre sera consacré, dans une première section, au traitement et à l'analyse des données collectées des entretiens, des observations et du questionnaire. La deuxième section du dernier chapitre portera essentiellement sur la discussion et l'interprétation des résultats.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

1. Contexte et objectifs de la recherche

1.1. Contexte de la recherche

Pour pouvoir prétendre à être compétitif sur le plan régional et/ ou international, il est nécessaire voir urgent dans le contexte actuel de pouvoir réduire ou lever les obstacles qui entravent l'évolution de l'économie nationale. Dans ce sens, il est évident que les administrations publiques jouent un rôle prépondérant dans l'amélioration de la compétitivité nationale ce qui implique la nécessité d'une modernisation des procédures et formalités qui concourent à l'atteinte de cet objectif.

La douane, à l'instar des autres administrations publiques ne déroge pas à cette règle, bien au contraire puisque elle représente, au regard des missions qui lui sont conférées, l'un des maillons les plus importants de protection et d'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale. En effet, sur un plan logistique, nous constatons que tout retard dans les procédures douanières entraîne des pertes tantôt en dinar et tantôt en devise causant ainsi un préjudice direct non seulement pour les clients mais également pour l'économie nationale.

Conscients de cette problématique et de l'importance de la modernisation des services douaniers (procédures, ...) les pouvoirs publics, et la Direction des douanes en particulier, ont engagé, en s'inscrivant notamment dans le cadre de la convention de Kyoto, une série d'actions tendant à une amélioration graduelle mais certaine des prestations proposées par la Douane Algérienne

Notre sujet s'insère dans ce contexte et dans une perspective de démarche qualité à travers la mise en œuvre d'une approche processus qui consiste à revoir d'un seuil critique et d'une manière détaillée les processus existant (diagnostic), de choisir les processus sur lesquels nous allons concentrer nos efforts (ciblage) pour finalement proposer des pistes d'amélioration en fonction des différentes options qui se présentent à nous.

L'objectif de notre recherche, bien qu'ambitieux, semble toutefois et objectivement réalisable dans la mesure où nous faisons partie intégrante de l'organisation étudiée en notre qualité de cadre des douanes en fonction et faisant partie du groupe de travail chargé de valider et d'améliorer les processus identifiés dans la région centre. Cette position visiblement avantageuse n'empêche pas moins l'existence de certaines difficultés rencontrées lors de notre travail d'investigation. Ces difficultés portent principalement sur certaines craintes et réticences des agents des douanes pour répondre d'une manière

objective et sincère à notre questionnaire. Cette difficulté a pu être surmontée après des discussions intenses et positives avec les différentes parties.

1.2. Objectifs de la recherche

Parmi les objectifs de notre recherche est de pouvoir dans une première phase établir un diagnostic précis de la situation actuelle concernant les processus que nous avons choisi d'étudier. La deuxième phase ou le deuxième objectif consistera à proposer des solutions sur la base de problèmes ou difficultés recensés du terrain et que nous avons rapprochés avec notre revue de littérature. Il s'agira en fait de proposer une série d'actions concourant à l'amélioration des processus existant tout en ayant à l'esprit l'objectif d'inculquer ou de renforcer la culture de management de la qualité au sein de notre organisme d'accueil.

Dans tout cela s'ajoute un objectif sur le plan théorique qui consiste à faire ressortir des régularités dans une logique de généralisation analytique, et non pas statistique, qui nous permettrait en bout de parcours de parvenir à des résultats plausibles qui se rapprochent le plus possible de la réalité.

2. Pertinence de la recherche

Étudier la mise en œuvre et l'implémentation d'une démarche qui touche particulièrement les entreprises mais qui n'est que très rarement utilisée dans le cadre d'administrations publiques. L'implémentation de cette démarche dans un cadre particulier celui d'une administration publique avec toutes les spécificités qu'elle comporte représente un cadre d'analyse riche en enseignements sur le plan théorique et pratique. Le sujet abordé est à l'intersection de plusieurs disciplines à savoir le management public, new public management le management par la qualité, ... Il s'agit d'un sujet pluridisciplinaire ce qui renforce sa position et sa contribution sur le plan académique ou théorique.

Quant à un plan beaucoup plus pratique, il semble évident que notre recherche et la problématique que nous abordons a une portée et une incidence pratique certaine dans la mesure où il s'agira pour nous d'établir un diagnostic à partir des données du terrain et de proposer des solutions opérationnelles qui, dans l'espoir où elles puissent être mises en œuvres, auront un impact direct sur l'organisation et l'utilisateur-client.

Sur le plan académique il s'agit de tester si les démarches à suivre en matière d'implémentation et d'amélioration des processus peuvent être réaménagées dans le cas en étude. Sur le plan managérial c'est de vérifier le degré d'application de la démarche qualité

dans le cas d'une administration publique. Cette vérification aura pour effet d'ouvrir des possibilités de certification des administrations publiques à la norme ISO 9001.

3. Questions de recherche

Plusieurs théories d'amélioration suggèrent une multitude de façons pour atteindre cet objectif. A travers ce travail on tentera de répondre à la problématique suivante :

Comment peut-on implémenter et améliorer le processus métier des douanes pour un service public de qualité ?

Des questions secondaires se posent d'elles même, et auxquelles il faut trouver des réponses, à savoir :

- Y-a-t-il une seule façon précise pour implémenter une approche processus et améliorer ce dernier par la suite ?
- Que proposent les théories dans ce domaine ?
- La démarche qualité implique t'elle l'adoption d'une façon de faire bien claire ?

4. Présentation de l'organisme d'accueil

La Douane algérienne est une institution présente sur tout le territoire national. La douane est composée des structures suivantes:

- Les services centraux ²: il s'agit des différentes directions centrales au nombre de dix (10), des directions d'études au nombre de six (6) et l'Inspection Générale des douanes.
- Des Centres spécialisés : Le centre National de l'Informatique et des Statistiques, Centre National de la Formation Douanière, Centre National de l'Information et la Documentation et le Centre National des Transmissions Douanières.
- Services Extérieurs Directions Régionales des Douanes : au nombre de quatorze (14) couvrant l'ensemble du territoire national dont la Direction Régionale d'Alger Port.

Chaque Direction Régionale est pourvue de deux à trois sous directions au niveau local, pour assister le Directeur Régional, et de plusieurs Inspections Divisionnaires couvrant le périmètre (circonscription) de la Direction Régionale concernée. Les inspections divisionnaires rattachées hiérarchiquement à la Direction régionale de la circonscription,

² Décret exécutif N017-90 du 20/02/2017 portant organisation et attribution de l'administration centrale de la direction générale des douanes.

sont les services opérationnels présents sur le terrain en contact direct avec le citoyen, c'est à ce niveau que les opérations de dédouanement, de passage de marchandises et de passagers à l'entrée ou à la sortie se réalisent. Comme la loi l'exige, toute personne ou marchandise voulant effectuer un déplacement de/ vers l'étranger, doit passer par un bureau des douanes (Code des Douanes Algérien).

Ainsi, la Direction Régionale des douanes d'Alger Port est dotées de deux inspections divisionnaires ; l'Inspection Divisionnaire des Régimes Particuliers (IDRP) et l'Inspection Divisionnaire d'Alger Commerce (IDAC). Cette dernière est le lieu choisi pour effectuer le stage.

5. Contexte organisationnel

Inscription de la Douane algérienne dans une optique de modernisation qui va dans le sens de l'amélioration des services publics et qui s'inscrit également dans un cadre plus général prévu par la convention de Kyoto à savoir : la facilitation douanière et l'amélioration de la qualité des services douaniers.

Par ailleurs, la douane algérienne s'est engagée à améliorer son service public et sa prestation à travers le territoire national. Cette atmosphère favorable à notre travail de recherche, se vérifie à travers le plan stratégique des douanes 2016-2019 (Direction Générale des Douanes, 2016).

**CHAPITRE II : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Dans une première section nous allons aborder la revue littérature tout en citant quatre approches différentes mais complémentaires : approche LEAN, approche Six Sigma, approche TOC (théorie des contraintes) et approches qualité. Dans une seconde section, le cadre conceptuel sera traité en détail.

1. Revue de littérature

Dans l'amélioration continue des processus, on va exposer quatre approches fondamentales qui traitent d'une manière détaillée cette question. Il s'agit :

- L'approche LEAN
- L'approche Six Sigma
- L'approche TOC (Théorie des contraintes)
- L'approche qualité

Ces approches ne sont pas contradictoires mais plutôt complémentaires, l'adoption de l'une n'exclue pas l'autre. En fait tout dépend du contexte dans lequel on a l'intention de mettre en œuvre les processus ainsi que leur amélioration.

1.1. L'approche LEAN

1.1.1. Définition et principe

Cette approche développée par la société Toyota est axée principalement sur la réduction des gaspillages durant le processus de fabrication. L'idée réside dans le fait que si on parvient à chasser les gaspillages on obtiendra de bons résultats et la satisfaction du client final sera atteinte. Est considéré comme gaspillage tout ce qui, dans un processus, n'apporte pas de valeur pour le client (client externe ou interne). Si la valeur créée ou apportée par une organisation n'est pas perçue par le client, c'est du gaspillage. Trois sortes de valeurs à retenir dans cette approche :

- VAC: Valeur Ajoutée Client " activités à valeur aux yeux du client (CVA: Customer Value Added).
- NVA: Non-Valeur Ajoutée (NVA: non Value Added)
- VAO: activités qui apportent Valeur ajoutée pour l'organisation (BVA Business Value Added).

Sept formes de gaspillages à éliminer (TIM WOOD): Transport, Inventory (stock), Motion (mouvements), Waiting (attentes), Over production (surproduction), Over processing (surtraitement, surqualité), Defect (défauts).

L'approche Lean a été développée grâce à Taiichi Ohno dans les années 50 par la mise en place du système connu sous le nom du TPS (Toyota Production System). Ce système est fondé sur l'amélioration des flux et la réduction des délais. C'est par le système dit KANBAN (carte en japonais) que les différents postes de travail fonctionnent. C'est un mécanisme qui permet de déterminer quand il faut produire et quand il ne faut pas produire pour éviter la surproduction.

Trois types de gaspillages sont identifiés chez Lean :

- Muda: l'inutile le sans valeur tend à réduire les gaspillages
- Muri: l'excès, la surcharge, réduire les surcharges.
- Mura: la variation, l'irrégularité, réduire la variation.

Des auteurs comme Rebecca Handerson du MIT Sloan School of Management (cité par MAYER, 2014 p. 44) pensent que la séquence préférable est chronologiquement: *Muri*: réduire les surcharges, *Mura*: réduire les variations ensuite *Muda* : réduire les gaspillages.

D'autres auteurs comme Florent A. MEYER (2012) sont convaincus de la séquence *Muda*, *Muri* *Mura*. *Ils recommandent cette chronologie pour l'amélioration*. Cette conviction est renforcée par le fait que la chasse au Muda est la plus simple des trois dans les équipes d'amélioration qu'il lui arrive, Florent A MEYER, d'animer dans son entreprise et chez ses clients.

1.1.2. Les formes de gaspillages dans les services

Dans le secteur tertiaire seize gaspillages sont recensés. Ainsi on passe du mnémonique TIM WOOD correspondant aux sept gaspillages canoniques du monde industriel, à celui de TIMOTHY WOODSTOCKS correspondant aux seize gaspillages dans les services (MAYER, 2014, p.45). Les processus tertiaires sont plus riches en familles de gaspillages que le processus industriels.

T:Transport, I: Inventory (stocks), M: Motion (mouvements), O: obstinacy (obstination), T tool inadequacy (outils inadaptés), H: haziness (génération de flou), Y: yo-yo (inconstance), W: waiting(attentes), O: over production (surproduction), O: over processing (surtraitement, surqualité), D: defect (défauts), S: service inadequacy (services inadéquats), T: trash and scarp (déchets et surplus), O: opportunity loss (non-saisie d'opportunités), C: cash loss (dilapidation), K: knowhow loss (pertes de savoir-faire).

1.1.3. La démarche LEAN

L'implémentation de l'approche Lean passe par cinq phases à savoir :

- **Phase 01 : Définir la valeur pour le client :** Dans cette phase il faut identifier la valeur de point de vue du client final par familles de produits et/ou service. Il s'agit de définir la valeur perçue par le client final qu'il faut traduire en termes de qualité, de délai et de cout. L'objectif recherché est de bien identifier ce que pourquoi le client final est prêt à payer pour le produit et/ou client.

- **Phase 02 : Identifier la chaine de de la valeur actuelle :** Cette deuxième phase consiste à identifier avec précision toutes les étapes de flux de valeur pour chaque famille de produit ou service, afin de permettre d'éliminer les étapes non génératrices de la valeur, ni pour le client final ni pour l'organisation ni pour les autres porteurs d'enjeux. C'est dans cette phase que l'on traque toutes les formes de gaspillages (TIMOTHY WOODSTOCKS).

- **Phase 03 : Transformer la chaine en flux continu :** Cette phase est consacrée à lisser les flux entre différentes phases processus, à travers les étapes de création de valeur de telle sorte que le service passera vers le client final sans difficultés-obstacles. On standardise le travail, on met en place des dispositifs anti erreurs, on élimine les gaspillages, on élimine les temps des changements (de réglage) et on implémente les contrôles visuels.

- **Phase 04 : Tirer le flux au rythme de la demande :** C'est la phase de mise en place d'un système de fonctionnement transversal tirés par les clients finaux. L'objectif est de pouvoir réaliser et délivrer les services " Juste à Temps " (Just InTime JIT) au rythme de la demande des clients. Ce système transversal nécessite l'intégration des fournisseurs et différents partenaires qui se trouvent sur la chaine de valeur.

- **Phase 5 : Viser la perfection :** Ce n'est que par la suite que commence le travail d'amélioration continue jusqu'à ce qu'on atteigne un état de perfection dans lequel la valeur parfaite est créée sans aucune perte.

Ces cinq phases sont à suivre quand on est devant une **démarche projet**. Dans une **démarche continue de Lean Office**, d'autres étapes sont proposées à respecter pour obtenir les résultats escomptés.

Tableau 1 : La démarche continue chez Lean

ETAPE	DESIGNATION	CONTENU
1	Démarrer	Optimiser l'organisation des bureaux-provoquer une prise de conscience de gaspillage-apprendre à identifier ce qui apporte de la valeur de ce qui n'en n'apporte pas-utiliser les 5S pour optimiser les espaces de travail-définir la suite des actions-contrôler les acquis
2	Améliorer	Mise en place d'une fiche de relevé des défauts (incidents et irritants)-réduire les temps d'attente-crée les formulaires et check_lists pour standardiser les tâches-généraliser l'utilisation des outils coopératifs (mails, gestion des agendas, planification des tâches... ;)-réduire les délais de recherche d'information en classant mieux les dossiers physiques et les dossiers numériques-crée une compréhension du processus partagée par tous les acteurs-fixe les standards et les règles communes-contrôler les acquis
3	Optimiser	Prendre en considération les processus et les améliorer- réduire les délais d'exécution des activités-améliorer les interfaces entre équipes-minimiser les recours au papier-supprimer les interruptions des systèmes d'information-transformer les employés concernés en contributeurs actifs- mettre en place les outils de surveillance des processus – contrôler les acquis
4	Encourager	Créer de la motivation pour maintenir les comportements et les processus optimisés-mise en place d'indicateurs pertinents et les tableaux de bords des processus- installer le management visuel-contrôler les acquis
5	Pérenniser	Responsabiliser les employés dans des équipes autonomes-mise en place de la polyvalence et organiser la mobilité-encourager le pilotage et l'amélioration continue des processus à l'initiative des acteurs-encourager l'apprentissage collectif pour faire installer une nouvelle culture d'entreprise-contrôler les acquis

Source : Synthèse faite par l'auteur

1.1.4. Les outils et techniques de l'approche Lean

Comme c'est une approche qui vise à éliminer les gaspillages et la réduction des délais (amélioration de la gestion des files d'attente). Cette démarche emploie deux grandes

familles d'outils et techniques, celle relative aux gaspillages et celle qui concerne le traitement et l'amélioration des délais.

- *Outils et techniques réservés aux gaspillages :*

Tableau 2 : Outils et techniques contre le gaspillage

Technique/ Outil	Domaine d'application	définition
AMDEC Analyse modes de défaillance effets criticité (FEMA failure mode and effect analysis)	Analyse collective de risque	Méthode à but pour identifier les causes et conséquences, évaluation qualitative et quantitative des risques et problèmes survenus sur les processus.
Analyse des champs de force (force field analysis)	Analyse collective de risques	Technique développée par Kurt Lewin dans les années 40 pour identifier les forces pour et forces contre un projet de changement.
Les 5S	SEIRI Supprimer et débarrasser (1 ^{ère} étape)	Enlever des postes et des espaces de travail tout ce qui ne sert pas ou plus à l'activité du processus
	SEITON Situer et ranger (2 ^{ème} étape)	Arranger l'espace de travail et ranger les éléments physiques et numériques utilisés par les opérateurs du processus
	SEISO scruter et nettoyer (3 ^{ème} étape)	Garder l'espace de travail propre et fonctionnel et éviter qu'il se dégrade au fil du temps
	SEIKETSU Standardiser et stabiliser (4 ^{ème} étape)	Adopter collectivement les meilleurs pratiques et les standardiser pour faciliter la polyvalence et la mobilité entre les postes de travail

	SHITSUKE Systématiser et améliorer (5 ^{ème} étape)	Assurer la pérennisation par le système. Faire le nécessaire pour pérenniser les 5S et s'améliorent au fil de temps
TPM (total productive maintenance)	Analyse de la qualité	Une matrice TPM d'analyse des pertes. Les pertes recensées par nature par processus. Est une matrice TPM d'analyse de la qualité qui recense les caractéristiques qualité, mode de défauts, importance du défaut, origine du défaut par processus.
TPM analyse 4M	Analyse de la qualité	Une matrice d'analyse de la qualité par processus par tâche les 4M (Main d'œuvre et compétences- Machine informatique- Méthodes- Matériaux information)
SMED ³ (Single minute exchange of dies)	Analyse des tâches	La matrice SMED des changements étudie les durées de passage d'une tâche à une autre. La matrice SMED de parallélisation des tâches étudie les flux des tâches parallèles. Matrice d'analyse des temps dans les bureaux (temps d'attentes, temps de recherche de dossier, temps de transport, temps de classement, temps d'interruption ...par rapport au temps de travail réglementaire)

Source : Synthèse faite par l'auteur

- *Outils et techniques de traitements et réduction des délais* : L'approche Lean considère que le délai d'exécution du processus DEP est la somme du temps Valeur Ajoutée Client (VAC), le temps Valeur Ajoutée pour l'Organisation (VAO) et le temps dit de Non-Valeur Ajoutée (NVA). Ainsi $DEP = VAC + VAO + NVA$.

³ SMED Single minute exchange of dies : l'échange de pièces en moins de dix minutes, qui permet de réduire d'une façon significative les arrêts de machine pour effectuer des changements d'outils.

Tableau 3 : outils et techniques d'amélioration des délais

Technique/ Outil	Domaine d'application	définition
Kendall	Files d'attente	La notion définie en fonction de : A/S/P/K/D (A : la loi des inter-arrivés ou du processus d'arrivée ; S : la loi de service ; P : le nombre de serveurs ; K : la capacité du système c à d de la salle, du tuyau d'attente ou du buffer-tampon et de l'espace de service-guichet ; D : la politique de service c a d dans quel ordre les clients sont servis.)
ERD (FIFO)	Hiérarchisation des priorités	ERD (earliest release date) c'est une règle basée sur la loi inter-arrivées
MS	Hiérarchisation des priorités	MS minimum slack, sélection dans la file d'attente du client à disposition en premier. c'est une règle basée sur la loi inter-arrivées
CP	Hiérarchisation des priorités	CP critical path, la tâche avec la marge minimale est réalisée en premier (chemin critique dans un projet). c'est une règle basée sur la loi intre-arrivées
EDD	Hiérarchisation des priorités	EDD earliest due date first, la tâche la plus petite de délais est réalisée en premier. c'est une règle basée sur la loi intre-arrivées
WSPT	Hiérarchisation des priorités	WSPT weighted shortest processing time, dès qu'un serveur devient disponible on lui affecte la tache ayant le plus gros poids par rapport au temps d'opération comme de réaliser la facture dont le montant est le plus élevé en priorité. C'est une règle basée sur la durée du service ou de la tache
LNS	Hiérarchisation des priorités	LNS largest number of successors, la tâche avec le plus grand nombre de successeurs est réalisée en premier. La tâche qui alimente le plus de successeurs passe en priorité. C'est une règle basée sur la durée du service ou de la tache
LTF	Hiérarchisation des priorités	Largest time first, la tâche avec le plus grand délai est réalisée en premier. Vise à équilibrer la charge de travail en présence de serveur. C'est une règle basée sur la durée du service ou de la tache

SIROP	Hiérarchisation des priorités	SIROP service in random order, on sélectionne le client suivant dans la file d'attente de manière aléatoire.
SST	Hiérarchisation des priorités	SST Shortest setup first, la tache nécessitant le plus petit temps de changement est réalisée en premier
SQNO	Hiérarchisation des priorités	SQNO Shortest queue at next operation, la tâche qui aura la plus petite file d'attente à la prochaine opération est réalisée en premier.
LFJ	Hiérarchisation des priorités	LFJ Least flexible job first, la tache la moins flexible est réalisée en premier

Source : Synthèse faite par l'auteur

1.2. L'approche Six Sigma

1.2.1. Définition et principe

Sigma est une lettre de l'alphabet grecque utilisée par les statisticiens pour mesurer la variabilité⁴ en processus. La performance des entreprises est mesurée par le niveau sigma de leurs processus. La Six Sigma (niveau sigma 6) vise 3,4 problèmes par million d'opportunités (PYZDER, 2003, p.3) pour répondre aux attentes et exigences des clients (habituellement les processus connaissaient entre 6200 et 67000 problèmes par million d'opportunités).

Cette approche concentre les efforts sur la réduction des variations. Un processus est représenté par une fonction $Y=f(X_1, X_2, X_3 \dots X_n)$. Les Y sont des sorties déterminées par quelques variations d'entrées X qui les influent.

Le principe de base est que si on veut améliorer les résultats on doit se concentrer sur l'identification et la maîtrise des facteurs influents plutôt que de se concentrer de vérifier les résultats. Si on parvient à maîtriser les causes X, on pourra prédire les résultats Y avec une grande précision.

Tout processus est sujet à des variations. Il faut connaître l'amplitude entre les limites de la variation du processus. Plus elle est étroite moins il y'a risque et plus le processus est prévisible.

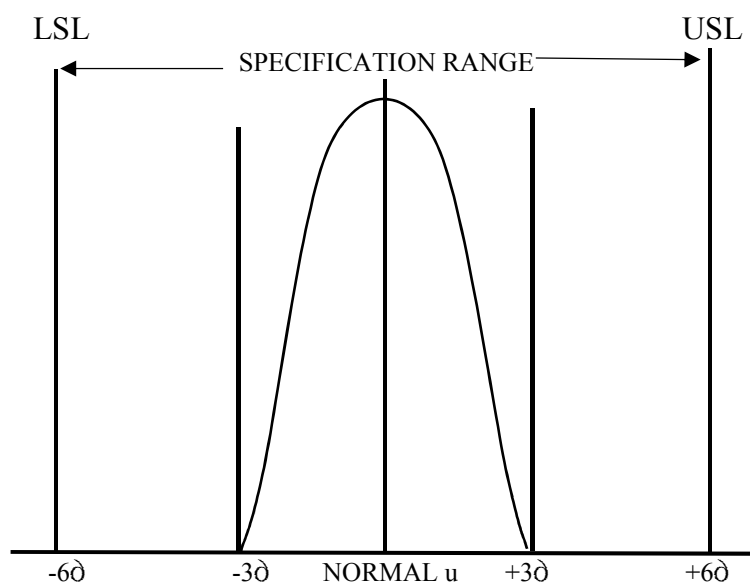
L'objectif est donc de réduire la variation du processus pour générer plus de la valeur, par contre, l'augmentation de la variation⁵ entraine de la perte de la valeur.

⁴ La variabilité est la capacité d'un processus à produire de la variation lorsqu'il fonctionne.

⁵ La variation est la conséquence de la variabilité, inhérente à tout processus. Quand on mesure un phénomène donné d'un processus de manière répétée on obtient un distribution de valeurs ; la variation est la dynamique (changement, dispersion, fluctuations...) sous-jacent à cette distribution.

La Six Sigma se base principalement sur l'observation continue du comportement du processus. En mesurant de manière répétée une caractéristique du produit/service, on va observer une dispersion des valeurs, statistiques, mesurées autour de la valeur cible. On est en présence d'un défaut ou une non-conformité lorsqu'une variation de résultat Y sort des limites spécification prédéfinie sur la base des exigences essentielles du client (Criticals to quality).

Figure 1 : Niveaux Sigma et taux de conformité équivalents



Source: THE SIX SIGMA HANDBOOK (année2003)

Est considéré comme étant processus stable, le processus qui reste à l'intérieur des limites, prédéfinies (selected), inférieures (LSL) et limites supérieures (USL) de contrôle.

Selon W.Edwards Deming (cité par MAYER, 2014 p. 171) « il faut clairement identifier les causes de variation dans vos processus et en acquérir une profonde connaissance (profound knowledge)⁶. C'est ainsi qu'en réduisant les variations sur les causes on obtiendra une réduction de la variation des effets. Maîtriser les variations aux différentes étapes du processus va garantir une qualité constante du produit/service.

Les entreprises qui utilisent la Six Sigma emploient le système de ceinture (Belt system) pour les individus entraînés et formés. Ainsi, il existe la Ceinture verte (Green belts GBs), Ceinture noire (Black Belts BBs) et la Ceinture Noire Maîtrise (Master Black Belts MBBs). Ces ceintures sont attribuées selon la durée de la formation dans le domaine, ainsi la durée

⁶ La connaissance approfondie est un système de pensée composé de quatre éléments : Compréhension du système, Connaissance des variations, Théorie de la connaissance et connaissance de la psychologie.

pour l'obtention de la MBBs est la plus longue. A titre d'exemple les BBs doivent suivre une formation d'une durée allant de 4 Semaines jusqu'à 4 Mois (Douglas C, Montgomery and William H.Woodall, 2008, p.332).

1.2.2. Les formes de variations

Il existe deux formes de variations auxquelles est exposé un processus. Ces variations peuvent être soit naturelles ou spéciales.

- *Les variations Naturelles* : ou appelées aussi causes communes de variation. C'est des causes de variations d'un processus stable. C'est des variations mesurables par des méthodes statistiques dont les causes sont difficiles à cerner. Elles sont prévisibles. C'est le cas par exemple (MAYER, 2014, p.201):

- Variation normale des arrivées des clients ;
- Variations courantes des mesures effectuées
- Fluctuation des absences

- *Les variations Spéciales* : ou appelées aussi assignables, résultent des causes spéciales de variations d'un processus instable. C'est des variations imprévisibles qui sont hors de contrôle. Elles sont dues à une brutale variation du processus en raison d'une cause spéciale, accidentelle et imprévisible. Cette cause spéciale est appelée " Cause Assignable". Il s'agit de catastrophes naturelles, de sabotage, rupture de signal, la casse machine (non détectable en maintenance préventive)... etc.

Aussi, les causes spéciales peuvent se manifester par exemple, sous forme de :

- Erreurs humaines
- Dossiers incomplets
- Panne informatique
- Grève du personnel

La différence entre les deux formes de variation, c'est que les variations naturelles sont prévisibles mais l'identification de leurs causes est difficile nécessitant une analyse approfondie et du temps, par contre les variations spéciales sont imprévisibles hors contrôle mais l'identification de leurs causes (causes assignables) est facile par simple observation. Pour mieux comprendre la différence, on prend l'exemple de la signature, on demande à quelqu'un de faire une quinzaine de signatures le plus vite possible avec une seule main celle qu'il utilise d'habitude pour la signature : **le constat une variation naturelle**. En deuxième temps on demande à la même personne de faire, le plus vite possible, le même nombre de signatures mais cette fois ci avec l'autre main : **le constat une variation assignable** au changement de main en comparant ce résultat à celui du premier cas (délai et qualité

obtenue).

Par ailleurs, certains experts comme Taguchi (cité par MAYER, 2014 p. 169) propose une typologie de trois sources de variations : le bruit variationnel (variational noise), le bruit externe (outer noise) et le bruit interne (inner noise).

1.2.3. La démarche Six Sigma

Deux démarches alternatives sont adoptées par l'approche Six Sigma :

- **La démarche DMAIC (*define, measure, analyse, improve, control*)** : C'est la démarche Six Sigma la plus utilisée et la plus appliquée. C'est un modèle de l'amélioration de performance connu sous Définir, Mesurer, Analyser Innover (améliorer) et contrôler. Un model utilisé quand l'objectif derrière un projet peut être atteint par l'amélioration du produit, procédé ou service existant.

Définir: Définir les objectifs recherchés de l'amélioration de l'activité. Ces objectifs sont fixés des données recueillies de la voix du client. Ces objectifs doivent être les objectifs stratégiques de l'organisation. On y formalise le premier niveau de description du processus et y définit les modalités de fonctionnement du projet.

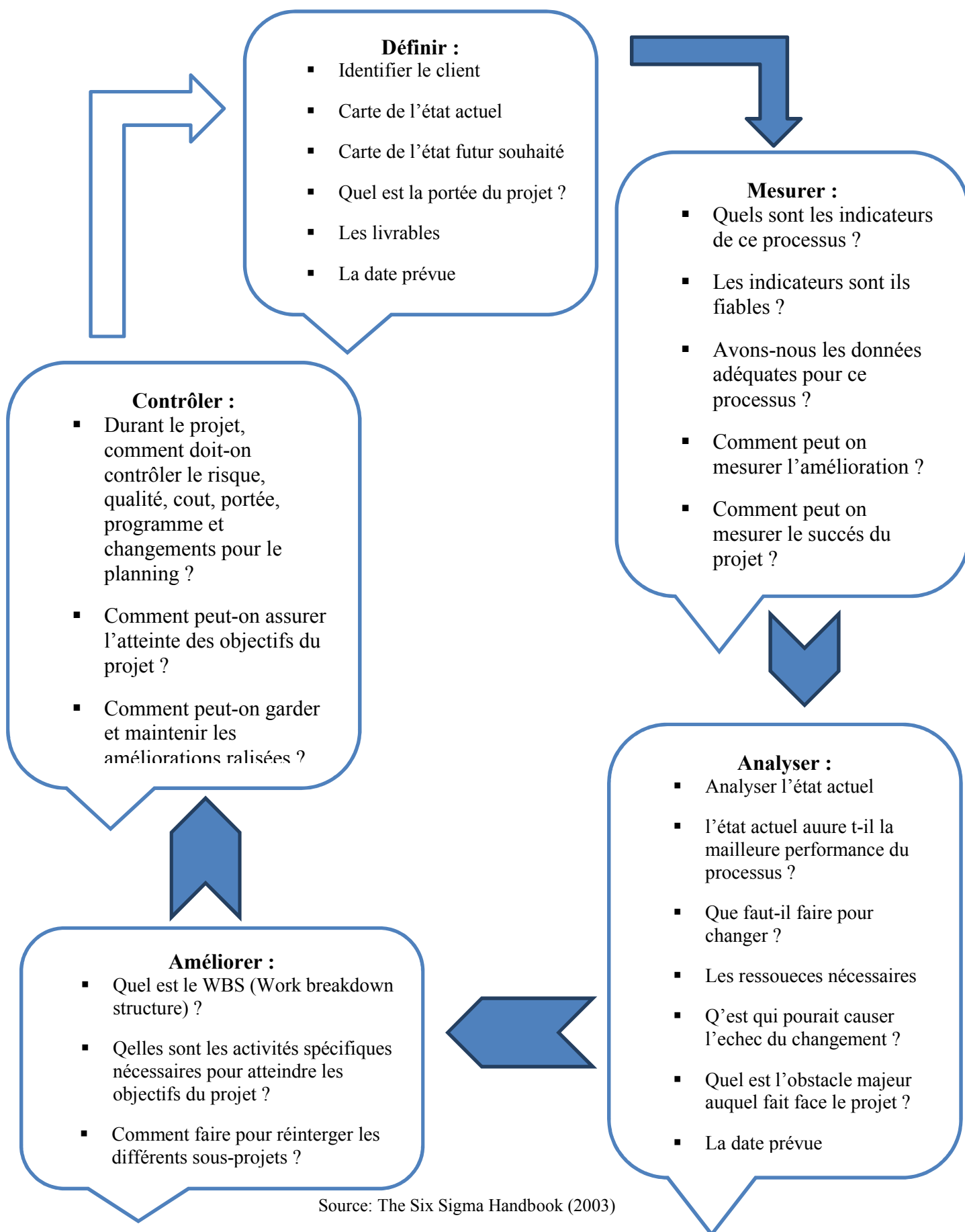
Mesurer : Mesurer le système existant. C'est obtenir des informations sur l'état actuel du processus objet d'amélioration. Etablir les indicateurs y afférents qui aident à progresser vers les objectifs fixés.

Analyser : Analyser le processus pour identifier les possibilités d'élimination de l'écart entre la performance du processus actuel et la performance souhaitée. Dans cette étape, on recherche les causes premières des défauts et variations constatées sur l'état actuel du processus ou sous-processus. On y utilise les outils statistiques pour orienter et guider l'analyse.

Innover/Améliorer : Améliorer le processus. Etre créatif et innovateur de nouveau modes de penser et de réflexion caractérisés par : moins chers, plus rapides et innovants. Utiliser le management de projet et d'autres types d'outils de management pour implémenter la nouvelle approche. Se servir des méthodes statistiques pour valider l'amélioration. Il s'agit de trouver des solutions d'amélioration et à les tester pour vérifier leur capacité à agir sur les causes premières détectées dans l'étape précédente.

Contrôler : Contrôler le nouveau processus. La mise en place d'outils de surveillance pour maîtriser les solutions retenues. Stabiliser le nouveau processus amélioré par un système d'incitation, de politiques, procédures, budget, instructions opérationnelles et d'autres formes management. Il faut assurer une documentation correcte conforme à l'ISO 9001. Les outils statistiques sont efficaces pour surveiller la stabilité du nouveau processus.

Figure 2 : La démarche DMAIC de la Six Sigma



Source: The Six Sigma Handbook (2003)

- **DMADV (define, measure, analyse, design, verify) ou encore Design for Six Sigma (DFSS)** (Johnson et Swisher, 2004, P.15): C'est un modèle Six Sigma appliqué quand on projette développer et reconfigurer radicalement le processus ou le service.

Définir (define) : Définir les objectifs de l'activité de reconfiguration projetée. Pour assurer que les dits objectifs sont cohérents avec les exigences du client et la stratégie d'entreprise, on utilise le processus de la hiérarchisation analytique ou la matrice QFD (Quality Function Deployment).⁷

Mesurer (measure) : Déterminer les indicateurs en traduisant les exigences du client à travers les objectifs du projet.

Analyser : Analyser les options disponibles pour atteindre les objectifs.

Design /Conception : Concevoir un nouveau produit, service ou processus. Utiliser des modes de prédiction, simulation, prototypes ...etc pour valider et fiabiliser la nouvelle conception.

Vérifier : Vérifier si réellement la nouvelle conception est effectivement le bon choix.

1.2.4. Les outils et techniques de la Six Sigma

Tableau 4 : Les outils et techniques employés par Six Sigma Selon la démarche DMAIC

Technique/ Outil	Domaine d'application ou l'étape DMAIC	Définition
VOC TOOLS (Voice of Customer)	Etape "définir" pour la collecte de données	Cet outil utilisé pour la collecte de données de la base de données de l'organisation, enquêtes, interviews, écoute client, cartes communes et différents types d'observations.
Carte processus (process map)	Etape "définir" pour la collecte de données	Cartographie de processus, logigramme, VMS (Value Stream Map), MIFA (Material and Information Flow Analysis)
QFD (Quality Function deployment)	Etape "définir"	QFD (Quality Function deployment) : est l'un des outils les plus utilisés dans la recherche et l'identification des besoins et exigences du client en relation avec le produit ou le service. Il sert à élaborer un blueprint (dessin détaillé).
SIPOC	Etape "définir"	SIPOC Supplier Input Process Output Customer (FEPSC fournisseurs entrées processus sorties clients) est utilisé afin de décrire le processus métier qu'on veut améliorer la qualité

⁷ QFD Quality Function Deployment est un outil d'aide à la décision dans la conception de produits ou de services

Benchmarking	Etape "définir"	Benchmarking est une norme par laquelle un objet est mesuré ou jugé. C'est point de référence de mesure. Trois types de Benchmarking: B interne, B fonctionnel et le B compétitif.
MSA (Analyse du Système de mesure)	Etape « mesurer »	MSA measurement system analysis elle désigne spécialement en expérimentation qui cherche à identifier les éléments de la variation dans un processus. L'analyse des systèmes de mesure permet d'évaluer la méthode de teste, les instruments de mesure et tout le processus pour l'obtention des mesures pour assurer une analyse de qualité.
EDA (exploratory data analysis)	Etape « mesurer »	EDA représente la phase d'exploration dans l'analyse de données. L'objectif est d'investiguer l'apparence des données et non pas de confirmer quelques hypothèses. (PYZDER, 2003). Cette phase fait appel à l'outil SPSS.
Statistiques descriptives	Etape « mesurer »	Statistiques descriptives sont utilisées pour décrire les propriétés empiriques des distributions. Les distributions de données d'un échantillon.
Analyse de Capabilité	Etape « mesurer »	La capabilité est une mesure qui compare ce que le processus sait faire (VOP Voice of Process) avec ce que le client demande (VOC Voice of Customer). L'analyse PARETO est utilisée dans la première étape du processus d'analyse de capabilité à savoir celle Sélection des priorités d'amélioration.
Diagramme Cause Effet (fishbon)	Etape Analyse	Diagramme causes et effets (arête de poisson)
AMDEC	Etape Analyse	Analyse Modes de Défaillance leurs Effets et Criticités
Etudes Linéaires simples et Multivariées et tests d'hypothèse.	Etape Analyse	Etudes statistiques des régressions. Il s'agit d'éliminer les facteurs non influents (tamisage), identifier la multi colinéarité des facteurs x (ciblage) et trouver le meilleur modèle.
ANOVA (Analysis of Variance)	Etape Analyse	ANOVA sont des tests de normalité qui permettent de voir si les données suivent la loi normale ou non. Il s'agit de tests d'hypothèse dans le but de comparaitre une mesure effectuée sur un échantillon à une valeur théorique.
DOE	Etape Analyse	DOE Design Of Experiment (Plan Factoriel d'expérience) inventé par Ronald Fisher en 1920, vise à détecter le lien entre les variables X et le résultat Y à des fins d'amélioration.
Brainstorming	Etape Analyse	Le brainstorming est une technique qui consiste à réunir un groupe de travail pour étudier certains

		problèmes. Il se base sur l'esprit de créativité et de l'innovation cognitive pour produire de nouveaux concepts et idées en relation avec la question étudiée.
SPC Process Behavior Chart (Tableau de comportement du processus)	Etape Analyse	SPC statistic process control connu sous l'appellation Shewhart charts . Est un outil utilisé pour tester si le processus est sous contrôle.
FFD(Force Field Diagram)	Etape d'amélioration	FFD (Diagramme de Champ des Forces); C'est une technique développée par Kurt Lewin dans les années 40. Elle consiste à énumérer et évaluer « les forces contres » une idée (changement) et « les forces pour ».
Les 7 M Tools (Les sept outils de management)	Etape d'amélioration	<p>Les sept outils de management sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Affinity Diagrams: Utilisé dans les sessions de brainstorming, très utiles dans l'analyse des informations et simplifient l'émergence de nouvelles idées. • Tree Diagrams: Break downs ou stratification des idées. Servent à décomposer les grandes idées ou problèmes en de petits éléments créant ainsi un arbre par grand problème. • Interrelationship diagraph: Aide à organiser les idées dispersées (divergentes) par thèmes ainsi l'influence des unes sur les autres. • Process Decision Program charts (PDPC): Aide à préparer les plans de contingences. • Matrix diagrams: Sert à analyser la corrélation entre deux groupes de données • Prioritization matrices: utilisée pour aider les décideurs à organiser les objectifs et les activités par ordre de priorisation selon l'importance. • Activity Network diagram: Utilisé pour déterminer les activités à améliorer, quand il le faire et dans quel ordre.

Source : synthèse de l'auteur

1.3.L'approche Théorie de Contraintes TOC (Theory Of Constraints)

1.3.1. Définition et principe

Développer dans les années 80 par le Docteur en Physique, Eliyahu M Goldratt, cette approche se focalise principalement sur la lever des contraintes qui pèsent sur un système afin d'améliorer sa performance. Les principes de cette théorie ont connu leur première apparition dans un ouvrage sous forme d'un roman « le But » dont l'auteur est Eliyahu M GOLDRATT.

Il s'agit de réduire les goulots d'étranglements au sein d'un système. Pour se faire, il faut cibler tout le système et non pas les éléments qui le composent. Selon William Edwards Deming (cité par MAYER, 2014) tout ce qui est de l'optimisation d'un niveau moindre que celui du système dans sa globalité va générer des pertes au niveau de chaque composant du système. Toute équipe devrait avoir un but d'optimisation du système plus large au sein duquel elle opère.

Une entreprise est composée d'un ensemble de chaînes. Chaque chaîne dépend de la force de son maillon le plus faible. Ainsi, dans un but d'amélioration, les efforts sont orientés vers ce maillon le plus faible car ça ne sert à rien de renforcer le maillon le plus fort. Donc, tout le monde doit se mettre à se concentrer sur ce maillon faible pour l'améliorer au lieu que chacun travaille, d'une manière isolée, à renforcer son maillon.

Les centres de ressources « work centers » doivent être classés pour identifier ceux qui sont à effet goulot de ceux qui ne le sont pas. Un centre à effet goulot est celui dont la capacité de traitement est inférieure ou égale à celle du centre demandeur.

Le système de pensée de E. Goldratt repose sur trois questions à savoir :

- Que doit-on changer ? (What to change ?)
- Vers quoi changer? (To what to change to?)
- Comment provoquer le changement? (How to cause the change ?)

La TOC est basée sur neuf (9) règles essentielles (BADIANE, 2010, p.10) :

- 1) équilibrer les flux et non les capacités;
- 2) toute perte de temps sur un goulot est une perte sur tout le système;
- 3) tout gain de temps sur un non goulot est un leurre;
- 4) le niveau d'utilisation d'un non-goulot ne doit pas être déterminé par son potentiel de production mais par les autres contraintes du système;
- 5) les ressources doivent être utilisées, pas simplement activées;
- 6) les goulots déterminent le débit de sortie et les niveaux d'inventaires;
- 7) le lot de fabrication et le lot de transfert ne doivent pas forcément être égaux;
- 8) les lots de fabrication doivent être de taille variable;
- 9) les programmes de fabrication doivent prendre en compte toutes les contraintes simultanément.

Aussi, la TOC est fondée sur trois assertions fondamentales interreliées (SHOEMAKER et REID, 2006, p.85) :

- Tout système à un but et un ensemble de conditions nécessaires qui doivent être satisfaites pour le but soit atteint

- La performance du système dans sa globalité est plus large que la somme des performances de l'ensemble des éléments dudit système
- Très peu de facteurs ou contraintes voir souvent une seule, limite et entrave la performance du système à un moment donné.

Cette théorie suit les concepts de flux dans leur amélioration afin de réduire les délais contrairement au concept de flux chez Ford basé sur le principe de gestion de l'espace et le concept de flux chez Taiichi Ohno connu sous l'appellation KANBAN par son principe de gestion des stocks. Ces concepts de flux sont s'articulent autour du principe de temps plutôt que de l'espace et le stock (GOLDRATT, 2013, p. XVI).

1.3.2. Les formes de contraintes

La contrainte est toute limite qui empêche le système d'atteindre son but (the goal) ou de satisfaire une condition nécessaire. La contrainte peut revêtir l'une des deux formes, soit physique soit intangible.

- *La contrainte physique ou goulet* : Il s'agit d'un obstacle physique tangible (capacité d'une équipe, d'un équipement...) ; c'est le **goulot d'étranglement** (bottleneck) à lever avec des techniques comme le DRUM-BUFFER-ROPE (tambour-tampon-corde). Ces contraintes sont facilement détectables en utilisant des mesures de calcul. Elles peuvent être identifiées par simple report des indicateurs de performance de chaque activité sur la VSM (Value Stream Mapping)⁸ ou encore le graphique de Yamazumi⁹.

- *La contrainte intangible* : C'est une limitation de nature intangible (Organisationnelle, culturelle, politique, procédurale, instructions, consignes, informationnelles...) ; c'est un obstacle qu'il faut traiter à l'aide des techniques d'analyse causale tels que les arbres et diagrammes du processus de pensée de la TOC.

La TOC, dans l'amélioration, se focalise sur le maillon le plus faible d'un système (de la chaîne) pour impacter au mieux la performance et les résultats (bottom line).

Dans une organisation de service le but est de faire profit. Ce dernier est conditionné par trois variables à savoir :

- Throughput (débit)
- Inventory (stocks)

⁸ La VSM est un outil qui s'appuie principalement sur l'attente du client sur la base duquel les poches d'amélioration sont identifiées pour optimiser la performance du processus.

⁹ Yama = la montagne, la pile et Zumi = ordonné, un Yamazumi est un graphique de distribution de tâches à différents postes en fonctions du temps Takt (takt time). Il sert à équilibrer la charge de travail de plusieurs opérateurs.

- Operational expenses (dépenses opérationnelles)

1.3.3. La démarche TOC

Dans la démarche TOC cinq étapes 5FS (five focusing steps) doivent être respectées (SIMS et WAN, 2015, p.1) :

- *Identifier la contrainte dans le système* : Il s'agit de repérer le maillon faible de la performance du processus, son goulot d'étranglement. Ça peut se faire de trois façons ; par l'observation des stocks physiques (dossier support papier..) ou numériques (corbeilles de tâches workflow, boîtes email..). Ils s'accumulent généralement devant le goulot ; par interrogation des différents opérateurs processus ou par modélisation de processus avec une analyse des temps cycle, de localisation et taille de stocks.etc.

- *Exploiter la contrainte (how to exploit the constraint)* : Cette étape consiste à tirer le maximum de contraintes sans dépenses. La mise en place de dispositions pour permettre à la contrainte de donner son plein potentiel.

- *Subordonner les autres étapes (de processus) à la contrainte (subordinate everything else)* : Il s'agit de synchroniser toutes les activités du processus sur la contrainte. Une heure gagnée sur un non goulet c'est du gaspillage et sans intérêt. L'activation du non goulet ne doit pas dépendre de sa capacité, mais plutôt des autres contraintes du système. La solution proposée pour la subordination des étapes du processus à la contrainte est celle du Drum-Buffer-Rope (tambour-tampon-corde).

- *Elever la contrainte (elevate the constraint)* : Il s'agit d'augmenter la capacité de la contrainte surtout si une demande extérieure supplémentaire se manifeste. Dans ce cas on doit augmenter la capacité du processus pour faire face à cette demande, et on doit avant tout commencer par trouver des alternatives ou décharger la contrainte vers d'autres ressources, sinon investir davantage dans les équipements, technologies, compétences supplémentaires au niveau de la dite contrainte.

- *Combattre l'inertie en rebouclant (go back to step 1 be ware of Inertia)*: dans cette étape il faut s'assurer que les améliorations apportées sur la contrainte vont durer et après avoir levé la contrainte. Il faut éviter que l'inertie ne devienne la contrainte du système. Une fois le maillon faible renforcé, logiquement un autre maillon faible va surgir ce qui nous obligera à recommencer le travail depuis la première étape.

1.3.4. Les outils et techniques de la TOC

L'approche TOC utilise essentiellement les arbres logiques¹⁰ et la méthode dite DBR (Drum-Buffer-Rope) "Tambour-Tampon-Corde".

La TOC emploie un processus de pensée collective connu sous l'appellation " Thinking Process ".C'est une logique de pensée fondée sur la D éduction et l'Inférence, encadrée par trois principes (MAYER, 2014, p.273):

- La logique de causes suffisantes (causes et effets)
- La logique de conditions nécessaires
- Vérification mise à l'épreuve des connexions logiques (catégories des réserves

légitimes).

Tableau 5 : Outils et techniques employés par la TOC

Technique/ Outil	Domaine d'application	définition
ARP L'Arbre de la réalité présente (Current Reality Tree)	Décrire la situation actuelle du système. Répond à la question <i>Quoi changer ?</i>	ARP est un diagramme logique il se construit de haut vers le bas et se lit de la façon inverse. Permet de monter interrelations entre différents problèmes, leurs relations de cause à effet, les Causes Génériques Clés Racines (CGCR). Permet donc de dévoiler les effets indésirables ainsi que leurs causes.
DRC Diagramme de Résolution des conflits (Evaporating Cloud)	Décrire la situation actuelle du système en termes de conflits. Répond à la question <i>Quoi changer ?</i>	DRC permet de clarifier les contradictions, paradoxes, problèmes et conflits (CPPC)
ARF Arbre de la Réalité Future (Future Reality Tree)	Prédire les effets d'une action à entamer. Répond à la question <i>vers quoi changer ?</i>	ARF c'est un diagramme qui sert à définir une stratégie pour résolution du problème. Cet outil de mesurer et explorer les effets d'une action décidée pour maîtriser mieux l'amélioration d'un processus. Très utile dans les situations complexes.
ADP l'Arbre de prérequis (Prerequisite Tree)	Identification des obstacles à la mise en œuvre des actions. Répond à la question <i>Comment changer ?</i>	ADP est un diagramme qui sert à identifier les obstacles qui peuvent s'interposer entre l'action envisagée et les effets attendus. Cet outil utilise le Brainstorming ou le Brain-writing.
ADT L'Arbre de la Transition (Transition Tree)	La mise en œuvre des actions décidées. Répond à la question <i>Comment changer ?</i>	ADT est diagramme qui permet de préciser comment le changement doit être opéré. Il permet de responsabiliser chaque acteur ainsi

¹⁰ Huit règles d'utilisation des arbres logiques : la Clarté- L'existence de l'entité- L'existence de la causalité- Insuffisance de causes- La cause additionnelle- La relation inverse cause effet- Existence de l'effet prédit- la tautologie.

		que son rôle afin de produire les effets attendus.
DBR Drum-Buffer-Rope (Tambour-Tampon-Corde)	Amélioration par suppression de contraintes	DBR est une technique TOC pour résolution de problème (Mayer, 2012)

Source : synthèse de l'auteur

1.4. L'approche Qualité :

1.4.1. L'ISO 9001 :

L'approche qualité se pose sur certaines exigences dans l'amélioration des processus. Ainsi, selon Jean-Paul SOURIS « L'approche de l'ISO 9001-2000 ne donne pas directement les méthodes donc le 'Comment' d'optimiser les processus.. » (SOURIS, 2004, p.20). Elle se base essentiellement sur des exigences en dépit de la démarche ou les outils à employer. Le plus important dans cette approche est le respect des exigences qui y sont recensées, un minimum pour atteindre un service de qualité et satisfaire le client final.

Pour chaque recommandation de la norme ISO 9001, un outil est utilisé à étape une donnée dans l'approche processus, pour respecter la dite recommandation. On cite quelques de la norme ISO 9001 et les outils pouvant être utilisés pour répondre à l'exigence :

- *Orientations du Chapitre 4* : Il précise ce qu'un SMQ (Système de Management de la Qualité)¹¹ doit contenir. Il fait référence à deux sujets :

- L'approche processus : Identification des processus en déterminant leur conséquencement et interaction ainsi que les moyens de maîtrise et de surveillance. Cette exigence peut être remplie par l'élaboration de la cartographie des processus et des fiches processus.

- Un système documentaire : Etablir un document qui retrace le dispositif mis en place pour assurer un service ou produit de qualité afin de satisfaire les besoins du client. Il s'agit d'établir un manuel de qualité, appelé encore Manuel d'organisation.

- *Orientations du chapitre 5* : Edicte les responsabilités de la direction en termes d'écoute client, communication de l'orientation client à tous les membres de l'organisation ainsi que la surveillance permanente de l'efficacité du système de management de la qualité mis en place. Ainsi, on doit tout d'abord, identifier les besoins des clients avant même de commencer à cartographier les processus. La surveillance des processus à ce qu'ils délivrent les résultats. Cette exigence peut être respectée à travers les indicateurs de performance des acteurs et de satisfaction client.

¹¹ Un SMQ permet d'orienter et de contrôler une entreprise sur le plan qualité.

- *Orientations du chapitre 6* : Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités. Dans la phase analyse de processus, en vue de leur amélioration, par des outils tels que l'AMDEC, Brainstorming, Diagramme cause-effet, QQOPQC, 6 Sigma, analyse de la valeur (VSM value stream Mapping) ou tout autre outil, assure le respect de cette exigence.

- *Orientations du chapitre 7* : Management des Ressources, il s'agit des ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation (Ressources humaines, infrastructure). Les besoins en ces ressources doivent être identifiés pour chaque processus. Cette exigence est prise en charge par la fiche processus ou les contrats d'interfaces (cartes d'identité de processus).

Les ressources nécessaires sont déterminées en fonction du risque lié à chaque processus. Plus un processus présente des risques dans son fonctionnement, plus il nécessite de ressources pour pouvoir maîtriser sa production. Le produit d'un processus est la donnée de sortie qu'il faut maîtriser pour assurer un minimum de conformité.

- *Orientations du chapitre 8* : Réalisation modification et développement du produit /service, ce chapitre définit comment on peut gérer les activités en incluant les principes de planification, de développement de produit et de sa conception, de l'interface (relation client fournisseur), et de contrôle/ pilotage. Le fait de cartographier les processus, on répond partiellement à cette exigence. Un respect total des exigences de ce chapitre se concrétise par la mise en place d'un système de maîtrise des instruments de mesure et d'indicateurs.

S'agissant de la maîtrise des éléments de sortie non conformes (§8.7), les contrats d'interface répondent parfaitement à cette question et constituent un outil efficace pour le traitement et la maîtrise des non-conformités de données de sortie.

- *Orientations du chapitre 9* : Surveillance, mesure, analyse et évaluation, la qualité des produits et le bon fonctionnement des processus sont vérifié à travers la surveillance, mesure, analyse et évaluation des activités de toute l'organisation. Toute non-conformité engendrant insatisfaction totale ou partielle du client doit être analysée. Les actions correctives pour résoudre les dysfonctionnements doivent être mises en œuvre pour retourner à un niveau acceptable de satisfaction clients.

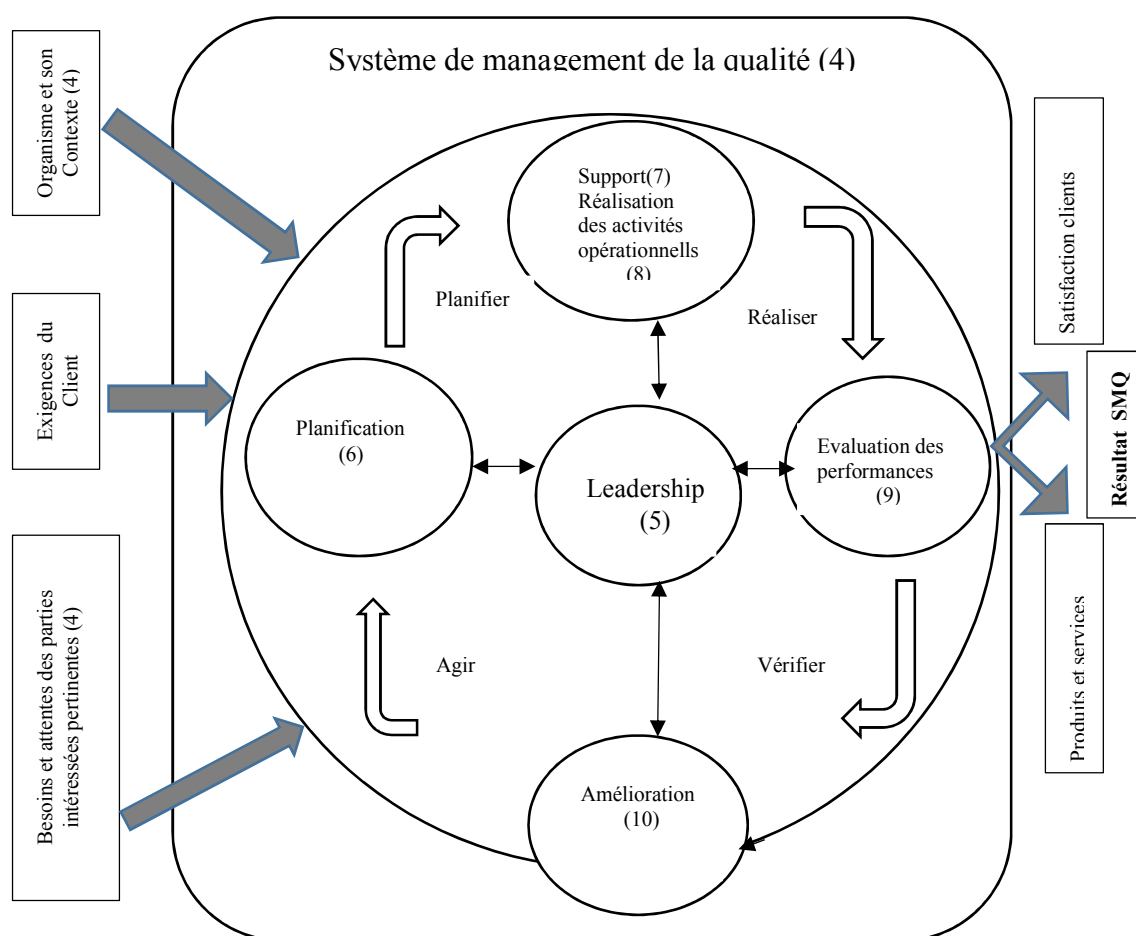
- *Orientations du chapitre 10* : Amélioration et amélioration continue, il s'agit de traiter les problèmes et les dysfonctionnements et éventuellement procéder à leur analyse. Les outils de l'analyse des problèmes tels que AMDEC, l'arête de poisson (cause-effet),

QQOPQC, méthodes statistiques (6 Sigma), système anti-erreurs (POKA YOKE), Analyse de la valeur...etc permettent de répondre à cette exigence.

Un double objectifs recherchés dans une démarche qualité : satisfaire les exigences des clients et améliorer continuellement cette satisfaction. Dans cette optique, le chapitre 10 de la norme recommande de suivre la voie de l'amélioration continue de son système de management de la qualité. Dans ce cadre, l'exploration des terrains des besoins clients et des opportunités est devenue une exigence.

La démarche qualité selon ISO 9001 n'est autre que la démarche Deming¹² connu sous l'appellation PDCA (Plan Do Check Act).

Figure 3 : Le Cycle PDCA



Source : Norme ISO 9001 édition 2015

- *Plan (Planifier)* : l'organisation est perçue comme un système, il doit au préalable définir ses objectifs, identifier ses processus ainsi que les ressources nécessaires

¹² Le cycle PDCA adopté par la Norme ISO 9001 (édition 2015) « Systèmes de Management de la Qualité » dans son §032,

pour assurer son bon fonctionnement. La planification doit être établie sur la base des exigences des clients car une approche de qualité est toujours à l'écoute de la voix du client.

- *Do (Réaliser)*: Tracer comment réaliser les objectifs fixés. Cette phase inclue les interfaces avec les clients, conception de produits /service.

- *Check (Vérifier)* : Mettre en place les indicateurs de performance les plus pertinents afin de pouvoir surveiller le comportement des processus en vue de les améliorer par la suite. Cette phase traduit le degré de maîtrise des processus par l'organisme à travers leur évaluation.

- *ACT (Agir)* : c'est programmer des actions dans le but d'améliorer les performances des processus.

Le SMQ (Système de Management de la Qualité) ISO 9001 permet de simplifier la représentation à l'origine complexe d'une organisation (CHARDONNET & THIBAUDON, 2003, p.60).

1.4.2. Autres recherches en matière de qualité

Yvon MOUGIN (année 2002) a entamé des recherches sur la question liée à l'approche processus. Une approche totalement orientée client (par la voix du client). Il définit une démarche en cinq étapes pour la création d'un nouveau système basé sur l'approche processus: 1- définition de la finalité du système-2- Identifier les données de sortie-3- déterminer les ressources nécessaires et adéquates aux données de sortie espérées-4-la maîtrise des opérations -5- surveillance et mesure de la performance (MOUGIN , 2011, p.76). Ce chercheur focalise son travail sur les données de sortie en estimant que chaque processus en amont est fournisseur d'un autre processus en aval, et par conséquent, le fournisseur doit respecter les exigences de son client qui se trouve en aval jusqu'au client final. Il utilise l'outil de contrats d'interfaces pour décrire les caractéristiques d'un processus. Cet outil dynamique qui permet de recenser les risques de non-conformité entre processus ainsi que leur criticité. Il définit le contrat d'interface comme « une photographie des caractéristiques d'un processus à un moment donné. Il évolue dans le temps..». Il estime que les interfaces sont des zones ou domaines pertinents d'amélioration des processus. Cette réflexion découle d'une profonde conviction que les plus grandes formes de non-conformités sont dues à la mauvaise communication entre processus (MOUGIN, 2002, p.71) en d'autres termes, au niveau des interfaces¹³. La raison pour laquelle il faut commencer par le dernier

¹³ Yvon MOUGIN définit les interfaces « Point de contact entre deux processus et par lequel doit se transmettre les attentes des clients.

maillon à savoir le client et remonter la chaîne jusqu'au premier processus afin d'aboutir à de bons résultats basés principalement sur la conformité et la voix du client. C'est une façon pour percevoir les attentes du client par un système.

BRANDENBURG H et WOJTYNA J.P ont une vision plus simple de l'approche processus. Ils définissent la démarche simple de quatre phases (BRANDENBURG & WOJTYNA, 2003, p.115): identifier et décrire les processus- mesurer et choisir les processus les plus cruciaux (clés)- analyser les processus cruciaux et rechercher des solutions d'amélioration- mettre en œuvre et valider les actions d'amélioration. Ils conseillent des outils simples à maîtriser comme la fiche processus, la grille organisation-processus, grilles de choix des processus cruciaux, méthodes standards d'analyse et de résolution de problèmes (brainstorming, arête de poisson, QQOPQC, AMDEC...) et la fiche d'action d'amélioration. Même s'ils estiment que la certification ISO 9001 ne doit pas être un but en soi, mais une preuve de qualité. Ils tentent, dans la démarche qu'ils proposent, à respecter les exigences de la norme en matière de qualité. Pour eux, il n'y a pas mieux qu'un système de qualité simple, pragmatique et utile à tous les acteurs.

Le Réseau Interministériel des Modernisateurs (année 2000), rattaché au Gouvernement Français, a réalisé un bilan des démarches qualité dans les administrations publiques de la république française. Il conclut l'optimisation des processus est l'un des deux axes les plus difficiles à mettre en œuvre au même titre que celui de pilotage de la qualité. Ce réseau présente une démarche (Réseau Interministériel des Modernisateurs [RIM], 2005, p.9), plus au moins différente de celle présentée par **BRANDENBURG H et WOJTYNA J.P**. Il définit la démarche à suivre dans l'amélioration des processus en huit étapes : -1- Cartographier les processus -2- choisir les processus clés -3- Caractériser le processus -4- Décrire le processus -5- Diagnostiquer le processus et son contexte pour définir les objectifs d'optimisation -6- Choisir le degré d'optimisation : améliorer ou reconcevoir -7- Optimiser les processus -8- Mettre en œuvre et piloter le nouveau processus.

2. Cadre conceptuel

Certains concepts mobilisés dans notre travail de recherche vont devoir être définis et cernés dans ce passage.

2.1. Les notions de la qualité et Système de Management de la Qualité (SMQ)

La notion de la qualité renvoie en générale à la notion de l'orientation client. Le terme qualité, dans le domaine de la production et des services, vise la satisfaction du client. Est

considéré comme un produit et/ou service de qualité tout service et/ou produit qui répond aux exigences et attentes des parties intéressées, dont l'organisation et le client.

La norme ISO 9000 Version 2005 définit la qualité comme « aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. ». Le mot intrinsèque par opposition à « attribué », signifie présent dans quelque chose, notamment en tant que caractéristique permanente.

Le système de management¹⁴ de la qualité est un système de management qui permet de mettre en œuvre les objectifs et politique¹⁵ de la qualité de l'organisation pour, permettre la maîtrise de l'ensemble des processus de cette dernière, et d'améliorer ses résultats sa et la performance.

Le SMQ est « l'élément du système de management de l'organisme qui se concentre sur l'obtention de résultats, en s'appuyant sur les objectifs qualité, pour satisfaire selon le cas les besoins, attentes ou exigences des parties intéressées ». Il permet l'orientation et le contrôle de l'organisme en matière de qualité (ISO9000, 2005, p.6).

Une démarche de système de management de la qualité (ISO9000, 2005, p.2) est une démarche qui permet de développer et mettre en œuvre un SMQ. Elle comporte les étapes suivantes :

- Déterminer les besoins et attentes des clients et parties intéressées ;
- Etablir la politique et objectifs qualité de l'organisme;
- Déterminer les processus et responsabilités nécessaires pour atteindre les objectifs qualité ;
- Déterminer et fournir les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs qualité ;
- Définir les méthodes de mesure de l'efficacité et l'efficience de chaque processus ;
- Déterminer les moyens pour empêcher les non-conformités et d'en éliminer les causes.

¹⁴ Un système de management permet d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs. Il peut inclure différents systèmes de management dont le SMQ, système de management financier le système de management de l'environnement...etc. Source ISO 9000 V 2005.

¹⁵ Une politique couvre l'ensemble de directives, intentions et orientations régissant une organisation, ses procédures et processus. Elle est influencée par des réglementations et éventuellement des normes.

2.2. Notions processus, procédures et approche processus

Le processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Ces processus sont planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées dans le but d'apporter une valeur ajoutée (ISO9000, 2005, p.7).

Le CEGO (Centre d'Expertise des Grands Organismes) présente la définition de Harrington qu'il a formulée en 1991 : « *toute activité ou ensemble d'activités qui utilise un intrant, y ajoute une certaine valeur, et le livre sous forme d'extrant à un client interne ou externe. Les processus utilisent les ressources existantes dans l'entreprise pour s'effectuer et obtenir des résultats* » (ETIENNE, 2013, p.3). C'est aussi un ensemble d'opérations ou d'activités réalisées par des acteurs avec des moyens et selon des références en vue d'une finalité. Dans le cadre des démarches qualité, un processus doit toujours être tourné vers un bénéficiaire ou un système bénéficiaire, interne ou externe (RIM, 2000, p.5). Il peut comprendre des activités réalisées par différents services, différentes entités. Ce caractère transversal, supposant de nombreuses interfaces, est souvent un des points cruciaux de l'amélioration du service ou du produit fourni aux bénéficiaires. Est considéré comme processus tout enchaînement ordonné d'actions constituant la matière de faire quelque chose (TAUZIER, 2013, p. 11).

On retient la définition suivante « par processus on entend toute activité qui utilise des ressources afin de transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie pour aboutir à un résultat un produit et/ou service demandé par un client »¹⁶.

Une procédure désigne une manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus. Elle peut faire l'objet d'un document ou non. Dans le cas où elle fait l'objet de document, on utilise les termes de « procédure écrite » ou « procédure documentée » (ISO9000, 2005, p.12). Une procédure est un document qui décrit de façon formalisée les tâches à accomplir pour mettre en œuvre le processus (RIM, 2000, p5). D'une façon générale, une procédure représente les étapes qui décrivent la manière dont une étape de processus doit être exécutée. On retient la définition suivante « par procédure on se réfère à la façon et la manière dont une tâche doit être accomplie dans la mise en œuvre d'un processus. Cette manière de faire ou d'effectuer une tâche doit être spécifiée, en d'autres termes, elle doit être précise et exprimée en détail. Il s'agit de préciser comment transformer, dans un processus, des données de d'entrée en données de sortie. Elle peut faire l'objet d'un document et dans ce cas on l'appelle " procédure documentée ".

¹⁶ Définition de l'auteur extraite de l'ensemble de définitions existantes.

Rapport processus-procédure à travers cette dernière définition retenue on peut établir le lien entre le processus et la procédure. On dira alors, que dans un processus on met en œuvre des activités pour transformer des données d'entrée en données de sortie. Cependant, pour parvenir à le maîtriser, il faut définir les manières et bonnes pratiques de travail (des procédures) (MOUGIN, 2002, p.297). Le quoi faire relève du processus par contre le comment faire relève de la procédure.

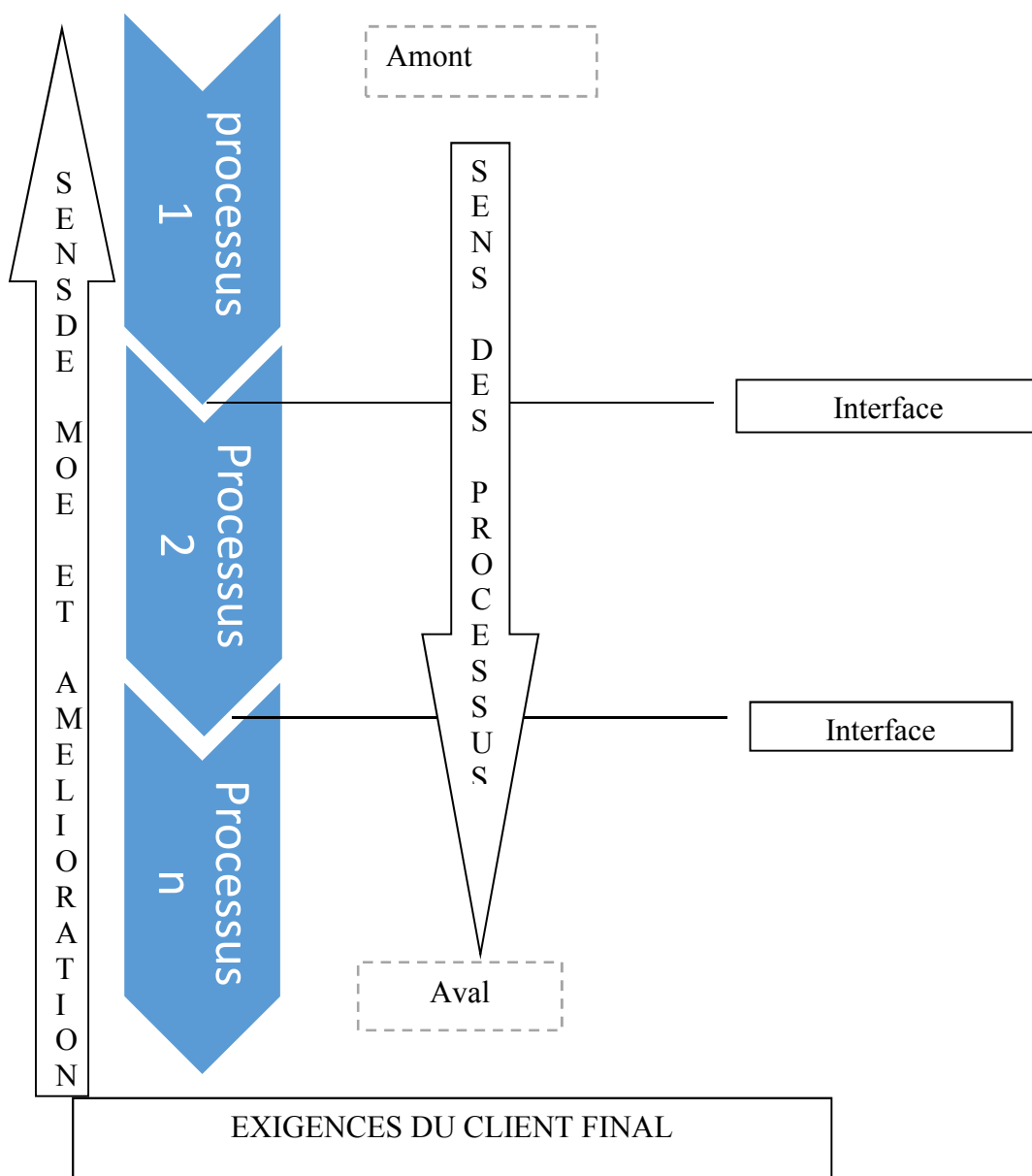
Une approche processus regroupe l'identification et le management méthodiques des processus utilisés dans un organisme, et plus particulièrement les interactions de ces processus (ISO9000, 2005, p.2). L'objectif de la norme ISO est donc encourager les organismes à adopter une approche processus pour gérer leurs activités pour atteindre d'une façon efficiente un résultat escompté.

Un processus métier le terme métier se réfère aux activités liées à la finalité de l'organisme, que ce dernier soit public, privé, à but lucratif ou non lucratif (ISO9001, 2015, p.3). Ces processus peuvent être considérés comme des activités que l'organisme doit mettre en œuvre pour permettre la transformation de la demande des clients en produits ou services conformes à leurs exigences (BRANDENBURG et al., 2003, p.19). Un processus métier est une orchestration d'activité, à dimension horizontale, impliquant des interactions entre différents acteurs pour réaliser les objectifs métiers (ULMER, 2011, p.46).

On retient la définition suivante « un processus métier est le processus qui permet à un organisme d'exercer sa mission principale et réaliser sa finalité. C'est un processus généralement transversal impliquant plusieurs acteurs dans ses activités de transformation pour répondre aux besoins du client ».

Ainsi, les processus métiers prennent le sens Amont-Aval dans leur fonctionnement, par contre la mise en œuvre et l'amélioration prend le sens inverse c'est-à-dire de l'aval à l'amont dans un esprit purement constructiviste permettant de respecter les exigences du client (figure4).

Figure 4 : Sens des processus versus sens de l'amélioration



Source : Auteur

2.3. Le concept de Dédouanement

Le dédouanement pour un grand nombre de professionnels et non professionnels fait référence à une marchandise ayant fait l'objet de paiement de droits et taxes au moment de l'importation. Ce concept est en fait plus large qu'une simple mise à la consommation d'une marchandise à l'importation. Le concept de dédouanement couvre également les marchandises exportées et celles importées ou exportées temporairement.

Le dédouanement est l'accomplissement des formalités exigées, par la réglementation en vigueur, pour permettre à une marchandise d'être importée ou exportée sous couvert de tout type de régimes.

La convention de Kyoto définit le dédouanement¹⁷ « l'accomplissement des formalités douanières nécessaires pour mettre des marchandises à la consommation, pour les exporter ou encore pour les placer sous un autre régime douanier » (Organisation Mondiale des Douanes OMD, 1999).

*Le processus de dédouanement est le processus par lequel une marchandise, en passage par un bureau de douane, peut-être, mise à la consommation, exportée, ou bien placée sous un autre régime douanier autorisé.*¹⁸

¹⁷ La convention de Kyoto, appelée Convention Internationale pour la Simplification et l'Harmonisation des Régimes Douaniers, est adoptée par les membres de l'Organisation Mondiale des Douanes le 18/05/1973 à Kyoto, entrée en vigueur en 1974, ratifiée par l'Algérie en 1976 par ordonnance N0 76-26 du 25 Mars 1976. Elle a été révisée par amendement en 1999, entrée en vigueur en Février 2006.

¹⁸ Définition de l'auteur résultant d'un jumelage entre la notion « Processus » et la notion « Dédouanement ». Cette définition va permettre de délimiter l'étude du processus de dédouanement.

CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre on va exposer la méthodologie retenue dans la mise en œuvre d'une approche processus tout en expliquant les instruments et outils scientifiques utilisés dans cette démarche. Ainsi, l'approche méthodologique adoptée, les instruments et méthodes utilisés, la sélection des interviewés et procédure de collecte de données seront abordés avec plus de détails.

1. Approche méthodologique

Comme c'est un travail fondé principalement sur l'idée de mise en œuvre et amélioration de processus devant être construite par les acteurs eux même. Une approche interprétativiste abductive est adoptée. Il est convenu que l'adoption d'une démarche processus comme démarche qualité, doit être conçue par les acteurs eux-mêmes et ne doit pas être une copie d'un système qualité type et encore moins un système acheté « Clés en main » (BRANDENBURG, et al., 2003 p. 178). Il est donc conseillé que la conception d'un système qualité se fasse par l'organisme lui-même pour être pérenne.

L'approche interprétativiste nous semble la plus adéquate avec notre thème de recherche et notre statut en tant que chercheur acteur. Ainsi, trois éléments ont été identifiés nous ont permis de se positionner au sein du dit paradigme. Il s'agit en premier lieu de préciser la nature de la réalité (hypothèse d'ordre ontologique) qui est, dans notre cas, perçue et interprétée par des sujets connaissant, et en second lieu, la relation entretenue entre le chercheur et son terrain, on estime qu'il faut interpréter ce que les acteurs disent et pensent de l'objet, et en dernier lieu, l'élément lié au processus de construction de la connaissance, dans notre cas il se fonde principalement sur la compréhension du comportement du phénomène.

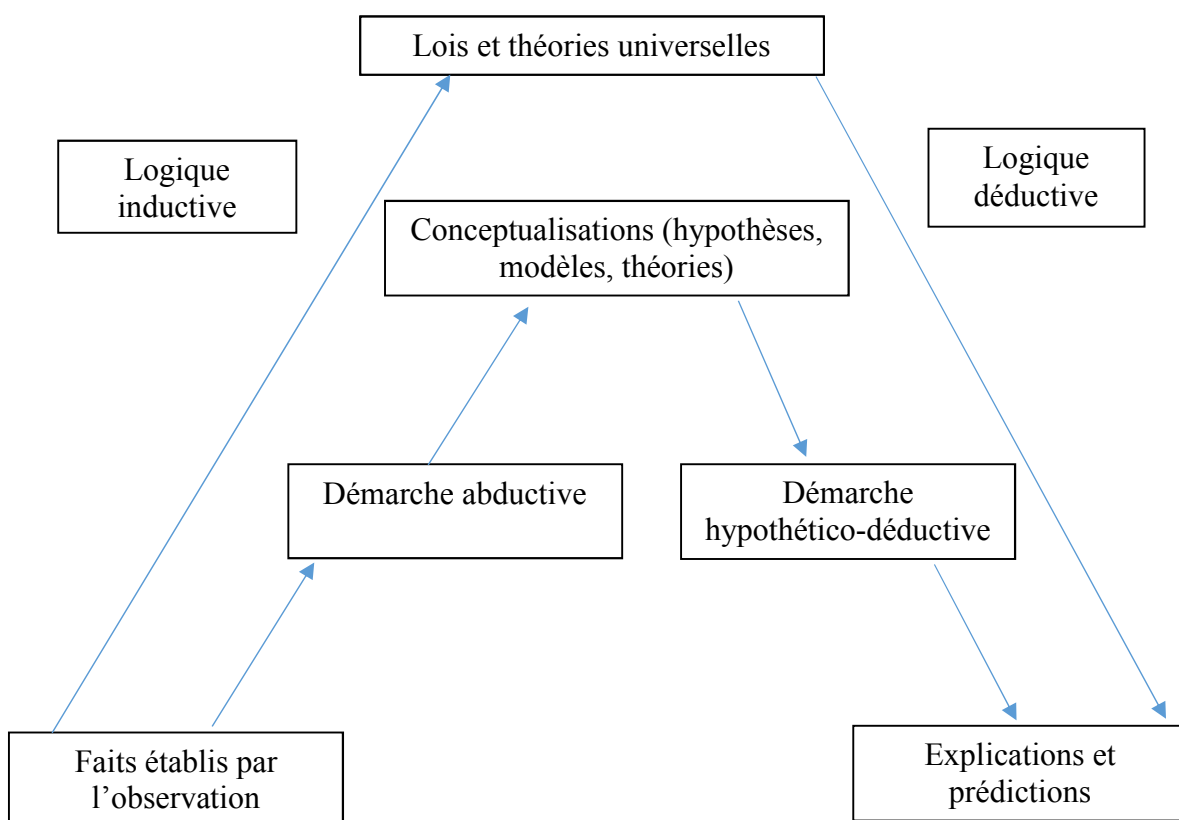
La démarche abductive est un processus inférentiel (en d'autre termes, une hypothèse) qui s'oppose à la déduction, considère le cas de cette règle et infère automatiquement un résultat nécessaire (THIEATART, et al., 2014 p. 80) . Cet auteur reprend la définition de Koenig « L'abduction est l'opération qui, n'appartient pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observaion des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. »

Le choix de cette approche abductive se justifie par le faite qu'on a voulu éviter d'aborder le terrain avec des perspectives pré-établies sous formes d'hypothèses pouvant ainsi biaiser la découverte. Le positivisme aura pour effet de forcer les données à entrer dans le système « tautologie », chose qu'on a souhaiter éviter. Peut être dans ce cas de figure on aurait pu

choisir l'approche inductive, mais là aussi on n'a pas voulu aborder le terrain dépourvu de toute connaissance du domaine de notre recherche. On a donc adopté une démarche qui nous permettait d'entamer le terrain, guidés par la revue littérature notamment celle sur les processus très riche et développée dans ce domaine. Aussi, cette approche nous permet de faire des allers-retours entre le terrain et la théorie pour mieux comprendre le phénomène en étude. IL s'agit de l'exploration hybride (empirique et théorique) qui selon Thietart (2014) « consiste à procéder par des allers retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche.....*La démarche est abductive dans ce cas* » (THIEATART, et al., 2014 p. 93). L'exploration hybride de la démarche abductive est une voie qui tend à enrichir les connaissances antérieures.

La figure 5 met sous la lumière le rapport entre les différentes démarches méthodologiques.

Figure 5 : la logique des démarches méthodologiques



Source : (THIEATART, et al., 2014 p. 82)

Notre démarche méthodologique suit trois phases : Diagnostic, Analyse, Amélioration/Recommandation. Dans chaque phase regroupe des étapes et utilise des outils scientifiques afin d'obtenir les résultats recherchés de chaque phase (Tableau 6).

Tableau 6 : Méthodologie de recherche

PHASES	ETAPES	OUTILS
DIAGNOSTIC Entretiens-Observations	Identification des exigences Clients pour fixer l'objectif de satisfaction client.	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec les clients opérateurs - Entretiens avec clients transitaires
	Identification des processus et choix d'un processus clé	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographie niveau 1(mapping carte) - Cartographie niveau 2 (processus élémentaires) - Stratégie comme critère de sélection du processus clé (grille d'alignement stratégique) - Cartographie niveau 3 processus choisi
	Caractériser le processus	- Fiche processus
	Décrire le processus	<ul style="list-style-type: none"> - Grille organisation-processus et grille organisation-sous processus - Etude fonctionnelle (logigramme flow chartes)
ANALYSE Interprétation	Identification et hiérarchisation des problèmes	AMDEC Questionnaires (groupe de travail) Grille analyse de risque
	Traitement du problème choisi	Indicateur de performance
AMELIORATION/ RECOMMANDATIONS Conclusion	Solutions proposées	<ul style="list-style-type: none"> -Recommandations pour l'ensemble des problèmes - Fiche d'action d'amélioration

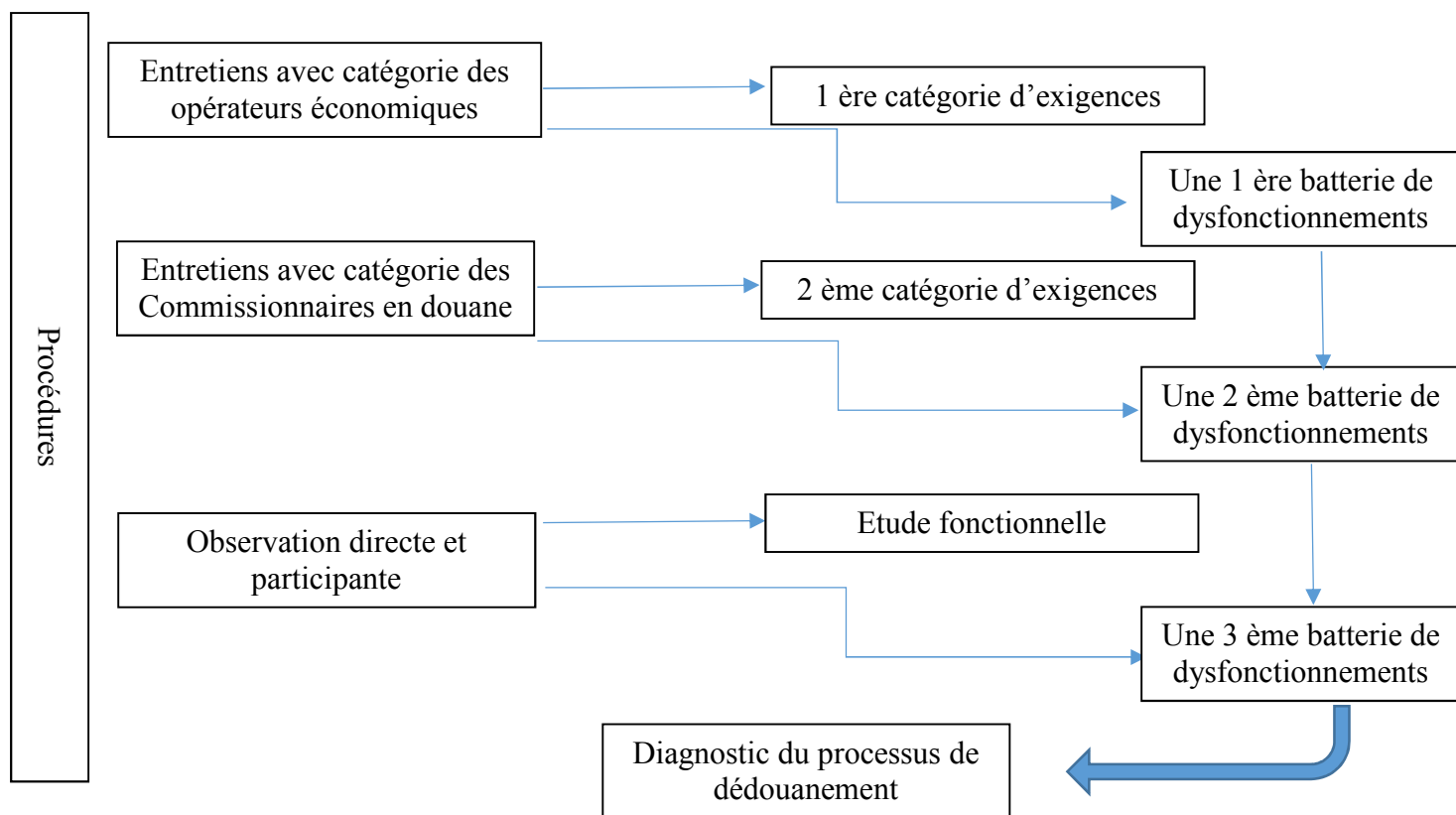
Source : Auteur

2. Méthodes et instruments de recueil de données

Notre travail de recherche est fondé sur *une étude de cas*, de l'inspection divisionnaire des douanes d'Alger Commerce, basé essentiellement sur des **méthodes empiriques**

qualitatives dans le processus de recueil de données. Avenier (1989) (cité par MORANA, 2003, p. 75) définit une étude de cas comme méthode de type « recherche de terrain » qui consiste « en l'étude approfondie d'une catégorie de phénomènes dans une organisation (ou nombre limité d'organisations) ».

Figure 6 : Méthodes et procédures de recueil de données



Source : Auteur

2.1. Entretiens

Des entretiens semi directifs ont été réalisés avec deux types de clients ; les opérateurs économiques d'une part et les commissionnaires en douane d'autre part. Un commissionnaire en douane est le représentant légal, par mandat, de l'opérateur, il fournit une prestation de service à son client moyennant le paiement d'une commission contre l'engagement des formalités de dédouanement. Il peut être considéré comme un client opérationnel.

Les questions posées à ces deux catégories de clients tournent autour des problèmes que chacun d'eux rencontrent. Les objectifs recherchés de ces entretiens est tout d'abord collecter les données sur les préférences et attentes de ces clients, étant données qu'une démarche processus est une démarche qualité orientée client, et ensuite de recenser les

problèmes et dysfonctionnements que ces clients rencontrent une fois en contact avec la douane. Comme schématisé dans la figure 6, les entretiens vont nous aider à dégager les attentes de chaque catégorie ainsi leurs problèmes.

Les entretiens ont été menés avec trois opérateurs du domaine de la fabrication, et avec trois commissionnaires en douanes ayant l'habitude d'accomplir les opérations de dédouanement. Un guide d'entretien a été utilisé à cette fin (voir annexe A). Ces entretiens semi directifs sont du genre individuel créatif¹⁹.

2.2. Observation participante

Selon Jacobs(1970) (cité par ACTOUF, 1987 p. 150) l'insider-participant-observer représente pour les sciences sociales « le seul vrai moyen de pénétrer le sens des phénomènes observés, de faire vraiment parler les données et d'être capable de mettre, beaucoup plus qu'avec toute autre méthode, de la signification dans les informations dont on fait état. »

Il existe trois sortes d'observations participantes correspondant à trois degrés de participation du chercheur sur le terrain (THIEATART, et al., 2014 p. 278). Le degré de participation qui correspond le plus à notre cas est celui du participant-observateur. Dans ce type d'observation participante le chercheur complète ses observations par des entretiens et s'expose ainsi à la réactivité des sujets car il est mandaté au sein de l'organisation.

L'observation participante a été privilégiée afin d'identifier, caractériser et décrire le processus. Cette méthode nous a permis de s'entretenir avec les différents acteurs dans le processus de dédouanement. Ces entretiens, dont l'objectif est de repérer les différents problèmes, ont concernés les commissionnaires en douane (premier intervenant dans le processus), le pilote du sous processus de vérification/recevabilité, pilote du sous processus de vérification/examen, pilote du sous processus contentieux, pilote du sous processus encaissement et pilote du sous processus enlèvement ainsi que les différents acteurs secondaires à tous les niveaux. L'observation quant à elle seule, sert à restituer la réalité telle qu'elle est sur le terrain.

Donc un double objectif à atteindre à travers le déroulement du processus de dédouanement via l'observation directe et participante, restituer la réalité et recenser les dysfonctionnements et les obstacles auxquels les services des douanes sont confrontés.

¹⁹ Considéré créatif, quand un entretien est mené en mode « révélation mutuelle » entre le chercheur et le sujet en raison du degré avancé de connaissance du chercheur sur l'objet. Est considéré individuel par opposition à un entretien de groupe.

2.3. Questionnaire / groupe de travail

Un questionnaire a été élaboré reprenant tous les dysfonctionnements recensés au moment des entretiens avec les opérateurs, les entretiens avec les commissionnaires en douanes et de l'observation participante avec les acteurs douaniers au moment de déroulement du processus de dédouanement. Ce questionnaire remplace le groupe de travail (voir Annexe B), préconisé dans la méthode AMDEC, pour des raisons pratiques. Trois formes de questions pour permettre d'identifier la gravité, la fréquence et les causes de chaque problème. Dans les deux premières formes, nous avons demandé au répondant de se positionner à un niveau sur une échelle de 4, alors que dans la troisième forme de questions nous avons demandé au répondant de choisir entre les différentes possibilités de causes en lui laissant la liberté d'en rajouter d'autres causes tout en classant les causes d'un problème par ordre selon sa propre estimation.

Les réponses vont servir par la suite à mesurer le degré de criticité de chaque problème et donc permettre d'hierarchiser ces problèmes par degré de criticité. Les dysfonctionnements retenus sont ceux dont la criticité est au-delà du score 4. Au total 57 questions ont été posées aux différents acteurs.

Le premier type de questions va nous permettre de collecter la donnée de la fréquence du problème, le second type nous indiquera l'impact du problème recensé sur le déroulement du processus, alors que la dernière donnée nous donnera une idée sur les causes possibles, d'après l'avis des acteurs, du problème soulevé.

3. Sélection et recrutement des interviewés

La sélection des interviewés s'est faite en prenant en compte les risques liés aux « Biais d'élite » qui consiste à interviewer une seule catégorie de personnes. A ce titre, nous avons pris toutes les précautions nécessaires pour intégrer l'ensemble des parties prenantes considérées comme client de la douane (opérateurs, transitaires).

3.1. Sélection de la première catégorie

La première catégorie concerne les opérateurs économiques. Le choix est porté principalement sur les opérateurs ayant le profil de producteur ou importateurs de matière première utilisée dans la production, donc fournisseur du producteur. Comme la démarche processus est une démarche qualité orientée client, nous avons fixé un objectif à savoir détecter les attentes de ce client pour bâtir le modèle processus sur cette base. C'est ainsi que trois opérateurs ont été choisis pour subir un entretien semi directif.

Nous avons mis quelques critères de sélection des interviewés de cette catégorie à savoir, la durée d'existence (expérience) et d'exercice d'activité de l'opérateur, sa taille et importance économique, et son domaine d'activité (fabrication, importation de matière première pour revente en l'état, exportation...). Un autre critère aussi pris en considération à savoir la réalisation des opérations du commerce extérieur via le port d'Alger. Trois opérateurs ont été choisis à cette fin.

3.2.Sélection de la deuxième catégorie

Cette catégorie concerne les commissionnaires en douane, c'est à eux qu'incombe la tâche de l'accomplissement des formalités douanières. Ces derniers entrent en contact direct avec les services des douanes à chaque fois qu'un opérateur sollicite leur service. Nous avons voulu interviewer cette catégorie en complément des entretiens avec la première catégorie, en pensant éventuellement que les attentes des deux catégories diffèrent et se complètent. Egalement cette seconde catégorie est susceptible de nous révéler des dysfonctionnements de type opérationnels que la première catégorie est incapable d'identifier en raison de la nature du statut de chaque catégorie.

Les critères de sélection des interviewés sur lesquels nous nous sommes basés sont : L'ancienneté, volume de travail et la taille du commissionnaire. La sélection de cette catégorie a été faite sur le lieu du stage. Trois commissionnaires en douane ont été choisis à cette fin.

4. Considérations éthiques

Concernant certaines considérations d'ordre éthique, nous tenons à préciser qu'au-delà de la rigueur méthodologique et déontologique par lesquelles nous nous sommes astreint, nous avons également fait en sorte de respecter la volonté de certains interviewés en terme d'anonymat lorsque cela nous était explicitement demandé.

5. Procédure de collecte de données

La collecte de données a commencé par des interviews. Nous avons préparé un guide d'entretien qui reprend trois questions fondamentales à savoir : Quels sont les problèmes majeurs que vous rencontrez au moment de dédouanement ? Qu'attendez-vous de la douane ? Pensez-vous que le processus de dédouanement pourrait être amélioré ?

Les réponses à ces questions nous permettent de détecter les attentes du client et les dysfonctionnements éventuels qui doivent être discutés en groupe de travail.

Ensuite nous avons engagé une opération d'observation du processus de dédouanement via une observation participante pour à la fois restituer la réalité sur le déroulement du processus de dédouanement et recenser les dysfonctionnements que l'acteur douanier rencontre au cours de ce processus susceptibles de causer les retards de l'opération de dédouanement.

CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUSSIONS

Dans ce chapitre nous allons traiter deux éléments distincts, le traitement et analyse de données en premier lieu et, discussions et interprétation des résultats en deuxième lieu.

1. Présentation des résultats

Dans ce titre, les données issues des entretiens, de l'observation et des questionnaires sont traitées et analysées simultanément. Un sous titre est dédié au traitement de la question de la fiabilité et validité des résultats.

1.1. Traitement et analyse de données des entretiens

Analyse des données d'entretiens avec les opérateurs : L'analyse des entretiens s'est faite par le biais des phrases témoins regroupées dans des thèmes qui nous concerne. Ainsi, pour l'entretien des opérateurs certaines phrases témoins nous ont permis comme même d'extraire deux thèmes. Le premier thème s'articule autour du **délai de dédouanement**, justifié à titre d'exemple par les phrases témoins «..moi ce m'importe le plus c'est que notre usine ne cesse pas de produire à cause d'une rupture de stock... », ou « ...c'est vrai que le dédouanement coût un peu cher, mais il ne coute même pas ce que coute une journée usine à l'arrêt en raison d'un retard dans le dédouanement de la matière première.. ». Des phrases témoins ressemblant à celles suscitées se réfèrent à un seul thème à savoir le délai.

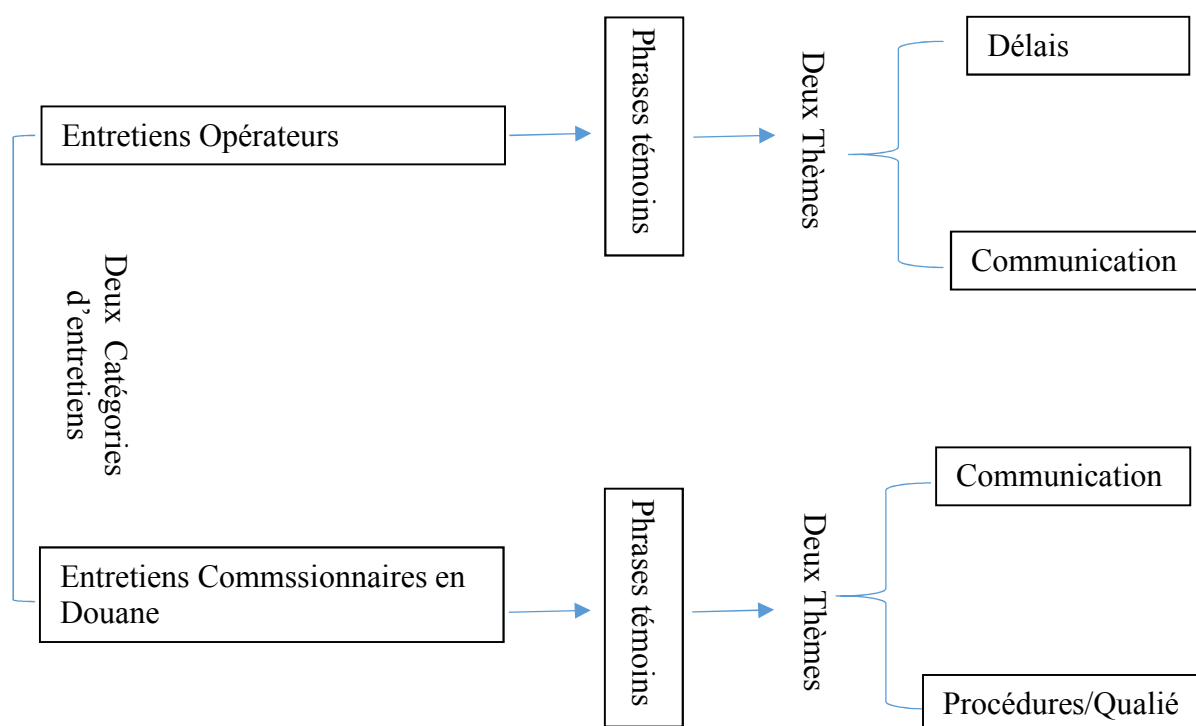
Un autre type de phrases témoins a été enregistré qui a trait à la question **de la communication** et disponibilité de l'information. A titre d'exemple « ..on ne peut pas suivre notre dossier à distance la seule source c'est le commissionnaire en douane, et à cause de ça parfois on tombe des commissionnaires voleurs qui accuse la douane pour le retard alors c'est de leur faute.. », ou « ..le seul armateur sérieux c'est CMA CGM qui nous offre la possibilité de suivre nos containers en temps réel, cette compagnie répond à nos emails contrairement aux autres armateurs y compris la douane... », et « ..une fois la réglementation a changé sans qu'on soit averti et au moment de dédouanement on l'a su et on était contraint de laisser la marchandise au port pour apporter l'autorisation ce qui nous a causer un retard de presque un mois dans l'enlèvement des marchandises c'était dramatique... ». C'est phrases et phrases similaires font référence au problème de communication entre la douane et l'opérateur, mauvaise circulation de l'information et pas de réponse via les emails.

Analyse des données d'entretiens avec les commissionnaires en douane : L'analyse des entretiens avec les commissionnaires en douane fait ressortir deux types de thèmes. Le premier concerne la question liée aux obstacles **physiques et techniques** donc d'ordre opérationnel. Ils estiment que les procédures actuelles sont complexes et font perdre

beaucoup de temps. A titre d'exemple « ..pour chaque service des douanes on doit présenter une copie du dossier complet alors que c'est informatisé ça n'a pas de sens... », ou « ..au niveau du port au niveau du service IPS (Inspection principale aux sections), il n'y a qu'une seule imprimante..... », et « .. on manque de primata de déclaration, on manque de chemises on est contraint de les acheter d'hors ce n'est pas normal ça.... ».

Un deuxième type de thème concerne **la communication**, il a trait aux questions de manque d'information concernant le dossier de dédouanement. A titre d'exemple de phrases témoins « ...il nous est impossible de suivre le dossier de dédouanement sans être présent au port physiquement... », ou « ..souvent on pense que le dossier est liquidé on s'adresse à la caisse mains on le trouve finalement toujours chez l'inspecteur des douanes.., et « .. le système SIGAD²⁰ nous donne aucune information sur la progression de notre dossier une fois déposé, même le nom de l'inspecteur il nous le donne pas on le sait par le biais du talon que le service IPS nous délivre contre le dépôt de la déclaration.. », également « ..le système n'offre pas l'information quand le dossier est en instance et encore moins sur les raisons de cette instance.. ».

Figure 7 : traitement et analyse des entretiens



Source : Auteur

²⁰ Système d'Information et de Gestion de l'Administration des Douanes SIGAD : Est un système basé sur l'informatique mis en service en 1997 de conception douanière qui traite la déclaration en douane en terme de dédouanement, régimes douaniers, fiscalité douanière et recette, contentieux douanier...etc.

Ainsi, nous pouvons classer les attentes des clients de la douane en trois types à savoir :

- Les délais : il s'agit pour les opérateurs de réduire les délais de dédouanement et retrouver un environnement propice pour éviter les retards ;
- La communication : c'est une attente des deux catégories de clients mais sans relation avec le processus de dédouanement car c'est un problème qui peut être résolu indépendamment des processus ;
- La qualité : il s'agit des procédures de dédouanement estimées lourdes par le client « commissionnaire en douane ». Les problèmes opérationnels auxquels le commissionnaire en douane est confronté reflètent la qualité de service offerte par la douane.

A travers cette analyse, *l'objectif prioritaire que doit traiter l'amélioration du processus de dédouanement est la question des **délais de dédouanement***, l'attente du client catégorie opérateur.

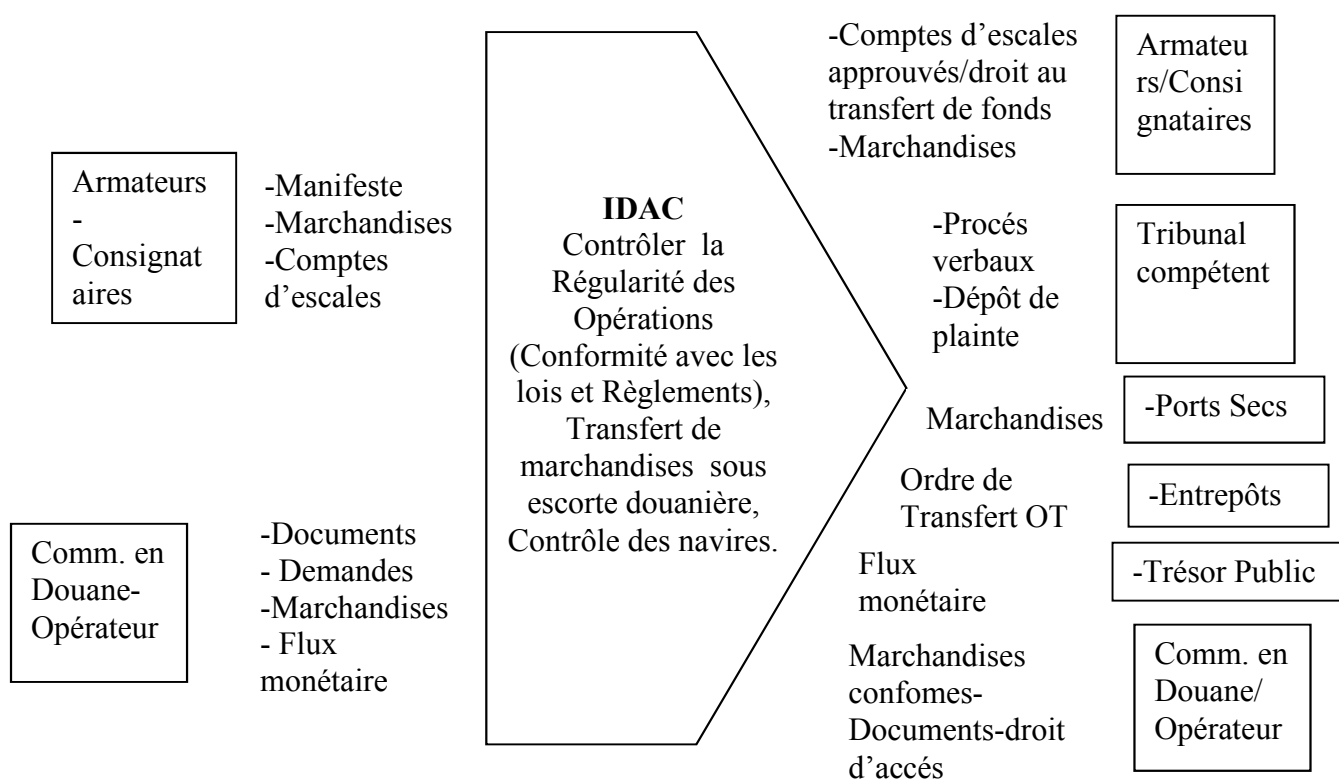
1.2. Traitement et analyse de données des observations

Le traitement et l'analyse des données d'observation ont permis de franchir la première phase de mise en œuvre du processus. Il s'agit de la **première phase de mise d'implémentation et d'amélioration du processus « Identification et Description du processus »**. Dans cette phase, nous avons fait recours à la cartographie du processus (niveau 1 et niveau 2), choix du processus de dédouanement comme processus crucial objet de notre étude, caractériser le processus via une fiche processus et Décrire le processus via un logigramme (flowchart).

1.2.1. Les cartographies de processus

-*Cartographie niveau 1 (macro processus)* : il s'agit d'établir la cartographie dite Macro-processus. Nous considérons l'inspection divisionnaire des douanes d'Alger Commerce (IDAC) comme macro processus, par analogie à la notion d'Entreprise. Des données issues de l'observation ressort la cartographie premier niveau suivante:

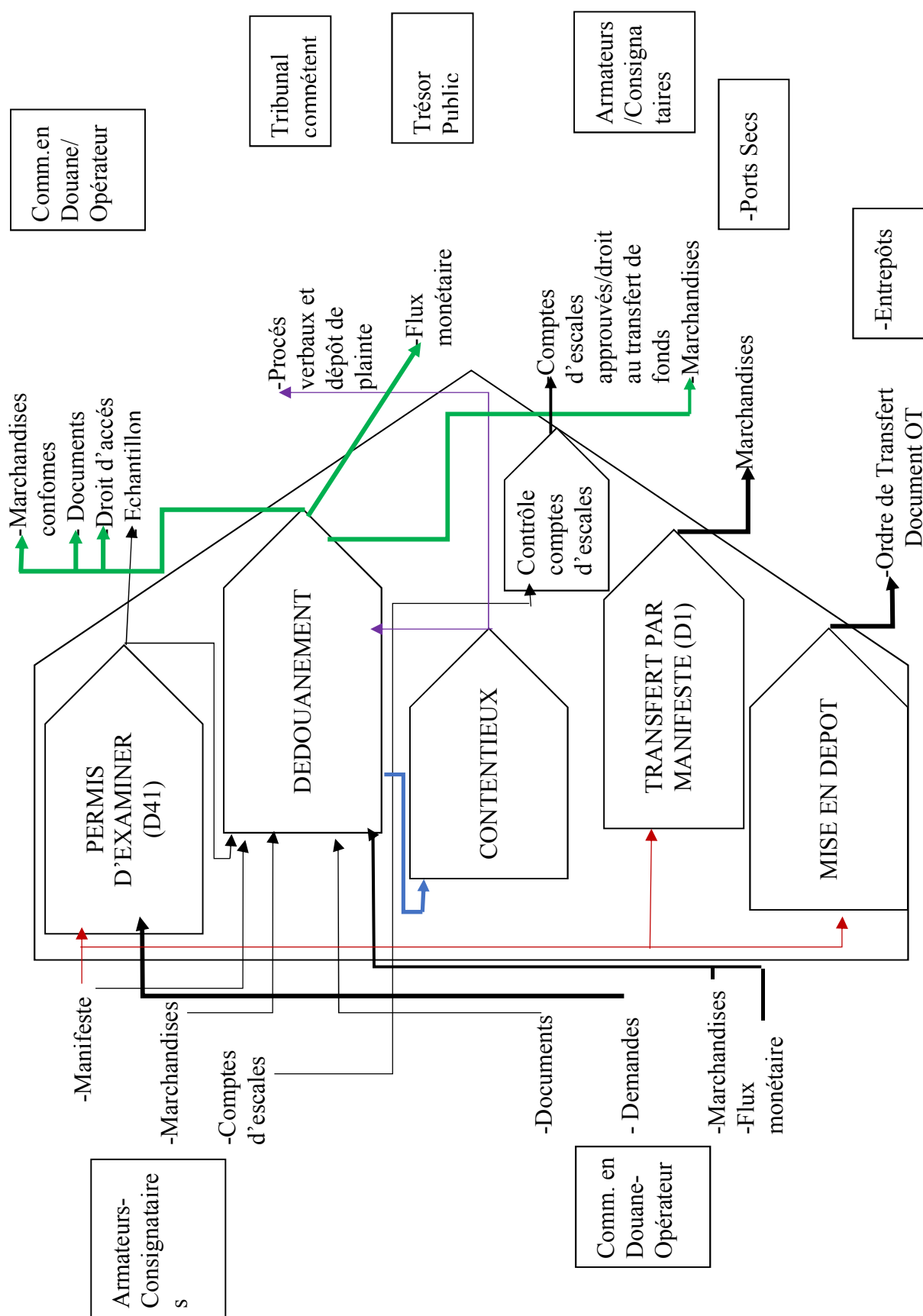
Figure 8 : Cartographie niveau 1



Source : Auteur

- *Cartographie niveau 2 (Processus élémentaires)* : C'est la cartographie des processus élémentaires qui constituent et compose le macro processus. Les processus élémentaires prennent en charge les entrées du macro-processus et produisent ses données de sortie comme suit :

Figure 9 : Cartographie niveau 2



Source : Auteur

1.2.2. Choix du processus Clé (Critique ou crucial)

Dans notre étude nous allons nous limiter à un seul processus clé à savoir *le processus de dédouanement*. De la cartographie niveau 2 il paraît claire que le processus de dédouanement est le processus qui compte le plus grand nombre de données d'entrée et de données de sortie. D'autres critères (BRANDENBURG, et al., 2003 p. 117) peuvent être utilisés pour procéder au choix du ou des processus clé(s) sur lequel il convient de travailler, parmi ces critères on cite :

- Le degré de maturité du processus,
- La transversalité du processus
- Le processus influent ou processus moteur,
- Le processus stratégique

Les Facilitations des procédures douanières ont été citées comme objectif (codifié C5)²¹ dans le plan stratégique des douanes algériennes 2016-2019 (Direction Générale des Douanes, 2016 p. 42). Le processus de dédouanement totalise le plus grand nombre de points dans la grille d'alignement stratégique (Tableau 7). Une note de 0 à 3 révèle l'importance du processus dans la concrétisation de la stratégie (BRANDENBURG, et al., 2003 p. 149).

Tableau 7 : Grille d'alignement stratégique

PROCESSUS	Stratégie de facilitation douanière			
	Faciliter le dédouanement	Alléger les formalités	Simplifier les régimes douaniers	Total de notes
Dédouanement	3	2	2	7
Permis d'examiner	3	1	0	4
Contentieux	2	2	0	4
Transfert D1	3	0	0	3
Mise en dépôt	0	2	3	5
Contrôle compte d'escale	1	3	0	4

Source : Auteur

²¹ L'objectif codifié C5 intitulé « Valorisation des facilitations douanières » ayant comme action à concrétiser codifiée C51 intitulée « Facilitation des **procédures de dédouanement** et leur personnalisation au profit des opérateurs investisseurs, des opérateurs exportateurs et allègement des formalités douanières au profit des voyageurs ».

1.2.3. Caractériser le processus de dédouanement par une fiche processus

La fiche processus doit contenir les éléments suivants :

-*Nom du processus* : dans notre travail, nous avons décidé de traiter le processus de dédouanement choisi pour sa caractéristique d'alignement stratégique (voir Tableau 7).

-*Finalité du processus* : la finalité du processus de dédouanement est *de filtrer les marchandises, ne laisser passer que celles en conformité (régularité) avec les lois et règlements en vigueur, dans un délai raisonnable*²².

-*Pilote du processus (responsable du processus)* : pour identifier le pilote (le propriétaire naturel) du processus de dédouanement on utilise la *Grille Organisation-Processus* ²³:

Tableau 8 : Grille Organisation (IDAC)-Processus de dédouanement

	Inspection Divisionnaire D'Alger Commerce IDAC				
SERVICE	Inspection principale aux sections	Inspection principale des opérations commerciales	Les Brigades	La Recette	
PROCESSUS DE DEDOUANEMENT	20%	60%	15%	5%	100%

Source : Auteur

Le processus de dédouanement est transversal, chaque service contribue par un pourcentage donnée, **l'Inspection Principale des Opérations Commerciales** contribue plus que le reste des services, donc c'est le véritable propriétaire de ce processus.

-*Les entrées du processus*: les données d'entrées doivent être identifiées, elles ont été citées dans la cartographie niveau 2 (Figure 9) pour le processus de dédouanement. Il s'agit des données suivantes : Manifeste- Document issu du Permis d'examiner (D41)- Marchandises/Armateurs (mise en douane à l'import)- Marchandises/opérateur (mise en douane à l'export)- documents- flux monétaire.

²² Un délai de huit (08) jours conformément à la circulaire 1520/DGD/SP/13 du 28/03/2013.

²³ La Grille organisation-processus permet de déterminer le service pilote pour chaque processus clé en raison de la transversalité des processus. Ainsi est pilote du processus le service dont la contribution en pourcentage dans le processus est la plus importante.

- *Les sorties du processus* : les données de sortie du processus de dédouanement ont été identifiées dans la cartographie niveau 2 (Figure 9). Il s'agit de Marchandises conformes/opérateur (à l'import) Marchandises conformes/armateurs (à l'export)- Droit d'accès (intangible)- flux monétaire (versement des recettes collectées au trésor public)- documents.

- *Fournisseurs et Destinataires et des données* : Les fournisseurs du processus de dédouanement sont : Armateurs/ consignataires- Commissionnaires en douane/opérateur- processus D41 (permis d'examiner). Les destinataires sont : Armateurs/ Consignataires- Commissionnaire en douane/ opérateur- Trésor public.

- *Les moyens accordés au processus de dédouanement* : les moyens humains sont suffisent au niveau de tous les sous-processus, par contre conformément à l'insatisfaction des commissionnaires en douanes (voir partie analyse des entretiens 2^{ème} catégorie de clients), les moyens (ressources) en imprimantes et ordinateurs-terminaux, en primata de déclaration, en chemises douanes...etc nécessite de revoir cette situation et banaliser ce problème s'il s'agit d'un problème de mauvaise gestion de moyens ou autres (rechercher les causes du problème).

- *Le pilotage des processus (indicateurs)* : pour mesurer le fonctionnement et assurer la maîtrise du processus et donc obtenir un bon pilotage, il faut décrire des indicateurs. Au niveau de l'inspection divisionnaire aucun indicateur n'est utilisé par les responsables des sous processus ou bien même le responsable du processus de dédouanement. Par contre des procédures de contrôle existent à tous les niveaux.

- *Procédures de travail* : La fiche processus doit comporter la liste des procédures internes en cours qui permet de maîtriser les données de sortie. Dans le cas du processus de dédouanement nous avons recensé les documents suivants afférents à la procédure de dédouanement :

- Chapitres 6 et 7 de la loi 17-04 du 16 /02/2017 modifiant et complétant la loi 79-07 du 21/07/1979 portant le code des douanes ;
- Circulaire N°40/DGD/D100 du 12/01/2008 portant mandat transitaire ;

- Circulaire N°7/DGD/CAB/DE400/06 du 28/02/2006 portant circuit de la déclaration en douane et son archivage²⁴;
- Circulaire N°1069/DGD/SP/D013/16 du 19/05/2016 portant procédures de contrôles mixtes aux frontières des marchandises importées;
- Circulaire N°387/DGD/SP/D081/B1/017 du 16/02/2017 portant conditions de recours à l'expertise des marchandises.

Cet arsenal de textes décrit les procédures à respecter au moment de dédouanement adressé aux différents services des douanes intervenant dans le processus de dédouanement.

- *Procédures de contrôle* : lister les procédures de contrôle interne. La procédure en vigueur de dédouanement impose aux différents services le contrôle de la déclaration à l'entrée au service concerné et à la sortie. Au niveau du processus de dédouanement, le contrôle de la déclaration à l'entrée est assuré par le service IPS (inspection principale aux sections), et par la recette à la sortie. Il y a lieu de préciser que le contrôle ne se termine pas au niveau de la recette (caisse) ou la déclaration, objet métier²⁵, s'arrête, mais continue sur système par le service des brigades au moment de l'enlèvement²⁶. A chaque passage de la déclaration, cette dernière subit un type particulier de contrôle / vérification. Chaque vérification doit être soldée par une sorte de reconnaissance sur la déclaration, c'est la seule transformation que connaît la déclaration.

Un contrôle du respect des délais est effectué par le responsable du macro-processus (chef de l'inspection divisionnaire, des délais sont déterminés que les différents intervenants n'ont pas le droit de dépasser au risque de blocage de la progression de la déclaration au niveau du système. Ce contrôle de conformité de délais est repris sur la circulaire N°1520/DGD/SP/13 du 28/09/2013 modifiant et complétant la circulaire N°07/DGD/CAB/DE400/06 du 28/02/2006. Le système procède systématiquement au blocage de la déclaration de dédouanement si elle dépasse le délai autorisé chez un intervenant. Le responsable du macro-processus est le seul habilité à débloquent. Cette façon

²⁴ Cette circulaire recense toutes les procédures et les documents à utiliser pour garantir la traçabilité, il s'agit des différents registres utilisés par les différents services des douanes.

²⁵ L'objet métier en processus constitue l'élément qui subit la transformation dans chaque étape. En douane l'objet métier est la déclaration en douane car c'est le seul élément qui subit cette transformation sous forme de « reconnaissance après contrôle ».

²⁶ La Douane est convaincue que son rôle se termine avec la délivrance du BAE (bon à enlever), mais sur le terrain c'est toute une autre histoire. La raison pour laquelle nous avons introduit le sous processus d'enlèvement comme dernière étape dans le processus de dédouanement.

de faire se focalise sur les personnes intervenants et non pas sur la logique du responsable du processus ou responsables de sous processus.

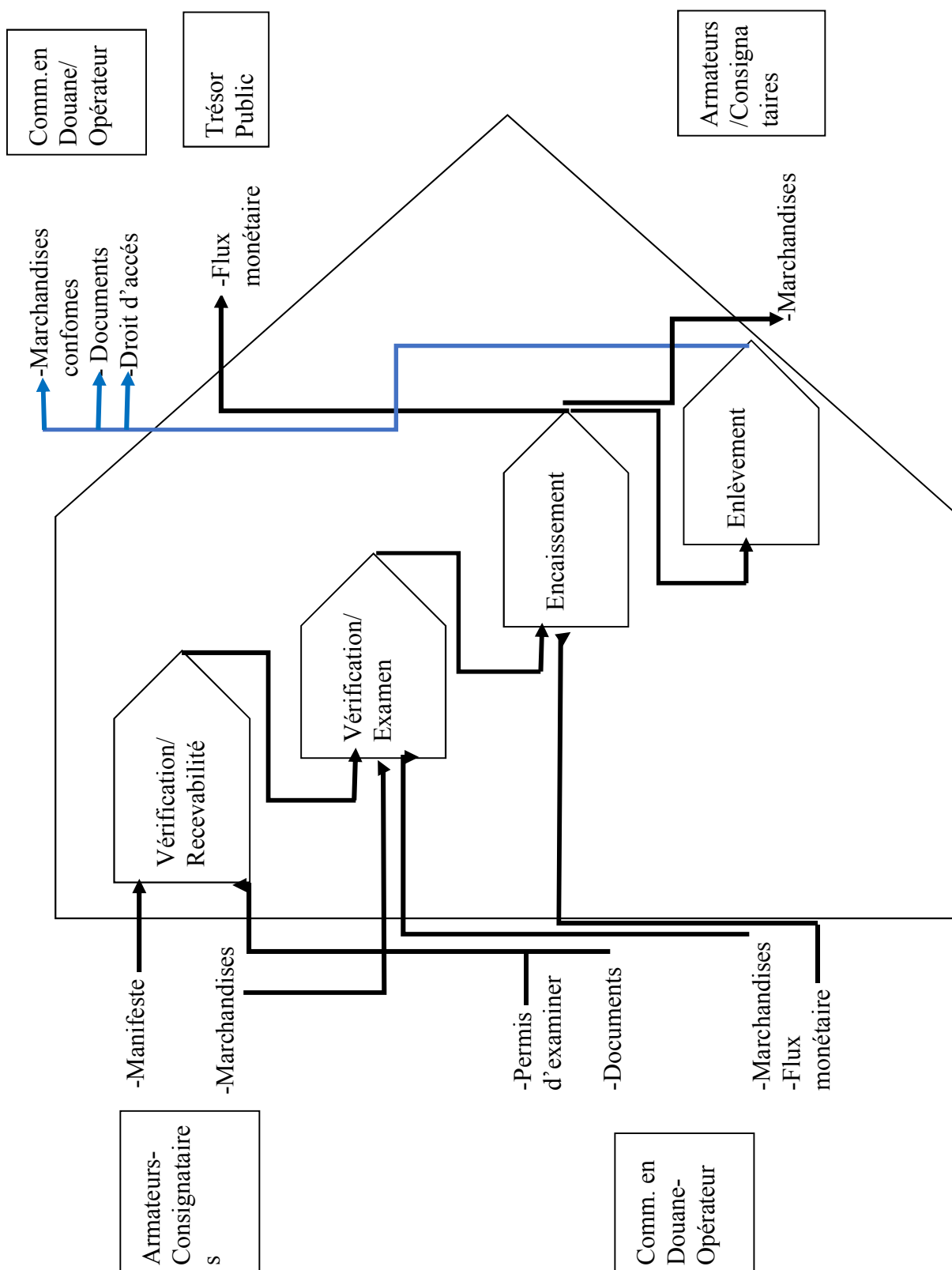
- *Attentes des destinataires (utilisateurs)* : Comme c'est une approche qualité orientée client, nous allons nous focaliser sur le destinataire Opérateur/commissionnaire en douane. Dans la partie consacrée à l'analyse des entretiens, nous avons identifié trois attentes à savoir :

- Le délai de dédouanement pour l'opérateur
- La qualité de service (formalité lourdes) pour les commissionnaires
- La communication

La qualité de service affecte les délais de dédouanement, et donc nous regroupons les deux exigences sous le toit « **Délais** ». La communication compte à elle ne relève pas du processus de dédouanement et par conséquent nous allons la négliger dans ce volet. En résultat, nous obtenons comme attente des clients « Délai de dédouanement ». La procédure de contrôle et de vérification doit se faire dans les délais les plus courts pour le client afin de minimiser le préjudice du genre surcharges de magasinage, surestaries, rupture de stock...etc.

- *Fonctionnement du processus* : le processus de dédouanement est un processus élémentaire divisible en sous processus. Dans ce cas de figure, nous devons décrire le processus de dédouanement par un schéma type cartographie niveau 3 afin de faire ressortir les différents sous processus ainsi que leurs interactions. Les pilotes (responsables) des sous-processus seront identifiés par le recours à l'outil Grille organisation- sous processus (IDAC- sous processus).

Figure 10 : Cartographie Niveau 3-processus de dédouanement



Source: Auteur

Les pilotes (responsables) des sous processus peuvent être identifiés par deux moyens :

a- La technique du questionnaire²⁷ : Un questionnaire adressé aux différents responsables de services, il comporte des questions pour chaque sous processus. Nous avons demandé aux différents responsables de répondre uniquement aux questions qui les concernent. Résultat, chaque responsable de processus répond, essentiellement, sur les questions d'un seul sous processus dont il est réellement propriétaire. De cette façon nous sommes parvenus à identifier le responsable de chaque sous processus. Ce questionnaire nous l'avons préparé et utilisé à d'autres fins et nous a permis d'identifier les pilotes des sous processus. Cette technique a donné le même résultat que la Grille Organisation (IDAC)- Sous Processus.

b- La Grille Organisation (IDAC)-Sous processus : il s'agit de dévoiler les pourcentages de contribution de chaque service dans les sous processus qui relèvent du processus de dédouanement en étude.

Tableau 9 : Grille Organisation (IDAC)- Sous Processus

Inspection Divisionnaire D'Alger Commerce IDAC					
SERVICE	Inspection principale aux sections	Inspection principale des opérations commerciales	Les Brigades	La Recette/ Caisse	
Sous Processus					
Vérification/Recevabilité	90%	10%	0%	0%	100%
Vérification/Examen	0%	70%	30%	0%	100%
Encaissement	0%	5%	0%	95%	100%
Enlèvement	0%	10%	85%	5%	100%

Source : Auteur

Les sous processus sont transversaux, du tableau précédent nous constatons que l'inspection principale des opérations commerciales est propriétaire du sous processus Vérification/Examen, l'Inspection principale aux sections est propriétaire du sous processus

²⁷ Cette technique dite "de questionnaire" pour identifier le responsable de chaque sous processus est l'œuvre de l'auteur de mémoire.

Recevabilité/ Vérification, Les brigades propriétaires du sous processus d'enlèvement et la Recette propriétaire du sous processus d'encasement.

Tableau 10 : Fiche Processus de Dédouanement

Processus. Dédouanement	Finalité. <i>Filter les marchandises, ne laisser passer que celles en conformité (régularité) avec les lois et règlements en vigueur, dans un délai raisonnable.</i>					Indicateurs	Indicateurs inexistants		
						Fonctionnement	Uniquement Procédure de Contrôle des Délais		
Pilote. Inspection Principale des Op. Commerciales	Exigences	Voir la Figure 10			Exigences	Vu à l'embarquement + scellement international	Respect Délais	Facilitations	Ecriture et bonne tenue comptable
	Eléments d'entrée	Bénéficiaires	Eléments de sortie	Moyens	Armateur s/ Consignataires	Commissaires en douane/Opérateurs	Flux monétaires	Trésor public	
	Fournisseurs	Eléments d'entrée	Exigences	Moyens	Armateurs/Consignataires	Documents Marchandises à l'export Flux monétaire	Dépôt en 24H Déclaration déficit et/ou excédent	Moyens Humains, équipements, matériel roulant, documents vierges, infrastructures.	Authenticité Conformité Montants dus
	Armateurs/Consignataires	ManIFESTE Marchandises à l'import	Dépôt en 24H Déclaration déficit et/ou excédent	Moyens Humains, équipements, matériel roulant, documents vierges, infrastructures.	Commissaires en douane / Opérateurs	Documents Marchandises à l'export Flux monétaire	Résultats de l'examen satisfaisant	Processus de Permis d'examiner D41	
	Commissaires en douane / Opérateurs	Documents Marchandises à l'export Flux monétaire	Authenticité Conformité Montants dus	Résultats de l'examen satisfaisant	Processus de Permis d'examiner D41				

Source : Auteur

1.2.4. Décrire le processus de dédouanement par un Logigramme (Flowchart)

Dans cette rubrique, nous allons procéder au déroulement fonctionnel du processus de dédouanement. Comme ce processus est divisible en sous processus décrits à travers la cartographie niveau 3, le niveau de détail le plus avancé est celui des logigrammes.

Le logigramme est une représentation-modélisation du fonctionnement d'un processus en utilisant un langage approprié.

Dans notre cas, nous avons opté pour le langage BPMN (Business Process Model and Notation) qui s'inspire d'une manière significative du langage UML (Unified Modeling Language).

Le BPM (Business Processes Management) est une approche pour la gestion des processus métier dont l'objectif est d'améliorer leurs performances.

Le BPMN est défini par Object Management Group (OMG) ²⁸« Une représentation graphique permettant de spécifier des processus métier à partir d'un modèle ».

L'objectif de BPMN est de fournir une notation facile est compréhensible aux différents utilisateurs (les analystes de management et métier, développeurs responsables de l'implémentation et ceux qui sont chargés de manager et suivre les processus). Ainsi, le BPMN crée un pont standardisé pour éliminer l'écart entre la conception (design) du processus entreprise (Business process) et l'implémentation du processus.

Les éléments du BPMN :

Il existe cinq catégories d'éléments BPMN (Object Management Group [OMG], 2011 p. 27) :

a- Les objets de flux (objects flows)

Ils sont au nombre de trois : Les évènements (de début, intermédiaire et de fin), les activités et les aiguillages ou testes (Gateways).

b- Les données

Ils sont au nombre de quatre éléments : Données objets, données d'entrée, données de sortie et données en stock.

c- Les objets de connexion

Ils sont au nombre quatre éléments de connexion : Flux séquentiels, flux de messages, associations et données d'association.






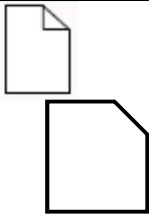




d- Les Swimlanes : il y'a deux types, les pools (groupes) et les lanes (couloirs).

²⁸ Object Management Group (OMG) a été fondé en 1989 pour développer la norme BPMN. Ce groupe adopte une série de spécifications qui implémentent Model Driven Architecture (MDA), UML (Unified Modeling Language), CORBA (Common Object Request Broker Architecture) et CWM (Common Warehouse Metamodel).

e- Les artefacts (éléments de lisibilité) : sont utilisés pour fournir des informations additionnelles concernant le processus. Il existe deux éléments artefacts: les liens et textes d'annotation. Une annotation permet d'ajouter des notes dans un diagramme pour plus de clarifications.

Dans l'élaboration du logigramme afférent au processus de dédouanement (Annexe C)²⁹, nous avons utilisé les symboles, aux standards BPMN, suivants :

Tableau 11 : Les éléments BPMN utilisés dans le logigramme dédouanement

Symbole	Désignation	Définition
	Evènement de début	marque le démarrage du processus
	Evènement de fin	marque la fin du processus
	Evènement intermédiaire	Affecte le déroulement du processus
	Tests Aiguillage (Gateway)	Utilisées pour réunir ou dissocier des flux de processus
	Activité	Taches réalisées dans un processus
	Objet de donnée	Représente les différentes données (électroniques, documents..) échangées entre les activités. En d'autres termes, il représente une structure d'informations traitées dans les activités comme les documents, e-mails, les demandes..etc.
	Minuterie	Utilisée pour vérifier qu'une activité s'est déroulée dans un délai défini.
	Messages	Utilisé pour désigner le contenu d'une communication entre deux participants.
	Flux séquentiel	Indique la direction du flux de processus d'une activité à une autre
	Flux de communication	Dirige la communication et les messages entre deux participants.

Source : Synthèse Auteur

²⁹ Le logiciel utilisé pour tracer le logigramme du processus de dédouanement est le BIZAGI aux normes BPMN.

Le Pool (piste ou bassin) :

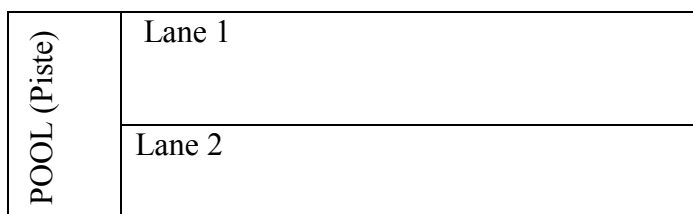
Le POOL identifie un participant au processus. Il peut avoir la forme de processus à exécuter. Le POOL agit comme conteneur des flux



séquentiels entre les activités. Le flux séquentiel ne peut pas aller au-delà des frontières du Pool. Les interactions entre pool se réalisent par flux informationnels.

Le Lane (corridor ou couloir)

Est une subdivision à l'intérieur d'un processus, et parfois à l'intérieur d'un pool. Il couvre l'extension totale du processus soit verticalement ou horizontalement.



Tenant compte des standards BPMN, nous avons utilisé trois Pools, un Pool Client et un Pool Processus de dédouanement et un troisième Pool Processus Contentieux Douanier. L'interaction entre les trois Pools se réalise par un flux d'informations. Comme notre travail concerne le processus de dédouanement, nous avons déroulé le Pool Processus de dédouanement seulement. Pour les Pools Commissionnaire en douane (client) et Processus Contentieux nous avons déroulé quelques activités et l'activité informationnelle en particulier.

1.3. Traitement et analyse des données du questionnaire

Le traitement et analyse de données issues du questionnaire s'est faite à l'aide de la méthode AMDEC (Analyse des modes de défaillance de leurs effets et leur criticité). Le questionnaire a été élaboré grâce aux problèmes collectés lors des entretiens et l'observation participante. Il s'agit d'aborder **la deuxième phase d'implémentation et d'amélioration du processus à savoir « Analyse et traitement des dysfonctionnements »**. Nous avons donc choisi l'outil AMDEC pour parvenir à cette fin.

1.3.1. La méthode AMDEC

Définie par l'AFNOR³⁰ « Une méthode inductive qui permet de réaliser une analyse qualitative et quantitative de la fiabilité ou de la sécurité d'un système ». Donc elle consiste

³⁰ AFNOR Association Française de NORmalisation.

à examiner les différentes défaillances d'un système (processus), dans leurs modes³¹, leurs causes et leurs effets.

L'objectif recherché à travers cette méthode est de satisfaire le client en premier lieu, et de maîtriser et stabiliser le système (processus) en second lieu. Cette méthode revêt un aspect qualitatif, par le recensement des dysfonctionnements (défaillances) et un aspect quantitatif par l'évaluation et hiérarchisation des défaillances recensées. C'est une méthode de conception et de résolution de problèmes avant même que ces derniers ne surviennent (FAUCHER, 2009, p. 5).

1.3.2. Déroulement de l'analyse AMDEC du processus de dédouanement

L'analyse AMDEC se déroule en sept étapes à savoir :

- *Constitution du groupe de travail* : en raison de l'impossibilité de constituer un groupe de travail formé des pilotes des sous processus, nous avons préparé un questionnaire global recensant toutes les défaillances constatées des entretiens et des observations. Ce questionnaire organisé par sous processus où chaque responsable de sous processus est tenu de répondre aux questions qui lui sont adressé. Chaque défaillance est représentée par trois questions qui nous ont permis d'évaluer les critères d'analyse (gravité, fréquence et causes). Ainsi le questionnaire remplace le groupe de travail.

- *Analyse fonctionnelle* : L'analyse fonctionnelle a été faite à travers le logigramme présentée supra (sous-section Décrire le processus de dédouanement par un Logigramme). Il décrit avec précision le fonctionnement du processus de dédouanement.

- *Etude qualitative* : Les défaillances ont été recensées dans le questionnaire. Ces défaillances sont issues des entretiens et des observations participantes. Au total dix-neuf (19) formes de questions, chaque forme de question est composée de trois question (fréquence, gravité et causes) ce qui nous a mené à poser cinquante-sept (57) questions.

- *Etude quantitative* : Les répondants nous ont permis d'établir un tableau de défaillances. Nous avons adopté une échelle de quatre pour les fréquences (1 jamais, 2 rarement, 3 souvent et 4 constamment), et une échelle de quatre pour l'impact- effet (1 sans conséquences, 2 un peu, 3 quelques temps et 4 beaucoup de temps). L'impact choisi celui par rapport au temps perdu car le client final attend une amélioration du temps de dédouanement.

³¹ Le mode de défaillance est la manière par laquelle la défaillance se manifeste.

Tableau 12 : Grille analyse du risque

	Mode de Défaillance	Fréquence	Gravité	Criticité (FxG)
Sous Processus Recevabilité	Blocage système avant dépôt (Q1)	2	1	2
	Blocage système Dépôt à distance (Q4)	2	2	4
	Erreurs de dispatching de déclaration (Q7)	2	2	4
	Blocage système déclaration type OEA circuit vert (Q10)	3	1	3
	Destinataire de déclaration absent (Q13)	2	2	4
Sous Processus de Vérification/Examen	Déclaration bloquées au moment de réception (Q16)	3	2	6
	Déclaration type OEA et Circuit orange bloquées au moment de réception (Q19)	3	2	6
	Examen marchandises dans deux parcs simultanément (Q22)	4	1	4
	Authentification de documents (Q25)	4	1	4
	L'examen de l'agent dans deux parcs différents (Q28)	4	1	4
	Impact de déclarations différents régimes sur le temps de traitement (Q31)	4	1	4
	Absence de l'inspecteur vérificateur (Q34)	2	1	2
	Retard causé par la décotation (Q37)	2	3	6
SP encaissement	Rejet de dossier en payement après liquidation (Q40)	2	2	4
	Retard dans la délivrance du BAE (Q43)	2	1	2
	Fermeture de la caisse à 15H30 (Q46)	2	3	6
SP enlèvement	Le passage systématique au scanner (Q49)	4	2	8
	Apurement sur système grille de sortie (Q52)	4	2	8
	Procédure d'enlèvement (Q55)	3	2	6

Source : Auteur

A cet effet, sept modes de défaillances sont inacceptables et que nous devons traiter leur trouver des solutions.

En douane, il existe un système de minuterie selon lequel, une déclaration se trouve bloquée si les délais autorisés, de traitement de la déclaration, entre deux étapes est dépassé. C'est un

système de contrôle qui permet au chef du Macro processus (IDAC) de contrôler les dépassements des délais et demander à chaque fois de justifications.

1.3.3. Hiérarchisation des modes de défaillance et actions correctives

L'AMDEC de la hiérarchisation et recommandations d'actions correctives **constitue la troisième phase d'implémentation et d'amélioration du processus celle de « trouver des solutions aux problèmes et actions correctives »**.

Ainsi, sept modes de défaillances doivent être traités car dépassent le score de 4 de criticité. C'est les défaillances estimées inacceptable dont un traitement s'avère nécessaire.

Tableau 13 : AMDEC processus de dédouanement

Sous Processus	Mode de défaillance	Effet	Causes possibles	F	G	C	Actions correctives recommandées
Sous Processus de Vérification/Examen	Déclaration bloquées au moment de réception (Q16)	Client insatisfait	Erreurs de destination- Absence IPOC	3	2	6	Remplacer le blocage par un indicateur pilotage+ système POKA YOKO
	Déclaration type OEA et Circuit orange bloquées au moment de réception (Q19)	Client peu satisfait	Document manquant – Dossier envoyé fin journée	3	2	6	Remplacer le blocage par un indicateur pilotage+ système POKA YOKO
	Retard causé par la décotation (Q37)	Client très insatisfait	Double emploi en examen physique et vérification	2	3	6	Exiger une pré liquidation juste après examen
Sous Processus Encaissement	Fermeture de la caisse à 15H30 (Q46)	Client insatisfait	Contrainte Réglementation	2	3	6	Installer la caisse de permanence, E-paiement et e-BAF
	Le passage systématique au scanner (Q49)	Client très insatisfait	Contrainte réglementaire et contextuelle	4	2	8	Mise en place d'un système de gestion risque
Sous Processus enlèvement	Apurement sur système grille de sortie (Q52)	Client insatisfait	Contrainte physique fautes moyennes	4	2	8	Doter toutes les grilles par système
	Procédure d'enlèvement (Q55)	Client insatisfait	Superposition de contrôles	3	2	6	

Source : Auteur

Le tableau AMDEC du processus de dédouanement résume les sept modes de défaillances retenus auxquels sont associées les mesures correctives proposées.

1.4. Fiabilité et validité de la recherche

Selon R.A THIETART la fiabilité de la recherche qualitative repose en partie sur la fiabilité de l'instrument de mesure (THIEATART, et al., 2014 p. 317). La validité de l'instrument engendre la fiabilité (fidélité) des résultats obtenus. Dans une étude qualitative, la validité et la fiabilité de l'instrument de mesure (entretiens, observations..) repose essentiellement sur les compétences du chercheur à mener l'enquête, et sa capacité et honnêteté à décrire les étapes suivies dans la recherche.

Notre démarche méthodologique, citée dans le chapitre III, a été entamée par ordre chronologique en commençant par les entretiens pour obtenir les avis et attentes des clients, en passant par l'observation participante pour finir par un questionnaire qui remplace, pour des raisons pratiques, le groupe de travail.

Nous avons fait le nécessaire pour maîtriser chaque partie concernée à l'aise afin d'obtenir de données les plus fiables que possibles. Une réticence a été observée lors de la soumission des questionnaires aux répondants, mais cet obstacle a été surmonté grâce à des débats très utiles avec les douaniers acteurs. Nous avons également fait le nécessaire pour que les questions des entretiens soient bien comprises, et de ne pas intervenir dans le déroulement du processus de dédouanement pour ne pas biaiser les données. La sélection des interviewés a été faite sur la base de certains critères objectifs afin de récolter des riches et utiles. L'observation participante a été privilégiée pour nous permettre de poser des questions et pousser l'agent acteur à s'exprimer librement. Ces deux instruments nous ont permis d'établir un questionnaire qui recense les différents modes de défaillance constatés sur le terrain.

Les règles régissant l'utilisation des instruments de mesures (entretiens, observation, questionnaire) ont été respectées autant que possible car notre objectif était de restituer la réalité telle qu'elle l'est sur le terrain.

2. Discussion des résultats

2.1. Interprétation des résultats

Les données collectées nous ont permis de relever dix-neuf (19) modes de défaillance en suivant la méthode AMDEC. Ces modes de défaillances sont répartis par sous processus comme suit :

Tableur 14 : Statistiques des défaillances et défaillances retenues

	Sous Processus	Nombre de défaillances	Nombre de défaillances retenues
1	Recevabilité	5	0
2	Examen/Vérification	8	3
3	Encaissement	3	1
4	Enlèvement	3	3
	Total	19	7

Source: Auteur

Les défaillances ont été recensées en fonction des attentes des clients et particulièrement les clients opérateurs. Des actions d'amélioration de défaillances ont, ainsi, été proposées dans le tableau 12.

Les instruments de mesure de collecte de données nous ont permis d'arriver à ce stade de recherche à savoir de proposer des actions d'amélioration et de résolution des défaillances retenues. Est considérée retenue, la défaillance dont le score (la note de risque) dépasse le seuil de 4, c'est-à-dire une criticité supérieure à la normale. La concrétisation de ces propositions aura un effet d'améliorer les délais de dédouanement et donc améliorer la satisfaction du client opérateur.

Ces zones d'amélioration s'avèrent insuffisantes car ne tiennent pas compte de certaines questions telles que les défaillances d'ordre organisationnel et celles liées à la démarche qualité. Cette dernière exige une certaine logique processus devant être présente dans l'organisation avant même de penser à améliorer ou bien même de mettre en œuvre une approche processus d'autre part. A titre d'exemple, le fonctionnement des services est toujours orienté hiérarchie pyramidale et non pas processus. On parle, sur le terrain, de responsable hiérarchique et non pas de responsable processus. D'autres zones d'amélioration devant être exploiter avant de commencer de mettre en œuvre l'approche processus afin de la réussir.

Ainsi, cette démarche de mise en œuvre et d'amélioration est crédible, mais doit être précédée par un certain nombre de mesures que nous estimons indispensables le cas échéant, en raison de ce qui a été constaté sur le terrain des différents instruments de recherche déployés.

2.2. Conditions préalables à retenir

« Commençons par améliorer ce que nous savons faire, mais pas encore assez bien, ensuite nous innoverons, mais pas l'inverse ».

William Edwards DEMING

Comment implémenter et améliorer le processus, constituée notre question de départ. En suivant une démarche basée sur des méthodes qualitatives par excellence, nous sommes parvenus à détecter certaines zones d'amélioration. Nous estimons que les zones d'amélioration proposées à la suite des défaillances retenues, ne sont pas suffisantes. Certaines mesures préalables doivent être engagées. Des anomalies ont été constatées mais il n'était pas possible de les citer dans le questionnaire, car les acteurs à qui nous avons adressé le questionnaire ne connaissaient presque rien sur les processus. Il s'agit de :

- *Absence de la logique processus*
- *Absence d'indicateurs de pilotage*
- *Déséquilibre lié à la discontinuité séquentielle*
- *Négligence de l'importance d'une intégration locale multisectorielle*

2.2.1. Logique processus versus une logique de hiérarchie

Les services des douanes fonctionnent par une logique de hiérarchie pyramidale car les acteurs douaniers sont responsabilisés par service et non pas par processus. Nous avons expliqué comment l'inspecteur principal aux opérations commerciales (chef de service IPOC) est le véritable propriétaire du processus de dédouanement malgré que d'autres services contribuent dans l'accomplissement des tâches de ce processus. Sur le terrain, ce chef de service ne peut pas intervenir en dehors de son service. Une déclaration bloquée au niveau des brigades par exemple, demeurera ainsi sans que ce chef de service, censé être le responsable du processus de dédouanement, ne puisse faire quoi que ce soit. De même, si une déclaration se retarde en amont à son service, sur le terrain il n'est pas responsable.

L'approche processus veut que ce chef de service ait les outils nécessaires pour piloter tout le processus, car il est de fait responsable sur toutes les tâches du processus même au-delà de son service. Un processus se caractérise par la transversalité et la logique de la hiérarchie pyramidale ne rend pas service au processus.

Il faut qu'au préalable désigner le responsable du processus et lui donner le droit d'agir sur toutes les tâches du processus de dédouanement même en dehors de son service car il en est responsable.

Il s'agit d'inculquer aux acteurs une culture de processus. Cette étape est indispensable à la mise en place des indicateurs de pilotage par processus et non pas par service.

2.2.2. Pilotage par indicateurs versus contrôle

Dans le processus de dédouanement nous avons constaté l'absence totale d'indicateurs de pilotage. Un indicateur doit être pertinent permettant de démontrer la capacité du processus à atteindre sa finalité et à s'améliorer conformément aux exigences de la norme ISO 9001. Cette norme exige qu'il y ait au moins un indicateur par processus.

L'indicateur sert donc à vérifier que le résultat cible d'un processus a bien été atteint ou dans le cas contraire, que le processus en question a réagi à ce résultat. Il sert également à mesurer l'efficacité du processus par sa capacité à atteindre sa finalité.

DEMING pense qu'il faut améliorer ce qu'on sait faire pour ensuite innover. En fait, il faut maîtriser avant d'améliorer. Pour se faire, la mise en place des indicateurs de surveillance et de maîtrise constitue la pierre angulaire de cette démarche qualité. L'amélioration n'est autre qu'un cycle de progression en spirale. On améliore par la mise en place des indicateurs pour ensuite améliorer à nouveau par d'autres façons et ainsi de suite (amélioration continue).

Le processus de dédouanement est soumis à une procédure de contrôle de délais. Le contrôle de délai, est sensée être assurée par le chef du Macro Processus (IDAC)³², mais sur le terrain, sans conséquences sur la gestion du moment que nous avons constaté que le déblocage à la suite de dépassement de délais se fait sans difficultés et d'une façon systématique.

A titre d'exemple, la douane peut maitre en place un indicateur de pilotage en se basant sur le système de contrôle en vigueur fondé sur le blocage en cas de dépassement de délais. Ainsi, dans le processus de dédouanement nous pouvons adopter un indicateur « le nombre de blocage par service par déclaration » ou bien « le nombre de blocages par service ». Ces indicateurs pourront être améliorés et remplacés par d'autres indicateurs alignés sous processus au lieu de services.

La mise en place d'indicateurs va permettre la maîtrise du processus ou comme dit Deming ce que nous savons faire. Ce n'est qu'ensuite que nous devons penser à l'amélioration du processus.

2.2.3. Continuité séquentielle versus discontinuité du service

Force est de constater qu'au niveau du sous processus d'enlèvement une discontinuité du service. Le logigramme (Voir Annexe C) au niveau du sous processus d'enlèvement fait ressortir une discontinuité du service après paiement des droits et taxes. Le déclarant est seul maître, il lui appartient de se présenter à chaque fois au niveau d'un service avec des documents en mains pour obtenir une main levée partielle. A ce niveau le séquençage est

³² IDAC Inspection Divisionnaire d'Alger Commerce

interrompu affectant sensiblement la qualité du service douanier. Cette partie doit être reprise par le service des douanes, et respecter le séquençement même si les droits et taxes ont été payés afin de satisfaire l'exigence du second client qui est le déclarant.

L'adoption d'une approche processus nous obligera de revoir cette partie du processus en installant une continuité séquentielle.

2.2.4. Intégration locale versus une standardisation nationale

En fait, le nombre d'attentes est très élevé car à chaque fois il faut attendre qu'un service relevant d'un autre secteur intervienne et rende le résultat de son constat. La douane a toujours cherché à standardiser les procédures mais la spécificité de chaque site de dédouanement a fait échouer cet objectif.

Nous estimons qu'une intégration locale pourra apporter des fruits et satisfaire mieux les exigences des clients qu'une standardisation nationale. Par une intégration locale, nous entendons soit totale, la dissolution de certains services relevant des différents départements ministériels et les rattacher à la douane, soit partielle, un système d'information intégré localement. *Dans les deux cas, cette question relève des attributions du Gouvernement.*

Cette logique a déjà été adoptée par le Gouvernement des USA à la suite des événements du 11 Septembre 2001. Pour des raisons de sécurité, il a opté pour la fusion de plusieurs services sous la coupe de la douane pour une efficacité des services sur le terrain. La douane américaine CBP (Customs and Border Protection) a connu une réorganisation radicale pour répondre aux nouveaux défis d'ordre sécuritaire. De même, et pour des raisons économiques, la douane algérienne pourra connaître une réorganisation radicale pour être plus efficace sur le terrain. Cette question mérite de mener une recherche plus approfondie pour déterminer le degré de sa faisabilité.

CONCLUSION

Le contexte de la recherche se caractérise par une compétitivité de l'économie nationale otage de la bureaucratie des administrations publiques. Les pouvoirs publics ont déjà entamé des séries d'opérations vers un service public de qualité auxquels la douane ne semble pas échapper.

La douane pour sa part, a lancé un plan d'action (2016-2019) ambitieux qui vise atteindre un service public de qualité d'ici quelques années. Pour se faire, la douane semble adopter une démarche qualité basée sur l'approche processus et la généralisation des TIC.

Ce contexte national et organisationnel de la recherche nous a été favorable pour poser la question suivante « Comment peut-on implémenter et améliorer les processus métiers des douanes pour un service public de qualité ? ».

L'objectif recherché, au départ, était de se rapprocher de la réalité tout en jetant un regard critique sur l'existant. Pour se faire, nous avons adopté une démarche abductive interprétativiste. Cette démarche utilise des méthodes qualitatives pour le recueil de données il s'agit principalement d'entretiens et d'observations participantes.

Le traitement des différents types de données nous a permis de dégager les exigences et attentes des clients dans une première phase, de dérouler le processus de dédouanement en deuxième phase, et enfin dans une dernière phase, de dégager dix-neuf (19) modes de défaillances pour n'en retenir que sept (7) dans un but de traitement et d'amélioration.

Nous sommes parvenus à utiliser différents outils scientifiques très utiles pour décrire la réalité, l'expliquer, l'interpréter et suggérer des améliorations. Sans ces outils il nous était presque pas possible d'obtenir ces résultats malgré le fait que nous avons rencontré quelques difficultés telles que la méfiance des acteurs douaniers lors de l'établissement du questionnaire. Le manque d'information de ces acteurs sur l'approche processus et le temps étroit disponible pour l'étude ont constitué des difficultés supplémentaires à l'élaboration de ce travail.

Ces résultats s'avèrent insuffisants pour mener une opération de mise en œuvre et d'amélioration des processus. Ce constat découle de l'étude en question. La douane, devra prendre certaines mesures préalablement à l'implémentation de l'approche processus. Nous devons tout d'abord maîtriser ce que nous faisons pour ensuite passer à une étape avancée. La mise en place d'indicateurs de pilotage constitue une condition sine qua non à l'implémentation des processus. Un autre élément indispensable, la désignation des responsables de processus au lieu et place des responsables hiérarchiques, soit en gardant la même organisation ou bien par l'installation d'une nouvelle organisation plus adaptée.

Aussi dans la même sphère, cette étude nous a permis de constater une discontinuité séquentielle au niveau de certaines étapes du processus de dédouanement (sous processus d'enlèvement) ce que le management des processus ne tolère pas. Le même constat à soulever concerne les multiples interruptions à la séquentialité par de nombreuses situations d'attentes (voir le logigramme annexe C) en raison de l'intervention des services relevant d'autres départements ministériels.

A notre avis, une intégration multisectorielle localement réalisée pourra mieux valoriser l'implémentation d'une approche processus et mener à une nette amélioration, sur le terrain, des délais de dédouanement. Cette intégration pourra être soit une intégration de système d'information (SI intégré) ou une intégration organisationnelle. Cette question pourra faire l'objet d'un autre travail de recherche pour décider : « laquelle des deux intégrations devra être choisie ? ».

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Livres complets et revues

ACTOUF, Omar (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations: une introduction à la démarche classique et une critique*, Québec, Les presses de l'université du Québec.

BRANDENBURG, hans et WOJTYNA, jean-pierre. (2003). *L'approche processus mode d'emploi, 2^{ème} édition*, Editions d'Organisation.

CHARDONNET, André et THIBAUDON, Dominique (2003). *Le guide du PDCA de Deming progrès continu et management*, Editions d'Organisation.

FAUCHER, Jean (2009). *Pratique de l'AMDEC, 2^{ème} édition*, Paris, Dunod.

GOLDRATT M. Eliyahu et jeff COX (2013). *LE BUT un processus de progrès permanent, édition spéciale*, Afnor éditions.

MAYER, Florent A (2012). *La Révolution TOC Lean Six Sigma dans les services*, Lexitis Editions.

MAYER, Florent A (2014). *Appliquer le TOC Lean Six Sigma dans les services*, Paris, Lexitis Editions.

MOUGIN, Yvon (2011). *Réinventer sa démarche processus*. s.l. : LEXITIS éditions, 2011.

MOUGIN, YVON (2002). *La cartographie des processus Maîtriser les Interfaces*, Editions d'Organisation.

Organisation Mondiale des Douanes (OMD) [1999]. *Convention de Kyoto Révisée " La Convention Internationale pour la Simplification et L'harmonisation des Régimes Douaniers"*, Bruxelles, OMD Organisation Mondiale des Douanes.

PYZDER, thomas (2003). *The Six Sigma Handbook, A complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers at all levels*, New York Chicago San Francisco Lisbon London Madrid Mexico City Milan, McGraw-Hill.

SOURIS, Jean Paul (2004). « 6 Sigma et ISO 9001: 2000 Rivaux ou Partenaires? », revue *ISO Management Systems*, Mai-Juin 2004, Vol. 4, n°3, p. 19-23.

TAUZIER, Bastien (2013). *Dépoussiérer vos processus! Entreprises de services*. Saint-Denis, AFNOR Editions.

THIEATART, Raymon-Alain et Al (2014). *Méthodes de recherche en management, 4^{ème} édition*. Paris, DUNOD.

Documents électroniques

BADIANE, Abdoulaye(2010). INTEGRATION DES STRATEGIES DE MAINTENANCE A LA GESTION DES OPERATIONS DES SYSTEMES MANUFACTURIERS, *memoire pour obtention d'une maitrise en genie de production automatisée*, Montréal, Ecole de Technologie Supérieure Université de Quebec. espace.etsmtl.ca/view/creators/Badiane=3AAbdoulaye=3A=3A.html (Page consultée le 20/04/2017).

Direction Générale des Douanes (2016). *Plan Stratégique des Douanes Algériennes 2016-2019: Orientations stratégiques, constats et actions à mettre en oeuvre*. Les Douanes Algériennes. Alger : Direction Générale des Douanes[CD].

ETIENNE, Jasmin (2013). *Gestion par processus et optimisation des processus*. Quebec : Centre d'expertise des grands organismes CEGO, <http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/>

HOLZER, Marc, CHARBONNEAU, Etienne et KIM, Younhee. 2009/3. La situation de l'amélioration de la qualité des services publics: Vingt cinq années de tendances et de pratiques aux Etats-Unis, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 75, pp. 443-460. [Http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2009-3-page-433.htm](http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2009-3-page-433.htm)(Page consultée 15/05/2017).

ISO9000 version 2005 (2005). *Systèmes de Management de la Qualité Principes Essentiels et Vocabulaire*, ISO, 15 Septembre 2005[CD].

ISO9001 version 2015(2015). *Systèmes de management de la qualité – Exigences*, ISO, 15 Septembre 2015 [CD].

Johnson, Albert and Beth, Swisher (2004). HOW SIX SIGMA IMPROVES R&D. *Research Technology Management*, The objective is to investigate the appearance of the data, not to, Mars-Avril 2004, Vol. 46, 2, <http://www.jstor.org/stable/43240046> (page consultée le 07/03/2017).

Montgomery, Douglas C and and William H.Woodall (2008). AN OVERVIEW OF SIX SIGMA *Internationa Statistical Review/Revue Internationale de Statiqtique Vol 76 N°3*. December 2008, Vol. 76, 3, pp. 329-346, <http://www.jstor.org/stable/27919650> (Page consultée le 06/03/2017).

MORANA, joelle (2003). Le paradigme pragmatique une réponse aux problématiques de pilotage par les processus. *Revue des sciences de gestion Direction et gestion*. May-Aout 2003, N°201-202 pp 73-81[CD].

Object Management Group (OMG) [2011]. *Business Process Model and Notation*, [en ligne], Site de Object Management Group, <http://www.omg.or/spec/BPMN/2.0/pdf> (Page consultée le 13/04/2017).

REID, Richard A. and Thomas, E.SHOEMAKER (2006). USING THE THEORY OF CONSTRAINTS to focus organizational improvement efforts: Part1- Defining the problem, *Journal AMERICAN WATER WORKS ASSOCIATION*. 2006, Vol. 98, 7, pp. 63-75, <http://www.jstor.org/stable/41313737> (Page consultée le 03/03/2017).

Réseau interministeriel de Modernisateurs (2000). *Fascicule optimiser les processus*, DIRE,2000,<http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers/Veilles%20strat%C3%A9giques/Optimisation%20d> (Page consultée le20/03/2017).

SIMS, Trumone and Hung-da, WAN. (2015). Constraint identification techniques for lean manufacturing systems, ELSEVIER ltd, SAN ANTONIO , An international journal of manufacturing, product, and process development, pp. 1-9, www.elsevier.com/locate/rcim.

ULMER, Jean-Stéphane (2011). Approche générique pour l'amélioration et l'implémentation des processus, *thèse en vue de l'obtention du Doctorat "systèmes industriels"*, Toulouse, France, Université de Toulouse - Ecole Doctorale Systèmes (EDSYS). docplayer.fr/26506746-Doctorat-de-l-universite-de-toulouse.html (Page consultée le 02/05/2017).

ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien	
Expérience dans le domaine d'activité notamment celui en relation avec la douane	<p>-Depuis combien de temps vous êtes usagé de la douane ?</p> <p>- Quel est le volume de travail que vous avez avec la douane ?</p>
Champ d'activité qui lie l'interviewé à la douane	<p>-Quels types d'opérations vous avez l'habitude de réaliser ? en termes d'export et /ou import.</p> <p>- Dans quel circuit de déclaration vous êtes compté ?</p> <p>- A l'import, Quels types de marchandises importez-vous ?</p>
Les problèmes que l'interviewé a rencontré et rencontre toujours	<p>-Quels sont les problèmes les plus fréquents que vous avez l'habitude de rencontrer avec la douane ?</p> <p>-Quels sont les problèmes les plus délicats que vous avez rencontrés lors de dédouanement ?</p>
L'amélioration du processus de dédouanement	<p>-Est-ce que le processus de dédouanement a connu une quelconque amélioration ces dernières années ?</p> <p>-Pensez-vous que le processus de dédouanement pourra être amélioré ?</p>
Attentes et exigences	<p>-Comment vous voyez un service de douane de qualité ?</p> <p>-Qu'attendez-vous de la douane ?</p> <p>-Quels sont vos priorités en termes d'exigence en votre qualité d'utilisateur de la douane ?</p>

ANNEXE B –QUESTIONNAIRE

Questionnaire N° : Date Avril 2017 Lieu de l'enquête : IDAC Enquêteur :
KHELIFA nabil

Étude sur les problèmes liés à la procédure de dédouanement

Bonjour, je m'appelle KHELIFA Nabil, je suis cadre des douanes et je prépare un mémoire académique à l'Ecole Nationale Supérieure de Management de Koléa. J'effectue la présente Étude pour évaluer la fréquence et la gravité des dysfonctionnements recensés au cours des entretiens et ceux constatés au cours du suivi du processus de dédouanement au niveau du port d'Alger (IDAC inspection divisionnaire Alger commerce).

Dans ce cadre, j'aurai besoin de vos appréciations quant aux différentes questions qui vous sont posées ci-dessous afin de me permettre de faire une évaluation objective. Les résultats de cette étude pourraient être exploités à des fins professionnelles. La confidentialité de la qualité du répondant est bien évidemment assurée. Merci de votre collaboration.

Admissibilité au sondage

Q- Etes-vous en relation avec les douanes de près ou de loin ?
 Oui non

Si « oui », merci de passer à la question 1 (Q-1)

Si "non", nous vous remercions pour votre collaboration et vous invitons à ne pas continuer puisque vous n'êtes pas concerné par le présent questionnaire.

Sous-Processus de vérification/recevabilité

Q1- Vous arrive-t-il de ne pas pouvoir déposer votre dossier à temps, après validation, et par conséquent de vous retrouver bloqué sur système ?

Non jamais rarement souvent constamment (à chaque fois)

Si "non jamais", sautez les questions Q2 et Q3

Q2- Cette situation vous cause-t-elle du retard dans le traitement de votre dossier ?

Non sans conséquences un peu quelque temps beaucoup de temps

Q3- Cette situation de blocage est-elle due à (à ***classer les réponses proposées par ordre de priorité comme 1 en premier lieu, 2 en second lieu...etc***) :

- La nouvelle disposition nous obligeant de déclarer, dans les articles, suivant la facture (par pièce, par référence...etc) et non pas par lot comme on faisait avant.
- Manque d'imprimantes : ce qui provoque une chaîne surtout quand il y'a des déclarations à plusieurs articles (des centaines lorsqu'il s'agit de pièces détachées).
- L'imprimante tombe en panne au niveau de la salle de saisie.
- Le classement du dossier après impression, pour les déclarations à plusieurs articles, prend du temps.
- Autres causes.....

Q4- Pour les déclarations saisies à distance, vous arrive-t-il de dépasser les 3 Heures réglementaires pour le dépôt de la déclaration et vous retrouver bloqué sur le système ?

Non jamais rarement souvent constamment (à chaque fois)

Si "non jamais", sautez les questions Q5 et Q6

Q5- Cette situation vous cause-t-elle du retard dans le traitement de votre dossier ?

- Non sans conséquences un peu quelque temps beaucoup de temps

Q6- Cette situation de blocage est-elle due à (*à classer les réponses proposées par ordre de priorité comme 1 en premier lieu, 2 en second lieu...etc*) :

- Le respect de ce délai dépend de la distance entre le bureau transit et le lieu de dépôt de la déclaration (le cas échéant l'IDAC port d'Alger).
 Le problème de stationnement et l'encombrement sont la source de ce retard
 Autres causes.....

Q7-Au moment du dispatching (distribution) des déclarations sur les trois IPCOC (inspection principale contrôle des opérations commerciales), vous arrive-t-il de faire des erreurs de destination ?

- Non jamais rarement souvent constamment (à chaque fois)

Si "non jamais", sautez les questions Q8 et Q9

Q8- Cette situation vous cause-t-elle du retard dans le traitement de votre dossier ?

- Non sans conséquences un peu quelque temps beaucoup de temps

Q9- Ces erreurs de destination sont-elles dues à (*à classer les réponses proposées par ordre de priorité comme 1 en premier lieu, 2 en second lieu...etc*) :

- Nombre important de déclarations à distribuer
 Insuffisance du temps qui nous est accordé pour faire parvenir les déclarations à destination
 La distance importante qui existe entre le service expéditeur (IPS inspection principale aux sections) et certains services destinataires (IPCOC).
 Autres causes.....

Q10- Pour les déclarations dites circuit vert – OEA (opérateur économique agréé), vous arrive-t-il de les trouver bloquées au niveau du système au niveau de la caisse pour retard ?

- Non jamais rarement souvent constamment (à chaque fois)

Si "non jamais", sautez les questions Q11 et Q12

Q11- Cette situation entraîne-t-elle des retards dans l'encaissement/enlèvement des marchandises ?

- Non sans conséquences un peu quelque temps beaucoup de temps

Q12- Cette situation est-elle due à (*à classer les réponses proposées par ordre de priorité comme 1 en premier lieu, 2 en second lieu...etc*) :

- Erreurs commises en amont
 Absence de l'inspecteur chargé du contrôle de ce circuit dans certains cas
 Insuffisance du temps réglementaire pour acheminer ces déclarations à temps vers la caisse
 Trop de registres à remplir à chaque fois
 Autres causes.....

Q13-Au cours de la distribution des déclarations, vous arrive-t-il de ne pas trouver l'IPCOC (chef de service IPCOC) à son poste et donc revenir avec les déclarations en main ?

- Non jamais rarement souvent constamment (à chaque fois)

Si "non jamais", sautez les questions Q14 et Q15

Q14- Cette situation entraîne-t-elle du retard dans le traitement du paquet des déclarations ?

- Non sans conséquences un peu quelque temps beaucoup de temps

Q15- Cette situation résulte-t-elle de (à classer les réponses proposées par ordre de priorité comme 1 en premier lieu, 2 en second lieu...etc) :

- L'absence du chef de service IPCOC éventuellement pour des raisons professionnelles
- L'impossibilité à une autre personne de réceptionner les dossiers
- Une mauvaise communication car on ne sait pas à l'avance si le chef de service est sur place ou non
- Autres causes.....

Sous-Processus de vérification/Examen

Q16- Vous arrive-t-il de trouver les déclarations bloquées sur système au moment de leur réception en provenance de l'inspection principale aux sections IPS ?

- Non jamais rarement souvent constamment (à chaque fois)

Si "non jamais", sautez les questions Q17 et Q18

Q17- Cette situation entraîne-t-elle des retards dans l'encaissement/enlèvement des marchandises ?

- Non sans conséquences un peu quelque temps beaucoup de temps

Q18- Cette situation est-elle due à (à classer les réponses proposées par ordre de priorité comme 1 en premier lieu, 2 en second lieu...etc) :

- Votre absence pour des raisons professionnelles
- Des retards causés en amont
- Un dossier qui lui manque un document ou une quelconque anomalie
- Autres causes.....

Q19- Vous arrive-t-il de trouver des déclarations dites circuit orange et/ou circuit accéléré bloquées au niveau du système à son retour après liquidation ?

- Non jamais rarement souvent constamment (à chaque fois)

Si "non jamais", sautez les questions Q20 et Q21

Q20- Cette situation cause-t-elle du retard dans le traitement de la déclaration ?

- Non sans conséquences un peu quelque temps beaucoup de temps

Q21- Cette situation résulte-t-elle de : (à classer les réponses proposées par ordre de priorité comme 1 en premier lieu, 2 en second lieu...etc) :

- Nombre important de dossier que l'inspecteur traite
- Ce type de déclarations lui parviennent au moment de la visite
- Absence de l'inspecteur pour des raisons professionnelles après réception du dossier
- Déclarations lui parviennent en fin de journée
- Autres causes.....

Q22- Vous arrive-t-il de visiter les marchandises (examen physique) dans les deux parcs dédiés à cet effet, le même jour ?

- Non jamais rarement souvent constamment (à chaque fois)

Si "non jamais", sautez les questions Q23 et Q24

Q23- Cette façon de faire entraîne-t-elle du retard dans le traitement de la déclaration ?

- Non sans conséquences un peu quelque temps beaucoup de temps

Q24- Cette situation est-elle due à : (*à classer les réponses proposées par ordre de priorité comme 1 en premier lieu, 2 en second lieu...etc*) :

- La grande distance qui existe entre les deux parcs de visite
- Absence/manque de moyens de déplacement
- Mauvaise répartition des déclarations / zone
- Autres causes.....

Q25- Vous arrive-t-il de demander l'authentification de type ONDA, ONML et/ou autre document similaire ?

- Non jamais
- rarement
- souvent
- constamment (à chaque fois)

Si "non jamais", sautez les questions Q26 et Q27

Q26- Cette façon de faire entraîne-t-elle du retard dans la liquidation de la déclaration en question ?

- Non sans conséquences
- un peu
- quelque temps
- beaucoup de temps

Q27- Ce retard est-il dû à (*à classer les réponses proposées par ordre de priorité comme 1 en premier lieu, 2 en second lieu...etc*) :

- Retard dans l'envoi de la demande d'authentification au service concerné
- Retard dans le retour de la réponse du service concerné (sollicité)
- Autres causes.....

Q28- L'agent de la brigade visite (import), lui arrive-t-il de faire des visites dans les deux parcs de visites en même temps ?

- Non jamais
- rarement
- souvent
- constamment (à chaque fois)

Si "non jamais", sautez les questions Q29 et Q30

Q29- Cette situation entraîne-t-elle un mauvais contrôle/dénombrement ?

- Non sans conséquences
- un peu
- quelque temps
- beaucoup de temps

Q30- Cette situation est-elle due à (*à classer les réponses proposées par ordre de priorité comme 1 en premier lieu, 2 en second lieu...etc*) :

- La grande distance entre les deux parcs dédiés à la visite marchandise
- Manque/absence de moyens de déplacement
- Mauvaise organisation / cotation de dossier par zone
- Autres causes.....

Q31- Vous arrive-t-il que certaines déclarations afférentes aux régimes Douaniers Economiques vous prennent plus de temps pour leur liquidation ?

- Non jamais
- rarement
- souvent
- constamment (à chaque fois)

Si "non jamais", sautez les questions Q32 et Q33

Q32- Cette situation entraîne-t-elle du retard dans le traitement d'autres déclarations ?

- Non sans conséquences
- un peu
- quelque temps
- beaucoup de temps

Q33- Cette situation est-elle due à : (*à classer les réponses proposées par ordre de priorité comme 1 en premier lieu, 2 en second lieu...etc*) :

- Absence d'assistance du système
- L'importance de ce type de déclaration souvent en suspension des droits et taxes
- Le nombre important de documents à traiter dans ce type de déclaration
- Autres causes.....

Q34- Vous arrive-t-il de chercher après votre déclaration (dossier) et soudain on vous dit que l'inspecteur est absent depuis quelques temps déjà ?!

Non jamais rarement souvent constamment (à chaque fois)

Si "non jamais", sautez les questions Q35 et Q36

Q35- cette situation cause-t-elle du retard dans le traitement de votre dossier ?

Non sans conséquences un peu quelque temps beaucoup de temps

Q36- Cette situation est-elle due à (*à classer les réponses proposées par ordre de priorité comme 1 en premier lieu, 2 en second lieu...etc*) :

- Manque d'information et de communication
- Manque de considérations vis-à-vis du transitaire
- Autres causes.....

Q37- Vous arrive-t-il de demander une décotation de votre dossier, après visite, pour absence de l'inspecteur ?

Non jamais rarement souvent constamment (à chaque fois)

Si "non jamais", sautez les questions Q40 et Q41

Q38- cette situation a-t-elle causé le retard en raison d'une visite supplémentaire décidée par le nouvel inspecteur ?

Non sans conséquences un peu quelque temps beaucoup de temps

Q39- Cette situation est-elle due à : (*à classer les réponses proposées par ordre de priorité comme 1 en premier lieu, 2 en second lieu...etc*) :

- Manque de confiance entre inspecteurs
- Le système ne révèle pas d'information après décotation
- La réglementation adosse toute la responsabilité sur le nouvel inspecteur
- Autres causes.....

Sous-Processus Encaissement

Q40- Vous arrive-t-il de rejeter un dossier émanant de l'inspection principale des opérations commerciales?

Non jamais rarement souvent constamment (à chaque fois)

Si "non jamais", sautez les questions Q41 et Q42

Q41- Cette situation entraîne-t-elle des aller -retour entre les deux services ?

Non sans conséquences un peu quelque temps beaucoup de temps

Q42- Cette situation est-elle due à : (*à classer les réponses proposées par ordre de priorité comme 1 en premier lieu, 2 en second lieu...etc*) :

- Dossiers non liquidés sur primata
- Les dossiers manquent de pièces devant être jointes
- La rigidité de la réglementation
- Autres causes.....

Q43- Après paiement et délivrance du Bon A Enlever (BAE), vous arrive-t-il de rencontrer des difficultés pour trouver l'inspecteur pour apposer son cachet sur le BAE ?

Non jamais rarement souvent constamment (à chaque fois)

Si "non jamais", sautez les questions Q44 et Q45

Q44- Cette situation entraîne-t-elle un retard dans l'enlèvement ?

Non sans conséquences un peu quelque temps beaucoup de temps

Q45- Cette situation est-elle due : (*à classer les réponses proposées par ordre de priorité comme 1 en premier lieu, 2 en second lieu...etc*) :

- Une tâche sans valeur et non justifiée
- Inspecteur en visite ou qui quitte le poste pour certaines raisons (professionnelles...)
- Autres causes

Q46- Vous arrive-t-il de vous rapprocher de la caisse et vous trouvez cette dernière fermée à 15H30 ou un peu avant ?

- Non jamais
- rarement
- souvent
- constamment (à chaque fois)

Si "non jamais", sautez les questions Q47 et Q48

Q47- Cette situation entraîne-t-elle un retard dans l'enlèvement des marchandises ?

- Non sans conséquences
- un peu
- quelque temps
- beaucoup de temps

Q48- Cette situation est-elle due à (*à classer les réponses proposées par ordre de priorité comme 1 en premier lieu, 2 en second lieu...etc*) :

- Fermeture de la caisse avant l'heure
- Absence de permanence au niveau de la caisse
- Absence de paiement électronique
- Règlements rigide
- Autres causes

Sous-Processus d'enlèvement

Q49- Le passage systématique par le scanner, présente-t-il un obstacle pour un enlèvement rapide des marchandises ?

- Non jamais
- rarement
- souvent
- constamment (à chaque fois)

Si "non jamais", sautez les questions Q50 et Q51

Q50- Ces problèmes/obstacles sont-ils significatifs à vos yeux ?

- Non sans conséquences
- rarement
- moyennement
- lourdement

Q51- Les causes de ce problème sont-elles dues à (*à classer les réponses proposées par ordre de priorité comme 1 en premier lieu, 2 en second lieu...etc*) :

- Pannes de scanner qui sont fréquentes
- Encombrement qu'il engendre
- Coût de passage par le scanner
- Autres problèmes.....

Q52- Le lieu d'apurement sur système (au moment d l'enlèvement), se trouve-t-il loin de certaines grilles de sortie ?

- Non jamais
- rarement
- souvent
- constamment (à chaque fois)

Si "non jamais", sautez les questions Q55 et Q54

Q53- cette situation retarde-t-elle la sortie des marchandises ?

- Non sans conséquences
- un peu
- quelque temps
- beaucoup de temps

Q54-cette situation est-elle-due à (*à classer les réponses proposées par ordre de priorité comme 1 en premier lieu, 2 en second lieu...etc*) :

- Absence du système pour apurement au niveau de toutes les grilles de sortie
- Manque d'effectif pour assurer cette tâche au niveau de toutes les grilles
- Autres causes

Q55- la procédure d'enlèvement au niveau du port d'Alger à savoir la Brigade commerciale(vu à enlever sur bon à délivrer)- éventuellement brigade scanner (scanner)- brigade commerciale (contre bon)-brigade ambulante- brigade surveillance (poste d'apurement sur système)- brigade surveillance (à la sortie), cette procédure entrave-t-elle l'enlèvement rapide des marchandises ?

Non jamais rarement souvent constamment (à chaque fois)

Si "non jamais", sautez les questions Q56 et Q57

Q56- est-t-elle valable pour tous les circuits, marchandises, régimes douaniers économiques ?

Non aucune quelques-unes la plupart totalité

Q57- cette procédure est-elle une résultante de (*à classer les réponses proposées par ordre de priorité comme 1 en premier lieu, 2 en second lieu...etc*) :

- La réglementation explicite
- Une procédure héritée de l'ancien système
- Une procédure ad-hoc
- La conséquence de problèmes survenus dans le passé
- Autres causes.....

Merci pour votre patience et votre collaboration




















**ANNEXE C - LOGIGRAMME
PROCESSUS DE DEDOUANEMENT**



















LOGIRAMME DU PROCESSUS DE DEDOUANEMENT























Nouveau modèle4










Bizagi Process Modeler

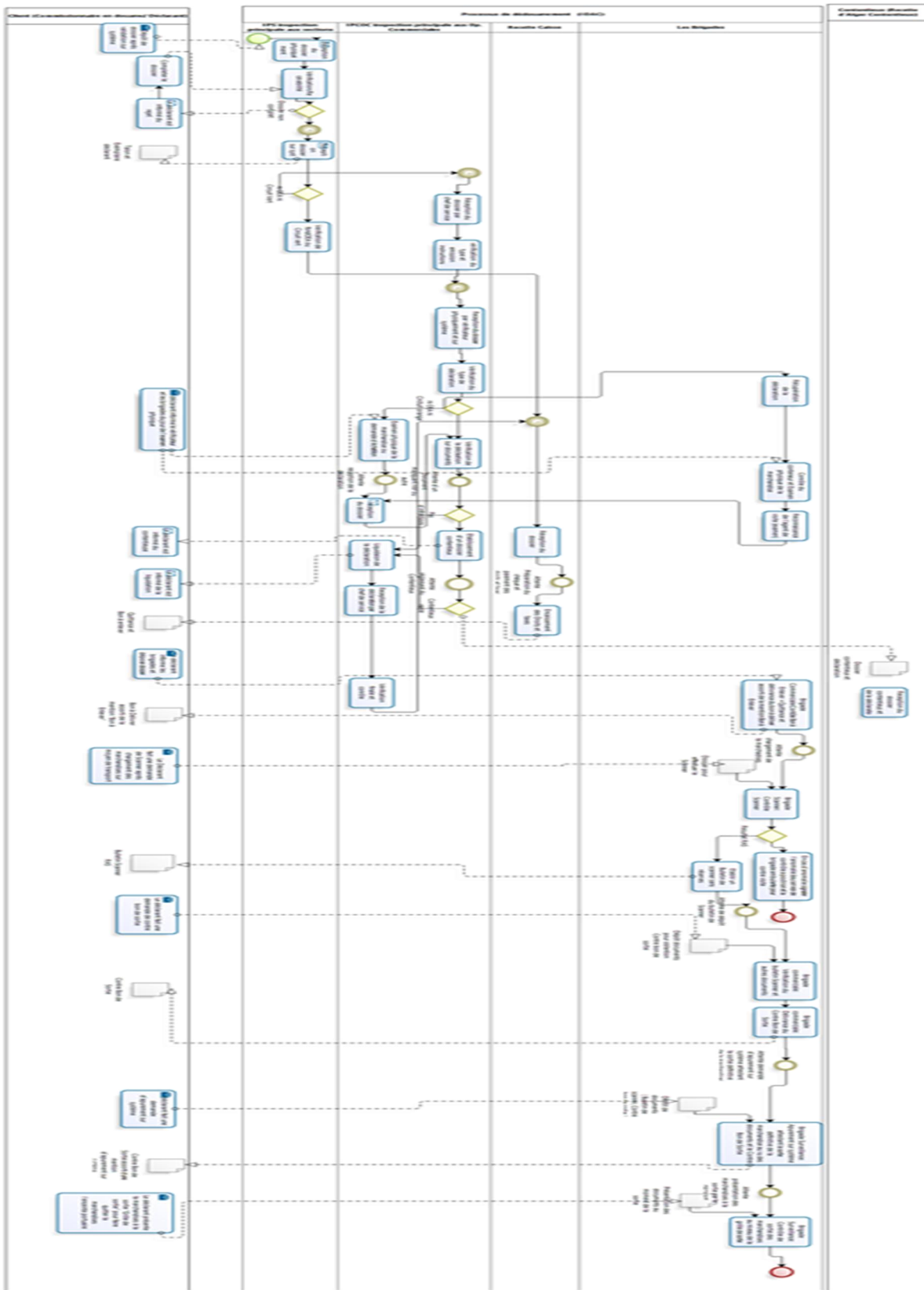
Table des matières

NOUVEAU MODÈLE4.....	91
BIZAGI PROCESS MODELER.....	91
1 DIAGRAMME 1.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
1.1 PROCESSUS DE DÉDOUANEMENT (I DAC).....	97
1.1.1 Éléments du processus	97
1.1.1.1  Dossier pour effectuer le Scanner.....	97
1.1.1.2  Dépôt documents pour obtention Contre bon de sortie.....	97
1.1.1.3  Dépôt de documents (Bulletin de scanner, Contre bon de sortie..) 97	97
1.1.1.4  Présentation des documents au moment de la sortie	97
1.1.1.5  Vérification/Recevabilité.....	97
1.1.1.6  Dossier non complet.....	97
1.1.1.7  ni OEA ni Circuit Vert.....	97
1.1.1.8  Verification de fondOEA ou Circuit vert.....	97
1.1.1.9  Réception du dossier	97
1.1.1.10  Encaissement des Droits et taxes.....	97
1.1.1.11  Réception du dossier physiquement	98
1.1.1.12  Timer	98
1.1.1.13  Timer	98
1.1.1.14  Réception du dossier par chef de service	98
1.1.1.15  Reception dossier sur système	98
1.1.1.16  vérification du type et emission instructions.....	98
1.1.1.17  Timer.....	98
1.1.1.18  Reception du dossier par vérificateur physiquement et sur système 98	98
1.1.1.19  Timer	98
1.1.1.20  Vérification du type de déclaration	98
1.1.1.21  ni OEA ni Circuit orange	98
1.1.1.22  Récupération de la déclaration	98

1.1.1.23		Vérification de la déclaaion sur documents.....	98
1.1.1.24		Pas d'infractions	99
1.1.1.25		Liquidaion de la déclaration.....	99
1.1.1.26		Reception de la déclaration par chef de service.....	99
1.1.1.27		Vérification finale et contrôle	99
1.1.1.28		Etablissement d'un dossier contentieux	99
1.1.1.29		Attente règlement du Contentieux	99
1.1.1.30		Contentieux réglé	99
1.1.1.31		Contrôle du conteneur et Examen physique de la marchandise	99
1.1.1.32		Examen physique de la marchandise ou demande d'échantillon	99
1.1.1.33		Reconnaissance de l'agent de visite (examen)	99
1.1.1.34		Attente reception de la déclaration.....	99
1.1.1.35		réception du dossier.....	99
1.1.1.36		Attente d'un Document manquant FAP ou autre.....	99
1.1.1.37		Brigade Commerciale:Contôle Bon à Enlever +Quittance et délivrance du bon à délivrer assorti de la mention Bon à Enlever	100
1.1.1.38		Brigade Scanner: Contrôle Scanner.....	100
1.1.1.39		Attente chargement de la marchadises	100
1.1.1.40		Resultat RAS	100
1.1.1.41		Etablir un Bulletin de scanner sans réserves.....	100
1.1.1.42		En cas d'anomalie signaler l'anomalie àau service de contrôle a posteriori et la brigade ambulante pour contre visite	100
1.1.1.43		Aucun	100
1.1.1.44		Attente de dépôt du bulletin de Scanner	100
1.1.1.45		Brigade commerciale: Vérification du bulletin Scanner et autres documents.....	100

1.1.1.46		Attente demande d'apurement sur système attestant la sortie définitive de la marchandises	100
1.1.1.47		Brigade commerciale: Délivrance du Contre Bon de Sortie .	100
1.1.1.48		Brigade Surveillance: Apurement sur système attestant la sortie définitive de la marchandise au vu des documents et le Contre Bon de Sortie	100
1.1.1.49		Attente présentation des marchandises à la sortie par le déclarant	101
1.1.1.50		Brigade Surveillance: Contrôle de sortie des marchandises au niveau de la grille de sortie.....	101
1.1.1.51		Aucun	101
1.1.1.52		Aucun	101
1.1.1.53		Attente Préparation du chèque et paiement des droits et taxes	101
1.1.1.54		Les Brigades	101
1.1.1.55		Recette Caisse.....	101
1.1.1.56		I PCOC inspection principale aus Op. Commerciales	101
1.1.1.57		I PS inspection principale aux sections	101
1.2		CLIENT (COMMISSIONNAIRE EN DOUANE/ DÉCLARANT)	101
1.2.1		Éléments du processus	101
1.2.1.1		Quittance et Bon à enlever	101
1.2.1.2		Bon à Délivrer assorti de la mention "Bon à Enlever"	101
1.2.1.3		Bulletin Scanner RAS	101
1.2.1.4		Contre Bon de Sortie	102
1.2.1.5		Contre Bon de Sortie assorti d'une mention d'apurement sur système	102
1.2.1.6		Talon et Exempleire déclarant.....	102
1.2.1.7		Compléter le dossier.....	102
1.2.1.8		Le déclarant est informé du rejet	102
1.2.1.9		Le déclarant est informé de la liquidation	102
1.2.1.10		Le déclarant est informé du contentieuse.....	102

1.2.1.11		Le déclarant informe le vérificateur et les brigades du jour de l'examen physique.....	102
1.2.1.12		Le déclarant informe les brigades et dépose dossier.....	102
1.2.1.13		Le Déclarant fait une demande de Scanner après chargement des marchandises sur moyen de transport	102
1.2.1.14		Le déclarant fait une demande de contre bon de sortie.....	102
1.2.1.15		Le déclarant fait une demande d'apurement sur système...	103
1.2.1.16		Le déclarant présente la marchandises à la sortie "Grille de sortie" pour faire quitter la marchandises l'enceinte portuaire	103
1.2.1.17		Dépôt de dossier après validation sur système	103
1.3		CONTENTIEUX (RECETTE D'ALGER CONTENTIEUX)	103
1.3.1		Éléments du processus	103
1.3.1.1		Dossier contentieux et déclaration.....	103
1.3.1.2		Reception du dossier contentieux et de la déclaration	103



³³ NB: Un autre fichier plus lisible WinWord est joint au présent fichier. Le logigramme dans l'autre fichier peut être agrandi jusqu'à 500 fois et donc plus lisible. L'opération copier-coller a rendu ce logigramme illisible.

Version: 1.0

Auteur: sol1

1.1 PROCESSUS DE DEDOUANEMENT (I D A C)

1.1.1 ÉLÉMENTS DU PROCESSUS

1.1.1.1  Dossier pour effectuer le Scanner

1.1.1.2  Dépôt documents pour obtention Contre bon de sortie

1.1.1.3  Dépôt de documents (Bulletin de scanner, Contre bon de sortie..)

1.1.1.4  Présentation des documents au moment de la sortie

1.1.1.5  Vérification/Recevabilité

1.1.1.6  Dossier non complet

Routes

Route

1.1.1.7  ni OEA ni Circuit Vert

Routes




Verification de fondOEA ou Circuit vert

Route

1.1.1.8  Verification de fondOEA ou Circuit vert

1.1.1.9  Réception du dossier

1.1.1.10  Encaissement des Droits et taxes

- 1.1.1.11**  **Réception du dossier physiquement**
Implémentation
 Service Web
- 1.1.1.12**  **Timer**
- 1.1.1.13**  **Timer**
- 1.1.1.14**  **Réception du dossier par chef de service**
- 1.1.1.15**  **Reception dossier sur système**
Implémentation
 Service Web
- 1.1.1.16**  **vérification du type et emission instructions**
- 1.1.1.17**  **Timer**
- 1.1.1.18**  **Reception du dossier par vérificateur physiquement et sur système**
- 1.1.1.19**  **Timer**
- 1.1.1.20**  **Vérification du type de déclaration**
- 1.1.1.21**  **ni OEA ni Cirtuit orange**
Routes
Examen physique de la marchandise ou demande d'échantillon
Vérification de la déclaation sur documents
- 1.1.1.22**  **Récupération de la déclaration**
- 1.1.1.23**  **Vérification de la déclaation sur documents**

1.1.1.24  **Pas d'infractions**

Routes

Liquidaion de la déclaration

Etablissement d'un dossier contentieux

1.1.1.25  **Liquidaion de la déclaration**

1.1.1.26  **Reception de la déclaration par chef de service**

1.1.1.27  **Vérification finale et conrôle**

1.1.1.28  **Etablissement d'un dossier contentieux**

1.1.1.29  **Attente régleme nt du Contentieux**

1.1.1.30  **Contentieux réglé**

Routes

Liquidaion de la déclaration

1.1.1.31  **Conrôle du conteneur et Examen physique de la
marchandise**

1.1.1.32  **Examen physique de la marchandise ou demande
d'échatillon**

1.1.1.33  **Reconnaissance de l'agent de visite (examen)**

1.1.1.34  **Attente reception de la déclaration**

1.1.1.35  **réception du dossier**

Implémentation

Service Web

1.1.1.36  **Attente d'un Document manquant FAP ou autre**

1.1.1.37  **Brigade Commerciale:Contôle Bon à Enlever +Quittance et délivrance du bon à délivrer assorti de la mention Bon à Enlever**

1.1.1.38  **Brigade Scanner: Contrôle Scanner**

1.1.1.39  **Attente chargement de la marchadises**

1.1.1.40  **Resultat RAS**

Routes

Etablir un Bulletin de scanner sans réserves

En cas d'anomalie signaler l'anomalie àau service de contrôle a postriori et la brigade ambulante pour contre visite

1.1.1.41  **Etablir un Bulletin de scanner sans réserves**

1.1.1.42  **En cas d'anomalie signaler l'anomalie àau service de contrôle a postriori et la brigade ambulante pour contre visite**

*

1.1.1.43  **Aucun**










1.1.1.44  **Attente de dépôt du bulletin de Scanner**

1.1.1.45  **Brigade commerciale: Vérification du bulletin Scanner et autres documents**

1.1.1.46  **Attente demande d'apurement sur système attestant la sortie définitive de la marchandises**




1.1.1.47  **Brigade commerciale: Délivrance du Contre Bon de Sortie**

1.1.1.48  **Brigade Surveillance: Apurement sur système attestant la sortie définitive de la marchandise au vu des documents et le Contre Bon de Sortie**

- 1.1.1.49  Attente présentation des marchandises à la sortie par le déclarant
- 1.1.1.50  Brigade Surveillance: Contrôle de sortie des marchandises au niveau de la grille de sortie
- 1.1.1.51  Aucun
- 1.1.1.52  Aucun
- 1.1.1.53  Attente Préparation du chèque et paiement des droits et taxes
- 1.1.1.54  Les Brigades
- 1.1.1.55  Recette Caisse
- 1.1.1.56  I PCOC inspection principale aus Op. Commerciales
- 1.1.1.57  I PS inspection principale aux sections

1.2 CLIENT (COMMISSIONNAIRE EN DOUANE / DECLARANT)

1.2.1 ÉLÉMENTS DU PROCESSUS

- 1.2.1.1  Quittance et Bon à enlever
- 1.2.1.2  Bon à Délivrer assorti de la mention "Bon à Enlever"
- 1.2.1.3  Bulletin Scanner RAS

1.2.1.4  **Contre Bon de Sortie**

1.2.1.5  **Contre Bon de Sortie assorti d'une mention d'apurement sur système**

1.2.1.6  **Talon et Exemple déclarant**

1.2.1.7  **Compléter le dossier**

1.2.1.8  **Le déclarant est informé du rejet**

Implémentation

Service Web

1.2.1.9  **Le déclarant est informé de la liquidation**

Implémentation

Service Web

1.2.1.10  **Le déclarant est informé du contentieuse**

Implémentation

Service Web

1.2.1.11  **Le déclarant informe le vérificateur et les brigades du jour de l'examen physique**

Implémentation

Service Web

1.2.1.12  **Le déclarant informe les brigades et dépose dossier**

Implémentation

Service Web

1.2.1.13  **Le Déclarant fait une demande de Scanner après chargement des marchandises sur moyen de transport**

Implémentation

Service Web

1.2.1.14  **Le déclarant fait une demande de contre bon de sortie**

Implémentation

Service Web

1.2.1.15  **Le déclarant fait une demande d'apurement sur système**
Implémentation
Service Web

1.2.1.16  **Le déclarant présente la marchandises à la sortie "Grille de sortie" pour faire quitter la marchandises l'enceinte portuaire**
Implémentation
Service Web

1.2.1.17  **Dépôt de dossier après validation sur système**
Implémentation
Service Web

1.3 CONTENTIEUX (RECETTE D'ALGER CONTENTIEUX)

1.3.1 ÉLÉMENTS DU PROCESSUS

1.3.1.1  **Dossier contentieux et déclaration**

1.3.1.2  **Reception du dossier contentieux et de la déclaration**

**ANNEXE D- EXTRAIT DU PLAN
STRATEGIQUE DES DOUANES
2016-2019**

ANNEXE B : REFONTE DU SYSTEME D'INFORMATION ET RECOURS AU TIC.

Axe de modernisation	Actions projetées	Structures concernées	Echéances
B.1. TIC au sens large du terme	B.1.1 Mettre en œuvre un comité directeur SI et TIC, un comité de pilotage et une équipe projet, avec un caractère exécutoire des décisions qui y sont prises.		2016
	B.1.2 Arrêter les normes de sécurisation software et matérielle des moyens des TIC.		2016
	B.1.3 sécuriser les accès aux lieux d'implantation des équipements sensibles.		2016
	B.1.4 Dupliquer (Redondance) les sources d'énergie.		2017
	B.1.5 Sécuriser les accès aux softwares.		2017
B. 2. Organisation	B. 2.1 Fusionner les structures en charge du système d'information et de l'infrastructure réseau en une seule entité en lui consacrant l'autonomie financière et la représentativité locale.		2016
	B. 2.2 Evaluer la nouvelle organisation du service chargé des TIC mise en place.		2018
B.3 Processus	B.3.1 Dérouler les processus métiers, soutiens et pilotes de la douane dans une logique d'amélioration continue et aux fins d'en normaliser l'automatisation.		2016
	B.3.2 Mettre en place l'équipe système (analystes et architectes système) qui assure le bon fonctionnement et l'amélioration continue du système d'information sur ses aspects soft et hard.		2019
B.4. Système d'information	B.4.1 Entamer le développement et le déploiement graduels du système d'information.		2016
	B.4.2 Réaliser le Data center des douanes au niveau de Draria avec le concours du MPTIC sur les FAUDTIC.		2016
B.4. Système d'information (suite)	B.4.3 Décentraliser le traitement des données via des clusters régionaux pour pouvoir prendre en charge le système d'information dans une 1ère phase en projection de l'architecture finale de type centralisée.		2018
	B.4.4 Dispenser la formation aux utilisateurs sur les modules réceptionnés.		2017
	B.4.5 Assurer une communication continue sur le système d'information pour un meilleur accompagnement du changement.		2017
	B.4.6 Réaliser un Data center miroir dans un lieu géographique approprié (exemple Ouargla).		2017
	B.4.7 Réceptionner, auprès du bureau d'études, le système d'information couvrant l'ensemble de l'activité de l'administration des douanes.		2019

ANNEXE C : VALORISATION DES FACILITATIONS DOUANIERES, SIMPLIFICATION ET PERSONNALISATION DES PROCEDURES.

Axe de modernisation	Actions projetées	Structures concernées	Echéances
C.1 Conduite et mise en douane	C.1.1 Aménagement des renseignements de la déclaration sommaire.	Direction chargée de la législation	2016
	C.1.2 Mise en place de supports documentaires appropriés pour permettre le transfert sécurisé des cargaisons vers les zones extra portuaires.		2017
C.2 Déclaration en détail	C.2.1 Modification de la décision inhérente à la forme de la déclaration en détail, les énonciations qu'elle doit contenir et les documents qui doivent y être annexés pour compléter son contenu et intégrer les éléments portés actuellement sur la DEV et de mettre à jour le guide de son utilisation.	Directions chargées de la législation et de la fiscalité	2017
	C.2.2 Révision du contenu de la DEV et mise à jour des textes juridiques y afférents.		
C.3 Circuit de la déclaration en douane	C.3.1 Consécration de l'obligation faite aux commissionnaires en douane agréés de se connecter à distance et mise en place d'un dispositif répressif à l'encontre des auxiliaires des douanes qui valident leurs déclarations sans pour autant les déposer.	Directions chargées de la législation et du SI.	2017
	C.3.2 Normalisation de la décotation des déclarations du circuit orange et de leur recotation vers le circuit rouge.	Direction chargée de la législation	2016
	C.3.3 Fusion de l'inspection principale aux sections avec l'inspection principale au contrôle des opérations commerciale.	Direction chargée de l'organisation	2 ^{ème} sem. 2016
	C.3.4 Insertion de la reconnaissance du service dans le système d'information des douanes.	Directions chargées de la législation et du SI.	2017
	C.3.5 Insertion du numéro du document FAP dans le système d'information faute de quoi, la déclaration ne peut pas être validée.		
	C.3.6 Concertation avec les services de la DGI pour la révision de la procédure de délivrance de l'attestation de franchise de la TVA.	Direction chargée de la fiscalité	1 ^{er} sem. 2016
C.4 Régimes douaniers économiques	C.4.1 Mise en place d'inspection principale de suivi des acquis à caution au niveau de chaque inspection divisionnaire et spécialisation des vérificateurs dans la gestion des régimes douaniers économiques.	Direction chargée de la fiscalité	2 ^{ème} se3. 2016
Axe de modernisation	Actions projetées	Structures concernées	Echéances
	C.4.2 Informatisation du processus de traitement des régimes douaniers économiques (autorisation, assignation, suivi et apurement).	Direction chargée du SI	2017
C.5 Valorisation des facilitations douanières	C.5.1 Facilitation des procédures de dédouanement et leur personnalisation au profit des opérateurs investisseurs, des opérateurs exportateurs et allègement des formalités douanières au profit des voyageurs.	Direction chargée de la législation	Actions permanentes
	C.5.2 Evaluation du dispositif inhérent à la déclaration simplifiée de mise à la consommation instituée dans le cadre de l'importation de certaines marchandises à faible valeur		
	C.5.3 Simplification des régimes douaniers dans leur mode de fonctionnement pour les rendre non seulement attractifs mais aussi et surtout plus facilement mis en œuvre par les opérateurs.		
	C.5.4 Contribution à la mise en place du guichet unique en coordination avec les départements ministériels concernés (refonte des procédures de dédouanement).	Directions chargées de la législation et du SI	2016
	C.5.5 Promotion du dispositif de l'opérateur économique agréé (OEA).	Direction chargée de la législation	Actions permanentes
	C.5.6 Consécration du couloir vert pour les voyageurs		
	C.5.7 Précision des droits et obligation des voyageurs à l'entrée et à la sortie du territoire national	Direction chargée de la communication	2017
	C.5.8 Mise en place, sur le site web des douanes et en plus des panneaux lumineux installés aux frontières, d'une rubrique d'information à l'attention des voyageurs et des touristes		
	C.5.9 Possibilité de téléchargement de la déclaration devise offerte aux voyageurs		
	C.5.10 Décongestion du fret aérien par la mise en place d'un support déclaratif (déclaration simplifiée de transit aérien réaménagée ou manifeste aérien)	Direction chargée de la législation	2017
	C.5.11 Mise en place un cadre de concertation et d'écoute des exploitants des zones sous-douane et des opérateurs du fret express	Direction chargée de la communication	2 ^e sem. 2016

**ANNEXE E- STATISTIQUES
DECLARATIONS A L'IDAC ANNEE
2016**

**Statistiques sur les déclarations engagées et traitées au niveau de l'Inspection
Divisionnaire d'Alger Commerce-Port d'Alger au cours de l'année 2016**

Déclaration par Type		Nombre de déclarations	Déclaration par destination de marchandise	Nombre de déclarations
Dédouanement		23683	Revente en l'état	15453
Circuit Rouge	Circuits de gestion des risques	19378	Production	3340
Circuit orange		825	Equipements	1118
Circuit Vert		3448	Fonctionnement	3615
OEA Opérateur Economique Agréé		2401	DSTR Déclaration de Transit Simplifié	4753