

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE.....	ii
LISTE DES ABREVIATIONS ET TABLEAUX.....	iii
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES TABLEAUX	iv
GLOSSAIRE	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : PRESENTATION DE L'ORGANISME NATIONAL ET GENERALITES SUR LA NORMALISATION	3
CHAPITRE 1 : BUREAU DES NORMES DE MADAGASCAR	5
Section 1 : Description et missions	5
Section 2 : Statut et organisation	7
Section 3 : Activités du bureau	10
CHAPITRE 2 : NOTIONS SUR LA NORMALISATION, LA REGLEMENTATION ET LA QUALITE	14
Section 1 : Normalisation	14
Section 2 : Notions essentielles sur la réglementation	21
Section 3 : Notions sur la qualité.....	23
PARTIE II : CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE DE LA DEMARCHE QUALITE	27
CHAPITRE 1 : NOTIONS ESSENTIELLES DE BASE	29
Section 1 : Système de Management de la Qualité	29
Section 2 : Les exigences du Système de Management de la Qualité	34
Section 3 : La démarche qualité	42
CHAPITRE 2 : LA MISE EN PLACE PROPREMENT DITE	47
Section 1 : Elaboration d'un manuel qualité	47
Section 2 : Détermination, gestion des processus et responsabilités	50
Section 3 : Détermination d'un système d'amélioration continue	52
PARTIE III : DIAGNOSTICS DE LA MISE EN PLACE DE LA DEMARCHE ET RECOMMANDATIONS	60
CHAPITRE 1 : ANALYSE DE LA MISE EN PLACE DE LA DEMARCHE QUALITE	62
Section 1 : Analyse SWOT pour la mise en place de la démarche	62
Section 2 : Avantages de la démarche qualité	65
Section 3 : Difficultés de la mise en place.....	69
CHAPITRE 2 : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS.....	73
Section 1 : Résultats attendus du bureau	73
Section 2 : Recommandations	75
Section 3 : Contraintes de la mise en place	82
CONCLUSION GENERALE	86
BIBLIOGRAPHIE	i
LISTE DES ANNEXES	ii
TABLES DES MATIERES	xvi

LISTE DES ABBREVIATIONS ET TABLEAUX

ARSO	African Regional Organization for Standardization
BNM	Bureau des Normes de Madagascar
CA	Conseil d'Administration
CEI	Commission Électrotechnique Internationale
CNCA	Comité National du Codex Alimentarius
CNN	Conseil National de Normalisation
COMESA	Common Market for Eastern and Southern Africa
CTN	Conseil Technique de Normalisation
EPA	Etablissement Public à caractère Administratif
FAO	Food and Agriculture Organization
ISO	International Standards Organization
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
SADC	Southern African Development Community
SMQ	Système de Management de la Qualité
SPS	Sanitaires et Phytosanitaires
SQUAM	Standards Quality Assurance Accreditation and Metrology
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme du Bureau des Normes de Madagascar.....	8
Figure 2 : Schéma d'un système d'amélioration continue.....	46
Figure 3 : Modèle d'un processus	50
Figure 4 : Cartographie des processus.....	52

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau des éléments d'entrée et des éléments de sortie de la revue de direction..	55
Tableau 2 : Tableau synthétique des avantages et inconvénients de la démarche qualité.....	72

GLOSSAIRE

Action corrective	Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une autre situation indésirable détectée
Action préventive	Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable
Amélioration Continue	Activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences
Démarche qualité	Approche organisationnelle permettant un progrès permanent dans la résolution des non-qualités. Il s'agit d'une démarche participative, à laquelle doit nécessairement participer l'ensemble de l'entreprise et par conséquent nécessairement portée au plus haut niveau hiérarchique
Efficacité	Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés
Efficience	Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées
Enregistrement	Document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité
Management de la qualité	Activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité
Manuel Qualité	Document qui énonce la politique Qualité et qui décrit le système Qualité d'un organisme
Mode opératoire	Liste des opérations à effectuer, méthodiquement ordonnées, afin de réaliser une tâche précise
Non-conformité	Non satisfaction à une exigence spécifiée (écart, absence...). La mise en évidence de non-conformité entraîne la mise en place d'actions dites correctives
Norme	C'est un document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit des règles pour des activités ou leurs résultats, pour des usages communs et répétés, garantissant un niveau optimal dans un contexte donné
Processus	Activité (ou ensemble d'activités) contrôlable transformant un flux en un autre en lui apportant une valeur ajoutée
Satisfaction client	Perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences
Système de management de la Qualité	Système de management qui fixe une politique et des objectifs permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de Qualité.

INTRODUCTION GENERALE

La concurrence a fait que les entreprises placent aux tous premiers rangs de leurs priorités la recherche de profits et de survie au point de négliger, voire même d'oublier la satisfaction des besoins et attentes des consommateurs. Cependant, d'autres facteurs contribuent largement au succès d'une entreprise tels que l'image qu'elle véhicule d'elle même ainsi que la qualité de ses produits et de son organisation.

Par ailleurs, la normalisation s'est récemment beaucoup développée, grâce à l'accroissement des exigences des clients en matière de qualité. Les consommateurs deviennent de plus en plus informés sur ses choix. La conformité aux normes reconnues devient essentielle. Les entreprises ayant recours aux normes deviennent de plus en plus nombreuses et elles gagnent davantage la confiance des consommateurs. Ces normes concernent non seulement les produits et services, mais également le fonctionnement interne et l'organisation générale de l'entreprise.

L'existence des référentiels sur le système de management de la qualité unanimement reconnu, élaboré par l'Organisme international de normalisation ISO, constitue un outil important pour l'amélioration de la gestion d'entreprise dans son ensemble. En effet, la pression des concurrents, les exigences réglementaires, la nécessité d'améliorer la qualité des produits et des services, le besoin d'optimiser l'utilisation des ressources, la nécessité d'améliorer continuellement le fonctionnement et la gestion de l'entreprise, conduisent vers la mise en place de la démarche qualité.

L'objectif de la démarche est d'avoir une meilleure organisation de travail basée sur l'instauration de la qualité dans toutes les étapes du travail ainsi que dans la coordination des différentes tâches. Cette démarche dépend surtout de la volonté des dirigeants de l'organisme à normaliser les différents processus existants par le biais de la démarche qualité. Cette dernière est rendue possible grâce à la mise en application des exigences de la norme ISO 9001 : 2008.

Etant un organisme national de normalisation, la promotion de l'application des normes sur le système de management de la qualité fait partie de la mission du Bureau des Normes de

Madagascar (BNM). Il est alors normal qu'il soit le premier à procéder à la mise en place d'une démarche qualité pour donner l'exemple et, également pour bien fonctionner et satisfaire ses clients. Ce qui n'est pas le cas jusqu'à ce jour. C'est la raison qui nous a conduit à définir la problématique suivante : « Qu'est-ce qui empêche le BNM de mettre en place la démarche ? Comment peut-on l'aider à la mise en place de cette démarche ? »

Ce sont les principales raisons qui nous ont motivé à aborder ce thème dans un cadre pratique, dont l'intitulé est : « **Contribution à la mise en place d'une Démarche qualité – Cas du Bureau des Normes de Madagascar** ».

La mise en place d'une démarche qualité nécessite un état d'esprit fort et de la patience. Les exigences de la norme sont nombreuses et la documentation occupe une place très importante pour gérer les différentes procédures à appliquer. Mais, nombreuses sont les entreprises qui sont certifiées et qui ont mis en place le système, ce qui justifie la possibilité de la mettre en place au niveau du BNM.

Concernant la méthodologie que nous avons appliquée afin de mener à bon terme ce mémoire, nous avons effectué notre stage au sein du BNM, qui est l'organisme national malagasy de la normalisation. Les entretiens que nous ont accordés les responsables du bureau, notamment notre encadreur professionnel, nous a amené à mieux cerner le domaine de la normalisation et de la gestion de la qualité. La consultation de plusieurs documents fournis par le BNM nous a aussi beaucoup aidé à mieux comprendre les différentes conditions et étapes de la mise en place de la démarche qualité. Cette éventualité a été complétée par la consultation des documents sur Internet.

Notre document se subdivise en trois grandes parties :

- dans la première partie, nous allons aborder l'organisme de normalisation malagasy et les généralités sur la normalisation ;
- la seconde partie se concentrera sur la contribution à la mise en place d'une démarche qualité au niveau du BNM ;
- et la dernière partie parlera des diagnostics, analyses et recommandations pour la mise en place.

**PARTIE I : PRESENTATION DE L'ORGANISME
NATIONAL ET GENERALITES SUR LA
NORMALISATION**

La mondialisation est une accélération des processus de l'économie internationale et des économies nationales, qui tendent à unifier et à standardiser les marchés. C'est ici-même qu'intervient la normalisation qui regroupe toute activité ayant pour objet de fournir tout document de référence comportant les solutions aux problèmes que peuvent rencontrer une entreprise.

La mission de l'ISO, contribue à cette standardisation puisqu'elle est chargée de coordonner et d'unifier les normes nationales. A Madagascar, des institutions relatives à la normalisation ont été mises en place afin de mieux servir les opérateurs ainsi que les consommateurs malgaches en matière de qualité. Tous ces efforts vont dans l'intérêt du pays car ils lui permettent de développer non seulement son économie mais également sa relation avec les autres pays étrangers par le biais du commerce international grâce à la normalisation.

Dans cette partie qui suit, nous allons voir de près le fonctionnement du BNM ainsi que les notions essentielles sur la normalisation et la réglementation.

CHAPITRE 1 : BUREAU DES NORMES DE MADAGASCAR

Dans son activité, toute entreprise doit prendre en considération deux principaux objectifs. Le premier est de fournir à sa clientèle une offre adaptée, qui correspond à ses besoins et attentes, avec des processus maîtrisés, tout en s'assurant que sa politique d'amélioration continue ne causera pas un surcoût général et n'entraînera pas non plus l'entreprise à la faillite. Le second est de réaliser des profits, donc d'optimiser chaque étape de ses activités.

Pour ne pas perdre de vue ces objectifs, nombreuses sont les entreprises qui ont recours à la normalisation. A ce propos, le BNM est réceptif à tout opérateur désirant satisfaire leur besoin en matière de normalisation. Cet organisme reste encore inconnu pour la plupart des malgaches. Or, son existence joue un rôle majeur dans le développement économique.

Section 1 : Description et missions

Actuellement, le BNM est d'une grande importance dans le développement économique de Madagascar. Les opérateurs attendent beaucoup de cet organisme mais la plupart des malgaches ne savent même pas ce que c'est. Cette éventualité nous a conduit de dresser une description de cet établissement.

1.1 Fiche signalétique

Raison sociale : Bureau des Normes de Madagascar

Statut : Etablissement Public à caractère Administratif

Dirigeants :

- Président du Conseil d'Administration : Michel Dominichini RAMIARAMANANA
- Directeur Général : Patrick RAVOARAHARISON

Effectifs : 06 employés

Activités principales : Normalisation et travaux d'assurance qualité

1.2 Historique

Créé en 1998 suivant le décret n° 98-944 du 11 avril 1998, avec l'appui de l'Union Européenne, le Bureau des Normes de Madagascar ou B.N.M est un organisme gouvernemental d'intérêt public. Le bureau a été créé pour être l'organisme national de

normalisation à Madagascar. Toutefois, il n'a été opérationnel qu'en décembre 2002 puisqu'un recrutement et une formation du personnel s'étaient avérés nécessaires pour que le bureau puisse fonctionner normalement

Le décret portant statut et organisation du BNM fut modifié plusieurs fois dont le dernier amendement apporté par le décret 2008-703 du 21 juillet 2008, est l'instauration du Département Certification à son niveau.

La première norme malagasy a été publiée en 2004. Ce retard est dû à la crise politique qu'a traversée le pays en 2002. Actuellement, le B.N.M a élaboré une soixantaine de normes malagasy, en fonction des priorités définies par le Ministère du Commerce. Ces normes concernent principalement les denrées alimentaires, les matériaux de construction et des bâtiments, les préservatifs et les batteries d'accumulateurs.

1.3 Missions

Dans son statut, le B.N.M est chargé de :

- la mise en œuvre de la politique nationale en matière de normalisation,
- l'élaboration, la centralisation, la promulgation des normes nationales,
- la promotion et l'application des normes,
- la diffusion des normes et toutes informations normatives,
- la gestion de la marque nationale de conformité,
- la gestion des laboratoires affiliés au B.N.M.,
- la formation à la normalisation, la certification, la qualité,
- la représentation de Madagascar auprès des organismes régionaux et internationaux de normalisation.

Le secrétariat technique de normalisation lors de la réunion du comité technique de normalisation est assuré par le BNM. Toutefois, le B.N.M n'est pas un organisme de contrôle mais d'appui, c'est-à-dire un établissement qui aide les opérateurs et le public en leur fournissant des informations normatives. Le Bureau des Normes de Madagascar vise à installer un cadre normatif dans tous les secteurs de la vie sociale et économique du pays afin de protéger les consommateurs malgaches et de favoriser l'essor de l'économie de Madagascar notamment contre le commerce illicite.

Section 2 : Statut et organisation

Comme tout organisme, le BNM dispose des différentes structures, qui lui permettent de réaliser ses missions avec aisance et objectivité.

2.1 Statut

Le Bureau des Normes de Madagascar ou B.N.M est un établissement national public à caractère administratif (E.P.A). De ce fait, il est doté d'une personnalité morale et dispose une autonomie de gestion, d'activité et de budget. Il est actuellement institué par le Décret N° 2008-703 du 17/03/2008 modifiant le Décret N° 2004-316 du 09/03/2004 fixant son organisation et statut.

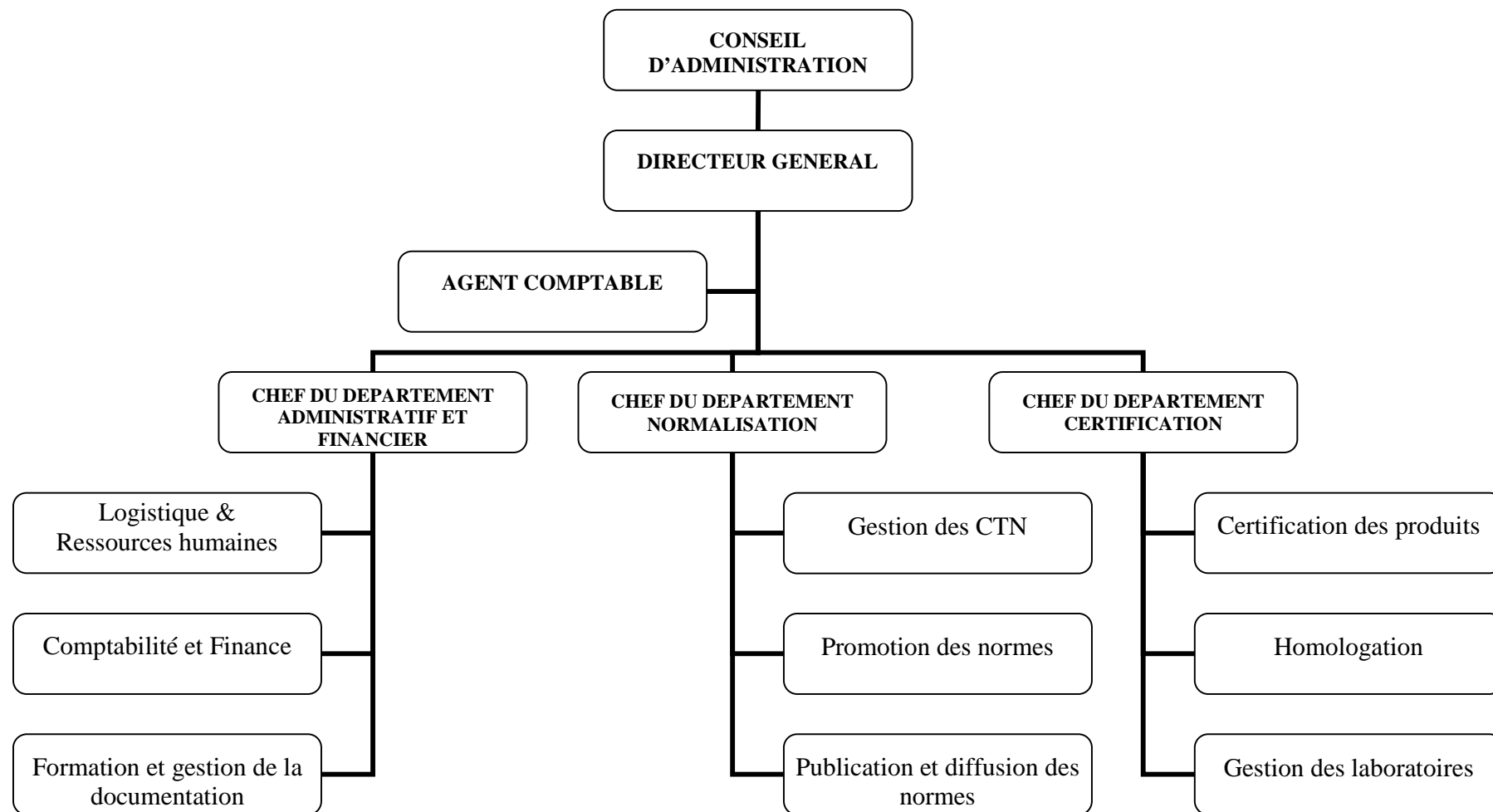
Le bureau est placé sous tutelle technique du Ministère chargé du Commerce et sous tutelle financière du Ministère chargé du Finance et du Budget. Par conséquent, il y a le personnel détaché, c'est à dire, travaillant pour le ministère et sert d'interlocuteur avec le bureau et le personnel rattaché. Le BNM est administré par un Conseil d'Administration composé des membres provenant du secteur public, du secteur privé, des associations des consommateurs et toutes autres entités impliquées dans les activités de normalisation à Madagascar. Il est aussi amené à travailler avec tous les partenaires nationaux et internationaux dans l'appui des activités économiques du pays.

2.2 Organigramme

Par définition, un organigramme est la représentation graphique de la structure d'un organisme, d'un établissement ou d'un service avec ses divers éléments et leurs relations. La structure d'un organisme, d'un établissement ou d'un service, est la façon suivant laquelle ses différents organes se situent les uns par rapport aux autres. Il a pour objectif de :

- représenter la répartition des responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles
- permettre de repérer rapidement la place de chaque poste dans la structure d'ensemble
- localiser les relations de dépendance existantes
- permettre de visualiser la place de chaque fonction et les relations de travail qui existent entre celles-ci.

Figure 1 : Organigramme du Bureau des Normes de Madagascar



Source : BNM

Année : 2011

Le dernier organigramme du BNM a été validé par son Conseil d'Administration (CA) durant l'Assemblée Générale du mois de mars 2011.

2.2.1 Conseil d'Administration

Le BNM dispose d'un CA qui est l'organe délibérant. Les membres du C.A. sont composés par des représentants issus des ministères susceptibles d'être impliqués dans le cadre de la normalisation notamment du Commerce, de l'Industrie, de la Santé, de l'Agriculture, des Travaux Publics, de l'Environnement et des Finances et du Budget ; du secteur privé désignés par les syndicats ou les groupements nationaux et un représentant des Associations des Consommateurs.

Il est présidé par une personne élue par et parmi les membres. Le CA a pour attributions :

- l'examen et l'approbation des rapports d'activités annuels du budget et des comptes financiers du BNM
- l'approbation des effectifs autorisés suivant un tableau des emplois
- l'examen et l'approbation des nominations des cadres dirigeants du BNM
- la prise de décision sur toutes les affaires qui lui sont soumises par le Directeur Général
- la clôture et l'arrêt, chaque année, du budget préparé et établi par le Directeur Général

Les décisions du CA sont validées par la moitié, au moins, des membres présents ou dûment représentés. En cas de partage de voix, celle du Président est prépondérante.

2.2.2 Directeur Général

Le Directeur Général, ordonnateur principal du BNM est nommé par décret pris en Conseil des Ministres. Il a comme attributions de :

- préparer et soumettre à l'examen du CA, le programme d'activités, le budget, les rapports annuels et ponctuels des activités techniques et financières et les propositions de recrutement des cadres dirigeants du BNM
- gérer le personnel régi par le code de travail et le statut général des fonctionnaires ;
- demander le détachement de personnels régis par le statut général de la fonction publique ou des agents recrutés selon le règlement général de l'établissement et le code du travail ;

- assurer le secrétariat du CA et conserver les documents relatifs aux délibérations prises par le Conseil.

La Direction Générale est composée par des départements :

- Département Technique qui assure les travaux d'élaboration des normes
- Département Technique qui assure les travaux de certification
- Département Administratif qui traite les affaires administratives, prépare les rapports et appuie la Direction Générale aux travaux de secrétariat du CA.

2.2.3 Agent Comptable

Il est placé sous l'autorité administrative du Directeur Général du BNM. Toutefois, il préserve son autonomie fonctionnelle du fait qu'il fait partie du personnel détaché et y travaille en tant que comptable public qui joue un rôle intermédiaire entre le BNM et le Ministère des Finances et du Budget. En effet il est chargé de :

- la prise en charge et le recouvrement des recettes
- du contrôle des dépenses et de leur paiement
- la garde et de la conservation des fonds et des valeurs
- du maniement des fonds
- la tenue de la comptabilité et l'établissement des comptes financiers du BNM conformément aux règles exigées par le plan comptable des opérations publiques.

Le Budget du BNM est constitué par des subventions, des dotations, des recettes dues aux prestations offertes par le bureau, et des fonds et contributions des entreprises.

Section 3 : Activités du bureau

Plusieurs activités sont définies pour le BNM dans son statut. Ces activités consistent à fournir des informations indispensables pour les activités commerciales et économiques à Madagascar.

3.1 Normalisation

Le BNM assure la planification, la coordination et la supervision des activités de normalisation à Madagascar. Ces travaux s'effectuent par le biais du Comité Technique de Normalisation (CTN). Le CTN regroupe des spécialistes ou experts sur un produit ou un

service travaillant dans un cadre consensuel pour faire sortir les normes. Le secrétariat du CTN est assuré par le BNM. La participation directe aux comités techniques, aux sous-comités et aux groupes de travail représente la meilleure occasion d'influencer les travaux techniques et de faire ressortir les intérêts de chaque entité prenante. Les comités constituent en effet un bon forum pour l'identification des tendances et permettent d'obtenir de l'intérieur une connaissance en amont qui représente un atout concurrentiel.

Toute norme validée au cours d'une réunion du CTN sera promulguée et publiée au Journal Officiel de la République de Madagascar.

3.1.1 *Elaboration d'une norme*

Il s'agit ici de norme nationale. Lorsqu'on parle d'élaboration de norme, cela signifie que la norme en question n'existe pas encore.

Pour que le processus d'élaboration d'une norme ait sa raison d'être, il faut d'abord qu'un besoin de normaliser soit exprimé par les entités concernées par les travaux, notamment le secteur privé.

3.1.2 *Révision d'une norme nationale*

C'est un travail qui consiste à mettre à jour une norme. En d'autres termes, on remet en question une norme nationale appliquée, voir si elle reste encore adaptable au contexte actuel et une amélioration est à apporter à son contenu à cet effet.

Il est à noter que l'élaboration d'une norme, ainsi que sa révision ressort d'un *besoin de normaliser* par les différentes entités intéressées par les travaux.

3.1.3 *Harmonisation des normes*

Ce sont des travaux de normalisation au niveau régional tels qu'au niveau de la SADC, du COMESA. La norme ainsi obtenue va servir de base pour les échanges commerciaux entre les pays membres d'un bloc régional.

Les normes harmonisées sont alors des références de conformité au niveau régional et s'appliquent aux pays membres. Elles sont surtout utiles afin d'éviter toute duplication.

3.1.4 *Adoption d'une norme*

Lorsqu'une norme internationale est adaptable au niveau régional ou national, elle devient une norme régionale adoptée ou une norme nationale adoptée. Si le pays juge qu'une norme internationale est adaptable au pays, il prend une décision d'adopter cette norme en tant que norme nationale.

L'adoption d'une norme s'effectue après une réunion de validation par le Comité Technique de Normalisation. Ce dernier regroupe les représentants de toutes les entités concernées par la norme à adopter (producteur, collecteur, transformateur, exportateur, consommateur, Etat,...).

3.1.5 Promotion d'une norme

Il s'agit de sensibiliser les gens à appliquer la norme, même si son application est volontaire car dans tous les cas, les avantages leur reviennent. En effet, l'application de la norme garantit et leur sécurité et leur bien-être.

3.2 Assurance qualité

C'est un processus proactif et continu visant à surveiller un système de reproductibilité et de fiabilité en établissant des normes et en désignant la responsabilité, en définissant des mesures correctives qui doivent être prises lorsqu'on ne satisfait pas aux critères, et en prenant des mesures dans un climat de confiance. L'assurance qualité a ainsi pour but de rassurer le client sur la qualité de la prestation de l'entreprise. Pour cela, le BNM procède à :

- l'homologation des produits ;
- aider l'entreprise dans la mise en place d'un système de traçabilité des produits ;
- la gestion de la marque nationale de conformité
- donner des conseils et assistance aux opérateurs.

3.3 Formation

Le BNM organise des formations à l'endroit des publics selon leurs besoins. Les formations peuvent être d'ordre général ou spécifique selon des besoins précis des demandeurs. Les formations dispensées par le BNM concernent la normalisation et la qualité. Il y a deux types de formation :

- formation à la demande des opérateurs ou autres entités,
- formation proposée par le BNM qui s'adresse au public concerné.

3.4 Gestion de la documentation

Le BNM gère la documentation normative comprenant les :

- normes nationales
- normes étrangères
- normes régionales et internationales

- revues et périodiques et les autres publications.

A cet effet, le bureau se charge de mettre à la disposition du public tous les documents normatifs disponibles ainsi que d'assurer la diffusion des informations normatives auprès des entités ou des clients. Il est à noter que les normes internationales ISO ainsi que les normes nationales malagasy font l'objet des ventes au public.

3.5 Relation avec les autres organismes de normalisation

Depuis 1995, l'OMC encourage l'utilisation de normes internationales, en ayant pour objectif de libéraliser le commerce et de veiller à ce que les règles techniques, tout particulièrement en matière de sécurité, ne créent pas des entraves injustifiées aux échanges. Le préambule de l'Accord sur les mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS) se prononce en faveur de l'« utilisation de mesures sanitaires et phytosanitaires harmonisées entre les Membres, sur la base de normes, directives et recommandations internationales élaborées par les organisations internationales compétentes, dont la Commission du Codex Alimentarius ».

Madagascar est membre des organisations internationales et régionales de normalisation par le biais du BNM, entre autres : de l'International Organization for Standardization (ISO), de la Commission Électrotechnique Internationale (CEI), de l'African Regional Standardization Organization (ARSO), du COMESA Standardization Quality-Assurance Accreditation and Metrology (COMESA SQAM).

Madagascar est également membre de la SADC SQAM au sein de laquelle toutes les activités sont actuellement suspendues provisoirement. Enfin, le BNM est aussi membre du Comité National du Codex Alimentarius (CNCA), l'organe de FAO/OMS chargée de la gestion des normes alimentaires au niveau national. Dans le chapitre suivant, nous allons voir les notions essentielles sur la normalisation.

CHAPITRE 2 : NOTIONS SUR LA NORMALISATION, LA REGLEMENTATION ET LA QUALITE

Le mot «Norme» est de plus en plus utilisé dans notre quotidien, que ce soit par les petits commerçants, les médias, le gouvernement et, surtout au sein des entreprises. La normalisation et la réglementation sont devenues deux domaines indispensables pour un pays qui veut développer ses échanges commerciaux sur le plan international. Ce sont des outils nécessaires pour évaluer la performance qualitative d'un produit, d'un processus ou de l'entreprise même. Ce sont les principales raisons qui nous poussent à donner une vision d'ensemble sur ces deux notions.

Pour mieux cerner notre étude, nous allons voir les généralités sur la normalisation et en deuxième lieu, nous essayons de discerner la notion de la réglementation et en dernier lieu nous allons voir les notions essentielles sur la qualité.

Section 1 : Normalisation

Pour la plupart des consommateurs malgaches, le pouvoir d'achat et le prix du produit restent les principaux éléments qui déterminent la décision d'achat. Les opérateurs, de leur côté raisonnent comme suit : « Pourquoi engager des coûts supplémentaires pour se conformer aux normes alors que les clients ne s'y intéressent même pas ? ».

Cependant, force est de constater que dans le commerce international, et pour concurrencer les autres pays sur le marché mondial, les opérateurs malgaches sont obligés de se conformer aux normes. C'est ce qui nous amène à apporter plus de détails des notions de base sur la normalisation.

1.1 Définitions

1.1.1 Normalisation

La normalisation est toute activité ayant pour objet de fournir tout document de référence comportant des solutions aux problèmes techniques, commerciaux, de sécurité et d'hygiène concernant les produits, biens et services et qui posent de façon répétée dans les relations entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux.

1.1.2 Norme

Selon l'I.S.O, une norme est « un document approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des produits ou des procédés et des méthodes de production connexes, *dont le respect n'est pas obligatoire* ».

Une norme est donc un document de référence approuvé par un institut de normalisation reconnu tel que le BNM. Elle définit des caractéristiques et des règles volontaires applicables aux activités. Elle est le consensus entre l'ensemble des parties prenantes d'un marché ou d'un secteur d'activité.

1.2 Différents types de normes

Les champs couverts par les normes sont aussi variés que les activités économiques et répondent aux questions de société.

Ayant pour objectif de définir un langage commun, la normalisation se concentre sur les performances essentielles. Elle laisse à chacun la possibilité de se différencier au-delà de ce que recommande la norme.

C'est ainsi que les recommandations de la norme peuvent porter aussi bien sur des produits, procédés, bonnes pratiques, méthodes de mesure et d'essais, systèmes d'organisation. Nous distinguons deux grands types essentiels de normes, à savoir : la norme de produit et la norme de système.

1.2.1 Norme de produit

C'est la norme définissant les caractéristiques de qualité d'un produit. Elle spécifie les exigences auxquelles doit satisfaire un produit ou un groupe de produits pour assurer son ou leur aptitude à l'emploi. Dans ce cas, le produit est considéré comme un résultat d'un processus et un processus est un ensemble d'activités corrélés ou interactifs qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

1.2.2 Norme de système

C'est une norme qui définit un système de Management (sur la qualité, l'environnemental, de la sécurité des aliments,...).

Elle spécifie les exigences auxquelles doit satisfaire un Système de Management lorsque l'organisme souhaite améliorer ses performances ou lorsqu'il doit démontrer son aptitude à fournir des produits conformes aux exigences légales et contractuelles.

Un Système est l'ensemble d'éléments corrélés ou interactifs et il est composé d'un ou de plusieurs processus interdépendants.

Un Système de Management est un système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs.

1.3 Différentes catégories de normes

Plusieurs catégories de normes existent et elles sont utilisées selon leurs champs d'application respectifs.

Norme nationale : norme élaborée par un pays et applicable pour ce pays

Norme régionale (harmonisée) : norme acceptée par les pays membres d'un bloc régional et utilisée dans leurs échanges commerciaux.

Norme internationale : Norme appliqué dans le commerce international et approuvée par un organisme international de normalisation

Norme d'association : Norme utilisée par les associations, groupements, coopératives dans leurs activités (ex : norme utilisée par tous les opérateurs d'une filière donnée)

Norme d'entreprise : Norme élaboré et utilisée par une entreprise et sera appliquée pour ses activités intérieures.

1.4 Caractère d'une norme

Une norme est d'application facultative, c'est à dire qu'elle s'applique selon la volonté de l'opérateur. Par contre, les pouvoirs publics peuvent prendre des décisions de rendre obligatoire l'application d'une norme pour les cas suivants :

- protection de la santé des consommateurs dans le cas des produits consommés
- pour raison de la sécurité des personnes, exemple : le respect des codes de la route pour minimiser les risques d'accidents routiers.
- pour raison de souveraineté nationale, exemples : cas de la protection des espaces aériens, cas de la protection de l'environnement.

Pour être considéré comme une norme, le document doit remplir deux conditions, à savoir :

- les moyens et méthodes décrits doivent être reproductibles en utilisant et respectant les conditions qui sont indiqués, et
- avoir reçue la reconnaissance de tous. Le contrôle des normes d'application volontaire n'est, par définition, pas une nécessité. La mise en place d'une norme volontaire peut être un élément d'un dispositif d'appui à l'amélioration de la qualité, notamment auprès des petites entreprises, qui ne pourraient pas continuer à produire si la norme devenait obligatoire.

La normalisation est un domaine très utile pour toutes les transactions commerciales. Elle permet à une entreprise de conquérir des marchés par l'amélioration continue de la qualité de son produit, voire même de son système.

1.5 Rôle et importance de la normalisation

Une norme permet de définir un langage commun entre les acteurs économiques-producteurs, utilisateurs et consommateurs, de clarifier, d'harmoniser les pratiques et de définir le niveau de qualité, de sécurité, de compatibilité, de moindre impact environnemental des produits, services et pratiques. Elles facilitent les échanges commerciaux, tant nationaux qu'internationaux, et contribuent à mieux structurer l'économie et à faciliter la vie quotidienne de chacun. La normalisation joue un rôle central dans le bon fonctionnement du marché intérieur. Les normes permettent de renforcer la compétitivité des entreprises. Elles contribuent également à protéger la santé et la sécurité des consommateurs d'un pays, ainsi que l'environnement.

Les normes sont pour la plupart différents d'un pays à l'autre. Elles sont souvent considérées en commerce international comme des barrières non tarifaires, obstacles techniques aux échanges. C'est la raison pour laquelle, les entreprises doivent dans certains cas adapter leurs produits aux marchés étrangers.

1.5.1 Pour les opérateurs

Les produits normalisés attirent plus les consommateurs, ce qui va dans l'intérêt des fabricants. La normalisation permet aux opérateurs de mieux valoriser et d'améliorer leurs revenus en réalisant le maximum de gains de productivité possible. Elle tient les responsables

informés en permanence sur les processus de production, permet de mettre en application des bonnes pratiques de travail améliorant ainsi le rendement de l'entreprise, limite les risques potentiels pour l'entreprise et pour les consommateurs. Cela est possible grâce à :

- Une meilleure gestion de la qualité et de stocks

Cela implique une meilleure gestion de tous les processus de fabrication, allant de la planification de la fabrication, le choix du meilleur fournisseur, étude de la politique de réduction importante des coûts de fabrication et de main d'œuvre, la détermination de la date de péremption pour un produit alimentaire par exemple pour mieux gérer les stocks, jusqu'à la détermination de la date exacte de livraison, des meilleurs canaux de distribution, ... Tout cela permet à l'entreprise d'avoir une bonne compétence organisationnelle, d'éviter beaucoup de problèmes et d'épargner plus d'argent ;

- Une amélioration de la compétitivité et des revenus des opérateurs

La compétitivité se joue non seulement sur les prix des produits, mais aussi sur la qualité des produits. La renommée et la notoriété des produits dépendent de leur qualité. L'image de marque d'un produit repose avant tout sur sa qualité et non pas seulement sur les opérations de promotion ou autres techniques du marketing qui peuvent être faites.

Les efforts faits sur la qualité peuvent permettre aux produits locaux de se démarquer et de mieux faire face à la concurrence. Par ailleurs, lorsque la qualité est reconnue, la mise au point de labels et de marques permet de mieux la valoriser, la rendre plus visible, et ainsi d'améliorer la compétitivité hors prix.

- Une amélioration de la traçabilité du produit

Selon la norme ISO 8402, la traçabilité est « l'aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'un article ou d'une activité ou d'articles semblables, au moyen d'une identification enregistrée ».

La normalisation facilite aux opérateurs de déterminer les besoins des clients.

1.5.2 Pour les consommateurs

Avant de passer à l'achat, les consommateurs ont besoin de tout savoir sur le produit, de se sentir en sécurité quand à leur utilisation et les fabricants doivent leur procurer des

informations fiables et avec le plus de détails possibles. De ce fait, la normalisation joue un double rôle vis à vis des consommateurs.

La normalisation joue en premier lieu un rôle informateur car elle sort les consommateurs de l'ignorance. En effet, ces derniers ont le droit d'être informés sur les produits qu'ils se procurent (le prix exact, les composantes du produit, les règles de sécurité propres au produit,...). Par le moyen de l'étiquetage, les clients peuvent se renseigner, avant de choisir et acheter les produits qui leurs conviennent. De leur côté les manufacturiers l'utilise aussi pour distinguer leurs produits et marques à ceux de la concurrence, donc peuvent déjà communiquer avec les consommateurs.

En second lieu, la normalisation joue un rôle protecteur car les producteurs sont légalement tenus de fournir certaines informations aux consommateurs, en les imprimant soit sur l'emballage, soit sur des étiquettes attachées aux produits. Le nom sous lequel un produit est vendu ne doit pas être trompeur ni prêter à confusion. Il doit comprendre ou être accompagné par des détails relatifs aux propriétés physiques du produit.

La normalisation est un accélérateur d'innovations. En amont, elle fournit des méthodes et des résultats de référence, constituant des bases solides et un gain de temps dans le processus d'innovation. En aval, elle facilite la diffusion des idées d'avant-garde et des techniques de pointe. Elle crée un climat de confiance en faveur des innovations chez l'utilisateur final.

1.5.3 Pour l'Administration

La référence aux normes dans la réglementation peut aider les administrations à traiter des contraintes techniques nécessaires pour promouvoir les finalités d'intérêt général relevant de leur compétence.

En effet, les administrations doivent respecter diverses exigences communautaires ou internationales et simplifier la réglementation pour qu'elle reste lisible et la recentrer sur les objectifs de politique publique.

La référence aux normes constitue un outil technique pour simplifier les textes et mieux légiférer. Elle permet de stabiliser, simplifier et recentrer la réglementation sur les objectifs et les exigences de politique publique, en renvoyant à d'autres textes pour leur mise en œuvre.

1.6 Processus d'élaboration d'une norme

Tout acteur économique peut proposer un projet de norme. Cette proposition est soumise à un Comité Technique de normalisation (CTN), existante ou à créer, où se réunissent tous les partenaires intéressés par la future norme. Le projet est, selon les besoins, traité au niveau national, ou international. Une fois mis au point, le projet passe en phase de validation par le CTN. Le projet ainsi validé passe par une consultation publique (ouverte à tous) appelée « Enquête probatoire ».

Le texte de la norme est ainsi enrichi par une série d'observations avant de prendre un caractère définitif pour être soumis à la validation finale du CTN. L'ensemble de ce processus dure de six mois à deux ans. Les normes sont ensuite révisées périodiquement en fonction de l'évolution du contexte.

1.7 Principes de la normalisation

Tous les organismes de normalisation doivent respecter les principes suivants :

- a) **transparence** : les renseignements essentiels sur les programmes de travail en cours, les projets de textes à l'étude et les résultats finaux sont accessibles à toutes les parties intéressées ; les procédures sont établies pour ménager un délai suffisant et des possibilités adéquates pour la présentation d'observations écrites ;
- b) **ouverture** : les travaux d'élaboration des normes sont ouverts à tous, sans discrimination, pour que les intérêts de toutes les parties prenantes soient pris en compte ;
- c) **impartialité** : le processus d'élaboration des normes est conçu pour éviter de privilégier ou de favoriser les intérêts particuliers ;
- d) **consensus** : les décisions sont prises suivant des procédures de consensus qui tiennent compte des avis de toutes les parties intéressées et concilient les arguments opposés ;
- e) **efficacité** : dans tous les cas appropriés, les normes sont définies sur la base de l'aptitude à l'emploi plutôt que de caractéristiques descriptives ;¹

¹ Sources : iso www.iso.org

f) **pertinence** : les normes sont examinées et mises à jour à intervalles réguliers, afin d'assurer qu'elles prennent en compte les évolutions de l'état de l'art ; quand ce n'est pas le cas, la norme est soit maintenue, soit annulée ;²

g) **cohérence** : pour éviter d'élaborer des normes contradictoires, les besoins en normes nouvelles sont recensés, les travaux de normalisation coordonnés et la mise à enquête des projets de normes centralisée. Au plan international, les organismes de normalisation coopèrent et coordonnent leurs actions.

Section 2 : Notions essentielles sur la réglementation

Certaines normes dont l'application est rendue obligatoire dans le cadre du commerce international des marchandises afin de préserver la souveraineté de l'Etat, de protéger les consommateurs, la réputation des opérateurs et aussi pour protéger l'environnement. Ces règles constituent un obstacle technique, toujours dans le but de protéger le commerce, d'où l'expression « règlements techniques » pour désigner les normes dont le respect est exigé par le gouvernement

2.1 Définitions

Une norme est d'application obligatoire lorsqu'elle est imposée, par un texte réglementaire, comme moyen unique de satisfaire aux exigences de ce texte. L'identification des parties de la norme ayant une incidence sur la conformité réglementaire est, dans ce cas, particulièrement nécessaire. Pour mieux cerner les différentes notions, il nous faut connaître les définitions des différents termes usuels.

2.1.1 Réglementation

La réglementation est une action de réglementer. On peut aussi considérer la réglementation comme étant l'ensemble des règles et lois qui concernent un domaine quelconque.

2.1.2 Règlement technique

Le règlement technique est défini par l'ISO comme étant « un document dans lequel sont décrits les caractéristiques d'un produit (pouvant être un service) avec les méthodes de

² Source : iso 9000 - 2005

production et procédés y afférant ainsi que les dispositions administratives qui s'y appliquent, dont le respect est obligatoire ».

Il est ainsi exécutoire et mis en application par le gouvernement. Il peut traiter en partie ou en totalité la terminologie, les symboles, les prescriptions en matière d'emballage, de marquage ou d'étiquetage, pour un produit, un procédé ou encore une méthode de production donnée.

2.2 Caractère d'une réglementation

Les règlements émanent du pouvoir exécutif ou des autorités administratives qui lui sont rattachées. A l'échelle nationale, des lois ou décrets sont votés régulièrement, pour assurer la sécurité, la santé et la protection de l'environnement. Les entreprises devront donc adapter leurs produits afin que ces exigences soient respectées. D'autres normes techniques établies par des organismes de normalisation seront rendues obligatoires comme les réglementations sur la commercialisation de la vanille et du café à Madagascar.

La norme se distingue des réglementations techniques établies par les pouvoirs publics et dont l'application est obligatoire. L'existence d'une réglementation dans les pays ciblés ou de réglementations internationales impose une adaptation du produit pour qu'il puisse entrer sur d'autres marchés.

Un produit allant à l'encontre d'une réglementation risque d'être retiré du marché avec éventuellement amendes et poursuites pénales pour le fabricant et l'importateur. Sont d'application obligatoire tous les textes techniques concernant la sécurité, la santé des consommateurs et la protection de l'environnement.

Les deux notions de normalisation et de réglementation sont tous les deux utiles pour aboutir à la qualité d'un produit.

2.3 Importance de la réglementation

De ce fait, la réglementation contribue fortement aux échanges régionaux et internationaux donc au développement économique d'un pays. L'existence d'une réglementation et d'une procédure appropriée permet de responsabiliser les producteurs car elle conduit à une meilleure production à offrir sur le marché. La réglementation relève des pouvoirs publics. Elle est l'expression d'une loi, d'un règlement. Son application est imposée. Les normes ont un caractère volontaire. S'y conformer n'est pas une obligation. Elles traduisent l'engagement

des entreprises de satisfaire un niveau de qualité et sécurité reconnu et approuvé. Les normes peuvent soutenir la réglementation en étant citées comme documents de référence.

Section 3 : Notions sur la qualité

Dans le domaine économique l'approche est plus ou moins différente. Le mot «Qualité» est de plus en plus utilisé dans les entreprises, que ce soit dans le secteur alimentaire, industriel ou même dans le secteur des services. De nombreux concepts se cachent derrière la notion de «Qualité», il est essentiel pour nous de définir les principaux termes et de comprendre les objectifs et les méthodes de mise en place d'une démarche qualité.

3.1 Définitions

La norme ISO 8402 : 1994 définit la qualité comme suit : « Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites ».

Tandis que la norme ISO 9000:2000 la définit comme ceci : « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

3.2 Objet de la qualité

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

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

3.3 Formes de la qualité

La qualité se décline sous deux formes pour l'entreprise ou l'organisation : la qualité interne et la qualité externe.

3.3.1 Qualité interne

Elle vise à améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise, c'est à dire à mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter le dysfonctionnement. Elle facilitera ainsi le travail de la direction ainsi que les personnels de l'entreprise.

3.3.2 Qualité externe

Par la qualité externe, l'entreprise cherche à fidéliser ses clients mais également à améliorer sa part de marché en faisant en sorte que les produits ou services soient conformes à leurs attentes, voire même de les surprendre. La qualité externe rassure aussi les partenaires extérieurs de l'entreprise. Ce type de démarche passe ainsi par une nécessaire écoute des clients mais doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés par les bénéficiaires.

3.4 Notions d'assurance qualité

Les clients ont besoin d'être rassurés sur les produits ou prestations qu'ils achètent et utilisent. De ce fait, en savoir plus sur l'origine, les informations ou les données leur permettant de vérifier que le produit ou service dispose des qualités intrinsèques requises s'avère être nécessaire.

3.4.1 Définition

Selon la norme 8402 : 1994, l'assurance qualité est « l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité ».

3.4.2 Objectif de l'assurance qualité

L'objectif est de rassurer le client sur la qualité de la prestation de l'entreprise. Elle se décline sous la forme d'un document écrit, appelé : « manuel d'assurance qualité », récapitulant l'ensemble de la politique de l'entreprise. Chaque étape du processus d'une activité (allant de la prise de commande jusqu'à la livraison, et même le service après vente) doit être fiabilisée.

L'assurance de la qualité est la partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites.

3.4.3 *Principes de l'assurance qualité*

Pour mieux s'y prendre, voici quelques principes à adopter pour que les travaux d'assurance qualité soient effectifs :

- écrire ce que l'on fait
- faire ce que l'on a écrit
- vérifier la conformité de ce que l'on a fait par rapport à ce que l'on a écrit
- enregistrer.

L'application de ces différents principes conditionne la réussite de ces activités de l'assurance qualité. L'entreprise doit les respecter pour une meilleure gestion de leurs activités et pour rehausser son image vis-à-vis de son environnement.

L'organisme national de normalisation est amené à réaliser tous les travaux de normalisation, que ce soit au niveau national qu'international. Le BNM constitue un élément essentiel pour les différents acteurs de la vie économique à Madagascar. Les normes qu'il développera vont servir d'outils de base pour l'atteinte de la qualité tant du produit que de l'organisation de l'entreprise.

La normalisation a sa place dans le développement d'un pays, et elle est exercée dans un cadre volontaire. Des mesures peuvent être prises par les pouvoirs publics pour réglementer l'application des normes et ces mesures dépendent de l'enjeu de la norme. L'application d'une norme reste encore mitigée pour notre pays car la plupart des gens ne savent pas encore le fonctionnement et l'importance de la normalisation. Mais, les organismes internationaux et régionaux de normalisation font en sorte que le développement de la normalisation bénéficie à chaque pays du monde entier.

PARTIE II : CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE DE LA DEMARCHE QUALITE

De nos jours, plusieurs entreprises dans le monde sont certifiées en ISO 9001. Le développement de la certification a connu son essor quant les consommateurs commencent à donner de l'importance aux valeurs détenues par ces entreprises. La gestion efficace d'un organisme exige des conditions et des moyens adéquats et la série des normes ISO 9000 en sont des outils et ces outils sont applicables pour tout type d'organisation.

Dans notre étude, nous avons envisagé de mettre en place la démarche qualité auprès du BNM et comme tout organisme, le BNM peut certifier son système de management si toutes les conditions seront remplies. L'adhésion de Madagascar auprès de l'ISO contribue beaucoup au développement et à l'application des normes internationales puisque, des appuis sont menés par ce dernier pour promouvoir l'application de ces normes internationales.

Dans cette partie, nous allons voir les essentiels du contenu de la norme sur le système de management de la qualité et comment le BNM pourrait appliquer les exigences de cette norme pour avoir la certification plus tard.

CHAPITRE 1 : NOTIONS ESSENTIELLES DE BASE

Etant un établissement public, le BNM est amené à mettre en œuvre la politique nationale de l'Etat en matière de normalisation. Le bureau est au service des citoyens, et plus particulièrement des opérateurs, ceux qui ont le plus grand besoin de son aide et de son appui. Pour ce faire, nous devons rechercher en permanence la qualité, c'est-à-dire l'efficacité, la rapidité, la personnalisation du service public rendu.

La mise en œuvre d'engagements qualité est un exercice difficile et exigeant, qui appelle une implication sans faille de l'encadrement et des équipes et le respect d'un certain nombre de règles définies dans des normes. Pour mieux expliciter la situation, il est opportun de donner les notions essentielles de base de la qualité.

Section 1 : Système de Management de la Qualité

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) est le dispositif organisationnel mis en œuvre dans l'entreprise pour s'assurer que les dispositions exigées par l'ISO 9001 version 2008 sont à l'œuvre et efficaces. La mise en œuvre d'un système de management de la qualité est avant tout un outil de management pour améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise.

1.1 Définition et objectifs

Pour mieux comprendre le système de management de la qualité, nous allons définir quelques termes, qui vont nous être utiles dans le traitement de notre thème. Ces définitions sont données par l'ISO dans la norme ISO 9000 version 2005.

Le *système de management* est un système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs.

Le *système de management de la qualité* ou S.M.Q est un système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

L'*objectif qualité* est ce tout qui est recherché ou visé, relatif à la qualité. Les objectifs qualité sont généralement fondés sur la politique qualité de l'organisme.³

Un *processus* est ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sorties.

L'objectif du SMQ est de :

- améliorer l'organisation (circuits d'information ; mobilisation du personnel autour de ce projet fédérateur) et le fonctionnement de l'entreprise
- diminuer les non qualités et d'augmenter sa rentabilité

1.2 Normes sur le Système de Management de la Qualité

La famille des normes ISO 9000 correspond à un ensemble de référentiels de bonnes pratiques de management en matière de qualité, portés par l'organisme international de normalisation ISO.

Voici une présentation synthétique des différentes normes de la famille ISO 9000.

ISO 9000 : Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire. La norme ISO 9000 décrit les principes d'un système de management de la qualité et en définit la terminologie.

ISO 9001 : Système de management de la qualité – Exigences. La norme ISO 9001 décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles ou de certification. Il s'agit ainsi d'un ensemble d'obligations que l'entreprise doit suivre pour la mise en œuvre du SMQ.

ISO 9004 : Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances. Cette norme, prévue pour un usage en interne et non à des fins contractuelles, porte notamment sur l'amélioration continue des performances.

ISO 19011 : Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental. Cette norme est utilisée par les auditeurs pour évaluer le SMQ d'un organisme.

³ Source : iso 9000 - 2005

Les normes ISO 9000 sont utilisées depuis les années 90 pour certifier la capacité des entreprises à assurer la qualité de leurs produits et de leurs services. Le principal intérêt était d'introduire une démarche qualité qui visait la satisfaction des clients, et de décrocher un certificat qui rassurait ces mêmes clients.

1.3 Fondements du Système de Management de la Qualité⁴

Le SMQ est fondés sur des principes définis dans la norme ISO 9000 : 2005.

Principe 1 : Orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes. Un organisme ne saurait exister sans ses clients. Les relations avec les clients ont de nombreuses facettes, mais la plus importante est probablement de comprendre quelles sont leurs exigences actuelles et futures.

Principe 2 : Leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme. L'objectif de ce principe est de faire en sorte de prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes pour définir et formaliser une vision prospective claire de l'organisation en définissant des objectifs motivants. Il s'agit de créer des valeurs partagées par tous afin de remplacer les craintes éventuelles par une relation de confiance.

Principe 3 : Implication du personnel

Le personnel est le maillon indispensable dans l'organisation d'une entreprise, son implication totale est donc fondamentale. Il faut utiliser toutes les compétences internes au profit de l'entreprise, motiver ses collaborateurs, les engager, les rendre responsables.

La norme ISO 9001 : 2008 demande désormais que les compétences de tous les collaborateurs soient connues et évaluées en vue de s'assurer qu'ils ont les bonnes compétences pour réaliser

⁴ Source : Management de la qualité ISO 9000 - 2005

leurs activités avec efficacité. Peu importe comment ces compétences sont acquises. L'important est qu'elles soient bien présentes pour le travail à effectuer.

Principe 4 : Approche processus

L'approche processus est fondée sur le concept client-fournisseur. Applicable à tout type d'organisation (entreprises, administrations, associations...), quelle que soit leur taille, elle constitue un outil très intéressant pour développer la responsabilisation des personnes et résoudre les dysfonctionnements internes. D'une façon synthétique, l'approche processus a pour principaux objectifs :

- de voir l'organisation au travers d'une approche processus et non plus service
- de permettre de mesurer l'activité des différents processus cartographiés avec des tableaux de bords
- d'analyser les résultats de l'entreprise de façon factuelle
- de mettre en place les points de contrôle nécessaires au suivi
- de mettre en place et de faire vivre les projets et les objectifs décidés par la direction
- de travailler à l'amélioration des relations entre services et au décloisonnement

Principe 5 : Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs. S'il est bon d'avoir des processus, encore faut-il les gérer. Aussi l'organisme examinera-t-il les interdépendances des processus et les modalités de leur intégration possible en un seul système. Cela permet de structurer le système de la manière la plus efficace, d'assurer une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités pour réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages inter-fonctionnels.

Principe 6 : Amélioration continue

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme. Pour tout organisme, l'amélioration continue ne devrait pas constituer une tâche fastidieuse, mais un objectif permanent de l'organisme. Il existe toujours des secteurs de l'entreprise où des améliorations sont possibles. Avant de vous engager dans le cycle de l'amélioration, déterminer la situation dans le secteur où les

améliorations sont nécessaires, c'est à dire évaluer la situation présente, faute de quoi, lorsque vous tenterez de savoir si une amélioration a été apportée, vous n'aurez aucun point de comparaison. Apportez uniquement les améliorations qui aideront l'organisme. Si une amélioration suggérée ne crée aucun dividende, il est probablement inutile de l'apporter.

Principe 7 : Approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations. La prise de décision à partir de faits clairement analysés et présentés devrait être l'objectif de toute entreprise. Il n'est jamais aisé de prendre les bonnes décisions pour un organisme, mais l'utilisation des informations factuelles, étayée par l'expérience et l'intuition, ne peut que constituer une aide.

Pour prendre les bonnes décisions, il faut se fonder sur des données et des informations fiables. Pour cela il faut analyser de manière factuelle les données à l'aide de méthodes valides, les divulguer à ceux qui en ont besoin.

Principe 8 : Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur. Toute entreprise devrait accorder aux fournisseurs une importance aussi grande qu'aux clients. Songez aux conséquences de l'absence de fournisseurs ?

De bonnes relations avec vos fournisseurs sont importantes, car elles sont dans leur intérêt comme dans le vôtre. N'oubliez pas que vous êtes leur client et qu'ils veulent en général vous satisfaire au mieux, mais ne le pourront que s'ils connaissent parfaitement vos exigences. Cela s'applique à de nombreuses petites entreprises qui s'appuient fortement sur leurs fournisseurs.

Ces bonnes relations valoriseront l'organisme et les fournisseurs. Il est aussi probable que, en cas de nécessité, les deux parties pourront agir de concert rapidement pour tirer parti de diverses opportunités.

Section 2 : Les exigences du Système de Management de la Qualité

La norme ISO 9001 définit les exigences requises pour le SMQ. L'entreprise doit satisfaire toutes les exigences pour avoir la certification de son système de management.

2.1 Les exigences générales

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la norme. Le système de management de la qualité s'appuie sur un manuel ainsi que des processus, procédures, instructions, informations et des enregistrements.

Les exigences générales du SMQ sont :

- déterminer les processus nécessaires au SMQ et leur application dans tout l'organisme
- déterminer la séquence et l'interaction de ces processus (cartographie des processus)
- déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus
- assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus
- mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus
- surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus
- maîtriser le ou les processus externalisés ayant une incidence sur la qualité du produit ou du service

2.2 Les exigences relatives à documentation

La gestion de la documentation est une partie importante de la norme ISO 9001. Si l'on revient à la maxime « je dis ce que je fais et je fais ce que je dis » on peut ajouter « je dis ce que je fais, je l'écris et je fais ce que j'ai écrit ». La mise en place de la norme nécessite donc de développer une certaine culture de l'écrit.

2.2.1 Généralités

Au sens de l'ISO 9001 la documentation revêt un ensemble de formes diverses et variées. La norme n'impose pas de format type, mais elle invite l'organisme à structurer la documentation

de façon cohérente et à conserver ces documents. La documentation du système de management de la qualité est définie comme suit :

- l’expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualités, définies dans le manuel qualité.
- les procédures documentées exigées
 - la procédure de maîtrise des documents,
 - la procédure de maîtrise des enregistrements,
 - la procédure d'audit interne,
 - la procédure de maîtrise des non-conformités,
 - la procédure de traitement des actions correctives,
 - la procédure de traitement des actions préventives
- les documents nécessaires permettant d’assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficace des processus,
- les enregistrements.

2.2.2 Manuel qualité

L’ISO 9001 : 2008 indique que la société doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité. Plus précisément, le paragraphe 4.2.1 *Généralités* explique que la documentation du système de management de la qualité doit comprendre entre autres un manuel qualité (exigence ISO 9001 : 2008 paragraphe 4.2.1.a).

Le Manuel Qualité décrit le SMQ de l'organisme. A ce titre il doit définir le périmètre sur lequel s'applique la norme ISO 9001. Cela peut être tout ou partie de l'activité, des clients, des produits/services. Il doit lister l'ensemble des procédures et présenter les dispositions Qualité mises en œuvre par l'organisme.

La norme ISO 9001 permet d'exclure certaines dispositions, pour le cas où le produit/service ne justifierait pas la mise en œuvre de toutes les dispositions. Comme dit précédemment ces exclusions doivent être justifiées.

Le Manuel Qualité doit intégrer votre cartographie processus, laquelle comprend tous les processus (Management, réalisation et soutien) ainsi que les liens qui unissent ces processus. Sa gestion (diffusion, utilisation) et sa mise à jour sont assurées par le Responsable d'Assurance Qualité.

2.2.3 Maîtrise des documents

La Maîtrise des documents recommande les dispositions à mettre en œuvre dans l'organisme pour s'assurer que les documents sont gérés, diffusés, connus, sous leur dernière version. Les documents doivent être approuvés, cette approbation peut prendre diverses formes telles que la signature du document, ou par la mise en place d'un cartouche précisant la date et la personne habilitée à approuver le document.

L'approbation sous entend que le document est validé sur le fond et la forme. Les documents ont vocation à être utilisés, dans le cas contraire cela signifie qu'ils n'apportent pas de valeur ou qu'ils sont méconnus. Un cartouche précisant la liste nominative ou fonctionnelle des destinataires pourra être mise en œuvre par l'organisme, avec les champs.

Comme vu précédemment, seuls les documents valides doivent être diffusés et rendus accessibles. A cet effet l'organisme doit s'assurer que les documents périmés sont sortis du circuit interne, afin qu'ils ne puissent être utilisés. Les documents périmés sont alors archivés afin de conserver des traces de l'historique des statuts et des versions du document. Pour les cas où cela est possible la création d'un référentiel centralisé apporte bien des avantages. Cela concerne les documents internes et ceux d'origine externes.

Une procédure documentée doit être établie afin de définir les contrôles nécessaires pour :

- approuver les documents quant à leur adéquation avant diffusion (vérificateur et approbateur autres que le rédacteur) ;
- revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouveau les documents;
- assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés ;
- assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables ;
- assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables ;

- empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés, et les identifier de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque ;
- gérer l'archivage des documents en fonction de la réglementation et/ou des choix de l'entreprise selon leur importance et leur origine ;
- assurer que les documents d'origine extérieure jugés nécessaires par l'organisme pour la planification et le fonctionnement du système de management de la qualité sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée ;
- définir les autorités et responsabilités en matière de rédaction, vérification et approbation des documents.

2.2.4 Maîtrise des enregistrements

L'organisme doit établir une procédure documentée pour définir les responsabilités et les contrôles nécessaires associés à l'identification, au stockage, à la protection, à l'accessibilité, à la conservation et à l'élimination des enregistrements. L'enregistrement est un document important de la norme ISO 9001, puisqu'il a pour mission d'apporter la preuve qu'une activité a été réalisée, et qu'elle a ou non atteint les résultats escomptés.

Lors d'un audit la liste des enregistrements exigés par la norme pourra vous être demandée. Ils doivent rester lisibles, faciles à identifier et accessibles. Les enregistrements doivent être établis et conservés, et une procédure de maîtrise des enregistrements doit être rédigée.

2.3 Responsabilité de la direction

2.3.1 Engagement de la direction

La direction de l'organisme démontre son engagement relatif au pilotage du système de management de la qualité par les actions suivantes :

- la sensibilisation de tout le personnel aux exigences du client. Cette sensibilisation est conduite au quotidien par une disponibilité constante de l'équipe de direction au côté du personnel.
- la conduite et la maîtrise du système de management de la qualité au sein de l'organisme par une définition annuelle, lors des réunions qualité, de la politique et des objectifs qualité, de la maîtrise des non-conformités, par le déclenchement régulier d'audit interne et la revue mensuelle d'un tableau de bord de gestion.

- la formation du personnel est mise en œuvre autant que de besoin.
- la mise à disposition des ressources et des moyens de soutien nécessaires à la conduite des réalisations opérationnelles.

2.3.2 *Ecoute client*

La compréhension du marché et « l'écoute client » sont les deux éléments nécessaires à la conduite d'une entreprise commerciale. La Direction assure que les exigences de nos clients sont déterminées et respectées par la mise en œuvre des procédures et processus de notre système de management qualité. Des moyens d'écoute et de mesure de la satisfaction du client sont mis en œuvre. Les outils sont les suivants :

- une enquête de satisfaction est systématiquement remise au client pour chaque prestation
- des sondages et enquêtes réalisées ponctuellement
- des visites régulières de nos clients par le service commercial ou la direction.

2.3.3 *Politique qualité de l'organisme*

Comme politique qualité, l'organisme s'engage résolument vers la mise en œuvre d'une démarche qualité dans le cadre de la norme ISO 9001 version 2008. Face au contexte de concurrence notre effort doit être porté sur une amélioration continue de nos performances et une disponibilité vis à vis de nos clients afin de garantir leur satisfaction constante et leur fidélisation. Pour cela, la direction s'engage, d'une part, à mettre à la disposition de la réalisation opérationnelle toutes les ressources et moyens de soutien nécessaires à la poursuite de ces objectifs, d'autre part, de piloter le SMQ afin de garantir l'amélioration continue.

2.3.4 *Revue de direction*

Pour maintenir le système de management de la qualité conformément aux exigences de la norme internationale ISO 9001, les réunions qualité sont le lieu de conduite de la politique et des objectifs qualité fixés par l'organisme, ainsi il est passé en revue lors de ces réunions : le tableau de bord de gestion, tous les résultats des audits internes et externes, les réclamations clients, la satisfaction des clients, les non-conformités et le fonctionnement des processus, l'état des actions correctives et préventives, les éléments issus des revues précédentes, les changements pouvant affecter le SMQ ainsi que les possibilités d'amélioration du système

qualité. Les actions correctives prise lors de ces réunions sont identifiées et suivies par le responsable qualité. Le responsable qualité est chargé de la rédaction du compte rendu de réunion.

2.4 Management des ressources

La Direction détermine les ressources nécessaires pour mettre en place et entretenir le système de management de la qualité : nomination d'un responsable Qualité, investissements nécessaires, formation, qualification, compétence et sensibilisation du personnel, mise à disposition des informations nécessaires, mise à disposition d'un environnement de travail favorable. L'adéquation des ressources est examinée : il s'agit de vérifier qu'elles sont suffisantes pour la conduite de la réalisation opérationnelle dans le cadre de la satisfaction des exigences.

2.4.1 Ressources humaines

La direction a la charge de déterminer les compétences nécessaires des personnels, d'identifier les besoins de formation en externe, d'établir les formations en interne, d'évaluer l'efficacité de la formation, d'établir le plan annuel de formation. Au travers des tâches réalisées, l'ensemble des acteurs formés de l'organisme a une conscience aiguë de son rôle et de l'importance des objectifs qualité propre à réaliser les prestations et à assurer la satisfaction des exigences du client

2.4.2 Infrastructure

Tous les moyens (bâtiments, équipements et services supports de soutien) sont mis à la disposition de la réalisation opérationnelle pour assurer la conformité de nos produits aux exigences de nos clients. L'ensemble est entretenu régulièrement. Le suivi technique et la maintenance sont réalisés par des prestataires extérieurs. Le système d'information est externalisé.

2.4.3 Environnement de travail

L'implantation de l'organisme regroupe en un seul lieu la direction, la réalisation opérationnelle (service exploitation et service commercial). L'environnement de travail est maintenu en bon état de fonctionnement. L'entretien et le nettoyage des locaux est assuré par le personnel.

2.5 Réalisation du produit

La planification du produit a pour objet de décrire l'enchaînement des étapes, autrement dit des processus, qui interviendront dans la réalisation. Il ne s'agit pas à proprement parlé de présenter les modes opératoires ou les instructions de travail. L'organisme doit collecter, traduire et valider les exigences spécifiées par le client avant de réaliser le produit/service. Ces exigences couvrent les activités nécessaires au maintien en condition opérationnelle.

En sortie de ces activités, les activités de conception et de développement doivent permettre de prouver que le résultat de la conception et du développement sont conformes aux éléments d'entrée. Mais aussi d'initier la réalisation à proprement parlé. Elle a pour objectif de lever les ambiguïtés constatées en comparant les éléments d'entrée avec les éléments de sortie. Cette revue doit être formalisée, c'est un enregistrement.

Le processus d'achat par contre, tient une place importante dans la mise en œuvre du SMQ, et dans la réalisation du produit/service. En effet la conception d'un produit ou d'un service nécessite l'achat de matériel de production et des fournitures et matières premières.

Afin que le produit/service réalisé remplisse les critères de qualité requis, l'organisme doit mettre en œuvre un processus de gestion des achats, lequel a pour objectifs de :

- s'assurer que le produit acheté est conforme aux spécifications émises par la conception et le développement,
- que les critères d'évaluation des biens achetés sont définis. Ces critères doivent intégrer l'impact du bien dans la réalisation du produit.
- que les fournisseurs sont évalués puis homologués sur la base de critères permettant la comparaison entre plusieurs fournisseurs du même produit.

Les produits ou services qui sont réalisés doivent être identifiés de manière unique. Imaginez que votre client retourne un produit/service défectueux, il sera nécessaire d'identifier la série, les outils de production qui ont été utilisés, les équipes qui ont produit, les modes opératoires ou instructions utilisées pour corriger le défaut de conception.

2.6 Mesure, analyse et amélioration

C'est probablement l'outil le plus important dans le dispositif, car il garantit que le SMQ est revu, analysé et amélioré régulièrement. L'audit est un processus qui permet de statuer sur la mise en œuvre effective et l'efficacité des processus ainsi que leur résultat.

Un programme annuel complet d'audit doit être planifié et réalisé par l'organisme. Ce processus doit s'assurer que le SMQ, et les processus qui le composent, sont mis en œuvre et entretenus de manière efficace. Pour ce faire une équipe d'auditeur (formés aux techniques d'audit) doit être constituée.

Les processus mis en œuvre doivent être surveillés régulièrement. Les méthodes de surveillance et de mesure peuvent être de mettre en œuvre des indicateurs et de surveiller leur dérive ou leur amélioration dans le temps à l'aide d'outils de mesures paramétrés. L'objectif de la surveillance et de la mesure du produit est cependant, de s'assurer que les caractéristiques spécifiées en amont de la réalisation sont celles que le client reçoit. A ce titre l'organisme doit déterminer les caractéristiques du produit qui seront surveillées et mesurée à posteriori.

Un des principes fondateur de l'ISO 9001 est d'assurer que seuls les produits conformes sont livrés. Pour le cas où le produit peut être corrigé, l'organisme doit mettre en œuvre des actions permettant d'éliminer la non-conformité détectée. Lorsque les critères sont vérifiés l'organisme doit conserver la preuve de cette conformité. Dans le cas contraire des actions doivent être engagées jusqu'à ce que le produit soit conforme.

C'est le traitement de la cause de la non-conformité. Il est donc important de consigner toutes les non conformités, de les classer et prioriser et enfin de les traiter par des plans d'actions qui permettront d'éradiquer définitivement leur cause. Les actions d'éradication doivent faire l'objet d'une vérification quant à leur efficacité.

Le traitement préventif de la cause de la non-conformité est à faire. Il s'agit d'identifier les non-conformités potentielles et leur cause potentielle afin d'éviter qu'elles ne se reproduisent. Un organisme mature devrait avoir davantage d'actions préventives, ce qui témoigne d'une pro activité et d'une maîtrise d'activité supérieure.

Section 3 : La démarche qualité

L'amélioration de la qualité, interne et externe, permet à l'entreprise de travailler dans de meilleures conditions avec ses bénéficiaires, ce qui se traduit par une relation de confiance et des gains sur le plan financier (augmentation des bénéfices) ou humain (clarification des rôles, des besoins et de l'offre, motivation du personnel).

3.1 Définition et objectifs

On s'engage dans une démarche qualité pour améliorer ses performances. La démarche qualité est un outil stratégique destiné à atteindre les objectifs (internes et/ou externes) fixés par la direction.⁵

Une démarche qualité, n'est pas un but en soi. Il s'agit d'un outil devant être rentable et efficace pour atteindre les objectifs définis par la direction. Ces objectifs, orientés vers l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise et la satisfaction des clients, doivent être clairs, atteignables et acceptés de tous.

Ainsi on appelle « démarche qualité » l'approche organisationnelle permettant un progrès permanent dans la résolution des non-qualités. Il s'agit d'une démarche participative, c'est-à-dire à laquelle doit nécessairement participer l'ensemble de l'entreprise et par conséquent nécessairement portée au plus haut niveau hiérarchique.

La mise en place d'une démarche qualité vise deux principaux objectifs :

- le premier est de satisfaire pleinement les clients et de les fidéliser
- le deuxième objectif consiste à consolider et améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise

3.2 Importance de la démarche qualité

Mettre en œuvre un système de gestion de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 consiste à démontrer d'une part l'aptitude à fournir régulièrement un produit ou un service et chercher à accroître la satisfaction des clients par l'application efficace du système, et en particulier, la mise en œuvre d'un processus d'amélioration continue.

⁵ Source : <http://www.commentcamarche.net>

La mise en place d'une démarche qualité est avant tout la mise en place d'un nouvel état d'esprit dans l'entreprise, partagé par tout le personnel. A ce titre la réussite du projet tient en grande partie à la communication qui en est faite. Ainsi une campagne de communication permettra au personnel de connaître les actions engagées et de se positionner dans le projet d'entreprise.

3.3 Les différentes étapes de la mise en place de la démarche qualité

La mise en place d'une démarche qualité démarre nécessairement par une implication de la hiérarchie au plus haut niveau car une démarche qualité se traduit souvent par des modifications organisationnelles. Une démarche permettant de développer et de mettre en œuvre un système de management de la qualité comporte plusieurs étapes.

Etape 1 : Détermination des besoins et attentes des clients et des autres parties intéressées

L'important c'est la perception de l'expression des besoins du client : c'est-à-dire, l'organisme doit être capable d'analyser les besoins de la clientèle à travers une étude de marché. Des enquêtes et sondages sont indispensables pour justifier cette perception de besoins.

Etape 2 : Etablissement de la politique qualité et des objectifs qualité de l'organisme

La politique qualité et les objectifs qualité sont établis pour fournir un axe d'orientation à l'organisme. Ensemble, ils déterminent les résultats escomptés et soutiennent l'organisme dans la mise en œuvre des ressources permettant d'atteindre ces résultats. La politique qualité fournit un cadre permettant d'établir et de revoir les objectifs qualité.

Il est nécessaire que les objectifs qualité soient cohérents avec la politique qualité et avec l'engagement pour l'amélioration continue et que leurs résultats soient mesurables. La réalisation des objectifs qualité peut avoir un impact positif sur la qualité du produit, l'efficacité opérationnelle et les performances financières et donc sur la satisfaction et la confiance des parties intéressées. Les objectifs qualité sont le déploiement de la politique qualité en terme opérationnel.

Etape 3 : Détermination des processus et responsabilités nécessaires pour atteindre les objectifs qualité

Les processus doivent être représentés de manière logique et chronologique. En effet, avant de fabriquer un produit il est nécessaire d'acheter la matière première. Puis il est important de

définir les interactions entre les activités, en effet le produit (output) d'une activité doit conditionner l'exécution d'une autre (input). Ce travail réalisé vous êtes en possession de votre cartographie des processus.

Pour ce faire, il est nécessaire d'identifier dans un premier temps les dépendances existantes afin de réduire les conflits interprocessus et la duplication des activités. Ceci devant conduire à la formalisation d'un système de management par la qualité clairement documenté. Une formation ou une information des acteurs nécessaires pourra être nécessaire afin de s'assurer que chacun s'approprie la démarche.

En examinant ces points périodiquement, la direction devrait pouvoir garantir des processus conformes à la politique directoriale visant à réaliser les objectifs de l'entreprise. Bien savoir comment gérer les processus aide aussi lorsque l'on arrête et définit les rôles, responsabilités et autorités requise pour des processus aussi efficaces et efficaces que possibles.

Etape 4 : Détermination et fourniture des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs qualité

Les ressources nécessaires doivent être déterminées et fournies pour par l'Organisme. Le fonctionnement et la surveillance des processus nécessite de la part de l'organisme de fournir les ressources nécessaires. Il s'agit là aussi bien de mettre à disposition des équipes dimensionnées, aussi bien que les matériels, les logiciels, les outils, etc.

Etape 5 : Définition des méthodes permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus

Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreux processus corrélés et interactifs. Souvent, l'élément de sortie d'un processus forme directement l'élément d'entrée du processus suivant. L'identification et le management méthodiques des processus utilisés dans un organisme, et plus particulièrement les interactions de ces processus, sont appelés « approche processus ».

A présent il est temps de définir les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus. C'est-à-dire la façon selon laquelle nous allons pouvoir statuer sur l'efficacité du produit/service. De ce fait nous serons en mesure de définir les conditions d'apparition d'un écart par rapport au résultat attendu et d'entreprendre les actions nécessaires à l'éradication de cette erreur. Les méthodes doivent être

documentés : telles que définies dans les manuels de procédures, les instructions au travail, les enregistrements, etc.

Étape 6 : Mise en œuvre de ces méthodes pour mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus

Les méthodes doivent être appliquées une fois élaborées sous forme de procédures.

Étape 7 : Détermination des moyens permettant d'empêcher les non-conformités et d'en éliminer les causes

Il faut surveiller de près la réalisation des activités, ceci pour voir en détails le fonctionnement des processus. Les enregistrements permettent de voir et d'identifier les lacunes des processus.

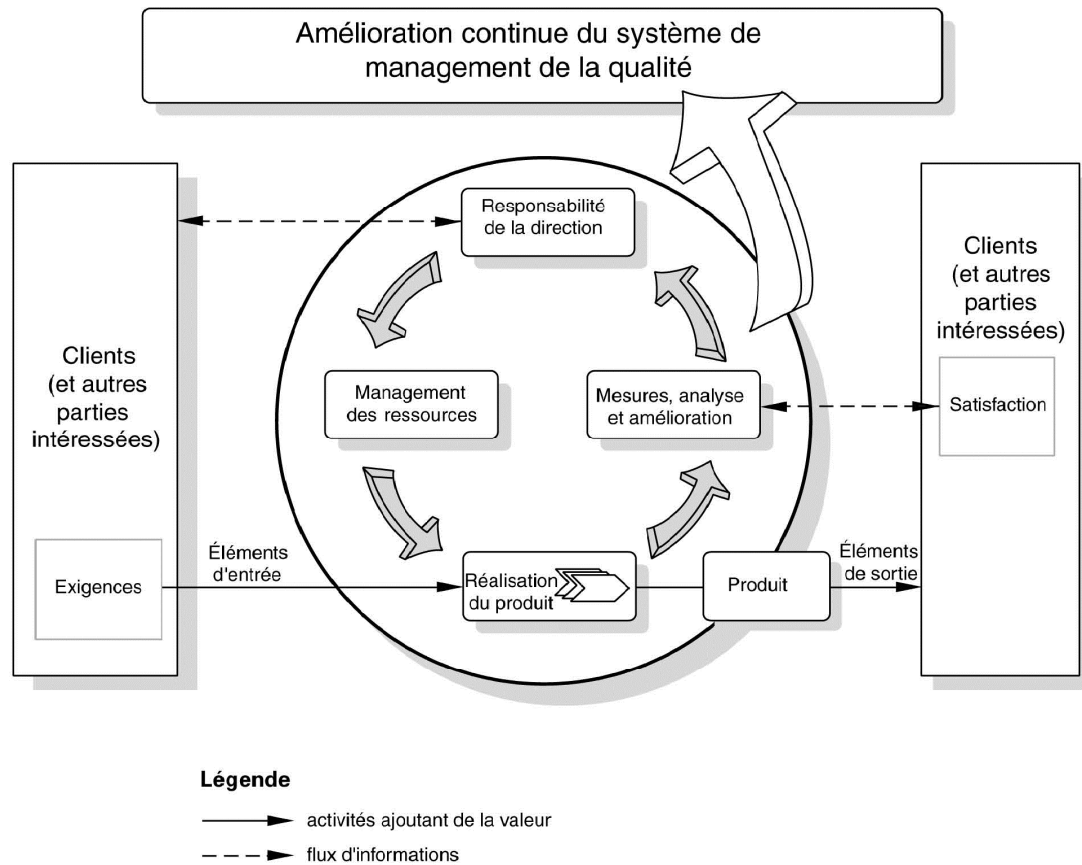
Les lacunes peuvent concerner la non-conformité des produits ou une défaillance au niveau du système (problème de la personne ressource, défaillance des matériels, etc.). Par conséquence, il faut éliminer cette cause de non-conformité (ex : changer les pièces mécaniques défaillants, renforcer la compétence du personnel par des formations ou le remplacer par un autre, etc.).

Étape 8 : Etablissement et application d'un processus d'amélioration continue du système de management de la qualité

La satisfaction du client et l'amélioration continue doivent être en permanence au cœur des préoccupations de l'ensemble du personnel. Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme. Cette étape concerne l'organisme en totalité, c'est-à-dire chaque processus composant l'organisme. Pour cela, plusieurs aspects doivent être pris en compte. L'organisme doit :

- assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue.
- utiliser une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme en vue de l'amélioration continue des performances de l'organisme.
- Il doit également procéder à l'amélioration continue des produits, processus et systèmes devient un objectif de chaque individu dans l'organisme.
- Il doit établir des buts afin d'orienter l'amélioration continue et des mesures pour en assurer le suivi et il doit reconnaître et prendre acte des améliorations.

Figure 2 : Schéma d'un système d'amélioration continue



Source : Norme internationale ISO 9001 : 2008 page 03

Année 2011

CHAPITRE 2 : LA MISE EN PLACE PROPREMENT DITE

Une démarche qualité doit impliquer toute l'entreprise si on veut qu'elle soit réellement efficace. La personne la plus importante pour le BNM est le public ou l'utilisateur du service public. La norme ISO 9001 place le client au cœur des préoccupations, du fonctionnement de l'organisme, et met l'accent sur la capacité de l'organisme à satisfaire ses exigences. Ce chapitre nous décrit les différents stades de la mise en place de la démarche.

Section 1 : Elaboration d'un manuel qualité

Pour la mise en œuvre du SMQ, le BNM est amené à élaborer un manuel qui décrit le système de management de la qualité du bureau et présente ses politiques qualité en relation avec les exigences de la norme ISO 9001: 2008.

1.1 Généralités

Le manuel qualité est avant tout un outil de communication vers les personnes extérieures à l'entreprise. De libre accès, ce manuel a pour vocation de nous présenter le BNM en général et son système qualité en particulier. Le manuel qualité a aussi un objectif pédagogique en direction du personnel : il constitue le cadre de référence de l'ensemble des procédures et instructions qualité utilisées au quotidien; il garantit ainsi la cohérence et la continuité des actions au service du client.

1.2 Politique qualité

La normalisation est un domaine qui privilégie toutes les activités économiques à Madagascar. Le bureau doit mettre donc tout en œuvre pour apporter « plus » aux publics en général et aux opérateurs en particuliers. Les objectifs représentent à la fois leurs attentes et nos atouts, et leur fidélité nous conforte dans nos choix. Afin d'accomplir ses missions, le BNM doit être doté d'une politique qualité adaptée à l'ensemble des activités de normalisation et reposant sur les principes suivants :

- adéquation des différentes activités de normalisation proposées aux besoins actuels et futurs de l'ensemble d'acteurs économiques et sociaux à Madagascar ;
- adéquation des prestations et mandats aux besoins et attentes des bénéficiaires ;
- efficience de la gestion des ressources mises à disposition ;

- adéquation des compétences des collaboratrices et collaborateurs à la réalisation des missions et activités du bureau.

1.3 Domaine d'application du manuel

Le manuel qualité décrit également les dispositions prises pour la satisfaction du client, dans un souci permanent de développement et d'amélioration des prestations. Dans la majorité des cas, il renvoie à des procédures écrites.

Le périmètre d'application du manuel qualité concerne la « gestion technique, administrative et financière en général du bureau » sauf la gestion proprement dite du Département certification.

1.4 Gestion du manuel qualité

Le manuel qualité est la propriété du BNM. La reproduction, même partielle, du manuel est interdite sous quelque forme que ce soit. Un responsable qualité est à désigner et il sera chargé de la rédaction du manuel, de sa diffusion, de sa conservation et de son actualisation liées aux exigences réglementaires, normatives et de fonctionnement interne.

Chaque agent a accès au manuel. Pour ce faire, un exemplaire à jour est consultable et à circuler à l'intérieur de l'entreprise en version papier et est disponible pour tous les Services. En complément, un exemplaire papier est à disposition du Directeur général, ainsi qu'auprès du responsable qualité.

Le manuel est également à disposition des clients, des fournisseurs et des partenaires qui en font la demande. Si en diffusion externe, les manuels ne sont pas mis à jour, le responsable qualité se charge de récupérer et de détruire les exemplaires périmés. D'une manière générale, le manuel n'est révisé qu'une fois par an sauf modification importante du système et sur demande de la Direction générale. Les validations auront lieu pendant la revue de direction. L'original des anciennes versions sera archivé au centre de documentation du bureau.

1.5 Responsabilité de la direction

L'objectif essentiel de l'organisme consiste à satisfaire pleinement sa clientèle. Il convient alors de comprendre ses besoins présents et futurs et de s'efforcer d'aller au devant de ses attentes d'où la nécessité de communiquer au sein de l'organisme l'importance à satisfaire des

exigences. Pour sa part, la direction générale doit mettre à la disposition de l'organisme toutes les ressources nécessaires pour assurer que les objectifs qualité établis soient atteints. En général la direction générale du BNM doit nommer une personne en charge d'animer cette démarche et de lui rendre compte de son fonctionnement.

1.5.1 Engagement de la direction

L'engagement se concrétise par une déclaration. La Direction générale du BNM doit démontrer son engagement à gérer son système de management de la qualité selon la norme ISO 9001. Pour cela, elle doit procéder à :

- la sensibilisation de tout le personnel aux exigences des usagers publics par tous les supports médiatiques ;
- la définition de la politique qualité
- la définition des objectifs qualité et leur passage en revue lors de la revue de direction
- le suivi de la planification qualité déclinant les actions à réaliser pour atteindre chaque objectif.
- la mise à disposition des ressources nécessaires tant humaines qu'au niveau de la cohésion des moyens mis à disposition.
- la tenue des revues de direction, chaque semestre.

1.5.2 Ecoute client

La Direction assure que les besoins et attentes du client sont convertis en exigences sous forme de spécifications techniques qui sont à la base de la revue des exigences. Le but de ces spécifications est d'obtenir la confiance des usagers et de formaliser complètement les exigences des clients pour montrer qu'elles ont été totalement comprises et qu'elles doivent être totalement satisfaites.

Les exigences légales, réglementaires, les normes applicables à l'intérieur de chaque exigence sont clairement identifiées par le client.

La compréhension du marché et « l'écoute client » doivent être la base du savoir-faire du BNM. Il s'agit :

- de renforcer le partenariat avec les clients
- de renforcer l'écoute afin de répondre à leurs exigences.

Section 2 : Détermination, gestion des processus et responsabilités

La qualité du produit ou service dépend des processus de l'entreprise, et pour que ces derniers se déroulent de façon efficace, ils doivent être, tout d'abord, bien identifiés afin de pouvoir ensuite les maîtriser et les améliorer en vue d'obtenir la qualité voulue. Il est évident que la première étape pour mettre en place une démarche processus consiste à identifier l'ensemble des processus de l'entreprise.

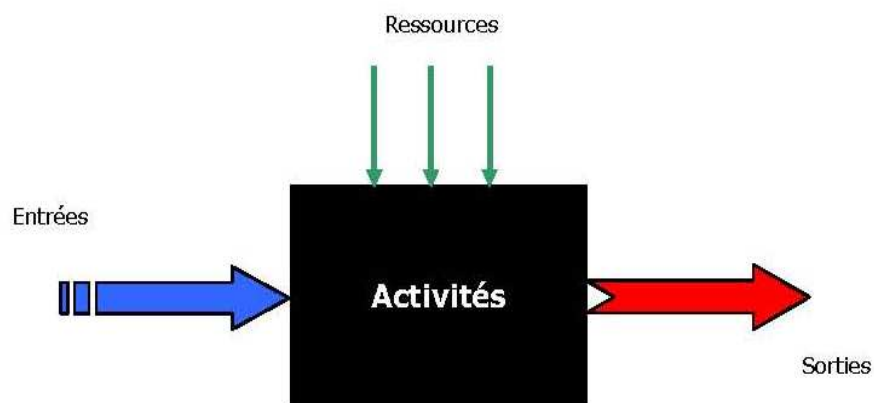
2.1 Définition d'un processus

Un processus est un ensemble d'activités qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Le processus est caractérisé par :

- des éléments entrants : des éléments qui provoquent la réalisation du processus.
- des éléments de sortie : résultat du processus.
- des ressources : des moyens qui doivent être attribués au processus.
- le pilotage : suivi, la mesure et l'amélioration du processus.

L'approche processus est une composante du management de l'entreprise et en tant que telle, elle contribue à la satisfaction durable des clients et à l'amélioration des performances. Afin de répondre à cette efficacité, il faut adopter une méthode qui permet de bien gérer les activités de l'entreprise dans le cadre d'un système de processus.

Figure 3 : Modèle d'un processus



Source : BRANDENBURG, J WOJTYNA, *L'approche processus Mode d'emploi*, page 18

Année : 2011

2.2 Typologie des processus

Pour mieux satisfaire les clients, le BNM doit mettre en place un SMQ basé sur une « approche processus » et une volonté de mettre à disposition du personnel des moyens adéquats et suffisants. Il est important, avant d'établir la liste des processus, de bien comprendre les différences entre les différents types de processus afin d'éviter les difficultés que l'entreprise peut rencontrer en cours de l'identification de ses processus.

On distingue trois grandes familles de processus :

- *les processus de réalisation* : ils contribuent à la réalisation du produit, de la détection du besoin jusqu'à la satisfaction client. Ce processus concerne les différents travaux de normalisation
- *Les processus de support* : ils contribuent au bon fonctionnement des processus de réalisation en leur apportant les ressources. Ce processus concerne la logistique et les appuis administratifs du bureau.
- *Les processus de direction* : ils contribuent à la détermination de la politique et au déploiement des objectifs, ils permettent d'orienter les processus de réalisation et de support.

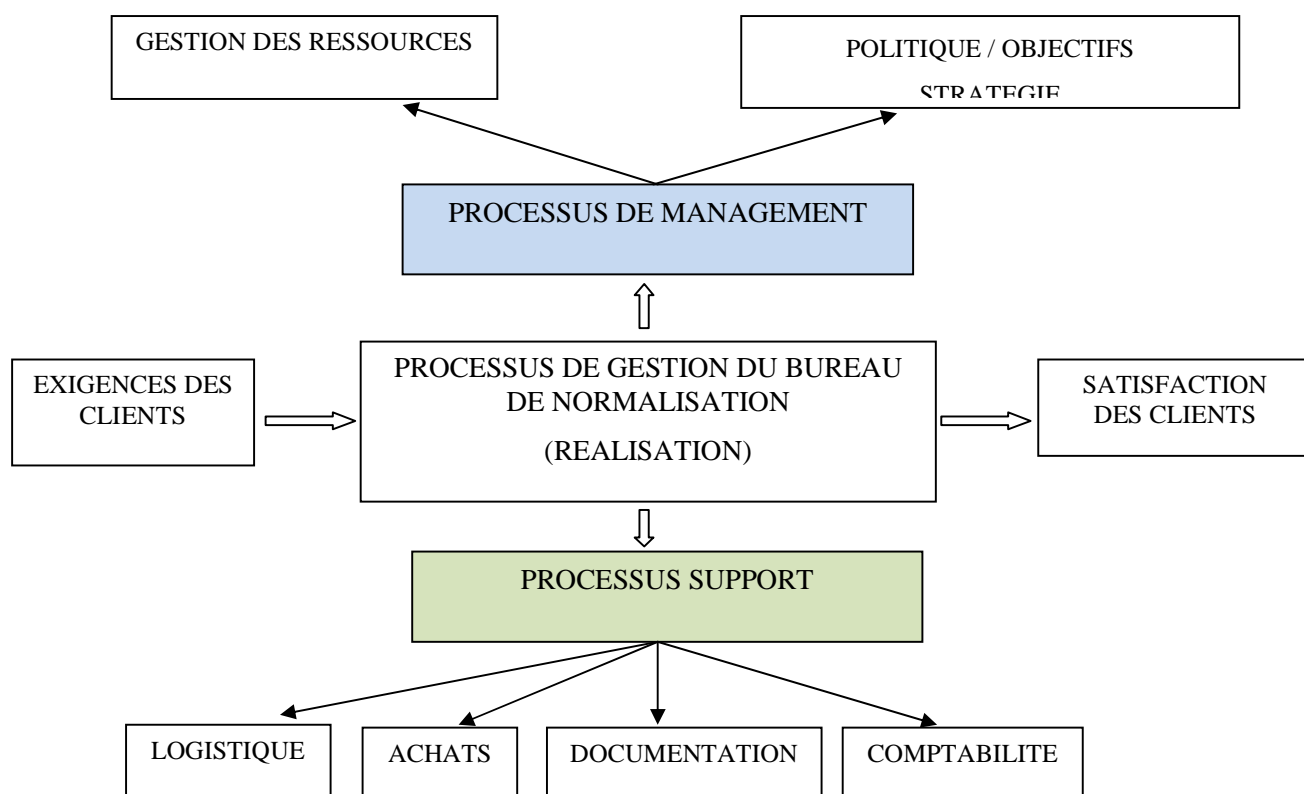
2.3 Cartographie des processus

La cartographie processus offre une vue globale du fonctionnement d'un organisme. Elle permet de visualiser ses processus, leurs interactions et distingue les processus de réalisation, les processus support et les processus de management. La cartographie processus :

- permet une meilleure compréhension du fonctionnement par le personnel ;
- facilite le pilotage global de l'organisme ;
- facilite l'intégration des nouveaux collaborateurs ;
- met en évidence la finalité des activités et l'implication nécessaire de tous.

Le macro-processus est un ensemble des processus liés, depuis la demande du client à la mise à disposition du produit/service, pour répondre à une activité de l'entreprise (Boucle fermée de client à client : on détermine les exigences du client puis on mesure sa satisfaction par rapport au produit/service fourni). Avec l'appui des collaborateurs, la Direction générale veillera et s'assurera que la politique qualité ainsi définie soit respectée.

Figure 4 : Cartographie des processus



Source : auteur

Année : 2011

Section 3 : Détermination d'un système d'amélioration continue

Comme nous l'avons vu auparavant, la mise en place de l'amélioration continue n'est pas toujours réalisée de manière efficace. Le plus important dans une entreprise n'est pas de faire du changement pour faire du changement mais de comprendre comment fonctionne l'entreprise et d'identifier les plus grandes sources d'amélioration. Sinon, le BNM doit mettre en place ce système pour mieux gérer ses activités.

3.1 La politique qualité à adopter

Aujourd'hui, nous pouvons nous demander également si l'amélioration continue en entreprises permet de faire ressortir un réel retour sur investissement. La mise en place de l'amélioration continue n'est pas toujours réalisée de manière efficace. Pour mieux gérer le bureau, la

direction générale du BNM doit se souvenir de l'objectif principal de la démarche qualité qu'est la satisfaction des usagers des services publics. La politique qualité du bureau sera orientée vers la satisfaction de la clientèle en mettant à leur disposition les documents normatifs indispensables à leurs activités.

3.2 Amélioration de la compétence

La compétence se situe au cœur de la démarche de gestion des ressources humaines. Tous les processus de gestion des ressources humaines sont destinés à attirer, fidéliser et développer un personnel compétent. Cependant, la notion même de compétence n'est pas toujours bien comprise dans les organisations. Par conséquent, les démarches de développement des compétences manquent souvent de pertinence et n'ont pas l'impact escompté.

La formation est le moyen classique d'apprentissage. Elle sera réservée en priorité au renforcement des compétences clés de l'entreprise. Former c'est aussi assigner une responsabilité qualité aussi bien aux pilotes pressentis de la démarche qualité qu'à chaque membre du personnel.

La qualité doit faire partie du quotidien et ne doit pas être pressentie comme une notion à part. Sensibilisez le personnel sur la notion de satisfaction client. Ces formations peuvent être dispensées tant localement qu'à l'étranger. La collaboration avec les différents organismes régionaux et internationaux de normalisation est indispensable pour la réalisation de ces formations.

3.3 Procéder à l'audit interne

Un audit interne est réalisé régulièrement au cours de la mise en œuvre du système afin de vérifier l'application de tel ou tel processus. Ceux-ci permettent d'accentuer les actions sur des points particuliers du système de management de la qualité. Ces audits sont réalisés par des personnes formées à l'audit sous la responsabilité d'un consultant. Pour la réalisation d'un audit interne complet avant la demande de certification, le bureau doit :

- vérifier l'adéquation et la conformité entre le modèle (norme ISO 9001), le référentiel (système qualité en place) et la réalité (l'existant)
- suivre l'audit en apportant des actions correctives.

La norme ISO 19011 définit l'audit comme un « processus systématique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits ».

Le BNM doit régulièrement mener des audits internes afin de déterminer si le système de management de la qualité conformément aux exigences de la présente Normes internationale ISO 9001 : 2008, et il est mis en œuvre et entretenu de manière efficace. L'audit qualité se définit dans le cadre d'une politique d'assurance qualité menée au sein du BNM et il a pour but de vérifier la validité de procédures par rapport aux objectifs définis.

Pour cela, le BNM doit planifier le programme d'audit en tenant compte de l'état et de l'importance des activités et des domaines à auditer, ainsi que des résultats des audits précédents. Le domaine d'application, la fréquence et les méthodes d'audit doivent être définis. Les audits doivent être effectués par des personnes différentes de celles qui ont réalisé l'activité auditée. La Direction générale doit de son côté, entreprendre des actions correctives opportunes en fonction des déficiences détectées lors de l'audit.

Les actions de suivi doivent inclure la vérification de l'application des actions correctives ainsi que le compte rendu des résultats de cette vérification. Pour cela, l'appel à un auditeur externe est envisagé car la situation du bureau est encore difficile pour mieux évaluer le système.

3.4 Revue de Direction

La revue de Direction est, tout comme l'audit, un des dispositifs les plus importants du SMQ. Elle permet de réunir la Direction, de statuer sur l'efficacité du SMQ et d'initier des plans d'actions pour corriger les écarts, le cas échéant, et atteindre les objectifs. C'est un point, une réunion qui permet au Responsable qualité de remonter à la direction générale les informations clés sur le système qualité. Un moment privilégié pour prendre du recul sur le système et qui permet d'analyser objectivement ses performances.

C'est une occasion pour déclencher des actions d'amélioration ou des ressources adaptées. Elle permet de statuer sur l'adéquation de la politique qualité par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Car si la stratégie de l'entreprise change, il se peut que la politique qualité en soit impactée, et qu'elle nécessite d'être modifiée. Elle permet enfin de collecter les

données issues de l'écoute client et d'initier des actions pour prendre en compte ces retours clients.

Les non conformités et les dysfonctionnements identifiés pendant la période considérée (qui est d'une année) seront préalablement analysés et classés, de façon à permettre au management d'appréhender la situation sur des données factuelles et prendre ainsi les dispositions les plus adéquates pour améliorer les performances de l'organisme et la satisfaction des clients.

Tableau 1 : Tableau des éléments d'entrée et des éléments de sortie de la revue de direction

ELEMENTS D'ENTREE	ELEMENTS DE SORTIE
<ul style="list-style-type: none"> – Résultats des audits – Enquête de satisfaction des clients – Indicateurs de performance des processus – Conformité des produits et services – Situation des actions engagées lors de la dernière revue de direction – Analyse des changements pouvant affecter le SMQ – Pistes d'amélioration 	<p>Décisions et plans d'actions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Amélioration de l'efficacité du SMQ – Amélioration de l'efficacité des processus – Amélioration des produits au regard des attentes et besoins des clients du bureau – Modifications éventuelles de la politique et des objectifs – Affectation des ressources nécessaires,

Source : Internet sur le site www.qualiteonline.com

L'intérêt porte sur le fait que tout le corps dirigeant soit présent à cette réunion, et que les décisions qui y sont prises, soient comprises et validées par tous. De plus, l'analyse de différents indicateurs va permettre de suivre l'évolution de la capacité de l'outil de production à réaliser des produits conformes aux exigences des clients, et ainsi toujours assurer leur satisfaction. Comme dit précédemment, la réunion ne concerne que la direction, ce qui signifie le Directeur Général et les différents responsables de départements du BNM.

3.4.1 Analyse de chaque thème à aborder

Il faut bien garder à l'esprit que le but est de vérifier la pertinence du système qualité mis en place. Et pour cela il est important que tout le monde soit au courant de l'état d'avancement de chaque thème (d'où la fiche de préparation), mais aussi, durant la réunion de l'état d'avancement de cette revue. C'est pourquoi il est bon de commencer par une relecture du planning de la réunion, ainsi que des rôles de chacun (pilote, responsable des différentes parties, rapporteur...).

3.4.2 Plan d'action

Une fois l'ensemble des thèmes abordés, il convient de la part de la direction de donner une appréciation globale du système en place. Ceci va permettre de savoir si la politique qualité est maintenue ou s'il est préférable d'en changer.

Ensuite, il faut déterminer quelles améliorations sont à prévoir pour la période suivante et donc engager des actions d'améliorations. Tout ceci doit être résumé dans un plan d'action qui constitue le cahier des charges de la période à venir. Il doit contenir l'ensemble des actions à engagées qui ont été validé afin d'améliorer le système, avec les objectifs à atteindre, leurs indicateurs de suivi ainsi que les personnes responsables de leur bonne réalisation. Dans ces actions, certaines seront plus importantes que d'autres, c'est pourquoi il convient de les hiérarchiser.

3.4.3 Rapport de revue

Cette revue a donc pour but de faire un bilan sur le système actuel de manière à l'améliorer à l'aide de différentes actions. De façon à ne rien oublier au cours de la période à venir, tout doit être consigné dans un rapport. Le rapport doit obligatoirement contenir :

- l'appréciation de la direction du système actuel
- s'il y en a une nouvelle, la nouvelle politique qualité
- le bilan de chaque thème inscrit sur la fiche de préparation
- les nouvelles actions d'amélioration engagées avec leurs objectifs, leurs indicateurs ainsi que leurs responsables
- la hiérarchisation de ces actions
- le plan d'action, supporté par un planning prévisionnel

Pour finir, ce rapport ne sera considéré comme validé qu'une fois que l'ensemble des personnes présentes à la revue l'auront validé et signé. Les revues de direction doivent comprendre l'évaluation d'opportunités d'amélioration et le besoin de changements à apporter au système de management de la qualité, y compris la politique qualité et les objectifs qualité.

3.5 Préparation à l'examen de la certification

Pour mieux préparer à la certification plus tard, le BNM doit déjà penser à un audit en blanc. L'audit à blanc, ou pré-audit, est une répétition de l'audit de certification, puisqu'il se déroule dans les mêmes conditions. Il permet de vérifier la conformité du système de management mis en place par rapport au référentiel de la norme mais aussi son bon fonctionnement et son efficacité dans l'organisation.

Pour le moment, le BNM est encore loin de cette éventualité car le primordial pour le bureau est encore la mise en place du SMQ. Néanmoins, l'audit en blanc lui permettrait d'avoir une idée sur les différents stades de mise en œuvre du SMQ.

L'audit à blanc est un véritable entraînement de ce qui se passera le jour l'audit initial, il offre ainsi aux collaborateurs la possibilité de comprendre réellement, et sans enjeu ce jour là, en quoi consiste l'audit concrètement. Ils seront préparés à répondre aux questions des auditeurs. L'audit à blanc n'est pas obligatoire mais fortement recommandé, autant mettre toutes les chances de son côté. Il peut être fait par la société de conseil qui accompagne en général le bureau dans la mise en place de son système de management de la qualité.

Toutefois, une entreprise qui se prépare seule à la certification, peut faire appel à un auditeur de conseil uniquement pour l'audit à blanc, afin de bénéficier des compétences d'un expert et totalement extérieur au système. La durée et l'étendue de l'audit à blanc sont définies dans la norme visée. Une part de l'audit porte sur la partie documentaire et l'autre sur le « terrain ».

L'audit à blanc fait l'objet d'un rapport final d'audit. Il permet d'évaluer l'écart éventuel entre le référentiel interne et ce qui est demandé par la norme. Après analyse de cet écart, il faut étudier en premier lieu les événements dont les facteurs de non conformité peuvent avoir des incidences sur l'état de l'entreprise et de ses résultats financiers, comme par exemple les retours de livraison, le délai de réponse aux réclamations, les protocoles de sécurité dans les

systemes d'informations, etc. Puis il faut déterminer toutes les autres actions restant à mettre en place pour respecter le référentiel ou améliorer l'efficacité.

Plusieurs sociétés ont pu avoir la certification de leurs systèmes grâce à l'utilisation de la norme ISO 9001. Cette norme sur le système de management de la qualité définissant les exigences requises, constitue une base solide pour la qualité de la gestion d'une entreprise.

Ces exigences concernent tous les services d'une organisation et elles sont fondées grâce à la documentation existante. La volonté des dirigeants à s'engager dans la démarche qualité est le premier élément de réussite du bon fonctionnement d'une organisation. Les procédures occupent par contre une place importante car toutes les étapes d'exécution des exigences doivent être rédigées dans des procédures qui seront obligatoirement à appliquer.

Le BNM, à travers ce document peut mettre en place cette démarche qualité et les outils sont à sa disposition. La mise en place nécessite cependant des conditions, qui sont stipulées dans la norme ; et la direction générale a l'obligation d'assurer la mise en œuvre de la démarche pour que l'objectif soit atteint. La mise en place exige aussi du temps et des ressources et chaque personnel du bureau doit contribuer pour la réussite du projet.

PARTIE III : DIAGNOSTICS DE LA MISE EN PLACE DE LA DEMARCHE ET RECOMMANDATIONS

Nous avons vu dans la partie précédente que la mise en place de la démarche qualité n'est pas du tout facile et nécessite du temps, de l'argent et de la volonté. Le BNM avec ses différentes activités et missions peuvent envisager de la mettre en place. Les conditions de la mise en place ne sont pas faciles et elles sont également très lourdes à supporter. De gros moyens sont indispensables pour mettre en place le mécanisme. Tout est basé sur les techniques et l'utilisation à bon escient des procédures et des ressources.

Cette partie nous livre des analyses de l'application de la démarche qualité pour le BNM et quels sont les différents obstacles qui ne lui permettent pas d'accéder à la certification. Nous allons en effet passer en revue les diverses raisons qui empêchent le BNM de répondre aux exigences demandées et par la suite, proposerons les recommandations nécessaires pour aboutir à la certification de son système.

CHAPITRE 1 : ANALYSE DE LA MISE EN PLACE DE LA DEMARCHE QUALITE

Un dysfonctionnement majeur au niveau du BNM nécessite sa complète refondation. La réflexion sur la qualité semble la meilleure procédure à suivre. La démarche qualité est volontaire. Elle ne se lance pas à l'aveuglette. Il n'y a pas de stratégie type de lancement de démarche qualité, mais plutôt une variété de stratégies qui dépendent de la situation de chaque entreprise, de son environnement, des opportunités, etc. Il faut fonder la Démarche qualité sur une stratégie qui prend en compte l'analyse du contexte, tout en portant un regard critique sur les facteurs déterminants.

Section 1 : Analyse SWOT pour la mise en place de la démarche

L'Analyse Qualitative SWOT est l'abréviation de Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats. C'est l'identification des Forces et Faiblesses et des Opportunités et Menaces. Les forces et les faiblesses sont des facteurs internes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Ils peuvent inclure des actifs, des qualifications, ou des ressources qu'une entreprise a à sa disposition, comparées à la concurrence. Ils peuvent être mesurés en utilisant des évaluations internes.⁶

Les opportunités et les menaces sont des facteurs externes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Une entreprise ne peut pas les maintenir sous contrôle. Mais ils émergent de la dynamique concurrentielle de l'organisme ou des facteurs politiques, économiques, sociaux et démographiques, techniques.

1.1 Forces du bureau dans la mise en place

Le BNM dispose des forces qui lui permettent d'accomplir ses objectifs avec aisance. Ces forces se présentent sous plusieurs aspects du bureau mais elles ne sont pas exploitées par les différents responsables du Ministère et du bureau.

⁶ Source : www.b2b-marketing.fr/1-analyse-swot.php

1.1.1 Appui des partenaires régionaux et internationaux

L'existence d'une collaboration dynamique avec les partenaires nationaux et internationaux permet au bureau de bénéficier des aides nécessaires dans les travaux de normalisation mais depuis quelques années, le BNM n'a pas su profiter de ces aides afin de booster ses activités. Ces organismes ont des compétences spécifiques dans leurs domaines d'intervention. Les laboratoires divers et les centres de recherches des universités et de l'Etat aident également le BNM dans ses travaux. Ces entités apportent leurs expériences et leurs connaissances dans la détermination des spécifications techniques des produits normalisés par le BNM.

Le bureau et le personnel du bureau bénéficie des renforcements de la part des organismes internationaux de normalisation. Le renforcement des capacités des agents du bureau ont été effectués par l'ISO et continuent encore jusqu'à nos jours. L'ISO a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les échanges de biens et de services et de développer la coopération dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique.

Pour permettre au BNM de mettre en place la démarche qualité, il est indispensable que le bureau prenne l'initiative de la mise en œuvre. Grâce aux présentes Lignes directrices présentées dans les différentes normes et guides ISO. Il est ensuite espéré que la mise en place tienne compte des différentes exigences requises.

Il ne faut pas oublier qu'une assistance est à disposition des pays en développement dans le cadre du Programme de l'ISO pour les pays en développement, pour former leurs dirigeants dans les travaux de normalisation et de management de la qualité. Le BNM a toujours bénéficié de ces appuis comme tous les autres organismes de normalisation des autres pays.

1.1.2 Compétence des techniciens

Mettre en place une démarche qualité, surtout de la compétence dans une entreprise, demande un investissement lourd et de longue haleine, qui ne peut s'envisager que comme une réponse à une préoccupation de l'entreprise.

La plupart des agents cadres du BNM ont déjà été formés sur le SMQ. Ils sont des formateurs dans le domaine du management de la qualité. Ces techniciens ont déjà pas mal d'expériences dans le domaine de la normalisation et des formations ont été dispensées par ces agents aux

différents responsables des filières d'exportation à Madagascar. L'existence des formations sur les normes ISO 9000 vont beaucoup aider le bureau dans la mise en place de la démarche.

Une des forces du bureau est d'avoir des agents motivés dans la promotion de la normalisation à Madagascar. Ils ont déjà acquis un certain état d'esprit orienté vers la qualité, ce qui faciliterait l'application des exigences requises par la norme ISO 9001.

1.2 Faiblesses du bureau dans la mise en place

Comme tout organisme, le BNM connaît également des faiblesses diverses dans la réalisation de ses activités. Cette situation ne facilite pas la mise en place de la démarche car le champ d'actions est plutôt limité.

1.2.1 *Inexistence de stratégie de gestion*

L'absence d'une stratégie claire pour la gestion du BNM est une des faiblesses du BNM. Aujourd'hui, le BNM n'a pas de directives claires pour sa gestion et pour la réalisation des activités. Il est impératif de connaître la normalisation pour qu'on puisse diriger un bureau comme le BNM. Le développement de ces activités se réalise difficilement dans le cadre du BNM avec des moyens techniques, humains et financiers insuffisants.

Pour mieux faire connaître l'importance de la normalisation au niveau du territoire national, le BNM a besoin d'une stratégie de gestion efficace, de programmes bien organisés. La communication aux publics faisait défaut et les moyens à la disposition pour assurer une bonne communication sont insuffisants, ce qui rendrait difficile la mise en place de la démarche.

1.2.2 *Manque de sources de financement*

Le BNM manque de source de financement. Les subventions octroyées par le Ministère ne sont pas suffisantes. Le BNM est en manque de recettes propres qui est conséquent pour ses activités. Le BNM dispose en effet d'un budget autonome qui lui permet de percevoir les recettes issues de différentes prestations (organisation de formation, homologation des produits et vente des normes) mais, ces recettes sont insuffisantes pour faire fonctionner correctement le bureau. Ce manque de budget est un handicap pour le bureau car ça ne lui permettrait de faire fonctionner le bureau convenablement.

1.3 Opportunités

Le BNM est actuellement en train d'avoir une reconnaissance par tous les acteurs économiques à Madagascar. Cette situation est une bonne opportunité pour le bureau afin de mettre en place une stratégie efficace pour réaliser ses missions et de bien gérer ses activités.

Les dirigeants actuels du Ministère sont tout à fait conscients de l'importance du rôle que doit jouer le BNM à Madagascar. Parmi les opportunités du bureau est d'avoir des techniciens motivés et qui aiment ce métier de normalisation. Depuis, plusieurs années, ces agents ont essayé de finaliser les programmes d'activités du bureau par leurs propres moyens et ont donné leur maximum dans la réalisation de leurs tâches. Actuellement, ils sont encore prêts à réaliser leurs missions avec passion et objectivité. Le respect de la déontologie et principes ainsi que leur motivation élevée permettront de mettre en œuvre la démarche.

1.4 Menaces

Une des menaces du BNM est la considération politique dans le travail. La nomination du dirigeant doit tenir compte de la compétence de l'individu car le DG sera le premier responsable de la réussite du projet. Le Directeur Général du BNM doit être une personne qui aime les travaux de normalisation, qui dispose d'un esprit qualité basé sur le système d'amélioration continue qui conduit à l'excellence. De ce fait, la nomination du premier responsable du bureau aura un impact important sur la mise en place de la démarche.

Les conflits d'intérêts entre les personnels du Ministère du Commerce et le BNM est une menace pour le bureau. Des personnes mal-informées pensent que le BNM dispose d'un budget énorme qu'on peut exploiter à leurs fins. Ce cas peut conduire à une décision inappropriée concernant la gestion du bureau. La notion de l'efficacité peut être remise en cause car l'optimisation de l'utilisation des ressources dans chaque processus fait partie des exigences de la norme.

Section 2 : Avantages de la démarche qualité

L'amélioration continue est sans aucun doute la plus grande valeur ajoutée d'un système de management de la qualité, elle en constitue le second objectif ; le premier étant la maîtrise des activités pour satisfaire aux exigences des clients. Elle est la garante de l'évolution positive

d'une organisation, notamment de son adaptation aux changements de l'environnement socio-économique.

2.1 Outil de management

Le BNM a pris conscience qu'un système de management défaillant ou non optimal avait des répercussions sur la qualité finale des produits et des services ainsi que sur les performances de l'organisme et son image de marque. C'est la raison pour laquelle le bureau doit entrer dans une démarche qualité et effectuer une demande volontaire de certification ISO. Une démarche qualité est avant tout destinée à améliorer de façon continue la qualité des prestations (produits ou services) fournies par l'organisation. Cette démarche, pilotée par le service qualité, peut donner lieu à une certification délivrée par un organisme extérieur. Il permet d'améliorer les résultats de façon durable et continue, de faire baisser le taux de produits ne satisfaisant pas aux critères de qualité. A cet effet, l'utilisation des résultats de baromètres de satisfaction, l'exploitation des réclamations, voire des études auprès de clients perdus peuvent être menés.

Le dispositif qualité mis en place guide l'action de manager, c'est un outil de pilotage très efficace qui aide notamment à développer une vision dynamique de la direction et qui incite à envisager d'autres indicateurs afin de poursuivre l'amélioration permanente de la qualité des prestations. S'il est vrai que la démarche qualité demande un certain formalisme, celui-ci doit être perçu par le service comme le moyen nécessaire, mais aussi suffisant, de mesurer l'efficacité de ses prestations ».

Il ne s'agit donc pas de réinventer un mode de fonctionnement, mais de mettre en place un dispositif d'évaluation de la qualité basé sur des indicateurs. Cela demande de réfléchir à la manière dont on pourrait faire pour améliorer quotidiennement la satisfaction des services rendus aux usagers, objectif premier de la démarche. En fait, les indicateurs qualité correspondent aux attentes principales des services techniques, c'est-à-dire de nos clients. La démarche permet ainsi d'améliorer et de rationaliser les rapports avec ceux-ci.

2.2 Outil de satisfaction des clients

Une commercialisation dynamique permet de faire connaître l'établissement. Mais c'est un accueil de qualité, la propreté des lieux, un service efficace, un contact humain prévenant et positif qui permettront aux clients de vivre un séjour agréable et sans mauvaise surprise.

La recherche permanente de la satisfaction du client constitue le cœur d'une démarche qualité. Cette satisfaction est l'une des conditions fondamentales pour la pérennisation de l'activité du bureau. Elle contribue à la fidélisation des clients et à l'image positive de l'établissement. Sur un plan commercial, il est aussi moins onéreux de faire revenir un client heureux que d'aller chercher de nouveaux clients.

2.3 Développement personnel et humain

Parallèlement à l'amélioration de l'organisation générale de l'organisme, la mise en place d'un système de management de la qualité au BNM aura également des impacts importants au niveau du personnel.

Sur le plan humain, il sera observé :

- une mobilisation importante du personnel du bureau ce qui a ainsi contribué à fédérer le personnel autour d'un objectif,
- une meilleure reconnaissance du travail du personnel par la formalisation de leurs activités et de leur savoir-faire,
- une meilleure sensibilisation des agents initialement peu concernés par la démarche qualité et qui commencent à appliquer des méthodes de management dans le cadre de leurs activités.

La démarche qualité est par ailleurs une démarche participative pour laquelle la dimension humaine est un facteur clé. Il convient de toujours rechercher l'acceptation et l'appropriation par les utilisateurs de la démarche. L'implication du personnel et un appui fort de la direction générale sont des conditions primordiales au succès de la démarche.

2.4 Avantages pour les différents acteurs

Des avantages importants peuvent être tirés de la mise en place de la démarche qualité. Ces avantages peuvent concerner aussi bien les clients bénéficiaires que le BNM lui-même.

2.4.1 Intérêts pour le client

La démarche qualité place le client au centre de toutes les préoccupations et permet :

- de lui proposer un éventail plus élargi de services (relations plus accrues entre les différents partenaires de la démarche qualité)
- de mieux considérer ses attentes réelles par l'intermédiaire d'enquêtes réalisées par le BNM et du même coup, de proposer un service mieux adapté au client
- de mieux le satisfaire de manière générale en lui faisant reconnaître la qualité du service rendu.

2.4.2 Intérêts pour le Bureau des Normes de Madagascar

La démarche qualité permet directement au BNM :

- de disposer d'un outil de management par la responsabilisation du personnel, une meilleure diffusion de l'information, un travail d'équipe plus soutenu du fait de leur implication,...
- de rehausser son image vis à vis des acteurs économiques à Madagascar en participant au développement durable du pays et utilisé également en tant qu'organisme d'appui efficace
- de façon plus générale, d'avoir grâce aux enregistrements qualité effectués des données concrètes et des éléments vérifiables des retombées de son travail et ainsi de légitimer davantage encore les rôles et missions qui lui sont conférés
- de démontrer au client sa volonté de lui proposer un service de qualité en mettant l'accent sur les efforts en matière d'accueil, ce qui constitue un gage de sécurité pour le client (reconnaissance de l'excellence du travail accompli par le personnel ainsi que de la qualité générale des informations et services),
- de tout simplement remettre à plat certaines pratiques (prise en compte par l'intermédiaire d'audits) et de faire évoluer le bureau en fonction des manques détectés et améliorations à apporter.
- de favoriser et développer les relations avec les partenaires extérieurs. En effet, la démarche qualité permet d'avoir une bonne connaissance du tissu économique, social

et local ainsi qu'une mise en évidence de l'engagement qualité. Elle s'accompagne d'une prise en considération des attentes des autres acteurs.

Section 3 : Difficultés de la mise en place

Plusieurs difficultés peuvent être rencontrées par le BNM dans la mise en place de la démarche qualité. Ces paramètres peuvent concerner aussi bien les ressources que la volonté de la mettre en place.

Tout le travail du service qualité se heurte en outre à des limites humaines (il est nécessaire que tout le monde adhère à la démarche envisagée), et financières (la démarche peut être onéreuse et longue à mettre en place). Par ailleurs, il faut minimiser les divergences d'objectifs au sein de l'entreprise, et éviter que l'enthousiasme initial ne retombe.

3.1 La résistance au changement

Changer ses habitudes n'est pas facile, et chacun doit trouver dans la démarche qualité un intérêt au niveau collectif (nouveaux clients...) et individuel (amélioration de son quotidien, gain de temps...). Le manque d'engagement de la direction générale du BNM à mettre en place la démarche est un frein dans l'instauration du SMQ. L'insuffisance, voire l'absence, de cet engagement des responsables fait, entre autres, obstacle à la mise en place de l'esprit qualité au niveau du bureau. Ce problème s'explique par le fait que la priorité des dirigeants n'est pas celle de l'objectif de la démarche qualité, qui est la satisfaction des clients.

Concernant la documentation, il faut tout d'abord vaincre les réticences : certains craignaient de perdre le pouvoir que confère le savoir ; d'autres considéraient l'écriture de documentation comme une tâche peu gratifiante et du temps perdu ; d'autres encore redoutaient de ne pas être à la hauteur ... tous ou presque appréhendaient la lourdeur de ce système documentaire. Convaincre tous les membres du support ne s'est pas fait sans mal, et le meilleur argument a été la perception des premiers fruits de notre démarche, quelques mois plus tard.

Un autre frein est la crainte d'une mise en accusation lors de l'apparition d'un incident. Or, une telle situation conduit à réexaminer les procédures, à analyser la situation pour prévenir toute récidive, mais sans aucune mise en cause individuelle. Une erreur individuelle peut se produire, nul n'est infaillible et si cela se produit alors que les procédures ont été respectées, c'est qu'elles sont inadaptées à l'acteur, à la tâche...

Nous avons réussi à établir un climat de confiance mutuelle, et le personnel est convaincu que le travail de chacun contribue et est indispensable à la réalisation des objectifs de l'équipe, la disponibilité des applications et la satisfaction de nos clients. Pour certains, ce fut une révélation.

La qualité de service se basait principalement sur le comportement et l'état d'esprit des acteurs du bureau. De plus, la mise en œuvre d'une maîtrise collective d'un processus est trop souvent freinée par des problèmes relationnels. Aussi, il est essentiel de lever les résistances aux changements pour passer d'exigences « techniques » aux exigences du client. Toutefois, il est tout aussi primordial de ne pas négliger l'organisation, l'approche processus et le pilotage car le système Qualité n'est, en fait, qu'un outil au service du management opérationnel.

3.2 Les coûts de la qualité

La mise en place de démarches qualité pose la question légitime de leur coût. En ces périodes de ressources limitées imposées par les restrictions budgétaires, il est à craindre que les ressources utilisées à l'organisation le soient au détriment des actions pratiques sur le terrain.

Les coûts de conformité sont les coûts nécessairement encourus par une entreprise pour respecter les normes techniques. Ils peuvent englober les coûts d'adaptation du produit aux exigences locales et/ou l'exécution des procédures d'évaluation de conformité tant avant l'exportation qu'au point d'entrée.

Mettre en place la démarche qualité implique des coûts pour le BNM, qu'il s'agisse du coût du processus d'élaboration lui-même ou du coût (et de la difficulté) du contrôle. Cela implique, par exemple, la quantification de la qualité, de matériels, d'équipement, de personnel technique formé, de moyens financiers, etc. Ils sont réels, mais inférieurs aux gains obtenus grâce à une démarche qualité. Les organismes publics ont aussi des services à rendre et des usagers à satisfaire. En outre, ces organismes doivent fonctionner efficacement avec des budgets de plus en plus serrés et rendre des comptes.

3.3 Intégration du client dans le processus

La recherche de la qualité est un état d'esprit à maintenir durablement, pour l'éternité pourrait-on dire ! Il est nécessaire de garder à l'esprit le fait que, d'une part, les attentes des clients sont en perpétuelle évolution.

Faire entrer la voix du client dans l'entreprise et l'écouter ne répond pas toujours à la logique de la production souvent dominante. Cela nécessite parfois un changement culturel important. La clientèle du BNM est très variée et la satisfaction de la clientèle est difficile car la plupart des services demandés ou les normes voulues par les usagers ne sont pas disponibles au bureau. Il est alors difficile de cerner les besoins de ces clients en fonction des désirs de tous les acteurs économiques à Madagascar.

Il est délicat de s'assurer que la qualité perçue par le client correspond bien à la qualité conçue, de par la subjectivité et la diversité du souhait d'un client. L'interface jouée par le service qualité comme outil de mesure de la satisfaction client est donc primordiale.

3.4 Le manque de temps

Comment mettre en place une démarche qualité quand les rythmes de travail sont déjà élevés ?

La qualité est une « matière » qui s'apprécie sur le long terme. Aussi, pour engager une vraie dynamique et recueillir les fruits de son engagement, il est indispensable d'inscrire la démarche qualité dans la durée.

Inscrire la Qualité dans les plans d'actions pluriannuels, investir dans des parcours de formation, intégrer les résultats de la qualité de service dans les primes variables et autres systèmes de gratification, adapter les fiches de postes par des critères basés sur la Qualité, sont autant de moyens nécessaires pour bâtir avec succès une démarche qualité performante.

Les agents du BNM sont insuffisants en nombre et le volume des travaux est très important. Cependant, le temps consacré la démarche qualité est un investissement qui va se traduire par des gains une fois aboutie. Le responsable qualité doit impliquer et rendre acteur le personnel, sans le surcharger de travail. Il doit pouvoir s'adapter aux rythme et capacité de chacun.

3.5 Les formalités administratives

Il y a bien eu dans le secteur public des excès « bureaucratique », mais les approches actuelles et les nouvelles normes ont rectifié ces dérives et sont maintenant beaucoup plus rationnelles et efficaces. Chaque organisme choisit sa structure documentaire et le niveau de détails documentaire qui lui convient pour bien fonctionner.

Tableau 2 : Tableau synthétique des avantages et inconvénients de la démarche qualité

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> – Réflexion des salariés sur leurs pratiques → auto-amélioration des pratiques + motivation (car implication du personnel) → gains de productivité. – Possibilité de remplacement du personnel car formation plus rapide grâce aux processus. – Définition précise des rôles de chacun en cas de crise. – Traçabilité : résolution plus rapide de problèmes de nature identique grâce aux retours d'expérience + protection du client + origine des problèmes située en cas de litige. – Circulation de l'information facilitée grâce à un travail en réseau. – Homogénéisation des pratiques (création de standards) → référentiels communs → gains de temps. – Accroissement des objectifs lorsque ceux-ci sont atteints → amélioration de la productivité. 	<ul style="list-style-type: none"> – Lourdeur du système : inflation de papiers ; multiplication de réunions → perte d'efficacité et de flexibilité. – Mauvaise lisibilité de ce système par les salariés qui le vivent comme une contrainte et ne se l'approprient pas. – Augmentation des compétences attendues des salariés or celles-ci ne sont pas valorisées. – Contrôle (perçu ou réel) renforcé sur les salariés → pression très forte sur eux. – Mode opératoire → traduction formalisée du maintien actuel du taylorisme → déqualification.

Source : ISO visible au site <http://www.iso.org>

La démarche qualité s'applique donc parfaitement bien au secteur public comme la normalisation. Actuellement, les procédures du BNM sont en relations avec celles du Ministère. Cette situation ne permet pas au bureau de mieux gérer ses activités. Ces processus externalisés demandent beaucoup de temps et de procédures.

CHAPITRE 2 : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS

Dans la plupart des pays, la compétition économique internationale laisse de moins en moins de place aux produits de qualité inférieure. Presque tous les types d'industries ont largement recours à la normalisation pour maîtriser la qualité de leur production, créer les conditions d'une saine concurrence entre opérateurs économiques et favoriser ainsi le développement d'une plus grande croissance.

L'activité économique, notamment la production de biens et services destinés au marché intérieur comme au marché extérieur doit, pour s'inscrire dans une dynamique de compétitivité, s'orienter vers une plus grande maîtrise de la qualité.

Section 1 : Résultats attendus du bureau

Pour que le BNM soit plus efficace dans sa mission, plusieurs attentes sont prévues pour que le bureau arrive à maintenir une place importante dans la vie économique et sociale du pays. Les dirigeants et personnels du bureau souhaite avoir un bureau qui fait la fierté du pays par rapport aux autres pays en développement. Des efforts sont en effet indispensables pour arriver aux différentes exigences objectifs fixés et pour que le bureau réponde aux attentes des utilisateurs de ses services.

1.1 Disposer d'un manuel qualité

Pour commencer, le BNM doit disposer d'une manuelle qualité qui définit l'orientation générale et les objectifs en matière de qualité du bureau. Le fonctionnement du bureau ne doit plus dépendre que du bureau lui-même. Pour ces raisons, la coopération entre les acteurs et la coordination et la transparence des activités sont des conditions préalables du fonctionnement efficace d'un système national de normalisation. Des moyens suffisants seront à la disposition du bureau dans la réalisation de ses missions.

Le manuel qualité doit traduire les différents engagements de la direction générale à mettre en place la démarche qualité. Ce manuel va servir de document de référence pour les différents acteurs concernés par la démarche qualité. Ce manuel sera établi, appliqué et conservé selon

les procédures de la maîtrise documentaire. Le responsable qualité désigné gère le manuel et fera en sorte que l'ensemble des personnels accèdent au document.

1.2 Effectif des personnels suffisants et compétents

Le nombre des personnels du BNM doit permettre de faire sortir plusieurs normes demandés par les utilisateurs. Ce nombre doit être au minimum de soixante douze (72) selon l'estimation faite par le responsable du volet normalisation et en fonction de l'actuel organigramme.

En cas de congé ou d'absence, il devrait toujours y avoir des personnes capables de donner des informations aux publics. Quand nous parlons de l'effectif, ça suppose aussi l'existence des compétences appropriées. La compétence des personnels doit être complète au niveau du bureau car actuellement, plusieurs domaines d'activités n'ont pas de techniciens qui coordonnent les travaux des CTN.

1.3 Mise à disposition effective des ressources

Disposer d'un local aux normes et qui répond aux exigences des travaux et des publics est aussi l'une des principales attentes du BNM en matière d'infrastructure. Le local actuel du BNM n'est pas approprié pour les travaux et la communication avec le public. La grande salle du BNM sert en même temps de salle de bureau, de lecture et de réunion. Ce qui n'est pas appropriée pour les techniciens qui y sont basés.

Le bureau doit disposer d'un réseau informatique approprié et d'une connexion internet ininterrompue et puissante. Ces installations informatiques doivent être gérées par un Administrateur formé et spécialiste du domaine pour éviter une perte ou risque importante de données accidentellement. Chaque employé technicien du bureau doit avoir un ordinateur pour lui faciliter les tâches et pour éviter la queue en cas d'abondance des travaux.

1.4 Infrastructures améliorées

Du fait du peu de moyens existants, les fonctionnaires malgaches chargés du contrôle des aliments sont mal équipés pour accomplir leurs différentes tâches. Les services d'inspection sont ainsi mal équipés pour réaliser le travail de terrain qu'implique habituellement toute procédure d'inspection.

Les laboratoires publics nationaux manquent d'instruments d'analyse pour tester correctement les produits. De plus, les méthodes et compétences techniques nécessaires à la réalisation des tests d'évaluation de la qualité leur font souvent défaut. Or, la performance de ces infrastructures est considérée comme des facteurs de réussite à Madagascar. La plupart des entrepreneurs ont du mal à avoir une infrastructure adéquate dans l'exercice de leurs fonctions.

1.5 Meilleure collaboration avec les partenaires

D'une manière générale, il est important que les parties intéressées par la normalisation soient informées de son importance et disposent d'une connaissance approfondie du domaine. Pour cela, des ateliers ou séminaires d'information dont l'objectif est de renforcer la sensibilisation à la normalisation et de promouvoir l'utilisation de normes doivent être effectués. L'ensemble des efforts avaient pour objectif de surmonter le manque de conscientisation par le bureau aux publics en général.

Il est nécessaire que les groupements industriels soient plus impliqués dans l'information de leurs membres en matière de normalisation et d'impact de la normalisation. Les organisations sociales telles que les associations de défense des consommateurs doivent intensifier leur coopération entre-elles de manière à être plus puissantes. Elles doivent se professionnaliser et s'adresser au Gouvernement pour obtenir de l'aide et conforter leur position.

Les cours de formation et séminaires permettent également d'être conseillé sur l'interprétation et la mise en application des normes. Si bien que les bénéficiaires des mesures améliorent leurs propres possibilités de mise en œuvre des normes existantes, et sont mieux préparés à adapter les nouvelles réglementations applicables dans un domaine.

Section 2 : Recommandations

Face aux diverses difficultés dans la mise en place de la démarche qualité, des recommandations sont avancées pour aider le BNM. Ces recommandations visent à présenter à l'ensemble des personnels les plans d'actions à réaliser dans la mise en œuvre du SMQ.

Améliorer la satisfaction des clients, rendre plus efficace le travail des salariés par rapport aux objectifs fixés par la Direction Générale et élever leurs compétences, développer la transversalité entre services, définir, optimiser et gérer les interfaces et les ressources, créer des réflexes de type clients/fournisseurs internes au travers de l'approche processus, mettre en

place un système de contrôle permettant de suivre l'activité des services, sont autant d'actions qui doivent contribuer au principal résultat attendu à travers la démarche qualité : améliorer les performances du bureau au service du client

2.1 Réaliser les différentes phases de la mise en place

Dans la mise en place du SMQ, plusieurs stades doivent être considérés et le BNM doit réaliser toutes les étapes avant d'obtenir une certification de son système de management.

2.1.1 Diagnostiquer l'existant

Le BNM doit faire un diagnostic complet de sa situation. Le diagnostic a pour finalité d'identifier l'organisation en place, les écarts avec la norme ISO 9001, les principales sources éventuelles de dysfonctionnements et de non qualité, d'identifier les actions d'amélioration à mettre en œuvre et de sensibiliser l'ensemble du personnel au projet qualité qui est initié. Pour cela, il faut :

- prendre connaissance des activités de l'entreprise, de ses produits/services, de ses clients et partenaires
- prendre connaissance des pratiques et évaluer la formalisation (procédures écrites, données enregistrées)
- prendre connaissance des dysfonctionnements éventuels et la capacité de l'entreprise à mettre en place des actions d'amélioration
- élaborer le plan d'actions pour la mise en œuvre du système qualité.

Ce diagnostic est réalisé sous forme d'un audit préliminaire qui prend en compte les différentes exigences de la norme, les principes de management et la qualité des produits/services. Ce diagnostic permet d'évaluer les écarts avec la norme ISO 9001 et de proposer un plan d'actions jusqu'à la certification. Cette étape doit permettre de diagnostiquer les points critiques de l'entreprise par rapport à ses clients et à son organisation.

2.1.2 Lancer la mise en œuvre

Toute mise en place d'une politique qualité doit s'appuyer sur une connaissance précise de l'organisation à laquelle elle s'applique. Pour une entreprise, par exemple, il convient dans un premier temps d'analyser ses forces, ses faiblesses, mais également les opportunités et les menaces auxquelles elle se trouve confrontée.

Il est important de mettre en œuvre un système de management de la qualité adapté à l'entreprise. Et non pas à l'entreprise d'adopter un système de management modèle. L'entreprise doit élaborer un manuel qualité qui reflète la politique qualité du bureau.

Dans cette phase, des actions doivent être entreprises pour lancer la mise en place :

- communication de la Direction sur ses objectifs et sur le projet
- rapport sur le diagnostic fait : améliorations à mettre en place
- élaboration du calendrier du projet de mise en place
- nomination de la personne qui sera en charge, en interne, de piloter le projet

2.1.3 Former et sensibiliser les personnels à la maîtrise d'un système de management de la qualité

L'objectif dans cette phase est de prendre connaissance des exigences de la norme ISO 9001, des actions qui seront à mettre en place et le rôle de chaque acteur dans l'amélioration continue. L'enjeu de cette formation/sensibilisation est aussi de faire comprendre à l'ensemble du personnel les enjeux de la mise en œuvre d'un système de management orienté la satisfaction des clients et de les rassurer face à l'obligation d'une certaine formalisation.

2.1.4 Mettre en œuvre le système de management de la qualité

Cette étape constitue l'ossature du système de management. Il s'agit de :

- procéder à l'identification et à la formalisation des processus, et de la mise en place des actions d'améliorations
- de la mise en place de la gestion documentaire
- d'élaborer les documents écrits nécessaires à la gestion du système: procédures exigées par la norme, méthodes, instructions de travail
- procéder à la rédaction du Manuel Qualité

L'entreprise doit fixer son propre niveau de formalisation en fonction de ses activités, des exigences relatives aux produits, de l'autonomie de son personnel. L'entreprise doit fixer son propre niveau de formalisation en fonction de ses activités, de l'autonomie de son personnel, etc.. Il ne s'agit pas de tout écrire, mais écrire ce qui est nécessaire pour répondre aux exigences de la norme et améliorer la performance de l'entreprise.

2.1.5 Suivre et contrôler la mise en œuvre

Les processus formalisés sont systématiquement mis en œuvre et des enregistrements sont établis. Des indicateurs de mesure permettent de visualiser au cours du temps l'influence de telle ou telle action sur un point précis de l'organisation de l'entreprise. Des actions correctives sont éventuellement mises en œuvre, leur efficacité mesurée. Il est essentiel de connaître le degré de satisfaction du client, de sa perception des produits et des services fournis par l'entreprise ainsi que l'évolution de ses besoins.

La réalisation d'une enquête de satisfaction permet d'identifier ces différents éléments et d'obtenir une mesure précise du niveau de satisfaction et de mettre en œuvre le processus d'amélioration continue. Cette enquête de satisfaction peut aussi être réalisée en début de démarche afin de connaître les attentes des clients.

Par conséquent, il est indispensable pour chaque entreprise de remettre en cause chaque année ses résultats obtenus et de considérer que rien n'est définitivement acquis. Pour lancer ou optimiser un dispositif d'amélioration continue, il est nécessaire d'identifier toutes sources de dysfonctionnement.

2.1.6 Réaliser les audits internes

Un/des audit(s) interne(s) est (sont) réalisé(s) régulièrement au cours de la mise en œuvre du système afin de vérifier l'application de tel ou tel processus. Ceux-ci permettent d'accentuer les actions sur des points particuliers du système de management de la qualité. Ces audits sont réalisés par des personnes formées à l'audit sous la responsabilité du Consultant. Pour la réalisation d'un audit interne complet avant la demande de certification, le bureau doit :

- vérifier l'adéquation et la conformité entre le modèle (norme ISO 9001), le référentiel (système qualité en place) et la réalité (l'existant)
- suivre l'audit, actions correctives
- faire une revue de direction.

2.1.7 Choisir l'organisme certificateur

Le choix d'un organisme certificateur est important pour la certification du bureau. Les organismes certificateurs accrédités sont considérés comme compétents dans le domaine d'activités. De ce fait, le bureau doit :

- établir une procédure de sélection et par la suite déposer la candidature
- également remplir le questionnaire d'évaluation préliminaire.

2.1.8 Réaliser un audit de certification

Un audit de contrôle est réalisé chaque année. Le renouvellement du certificat donne lieu à un nouvel audit complet. La vie ne s'arrête pas avec la certification. La nouvelle version de la norme ISO 9000 incite aujourd'hui l'entreprise à faire évoluer son système de management vers la *Qualité Totale*.

La dernière étape subie par le bureau est l'audit de certification. Pour ce faire il faut que le bureau :

- établisse une procédure appropriée de sélection et soumet sa candidature
- réponde au questionnaire d'évaluation préliminaire.

2.2 Améliorer la compétence des personnels

L'identification des compétences est la première étape d'un processus qui doit apporter une réponse à un problème auquel l'entreprise est confrontée ; c'est rarement une fin en soi. Ces problèmes sont eux-mêmes d'une grande diversité et obéissent chacune à leur propre logique, générant par-là leurs enjeux.

L'aptitude à tenir une fonction dépend de la concordance entre les compétences détenues par l'individu et les compétences requises pour la fonction. Les compétences acquises sont celles que l'individu a eu l'occasion d'exercer, dans sa vie professionnelle.

Pour le BNM, renforcer les synergies et développer les compétences de ses personnels est essentiel pour être toujours plus innovant et performant face à l'évolution des contextes économique et social mondial. Le BNM doit garantir l'accès à la formation à chacun de ses personnels, tout au long de sa vie professionnelle. De nombreuses formations en travaux de normalisation et en gestion d'activités sont donc proposées en :

- compétences techniques : connaissances des produits, réglementation, langues étrangères et toute formation liée au métier exercé et au maintien des compétences

- développement personnel pour une évolution vers d'autres responsabilités/métiers : management, équipes multiculturelles, techniques de communication, connaissance de soi.

Le bureau doit permettre à ses employés de maintenir leurs connaissances à jour par un recyclage dispensé, au besoin, sur de nouvelles technologies, sur le fonctionnement de nouveaux appareils ; il doit aussi commencer la formation en insistant sur la relation qui existe entre les tâches des employés et les objectifs fixés.

2.3 Renforcer et mettre à la disposition les ressources nécessaires

Les ressources constituent un élément clé dans le fonctionnement d'une organisation. L'existence et l'utilisation des ressources sont considérées comme un facteur de succès pour l'atteinte des objectifs de l'organisation.

2.3.1 Assurer le budget de fonctionnement

Le budget du bureau doit être suffisant pour son fonctionnement. De ce fait, il doit être planifié avec attention pour l'ensemble de l'année et être mis en relation avec les projets de normalisation à faire. Des rapports annuels doivent renseigner sur la façon dont le budget a été utilisé et établir si ce dernier a été suffisant pour accomplir les tâches et atteindre les buts que le bureau s'était fixés.

2.3.2 Augmenter l'effectif des personnels

Le nombre des personnels du bureau est très insuffisant par rapport aux besoins du pays. Pour cela, il ya besoin d'augmenter l'effectif des normalisateurs du bureau. Plusieurs comités techniques de normalisation n'ont pas de responsables pour les gérer. Cette situation devrait permettre au bureau de recruter des employés pour coordonner les activités des comités. Le nombre et la compétence du personnel ainsi que l'importance de l'organisation sont les meilleurs garants de la réussite du bureau dans l'exercice de ses activités.

Les normalisateurs qui, en raison de ses qualifications, sont chargés de coordonner les travaux de normalisation : organiser et gérer le travail des CTN, avec le soutien de collègues dont l'effectif est aussi approprié que possible. La réussite et la qualité de la normalisation dépendent des ressources en personnel disponible au bureau et des différents partenaires à l'extérieur. Pour cette raison, il est important d'avoir un personnel bien formé et hautement

motivé, avec un nombre suffisant de membres de CTN en rapport avec la taille des activités et des missions et des besoins spécifiques en matière de normalisation.

Le terme "personnel" a pour signification, dans ce contexte, des normalisateurs qualifiés. En complément, il devrait y avoir un personnel secondaire, tels que des personnels d'appui, un chauffeur. Les normalisateurs doivent être professionnellement formés et qualifiés.

Un des objectifs principaux pour la gestion du personnel du bureau doit être que tous les membres du personnel aient clairement compris la politique qualité du bureau, qu'ils aient des tâches, des responsabilités et des conditions de travail bien définies ainsi que des salaires compétitifs qui reflètent le professionnalisme.

2.3.3 Améliorer les espaces de travail

La capacité organisationnelle du bureau doit se refléter dans les installations et les équipements utilisés. Il est d'une importance vitale que le fonctionnement et l'utilisation d'une infrastructure adéquate soit pris en compte dans la planification des activités ou de réorganisation du bâtiment existant. Différents espaces doivent être prévus pour le bureau. Ce sont les suivants :

- espace pour le volet normalisation
- espace pour le centre de documentation et d'information
- espace pour le volet certification
- espace pour le volet formation.

Ces espaces ne sont pas du tout exhaustifs mais c'est pour donner une idée sur l'importance des espaces que le bureau devrait disposer par rapport aux travaux qui l'attendent.

2.3.4 Disposer des matériels adéquats

Les activités au BNM doivent inclure l'accès aux ressources d'information électroniques qui reflètent l'évolution technologique de la normalisation aussi bien que les intérêts et la culture des utilisateurs. Les ressources électroniques doivent inclure un accès à Internet à haut débit qui permettrait d'accéder facilement à des sites des organismes internationaux de normalisation. Le bureau doit également disposer d'un site web propre pour le véhicule des informations surtout dans les régions de Madagascar car le BNM ne dispose que d'un bureau dans la capitale.

Section 3 : Contraintes de la mise en place

Plusieurs paramètres sont à considérer dans la mise en place de la démarche qualité. Ces conditions déterminent l'efficacité des opérations et elles sont devenues des obstacles majeurs pour l'entreprise de la démarche. Ces critères peuvent concerner l'attitude des différents acteurs ainsi que des conditions liées aux personnels et aux autres ressources (matérielles et financières). Ainsi, la rédaction de définitions de fonctions explicites, la remise à plat de relations fonctionnelles et hiérarchiques reconnues par tous, l'identification des compétences requises pour assumer chaque fonction, les actions de formation pour améliorer et compléter sans cesse les compétences, l'évaluation et les échanges réguliers dans le cadre de l'entretien individuel annuel sont autant d'éléments ô combien importants qui doivent être pris en compte pour permettre la réussite d'une démarche qualité.

3.1 Obligations des parties concernées

Pour mieux rendre effectif la mise en place de la démarche qualité, les différentes parties concernées par le projet doivent prendre leurs responsabilités et répondre à des exigences majeures. Les différents acteurs du bureau vont mettre ensemble leurs efforts pour la mise en œuvre de la démarche.

3.1.1 De la Direction générale

Elaborer et déployer une politique qualité mobilisatrice pour l'entreprise et ses acteurs nécessitent engagement et implication de la part du dirigeant ; ce n'est pas chose facile, et disposer de méthodes pertinentes est un sérieux atout. Cette formation répond aux besoins de ces dirigeants volontaires qui souhaitent passer aux actes

La direction générale joue le rôle clé dans la mise en place de la démarche qualité. Plusieurs exigences doivent être respectées par la direction du BNM. La direction générale s'engage à respecter les exigences relatives à la responsabilité de la direction définies dans la norme ISO 9001. Conscient de la nécessité d'adhésion de chacun et du fait que la démarche s'inscrit dans un processus global, la direction assure aussi que tous les collaborateurs, sans égard à leur position, sont directement concernés par la démarche qualité à mettre en place.

3.1.2 Des techniciens

Les opérateurs ont des obligations envers les consommateurs en leur fournissant des produits de meilleure qualité tant au niveau du marché local qu'à l'international. Les exportateurs sont garants des produits qu'ils envoient à l'extérieur et ils doivent suivre les normes requises pour ne pas pénaliser la balance des paiements, en particulier, et l'économie du pays en général.

Ce suivi de normes est considéré comme une autodiscipline pour les entreprises. Pour les produits soumis à des contrôles obligatoires, les entreprises ont intérêt à effectuer ces contrôles pour éviter tout problème lié aux procédures car elles sont censées être suivies par tout le monde. C'est à dire toute opération ne respectant pas la procédure doit être remise en cause et ne doit pas être validé.

Enfin, les opérateurs sont obligés de déployer des moyens énormes pour pouvoir réussir et affronter la concurrence mondiale. Pour ce faire, ils sont obligés de faire de gros investissements pour la mise en place d'un système de démarche qualité et de procéder à la certification de leurs produits. L'acquisition des normes fait partie de ces opérations.

3.2 Respect de l'éthique et de la déontologie

Jusqu'à présent, les principes directeurs qui composaient la politique générale du BNM restaient largement implicites. Aujourd'hui, le bureau doit mettre en place des démarches éthiques ou déontologiques formalisées.

La performance repose de plus en plus sur la qualité des relations entre les acteurs. La qualité des relations entre les différents acteurs au sein du bureau, avec les fournisseurs, les clients, l'environnement sont au cœur de l'efficacité.

La déontologie et l'éthique visent le même objectif : réguler les comportements afin d'assurer des rapports harmonieux entre les personnes. Chacune le fait à sa manière.

Le mot «éthique» signifie science de la morale, art de diriger sa conduite. Il s'agit d'une branche de la philosophie définissant les comportements moralement acceptables. L'éthique peut fortement varier en fonction des valeurs et de la culture.

L'éthique fait appel à l'adhésion des personnes aux valeurs plutôt qu'à l'observance des devoirs. Face à une situation donnée, la décision part d'une réflexion sur les conséquences

positives et négatives de l'action envisagée sur soi, sur autrui et sur l'environnement, et ce, par rapport aux valeurs que l'organisation préconise. Il s'agit de choisir la meilleure chose à faire dans les circonstances. L'intérêt de l'éthique réside dans son objectif qui est de développer chez les gens leur capacité à prendre par eux-mêmes des décisions responsables.

La déontologie fait appel aux devoirs. C'est l'ensemble des règles qu'une organisation se donne, imposant des consignes et des obligations quant à la conduite de ses dirigeants et de ses employés. La déontologie fixe la limite entre ce qui est tolérable et ce qui est intolérable. Une dérogation à la déontologie est susceptible d'entraîner des sanctions.

La démarche qualité est une approche adaptée à tout type d'entreprise et le BNM peut la mettre en place pour améliorer son organisation et son fonctionnement. Plusieurs paramètres ne permettent pas au BNM d'avoir cette opportunité car le bureau connaît actuellement des difficultés dans la réalisation des ses missions.

Les dysfonctionnements au sein du bureau n'a pas permis aux agents d'accomplir leurs missions convenablement. Les ressources à leur disposition sont insuffisantes et la volonté du premier responsable ne répond pas aux conditions requises pour la mise en place.

Néanmoins, des efforts peuvent être entrepris et les techniciens sont là pour appuyer la démarche. L'existence des responsables formateurs en ISO 9001 sera un grand atout pour le bureau. Mais, le renforcement en matière de compétences, de matériels et infrastructures est primordial. Les documentations de base doivent être élaborées pour servir de référence dans la réalisation de chaque étape de la mise en place et l'objectif sera atteint une fois que l'ensemble des personnels vont déployer leurs efforts pour satisfaire les diverses exigences.

CONCLUSION GENERALE

La normalisation aujourd'hui représente un des déterminants majeurs pour le développement d'un pays. Tout le monde est d'accord à l'unanimité sur l'importance de la normalisation en terme d'efficacité économique, de contribution au bien être collectif et d'apport de solutions aux défaillances du fonctionnement d'une entreprise et du marché.

Les normes permettent aux entreprises de se mettre en adéquation avec les standards de performance et de qualité au niveau national ou international. L'importance de la normalisation dans la mise à niveau des entreprises se situe non seulement au niveau du contrôle de la qualité des produits fabriqués, mais aussi et surtout au niveau de la revalorisation du fonctionnement des entreprises et de l'organisme national de normalisation.

L'ouverture au libre échange a accru la concurrence et l'exigence des clients. Aussi, la qualité est devenue un aspect fondamental dans la stratégie des entreprises. La certification permet de mettre en place une démarche qualité ainsi que le concept de qualité totale. Différents modèles de management ont été mis en place pour favoriser l'application de la qualité au sein des entreprises. La normalisation permet alors d'améliorer continuellement le système de management d'une organisation et ainsi de développer les marchés, d'optimiser les relations clients/fournisseurs, d'obtenir des gains de productivité, et de réaliser des économies d'échelle.

En cette période de concurrence exacerbée surtout au niveau mondial, la qualité des produits et des services est devenue une nécessité : vendre c'est bien, vendre en ayant la garantie que le client sera satisfait c'est mieux. La qualité d'un produit ou d'un service se détermine en fonction de son aptitude à satisfaire ces besoins. A ce propos, l'écoute client a une part centrale car c'est elle qui va identifier et comprendre les besoins des clients, que ce soit à travers les réclamations, les enquêtes de satisfaction ou le recueil de besoin. Dans une démarche qualité, tout doit partir du client et se créer autour de lui.

Notre cas d'étude se porte essentiellement sur la mise en application des normes sur le système de management de la qualité pour améliorer la gestion des activités du BNM. Cela

implique la mise en place de la démarche qualité par l'application des exigences de la norme ISO 9001-2008.

La mise en place d'une démarche qualité au sein de l'entreprise quelle soit au niveau du produit ou de l'organisation engendre de nombreuses modifications au sein de l'entreprise. Cette mise en place vise deux principaux objectifs. La première est de satisfaire pleinement les clients et de les fidéliser. Le second est de consolider et d'améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise. De plus, la démarche qualité doit apporter à l'entreprise une réelle valeur ajoutée lui permettant d'améliorer sans cesse ses performances et de mieux vivre au quotidien.

Pour le BNM, le blocage se situe souvent au niveau de la volonté des dirigeants de promouvoir ses activités et également de la mise à disposition des ressources nécessaires, notamment des coûts.

La prise en compte des besoins et exigences des clients à tous les niveaux du pays et l'anticipation de leurs futurs besoins, qui leur procure de la satisfaction et de la fidélisation, sont difficiles vu que les gens accordent plus d'importance aux prix des produits et services. En outre, le BNM n'est pas très bien appuyé par le Ministère de tutelle.

Toutefois, des atouts sont déjà palpables au niveau du bureau tels que : la volonté et les compétences des techniciens, l'adhésion aux organismes internationaux de normalisation. Ces divers paramètres aident beaucoup le bureau à initier la démarche malgré les différents obstacles constatés. Pour rendre effective la mise en œuvre de la démarche, les exigences de la norme ISO 9001 doivent être respectées et le bureau doit commencer à identifier les différentes conditions remplies par le bureau avant d'attaquer les autres points.

Pour terminer, la démarche qualité est une approche efficace et indispensable pour mieux gérer une organisation. Le BNM en tant qu'organisme de normalisation doit montrer l'exemple aux différents organismes et entreprises à Madagascar. La sensibilisation des opérateurs sur l'importance et les bénéfices obtenus de la démarche constitue une clé de réussite pour développer la certification ISO 9001 à Madagascar. L'investissement déployé pour la mise en place sera toujours récompensé plus tard et cet état d'esprit doit être expliqué à toutes les parties intéressées. Qu'est ce qui empêche d'y foncer alors ?

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- FAUCHER S. (2006), Système intégré de management : Qualité Sécurité Environnement, Broché, AFNOR, 202 p.
- Hans BRANDENBURG, Jean-Pierre WOJTYNA, *L'approche processus Mode d'emploi*, Edition d'Organisation. Cedex Paris, 2003, 78 p
- INTERNATIONAL ORGANISATION FOR STANDARDIZATION, ISO 9000 : 2005 - Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire ? Genève, 2005, 30 p
- INTERNATIONAL ORGANISATION FOR STANDARDIZATION, ISO 9001 : 2008 – Système de management de la qualité – Exigences, Genève, 2008, 29 p
-

WEBIOGRAPHIE

- <http://www.b2b-marketing.fr>
- <http://www.commentcamarche.net>
- <http://www.iso.org>
- <http://www.iso.org/tc176/sc2>
- <http://www.labotp.pf/>
- <http://www.qualiteonline.com>
- <http://www.tc176.org>

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : DECRET N° 2008-703 DU 17 JUILLET 2008 PORTANT STATUT ET ORGANISATION DU BUREAU DES NORMES DE MADAGASCAR.....	iii
ANNEXE 2 : MODELE DE MANUEL QUALITE.....	x

ANNEXE 1 : DECRET N° 2008-703 DU 17 JUILLET 2008 PORTANT STATUT ET
ORGANISATION DU BUREAU DES NORMES DE MADAGASCAR

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Tanindrazana-Fahafahana-Fandrosoana

MINISTERE DE L'ECONOMIE,
DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE

DECRET N° 2008-703

Modifiant et complétant le décret n°2004-316 du 09 mars 2004
Fixant Statut et Organisation du Bureau des Normes de Madagascar

Le Premier Ministre, Chef du Gouvernement,

- Vu la Constitution,
- Vu la Loi n°97-024 du 14 août 1997 relative au Régime National de Normalisation et de la Certification des produits, biens et services
- Vu la Loi n°98-031 du 20 janvier 1999 portant définition des établissements publics et des règles concernant la création de catégories d'établissements publics,
- Vu la Loi n° 2003 – 011 du 03 septembre 2003 portant statut général des fonctionnaires,
- Vu la Loi n° 2003-044 du 28 juillet 2004 portant code de travail,
- Vu l'ordonnance n°62-074 du 29 septembre 1962 portant définition des établissements publics et des règles concernant la création de catégories d'établissements publics, modifiée
- Vu l'Ordonnance n°88-015 du 1er septembre 1988 relative à la politique d'exportation,
- Vu l'Ordonnance n°89-019 du 31 juillet 1989 instituant un régime pour la protection de la Propriété Industrielle en République Démocratique de Madagascar,
- Vu le Décret n° 61-305 du 21 juin 1961 fixant les règles de gestion financière et d'organisation comptable applicables aux établissements publics à caractère administratif,
- Vu le Décret n° 61-469 du 14 août 1961 relatif à la responsabilité et aux débits des comptables publics, modifié,
- Vu le Décret n° 68-080 du 13 février 1968 portant règlement général sur la comptabilité publique, modifié par les décrets n° 92-664 du 08 août 1992 et n° 99- 350 du 12 mai 1999,
- Vu le décret n° 76 – 132 du 08 août 1976 et les textes subséquents portant réglementation des hauts Emplois de l'État,
- Vu le Décret n° 94-317 du 12 mai 1994 portant institution de la Direction Générale du Contrôle des Dépenses engagées et fixant les conditions d'exercice du contrôle de l'engagement des dépenses,
- Vu le Décret n°99-335 du 05 mai 1999 définissant le statut type des établissements publics nationaux,
- Vu le décret n° 2004-317 du 04 mars 2004 portant création du Conseil National de Normalisation,
- Vu le décret n° 2005- 003 du 03 janvier 2005 portant règlement général sur la comptabilité de l'exécution budgétaire des organismes publics,
- Vu le décret n° 2007 – 022 du 20 janvier 2007, portant nomination du Premier Ministre, Chef du Gouvernement,
- Vu le Décret n° 2008-427 du 30 avril 2008 modifié par le Décret n°2008-596 du 23 juin 2008 portant remaniement des membres du Gouvernement ;
- Vu le décret n° 2008 – 175 du 15 février 2008 fixant les attributions du Ministre de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie ainsi que l'organisation générale de son Ministère,

D E C R E T E :

TITRE I : DISPOSITIONS GENERALES

Article 1.- Le Bureau des Normes de Madagascar ci-après dénommé BNM, est un établissement public à caractère administratif (EPA), doté de la personnalité morale et jouissant d'une autonomie administrative et financière. Il est placé sous la tutelle technique du Ministère en charge du Commerce et sous la tutelle financière du Ministère chargé des Finances et du Budget.

Article 2 : Le Bureau des Normes de Madagascar est l'organisme national chargé de la mise en œuvre de la politique nationale en matière de normalisation et qualité, telle que définie par le Conseil National de Normalisation et le Ministère chargé du Commerce.

Article 3.- Le siège du Bureau des Normes de Madagascar est fixé à Antananarivo. Il peut ouvrir des bureaux délégués en dehors de son siège.

Article 4 : le Bureau des Normes de Madagascar a pour missions de :

- Appuyer la coordination des travaux de normalisation,
- Elaborer, réviser et centraliser les normes nationales,
- Soumettre à l'accord du Ministère en charge du commerce, et du Conseil National de Normalisation les textes définitifs en vue de leur adoption et promulgation,
- Promouvoir l'application des normes,
- Acquérir et gérer toute documentation normative,
- Diffuser les normes et toutes informations normatives,
- Promouvoir les démarches visant l'assurance de la qualité des produits, biens et services.
- Donner des formations sur la Normalisation et les activités connexes,
- Participer aux réunions et sessions des organismes régionaux et internationaux de normalisation tels que l'ARSO, l'ISO, la CEI ; et
- Au titre des démarches d'application volontaire :
 - Certifier, à la demande du producteur ou du prestataire de service, la conformité aux normes,
 - Gérer la marque nationale de conformité,
 - Gérer les laboratoires affiliés au Bureau des Normes de Madagascar

TITRE II : ORGANISATION TECHNIQUE

CHAPITRE I : DE LA NORMALISATION

Article 5.- Le Bureau des Normes de Madagascar est habilité à créer des comités techniques dans le cadre de son programme annuel de normalisation préétabli par le Conseil National de Normalisation.

Article 6 - Les comités techniques de normalisation sont constitués de personnes reconnues et qualifiées en la matière et des représentants des différentes entités provenant du secteur public, du secteur privé, des associations de consommateurs, d'organismes d'appui intéressés par les normes à étudier.

Article 7.- Le Bureau des Normes de Madagascar assure le secrétariat technique des travaux de normalisation des comités techniques de normalisation.

Article 8.- Les normes ainsi validées sont présentées au Conseil National de Normalisation pour approbation avant promulgation.

CHAPITRE II : DE LA CERTIFICATION

Article 9 : La conformité aux normes nationales des produits, biens et services est attestée par un certificat de qualification délivré par le Bureau des Normes de Madagascar.

Article 10 : La certification nationale conduit au droit d'usage d'une marque nationale de conformité Malagasy « NMG » ayant un logo d'identification préalablement protégé. La marque nationale de conformité, la référence de la norme et le logo apposés sur un produit attestent sa conformité aux exigences requises.

Un certificat de qualification est délivré à une entreprise qui satisfait aux exigences des normes de système de management, il atteste de sa capacité technique et organisationnelle à fournir des services et/ou des produits conformes aux exigences requises.

Les procédures d'octroi de la marque nationale de conformité sont fixées par arrêté soumis au Ministre chargé du Commerce par le Conseil National de la Normalisation.

Article 11 : Pour chacune de ces prestations, des redevances sont prévues dont le montant est fixé suivant la décision du Conseil d'Administration.

Article 12 : Les sanctions pour les infractions aux dispositions de ce chapitre sont prévues par la loi 970-24 du 14 août 1997.

Article 13 : La marque nationale de conformité est gérée par le Bureau des Normes de Madagascar. Elle est la propriété du Bureau des Normes de Madagascar.

TITRE II : ORGANISATIONS ADMINISTRATIVE

Article 14.- Les organes du Bureau des Normes de Madagascar sont :

- Le Conseil d'Administration,
- La Direction Générale.

CHAPITRE I : DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Article 15 .- Le Bureau des Normes de Madagascar dispose d'un Conseil d'Administration qui en est l'organe délibérant.

Article 16 .- Les membres du Conseil d'Administration, nommés intuitu personae, par arrêté du Ministère de tutelle technique, sont composés de :

- Un (01) représentant du Ministère chargé du Commerce,
- Un (01) représentant du Ministère chargé de l'Industrie,
- Un (01) représentant du Ministère chargé de la Santé,
- Un (01) représentant du Ministère chargé de l'Agriculture,
- Un (01) représentant du Ministère chargé des Travaux Publics,
- Un (01) représentant du Ministère chargé de l'Environnement,
- Un (01) représentant du Ministère chargé des Finances et du Budget,
- Quatre (04) membres issus du secteur privé désignés par les syndicats ou les groupements nationaux et représentants des secteurs suivants : Industrie, Tourisme, Pêche, Agriculture et Travaux publics.
- Un (01) représentant de la Fédération des associations des consommateurs,
- Un (01) représentant de la Fédération des Chambres du Commerce et de l'Industrie,
- Un (01) représentant du « Tranoben'ny Tantsaha ».

Article 17 .- Le mandat des membres du Conseil d'Administration court sur une période de quatre (04) ans, une fois renouvelable.

Chaque entité concernée désignera respectivement un représentant permanent et un suppléant.

Article 18 .-Le Conseil d'Administration a pour attributions :

- L'examen et l'approbation des rapports d'activités annuels, du budget et des comptes financiers du Bureau des Normes de Madagascar,
- L'approbation des effectifs autorisés suivant un tableau des emplois,
- L'examen et l'approbation des nominations des cadres dirigeants du Bureau des Normes de Madagascar,
- La prise de décision sur toutes les affaires qui lui sont soumises par Le Directeur Général du Bureau des Normes de Madagascar, et
- La clôture et l'arrêt, chaque année, du budget préparé et établi par le Directeur Général du Bureau des Normes de Madagascar.

Article 19 .- La Présidence du Conseil d'Administration est assurée par une personne élue par et parmi ses membres.

Article 20. - Le Conseil d'Administration se réunit en session ordinaire deux fois par an. Il peut se réunir en session extraordinaire, en tant que besoin, soit sur convocation du Président, soit à la demande des deux tiers de ses membres.

- La réunion n'est valable que si la moitié des membres est présente ou représentée. Si le quorum n'est pas atteint, le Président convoque une deuxième réunion dans un délai de quinze jours.
- Les décisions prises au cours de cette deuxième réunion sont valables quel que soit le nombre des membres présents.

Article 21. - Les décisions du Conseil d'Administration sont validées par la moitié au moins des membres présents ou dûment représentés. En cas de partage égal des voix, celle du Président est prépondérante.

Article 22. - Les fonctions des membres du Conseil d'Administration sont gratuites. Toutefois, ils peuvent percevoir des indemnités de réunion et le remboursement des frais de séjour ou de déplacement occasionnés par leur participation aux séances du Conseil, suivant la disponibilité financière du Bureau des Normes de Madagascar.

CHAPITRE II : DE LA DIRECTION GENERALE

Article 23. - Le Directeur Général, ordonnateur principal du Bureau des Normes de Madagascar, est nommé par Décret pris en Conseil des Ministres, sur proposition du Ministre de tutelle.

Article 24. - Le Directeur Général est investi du pouvoir de décision nécessaire à la bonne marche du Bureau, notamment :

- La représentation dans tous les actes de la vie civile,
- La direction et l'administration du Bureau des Normes de Madagascar,
- L'animation et la coordination de ses activités,
- La réalisation des objectifs conformément aux directives du Conseil National de Normalisation,
- L'élaboration des plans d'actions et du budget du Bureau des Normes de Madagascar,
- L'exécution du budget du Bureau des Normes de Madagascar approuvé par le Conseil d'Administration,
- L'exécution des programmes d'actions adoptés par le Conseil National de Normalisation.

Article 25. - A ce titre, il est chargé de :

- Préparer et soumettre à l'examen du Conseil d'Administration :
 - le programme d'activités et le budget du Bureau des Normes de Madagascar,
 - les rapports annuels et ponctuels des activités techniques et financières,
 - l'organigramme du Bureau des Normes de Madagascar,
 - les propositions de recrutement des cadres dirigeants du Bureau des Normes de Madagascar.
- Gérer le personnel régi par le code de travail et le statut général des fonctionnaires.
- Demander le détachement de personnels régis par le statut général de la fonction publique ou des agents recrutés selon le règlement général de l'établissement et le code du travail.
- Assurer le secrétariat du Conseil d'Administration et conserver les documents relatifs aux délibérations et décisions prises par ledit Conseil.

Article 26. - La Direction générale est composée :

- d'un Département Technique qui assure les travaux d'élaboration de normes ;
- d'un Département Technique qui assure les travaux de certification ; et
- d'un Département Administratif qui traite les affaires administratives, prépare les rapports et appuie la direction générale aux travaux de secrétariat du Conseil d'Administration.

Article 27. - Dans certaines circonstances, le Directeur Général peut déléguer à titre temporaire ou permanent à des chefs de département le pouvoir d'effectuer en son nom, sous son contrôle et sa responsabilité des actes relatifs à certaines de ses attributions sans que cette délégation n'entraîne

un engagement financier susceptible de bouleverser l'équilibre financier de l'établissement. La signature des collaborateurs ayant obtenu délégation de pouvoir est notifiée au Conseil d'Administration.

CHAPITRE III : AGENT COMPTABLE

Article 28.- Un agent comptable, ayant statut de comptable public est nommé par arrêté du Ministère chargé des Finances et du Budget. Il est placé sous l'autorité administrative du Directeur Général du Bureau des Normes de Madagascar tout en préservant son autonomie fonctionnelle.

L'agent comptable est chargé de :

- la prise en charge et le recouvrement des recettes.
- Du contrôle des dépenses et du paiement des dépenses.
- La garde et la conservation des fonds et valeurs.
- Du maniement des fonds.
- La tenue de la comptabilité et l'établissement des comptes financiers du Bureau des Normes de Madagascar conformément aux règles exigées par le plan comptable des opérations publiques.

TITRE III : RESSOURCES ET REGIME COMPTABLE

CHAPITRE I : RESSOURCES ET DEPENSES

Article 29. - Le budget du Bureau des Normes de Madagascar est constitué :

De recettes par les :

- fonds de contribution des entreprises et sociétés membres,
- emprunts, dons,
- subventions de l'État,
- dotations diverses,
- recettes issues des différentes prestations de services offertes par le Bureau des Normes de Madagascar,
- recettes exceptionnelles et imprévues.

De dépenses par les :

- dépenses d'investissement et de fonctionnement,
- remboursements des emprunts et avances,
- charges financières et dépenses diverses.

CHAPITRE II : REGIME COMPTABLE

Article 30. - Le régime comptable applicable au Bureau des Normes de Madagascar est la comptabilité publique suivant le plan comptable des opérations publiques en vigueur.

Article 31.- Le Bureau des Normes de Madagascar dispose d'un budget autonome. Il est soumis au contrôle des dépenses engagées à priori et à posteriori suivant la nature et le montant des dépenses.

CHAPITRE III : OPERATIONS BUDGETAIRES

Article 32. - L'exercice comptable commence le 01 janvier et se termine le 31 décembre de l'année en cours.

Le budget doit être voté le 01 novembre de l'année précédant l'exercice auquel il se rapporte.

Article 33. - Les comptes financiers sont établis et communiqués pour visa et approbation aux autorités de contrôle et de tutelle dans les quatre mois qui suivent la clôture de l'exercice.

TITRE IV : DISPOSITIONS FINALES

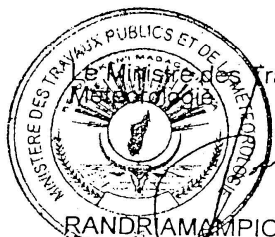
Article 34. - La dissolution du Bureau des Normes de Madagascar est décidée par décret pris en conseil de gouvernement suivant les modalités prévues par le décret n° 99 – 335 sus-visé.

Article 35: Le Ministre des Travaux Publics et de la Météorologie, Le Ministre des Finances et du Budget, Le Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, Le Ministre de l'Energie et des Mines, Le Ministre de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie, Le Ministre de l'Environnement, des Eaux et Forêts et du Tourisme, Le Ministre de la Santé et du Planning Familial, Le Ministre de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales, Le Ministre des Télécommunications, des Postes et de la Communication, Le Ministre des Transports sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution du présent Décret qui sera publié dans le Journal Officiel de la République.

Fait à Antananarivo, le 21 juillet 2008

Par Le Premier Ministre,
Chef du Gouvernement

RABEMANANJARA Charles



Le Ministre des Travaux Publics et de la

RANDRIAMAMPIONONA Roland



Le Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche

RAMANOELINA Armand Panja



Le Ministre de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie

RAZAFIMAHEFA Fizara Ivohasina

Le Ministre de la Santé et du Planning Familial



RALAINIRINA Paul Richard

Le Ministre des Télécommunications, des Postes et de la Communication



ANDRIANTAVISON Bruno Ramaroson

Le Ministre des Finances et du Budget



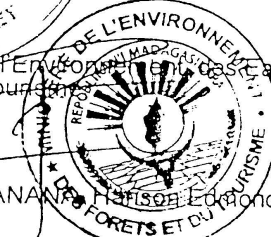
RAZAFINJATOVO Haja Nirina

Le Ministre de l'Energie et des Mines



RAZAKAHESE

Le Ministre de l'Environnement, des Eaux et Forêts et du Tourisme



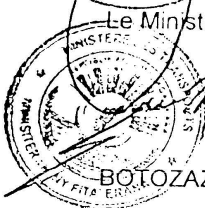
RANDRIARIMANANA Harrison Edmond

Le Ministre de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales



ABDOU Salame

Le Ministre des Transports



BOTOZAZA Pierrot

Source : BNM

ANNEXE 2 : MODELE DE MANUEL QUALITE

Manuel qualité: index

1. Généralités

- 1.1. Index et révisions
- 1.2. Introduction
- 1.3. Exclusions

2. Présentation de l'entreprise

- 2.1. Activités de l'entreprise
- 2.2. Histoire de l'entreprise

3. Définitions et conventions

- 3.1. Définitions et terminologie
- 3.2. Abréviations

4. Système de management de la qualité

- 4.1. Exigences générales
- 4.2. Documentation et enregistrements

5. Responsabilité de la direction

- 5.1. Engagement de la direction
- 5.2. Ecoute clients
- 5.3. Politique qualité
- 5.4. Planification du système de qualité
- 5.5. Responsabilité, autorité et communication
- 5.6. Revue de direction

6. Management des ressources

- 6.1. Mise à disposition des ressources
- 6.2. Ressources humaines
- 6.3. Infrastructure
- 6.4. Environnement de travail

7. Réalisation du produit

- 7.1. Planification de la réalisation des produits
- 7.2. Processus relatifs aux clients
- 7.3. Conception et développement
- 7.4. Achats
- 7.5. Production et préparation du service
- 7.6. Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure

8. Mesures, analyses et amélioration

- 8.1. Planification des essayages et mesurages
- 8.2. Surveillance et mesures
- 8.3. Gestion des produits non-conformants
- 8.4. Analyse des données
- 8.5. Amélioration continue

Aperçu des changements			
Version	Description du changement	Auteur	Date
0	Edition initiale	-	4/10/01
1			
2			
3			
4			
5			

CH 1 Généralités **version 1** **3/06/01**

Section 1.1.: Index et maîtrise des revisions **Version 1** **3/06/01**

Dans ce manuel qualité la numérotation des paragraphes suit dès section quatre directement la numérotation de la norme ISO 9001: 2008.

Ce manuel qualité vaut seulement si la version des sections correspond à la version mentionnée sur D0001, Index du manuel qualité.

Une nouvelle version est créée en republiant une section du manuel qualité et en augmentant le numéro de la version.

Section 1.2.: Introduction **Version 1** **3/06/01**

Ce manuel qualité documente le système de qualité de l'entreprise dans le but de démontrer que l'entreprise fabrique des produits conformes aux exigences des clients et aux normes et réglementation pertinentes.

Ce manuel qualité correspond à la norme ISO 9001: 2008 et contient le développement, la production, le marketing et l'installation réalisés par l'entreprise.

Section 1.3.: Exclusions **Version 1** **3/06/01**

Les exigences d'ISO 9001 qui ne sont pas pertinentes vis-à-vis l'organisation, ses produits, les exigences des clients et la réglementation ne sont pas renfermées dans ce système de qualité.

METHODE

1. Une exigence d'ISO 9001: 2008 peut être exclue si les conditions suivantes sont observées.

- L'exigence provient du chapitre 7 (réalisation) de la norme ISO 9001.
- Les exclusions ne peuvent pas nuire à la capacité de l'entreprise de fournir des produits conformes à toutes les exigences des clients et à la réglementation pertinente. Les exclusions éventuelles ne destituent pas l'entreprise de la responsabilité de fournir des produits qualitatifs.

2. Le responsable de qualité identifie les exigences d'ISO 9001 qui ne sont pas pertinentes vis-à-vis l'organisation et ses produits. Il propose d'exclure ces exigences du système de qualité.

3. La direction a la responsabilité et l'autorité d'évaluer si les exclusions proposées sont convenables et de les approuver. L'évaluation et l'approbation sont faites dans le cadre des revues de direction (voir P 561, Procédure de revue de direction).

4. Toutes les exclusions sont documentées dans cette section du manuel qualité. Les exigences exclues sont identifiées en référant aux chapitres spécifiques de la norme. Une justification courte est donnée expliquant la raison de l'exclusion.

EXCLUSIONS

1. Exclusion: ISO 9001: 2008 section 7.3, conception, inclusivement toutes les subsections.

Justification : notre firme ne développe pas de produits. Nous nous restreignons au développement de méthodes de production, de fabrication et d'installation.

2. Exclusion: ISO 9001: 2008 section 7.6, calibrage.

Justification: notre firme n'utilise pas d'instruments, d'équipement ou de dispositifs pour assurer ou pour suivre les exigences spécifiées. Les produits sont vérifiés principalement au moyen d'inspection visuelle.

CH 2 Présentation de l'entreprise **version 1** **3/06/02**

Section 2.1.: Activités de l'entreprise Version 1 3/06/02

Décrivez les activités de votre firme. Faites une distinction entre les divisions qui doivent être certifiées ISO 9001 et les autres divisions.

Section 2.2.: Historique de l'entreprise Version 1 3/06/02

Décrivez l'historique de votre entreprise: sa date de fondation, ses activités, le nombre d' employés, le secteur, le volume d'affaires.

CH 3 Définitions et conventions **version 1** **3/06/02**

Section 3.1.: Définitions et terminologie Version 1 3/06/02

Le responsable qualité rédige et tient à jour la liste de définitions et terminologie (D0002).

Les définitions concernent:

- le management de qualité en général
- les activités spécifiques exécutées dans l'entreprise.

Les définitions de la norme ISO 9000: 2008 s'appliquent.

La liste de définitions est ajoutée au manuel (D0002).

Section 3.2.: Abréviations Version 1 3/06/02

Le responsable de qualité rédige et tient à jour la liste d' abréviations employées (D0003).

La liste des abréviations est ajoutée au manuel (D0003).

CH 4 Le système de qualité **version 1** **3/06/02**

Section 4.1.: Exigences générales Version 1 3/06/02

L'entreprise a élaboré, documenté et implanté un système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001: 2008. L'entreprise tient à jour ce système de management de la qualité et l'améliore constamment.

Le système de management de la qualité de l'entreprise

- identifie les processus nécessaires
- fixe sur le papier comment ces processus sont exécutés
- fixe sur le papier la succession et l'interaction de ces processus.
- fixe sur le papier les critères et les méthodes pour assurer que la gestion et le fonctionnement des processus sont efficaces.
- assure que les moyens adéquats et l'information nécessaire sont disponibles pour la gestion et le fonctionnement de ces processus.
- prend soin de la gestion, de la revision et de l'analyse de ces processus.
- exécute les actions nécessaires afin d'atteindre les résultats projetés et l'amélioration continue de ces processus.

L'entreprise administre ces processus suivant la norme ISO 9001: 2008.

La procédure P 741, achats, décrit la méthode à suivre quand un processus qui influence la qualité, est sous-traité.

Section 4.2.: Documentation et enregistrements Version 1 3/06/02

A. GENERALITES

La documentation de qualité de l'entreprise comprend:

- la politique qualité et les objectifs qualité
- un manuel qualité
- des procédures documentées exigées par la norme ISO 9001: 2008
- les documents nécessaires à assurer une planification efficace, le bon fonctionnement et l'administration des processus.
- les enregistrements exigés par la norme ISO 9001: 2008.

Le terme "procédure documentée", employé dans le manuel qualité, signifie que la procédure est documentée, exécutée et tenue à jour.

L'impact du système de management de la qualité se base sur:

- l'importance de l'entreprise et le genre de ses activités
- la complexité des processus et leurs interactions
- la compétence du personnel

L'entreprise conserve sa documentation soit sur papier, soit électroniquement, ...

B. MANUEL QUALITE

Notre firme a élaboré ce manuel qui décrit le système de management de la qualité et présente ses politiques qualité en relation avec les exigences de la norme ISO 9001: 2008.

Le manuel qualité comprend :

- l'impact du système de qualité, y compris les détails et la justification concernant les exclusions
- la référence aux procédures documentées
- une description des processus et leur interaction.

C. MAITRISE DES DOCUMENTS

Notre firme a mis en oeuvre une gestion des documents du système de management de la qualité décrite dans la procédure P 422 "Maîtrise des documents".

Cette procédure assure que les documents sont:

- revus par le comité de gestion et approuvés par les responsables désignés avant d'être émis suite à une modification ou dans le cas d'un nouveau document.
- identifiés par un numéro ou une date de version
- disponibles sur le WEB de l'entreprise ou aux endroits pertinents en format papier.
- retirés des points de diffusion lorsque périmés ou identifiés adéquatement lorsque conservés pour référence.

Une liste des manuels qualité et des procédures en circulation est maintenue à jour par le responsable de la qualité, identifiant les versions et les détenteurs des copies.

D. MAITRISE DES ENREGISTREMENTS

Notre firme a mis en oeuvre une gestion des enregistrements du système de management de la qualité décrite dans la procédure P 423, enregistrements relatifs à la qualité.

Dans cette procédure il est prévu entre autres:

- les moyens pour identifier et conserver les enregistrements
- le collaborateur qui est responsable pour la gestion des enregistrements
- le délai de conservation des enregistrements
- les collaborateurs ayant la permission d'utiliser les enregistrements
- l'endroit de stockage des enregistrements
- la procédure back-up au sujet des données stockées en files digitales.

Source : www.labotp.pf/

TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES ABREVIATIONS ET TABLEAUX	iii
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
GLOSSAIRE.....	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I: PRESENTATION DE L'ORGANISME NATIONAL ET GENERALITES SUR LA NORMALISATION	3
CHAPITRE 1 : BUREAU DES NORMES DE MADAGASCAR.....	5
Section 1 : Description et missions	5
1.1 Fiche signalétique.....	5
1.2 Historique.....	5
1.3 Missions	6
Section 2 : Statut et organisation.....	7
2.1 Statut	7
2.2 Organigramme.....	7
2.2.1 Conseil d'Administration.....	9
2.2.2 Directeur Général.....	9
2.2.3 Agent Comptable	10
Section 3 : Activités du bureau	10
3.1 Normalisation.....	10
3.1.1 Elaboration d'une norme	11
3.1.2 Révision d'une norme nationale	11
3.1.3 Harmonisation des normes.....	11
3.1.4 Adoption d'une norme	11
3.1.5 Promotion d'une norme	12

3.2	Assurance qualité	12
3.3	Formation	12
3.4	Gestion de la documentation.....	12
3.5	Relation avec les autres organismes de normalisation.....	13

CHAPITRE 2 : NOTIONS SUR LA NORMALISATION, LA REGLEMENTATION ET LA QUALITE

Section 1 : Normalisation.....	14
1.1 Définitions.....	14
1.1.1 Normalisation.....	14
1.1.2 Norme	15
1.2 Différents types de normes.....	15
1.2.1 Norme de produit	15
1.2.2 Norme de système.....	15
1.3 Différentes catégories de normes	16
1.4 Caractère d'une norme	16
1.5 Rôle et importance de la normalisation.....	17
1.5.1 Pour les opérateurs.....	17
1.5.2 Pour les consommateurs	18
1.5.3 Pour l'Administration	19
1.6 Processus d'élaboration d'une norme	20
1.7 Principes de la normalisation	20
Section 2 : Notions essentielles sur la réglementation	21
2.1 Définitions.....	21
2.1.1 Réglementation	21
2.1.2 Règlement technique.....	21

2.2	Caractère d'une réglementation	22
2.3	Importance de la réglementation.....	22
Section 3 : Notions sur la qualité		23
3.1	Définitions.....	23
3.2	Objet de la qualité	23
3.3	Formes de la qualité	23
3.3.1	Qualité interne.....	24
3.3.2	Qualité externe	24
3.4	Notions d'assurance qualité	24
3.4.1	Définition	24
3.4.2	Objectif de l'assurance qualité.....	24
3.4.3	Principes de l'assurance qualité.....	25
PARTIE II : CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE DE LA DEMARCHE QUALITE.....		27
CHAPITRE 1 : NOTIONS ESSENTIELLES DE BASE.....		29
Section 1 : Système de Management de la Qualité.....		29
1.1	Définition et objectifs.....	29
1.2	Normes sur le Système de Management de la Qualité.....	30
1.3	Fondements du Système de Management de la Qualité.....	31
Section 2 : Les exigences du Système de Management de la Qualité.....		34
2.1	Les exigences générales	34
2.2	Les exigences relatives à documentation	34
2.2.1	Généralités	34
2.2.2	Manuel qualité	35
2.2.3	Maîtrise des documents	36
2.2.4	Maîtrise des enregistrements	37

2.3	Responsabilité de la direction	37
2.3.1	Engagement de la direction.....	37
2.3.2	Ecoute client	38
2.3.3	Politique qualité de l'organisme	38
2.3.4	Revue de direction	38
2.4	Management des ressources	39
2.4.1	Ressources humaines	39
2.4.2	Infrastructure.....	39
2.4.3	Environnement de travail.....	39
2.5	Réalisation du produit	40
2.6	Mesure, analyse et amélioration.....	41
Section 3 : La démarche qualité		42
3.1	Définition et objectifs.....	42
3.2	Importance de la démarche qualité	42
3.3	Les différentes étapes de la mise en place de la démarche qualité	43
CHAPITRE 2 : LA MISE EN PLACE PROPREMENT DITE.....		47
Section 1 : Elaboration d'un manuel qualité		47
1.1	Généralités.....	47
1.2	Politique qualité	47
1.3	Domaine d'application du manuel	48
1.4	Gestion du manuel qualité.....	48
1.5	Responsabilité de la direction	48
1.5.1	Engagement de la direction.....	49
1.5.2	Ecoute client	49
Section 2 : Détermination, gestion des processus et responsabilités		50

2.1	Définition d'un processus	50
2.2	Typologie des processus	51
2.3	Cartographie des processus	51
Section 3 : Détermination d'un système d'amélioration continue		52
3.1	La politique qualité à adopter.....	52
3.2	Amélioration de la compétence.....	53
3.3	Procéder à l'audit interne	53
3.4	Revue de Direction.....	54
3.4.1	Analyse de chaque thème à aborder.....	56
3.4.2	Plan d'action	56
3.4.3	Rapport de revue	56
3.5	Préparation à l'examen de la certification	57
PARTIE III : DIAGNOSTICS DE LA MISE EN PLACE DE LA DEMARCHE ET RECOMMANDATIONS.....		60
CHAPITRE 1 : ANALYSE DE LA MISE EN PLACE DE LA DEMARCHE QUALITE.....		62
Section 1 : Analyse SWOT pour la mise en place de la démarche		62
1.1	Forces du bureau dans la mise en place	62
1.1.1	Appui des partenaires régionaux et internationaux.....	63
1.1.2	Compétence des techniciens	63
1.2	Faiblesses du bureau dans la mise en place	64
1.2.1	Inexistence de stratégie de gestion.....	64
1.2.2	Manque de sources de financement	64
1.3	Opportunités	65
1.4	Menaces.....	65
Section 2 : Avantages de la démarche qualité.....		65
2.1	Outil de management	66

2.2	Outil de satisfaction des clients.....	67
2.3	Développement personnel et humain	67
2.4	Avantages pour les différents acteurs	67
2.4.1	Intérêts pour le client	68
2.4.2	Intérêts pour le Bureau des Normes de Madagascar.....	68
Section 3 : Difficultés de la mise en place		69
3.1	La résistance au changement.....	69
3.2	Les coûts de la qualité	70
3.3	Intégration du client dans le processus.....	70
3.4	Le manque de temps.....	71
3.5	Les formalités administratives	71
CHAPITRE 2 : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS		73
Section 1 : Résultats attendus du bureau.....		73
1.1	Disposer d'un manuel qualité.....	73
1.2	Effectif des personnels suffisants et compétents.....	74
1.3	Mise à disposition effective des ressources	74
1.4	Infrastructures améliorées	74
1.5	Meilleure collaboration avec les partenaires.....	75
Section 2 : Recommandations		75
2.1	Réaliser les différentes phases de la mise en place	76
2.1.1	Diagnostiquer l'existant.....	76
2.1.2	Lancer la mise en œuvre	76
2.1.3	Former et sensibiliser les personnels à la maîtrise d'un système de management de la qualité	77
2.1.4	Mettre en œuvre le système de management de la qualité.....	77

2.1.5	Suivre et contrôler la mise en œuvre	78
2.1.6	Réaliser les audits internes.....	78
2.1.7	Choisir l'organisme certificateur	78
2.1.8	Réaliser un audit de certification	79
2.2	Améliorer la compétence des personnels	79
2.3	Renforcer et mettre à la disposition les ressources nécessaires	80
2.3.1	Assurer le budget de fonctionnement	80
2.3.2	Augmenter l'effectif des personnels	80
2.3.3	Améliorer les espaces de travail	81
2.3.4	Disposer des matériels adéquats	81
Section 3 : Contraintes de la mise en place.....		82
3.1	Obligations des parties concernées	82
3.1.1	De la Direction générale	82
3.1.2	Des techniciens	83
3.2	Respect de l'éthique et de la déontologie.....	83
CONCLUSION GENERALE		86
BIBLIOGRAPHIE		i
LISTE DES ANNEXES.....		ii
TABLES DES MATIERES		xvi