

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AFNOR	Association Française de Normalisation
ARSO	African Régional Standardisation Organisation
BNM	Bureau des Normes de Madagascar
CA	Conseil d'Administration
CEI	Commission Electrotechnique International
CNCA	Conseil National du Codex Alimentarius
COMESA	Common Market for Eastern and Southern Africa
CTN	Comité Technique de Normalisation
EPA	Etablissement Public national à caractère Administratif
FAO	Food and Agriculture Organization
FFOM	Forces Faiblesses, Opportunités et Menaces
ISO	International Standardisation Organisation
MMQ	Manuel de Management de la Qualité
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
PDCA	Plan, Do, Check, Act (Planifier, Réaliser, Evaluer, Agir)
RNF	Réseau de Normalisation Francophone
SADC	Southern African Development Community
SMQ	Système de Management de la Qualité
SQAM	Standardization Quality-Assurance Accreditation and Metrology
TQM	Total Quality Management
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UE	Union Européenne

LISTE DE TABLEAUX

Tableau 1: Chronogramme des activités	26
Tableau 2 : Tableau de satisfaction des clients.....	32
Tableau 3 : Situation des visites par les clients	33
Tableau 4 : Avantages et inconvénients de la démarche qualité	46

LISTE DE FIGURES

Figure 1 : Organigramme du Bureau des Normes de Madagascar	12
Figure 2 : Amélioration continue d'un système de management de la qualité	20

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	iii
AVANT-PROPOS.....	iv
RESUMÉ	v
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	vi
LISTE DE TABLEAUX	vii
LISTE DE FIGURES.....	vii
GLOSSAIRE	ix
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
PREMIÈRE PARTIE : MATÉRIELS ET MÉTHODES.....	7
CHAPITRE I : PRÉSENTATION DU BUREAU DES NORMES DE MADAGASCAR ET DE LA DÉMARCHE QUALITÉ	8
I.1 Le Bureau des Normes de Madagascar	8
I.2 La démarche qualité.....	13
CHAPITRE II : DÉMARCHE METHODOLOGIQUE ADOPTÉE.....	22
2.1 Outils de recherche	22
2.2 Analyse des Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces	24
2.3 Chronogramme des activités	25
DEUXIÈME PARTIE : RESULTATS	27
CHAPITRE III : ETATS DES LIEUX DE L’EXISTANT	28
3.1 Etats des lieux du service de documentation	28
3.2 Situation actuelle du bureau	29
3.3 Résultats et interprétations des visites des clients	32
TROISIÈME PARTIE : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	34
CHAPITRE IV : DISCUSSIONS	35
4.1 Analyses internes et externes du service de documentation	35
4.2 Les contraintes de la mise en place de la démarche qualité.....	39
4.3 La démarche qualité : un outil efficace de management.....	42
4.4 La démarche qualité : un outil difficile à mettre en place	44
CHAPITRE V : RECOMMANDATIONS	48
5.1 Plans d’actions à court terme	48
5.2 Actions à moyen terme et à long terme	51
5.3 Conditions de réussite de la démarche	53
CONCLUSION	57
BIBLIOGRAPHIE ET WEBIOGRAPHIE.....	61
LISTE DES ANNEXES	I
TABLES DES MATIERES.....	XIV

GLOSSAIRE

Amélioration de la qualité : partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences.

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 spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme.

Objectif qualité : ce qui est recherché ou visé, relatif à la qualité.

Organisme : ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, pouvoirs et relations.

Plan qualité : document spécifiant quelles procédures et ressources associées doivent être appliquées pour qui et quand, pour un projet, un produit, un processus ou un contrat particulier.

Politique qualité : orientations et intentions générales d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles ont officiellement formulées par la direction.

Normalisation : Toute activité ayant pour objet de fournir tout document de référence comportant des solutions des problèmes techniques, commerciaux, de sécurité et d'hygiène concernant les produits, biens et services et qui se posent de façon répétée dans les relations entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux

Norme : 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*

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 GÉNÉRALE

La mondialisation des marchés ainsi que l'échange des biens et services au niveau national et régional doivent être soumis à des règles nationales ou internationales et répondre aux exigences imposées par certains clients, dès fois. Les normes internationales facilitent la collaboration à l'échelle mondiale dans les domaines économiques, scientifiques et techniques. Les normes permettent d'adapter un produit ou un service à un autre, mais uniquement d'un point de vue technique. Les normes peuvent également être utilisées en tant qu'outil de régulation du marché pour supprimer les barrières commerciales.

En général, les normes concernent à la fois, les normes sur les produits et les normes sur les systèmes de management. Les normes pour les produits concernent les caractéristiques de qualité d'un produit. Les normes sur le système de management par contre permettent aux dirigeants de l'entreprise de mieux gérer leur établissement. Ils agissent aux niveaux du système et organisation de l'entreprise, de même sur les méthodes de production de tous produits existant dans le monde entier. En effet, l'amélioration de la qualité du produit et de la gestion des activités par la certification constitue une alternative importante pour mieux gérer cette notion.

L'utilisation des normes sur le système de management conduit certainement à l'obtention tant voulue d'une qualité appropriée. De fait, la qualité est une notion relative¹ : il n'est pas de qualité en soi, mais toujours par rapport à des attentes², conscientes ou inconscientes. Mesurer la qualité d'un service revient à mesurer l'écart entre ce que l'on en attend, et ce que l'on perçoit de sa réalisation.

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. L'objet de la qualité est donc de fournir une offre adaptée aux Clients, avec des processus maîtrisés tout en s'assurant

1 1 HUBERAC, Jean-Pierre. Guide des méthodes de la qualité. Choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services. Paris : Maxima, 2e édition 2001, 302 p.

que l'amélioration ne se traduit pas par un surcoût général. 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

La qualité est un concept subjectif. D'une manière générale, un produit de qualité doit être adapté aux habitudes de consommation, être non nocif pour la santé du consommateur et répondre à des normes de qualité prédéfinies dans le pays où il sera commercialisé. On s'intéresse ici aux normes de qualité au sens large, c'est-à-dire recouvrant l'ensemble des dimensions de la qualité.

L'élaboration de normes et la promotion de démarche qualité dans les entreprises nécessitent des incitations économiques que nous avons évoquées mais également l'accès à des formations et à des expertises pour aider l'entreprise à mettre en œuvre les bonnes pratiques. Au-delà du contrôle s'appliquant aux normes obligatoires, la notion de démarche qualité, ou culture qualité, apparaît comme une notion transversale. Pour ce faire la démarche qualité va aborder la situation de manière globale et elle va notamment s'appuyer sur la maîtrise des processus et des coûts de production ainsi que sur la prise en compte de l'utilisateur.

Chaque entreprise qui met en place la démarche connaît un franc succès dans ses activités. Cette notion par exemple, consiste en l'établissement de méthodes planifiées et systématiques à chaque étape du procédé de fabrication, afin de s'assurer de la conformité aux prescriptions de l'entreprise et du client et aux exigences des règlements. En matière de sécurité des denrées alimentaires par exemple, les organismes internationaux (FAO, OMS, etc.), et les réglementations de nombreux pays mettent l'accent sur une approche préventive, telle que la mise en œuvre de bonnes pratiques d'hygiène.

Dans les pays développés et certains pays en développement, la plupart des entreprises mettent en place la démarche qualité. Elle permet d'avoir une meilleure compétitivité. Les établissements publics commencent à mettre cette démarche en leur sein. Le Bureau des Normes de Madagascar, bien que ce soit un organisme de normalisation, n'a jamais mis en œuvre la démarche. De plus, le bureau est confronté à divers problèmes d'organisation et d'activités depuis quelques années. Plusieurs facteurs sont à l'origine de ces problèmes. Or, la mission confiée à ce bureau est très importante, notamment au niveau de la diffusion des informations normatives.

Le champ d'étude retenue est le secteur de la normalisation à Madagascar afin de déterminer les recommandations pour améliorer les activités. Notre stage de mémoire de fin d'études nous a permis de connaître la place occupée par la normalisation dans le développement et la promotion du commerce en général.

En documentation, comme dans l'entreprise industrielle, la qualité ne signifie pas luxe de prestation ou d'équipement, mais fournir la bonne information à la bonne personne au bon moment. La qualité en documentation est d'autant plus importante qu'elle est aujourd'hui intimement liée aux rôles endossés depuis plusieurs années par les professionnels du métier.

L'existence de la documentation du bureau permet aux usagers d'accéder aux différents ouvrages disponibles et d'acquérir des informations stratégiques dans le commerce ou la gestion de leurs entreprises. De ce fait, améliorer la gestion de la documentation est de mise pour un meilleur service aux lecteurs.

La gestion de l'information est encore parfois considérée comme une activité secondaire au sein de l'entreprise. Cette idée impacte la démarche qualité, souvent vue comme une contrainte supplémentaire au travail quotidien, mais elle impacte aussi le service ou celui qui en a généralement la charge, parfois vu comme des nécessités pas toujours adaptées aux besoins réels. Ce qui nous a amené à choisir le thème : **« Mise en place de la démarche qualité dans la gestion de la documentation du Bureau des Normes de Madagascar »**.

Notre choix du sujet a été inspiré par un intérêt de savoir comment doit fonctionner une gestion de la documentation d'un organisme national de normalisation et quelles sont les conditions nécessaires pour avoir un organisme de meilleure qualité, qui pourra aider les opérateurs malgaches dans leurs activités de tous les jours. Pour cela, nous avons essayé de mettre en exergue le rôle tenu par le BNM ainsi que ses missions et activités principales.

De nombreux freins pourraient entraver encore le développement de la démarche qualité dans la sphère publique. L'attachement aux valeurs portées par le « service public de la lecture » peut se heurter aux caractéristiques procédurières et à la logique mécanique que l'on prête souvent aux démarches qualité. Ce qui nous conduit à poser la problématique suivante : **« Pourquoi le BNM n'arrive-t-il pas assumer convenablement ses missions dans la diffusion et de la promotion des informations normatives afin de développer notre économie » ?**

L'objectif global de notre étude est de contribuer à la mise en place de la démarche qualité dans la gestion de la documentation du Bureau des Normes de Madagascar pour mieux aider les opérateurs malgaches de relancer l'économie en général et les exportations, en particulier. La démarche qualité semblerait donc à première vue apporter une amélioration nette dans la gestion de l'organisme afin de mieux servir les opérateurs nationaux. Tandis que, les objectifs spécifiques de notre étude sont : disposer des éléments pertinents de qualité permettant de valoriser les BNM afin d'améliorer le fonctionnement de l'organisme. L'hypothèse que nous avons choisie est que la démarche qualité n'existe pas au BNM.

L'étude que nous avons menée, permet aussi de comprendre les objectifs et les méthodes de mise en place d'une « démarche qualité ». Un organisme qui s'investit dans une démarche qualité, l'on attend qu'il mette en œuvre un « système de management de la qualité », c'est-à-dire une organisation et des « processus » permettant de maîtriser la qualité du « service » ou du « produit » résultant de ses activités, afin de satisfaire l'ensemble de ses « clients ». Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels.

La notion de qualité est encore aujourd'hui fortement marquée par l'héritage du contrôle propre à l'industrie taylorienne. La mesure des écarts aux règles établies en est toujours quelque part le fondamental. Pourtant, le système de management de la qualité mériterait d'être débarrassé de toutes ces scories afin de contribuer pleinement aux approches actuelles d'amélioration de la performance.

Une démarche qualité est couramment associée à l'obtention d'un certificat qualité, qui permet à l'entreprise de présenter une garantie de son engagement et de ses efforts à satisfaire ses clients, en référence à la norme qualité ISO 9001. Or, dans ses fondements, la finalité d'une démarche qualité n'est en aucun cas l'obtention d'un certificat, mais l'amélioration de la satisfaction des clients et de la performance de l'entreprise à atteindre les objectifs fixés.

Le BNM est un organisme d'une grande importance pour les acteurs économiques malagasy. Les opérateurs attendent beaucoup de cette organisation mais la plupart des malgaches ne savent même pas ce que c'est. C'est pour cela qu'il importe de mettre en exergue la description des principales missions et activités du bureau.

L'existence de la documentation du bureau permet aux usagers d'accéder aux différents ouvrages disponibles et d'acquérir des informations stratégiques dans le commerce ou la gestion de leurs entreprises. De ce fait, améliorer la gestion de la documentation est de mise pour un meilleur service aux lecteurs.

Dans cet ouvrage et pour mieux appréhender les différentes notions, nous allons adoptée une méthodologie, qui nous permettra de faire une analyse et ensuite, de donner des recommandations pour l'amélioration. Pour cela, il importe en premier lieu, d'analyser la situation et le contexte. Pour bien mesurer les enjeux de la démarche pour le service d'information, et surtout pour définir les critères et la qualité attendue, le responsable devra avant toute chose procéder à une analyse de l'existant, c'est à dire du contexte interne (l'étude du service d'information à proprement parler : fonctionnement, moyens, etc.) et de l'environnement direct et indirect du service mais aussi de son public (évaluation de ses besoins).

En deuxième lieu, il y a aussi lieu de définir et mesurer la qualité : il va tout d'abord s'agir de définir ce qu'est la qualité pour un service de documentation et celle attendue par les utilisateurs du centre concerné, puis, dans un deuxième temps d'évaluer la « non-qualité », c'est à dire « l'écart global constaté entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue ».

L'étude nous permettra de voir les avantages de l'instauration d'une démarche qualité et également de voir les différentes contraintes rencontrées possibles quant à l'application de la démarche qualité pour le BNM. Les analyses à effectuer permettront de mieux appréhender les différentes notions théoriques ainsi que d'identifier les forces et faiblesses du bureau.

L'ensemble du document s'articule autour de trois parties principales :

- la première, plutôt théorique, présente le Bureau des Normes de Madagascar ainsi que les généralités sur le management de la qualité, avant de détailler les méthodologies adoptées pour l'analyse ; il s'agit de présenter les principaux concepts auxquels le responsable du bureau peut recourir ;
- la seconde partie, a pour objectif d'expérimenter la méthode proposée en faisant ressortir les résultats et les interprétations ; il s'agit ici d'évoquer l'analyse de l'existant et ses enjeux ;

- et la dernière partie nous donne la possibilité de faire des discussions et nous propose également des recommandations et les grandes lignes des plans d'actions, qui nous permettront d'améliorer le service d'information du bureau.

PREMIÈRE PARTIE : MATÉRIELS ET MÉTHODES

L'évolution des politiques économiques montre, qu'aujourd'hui, peu de secteurs professionnels échappent à la démarche qualité. Dans le cadre de notre étude, la détermination du cadre d'étude est importante. Le choix du lieu de stage répondait donc à un double objectif : connaître le fonctionnement d'un organisme de normalisation, d'autre part compléter mes connaissances acquises en classe. Cette partie doit permettre de concevoir et de mettre en pratique une démarche de recherche et de construire une réflexion conceptuelle et méthodologique. La description du Bureau des Normes de Madagascar ainsi que les notions essentielles sur la démarche qualité vont nous éclairer sur les matériels que nous allons développer. Ensuite, nous allons aborder l'approche méthodologique adoptée pour la conception de l'ouvrage.

CHAPITRE I : PRÉSENTATION DU BUREAU DES NORMES DE MADAGASCAR ET DE LA DÉMARCHE QUALITÉ

Dans le cadre de notre étude, la matérialisation du document a été initiée à partir d'un stage effectué au sein du Bureau des Normes de Madagascar. Notre séjour nous a permis de connaître la place occupée par les notions de la normalisation et de la qualité dans le développement économique de Madagascar, ainsi que le rôle tenu par le BNM dans toutes les activités de développement.

Ce chapitre est axé sur la description de l'entité étudiée ainsi que sur la présentation des quelques notions théoriques concernant notre thème. Nous allons parler en premier lieu de la justification de la zone de notre étude et ses caractéristiques ; en deuxième lieu, des généralités concernant la démarche qualité.

I.1 Le Bureau des Normes de Madagascar

Dans le cadre de notre étude, la matérialisation du document a été initiée à partir d'un stage effectué au sein du BNM. Notre séjour nous a permis de connaître la place occupée par la normalisation/qualité dans le développement et la promotion du commerce en général à Madagascar, ainsi que le rôle tenu par le BNM dans toutes les activités économiques malgaches. A cet effet, nous allons voir dans ce chapitre la présentation générale du BNM.

I.1.1 Statut et missions principales

Comme toute structure organisationnelle étatique, le BNM est un établissement public, actuellement régi par un Décret portant sur son statut et son organisation. Ce statut a été conçu pour répondre aux exigences d'un bureau des normes dans les pays en développement. Différents partenaires nationaux et internationaux ont mis en commun leurs efforts pour que ce décret sorte en 1998 et que pour le bureau puisse par la suite fonctionner normalement.

La mission principale du bureau est la mise en œuvre de la politique nationale en matière de normalisation. C'est un Etablissement Public national à caractère Administratif (EPA), doté d'une personnalité morale et jouissant d'une autonomie administrative et financière. 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 son statut. Il est placé sous

la tutelle technique du Ministère chargé du Commerce et sous la tutelle financière du Ministère chargé des Finances et du Budget.

Le BNM a été créé pour réaliser les travaux de normalisation et d'assurance/qualité afin d'appuyer et accompagner les entreprises et les opérateurs à maîtriser et gérer la qualité des produits et des services offerts aux clients. Il est aussi amené à travailler avec tous les partenaires nationaux et internationaux dans l'appui des activités économiques du pays.

I.1.2 Organisation et structure

Le dernier organigramme du BNM a été validé par son Conseil d'Administration (CA) fin 2004 et a été officialisé par l'arrêté N° 16633/2005 du 26 octobre 2005. Les décisions du CA sont validées par la moitié au moins des membres présents ou dûment représentés et en cas de partage égal des voix, celle du Président est prépondérante.

I.1.2.1 Direction Générale

La Direction Générale est investie du pouvoir de décisions nécessaire à la bonne marche de l'ensemble des services du Bureau des Normes de Madagascar. Elle assure l'animation, la coordination et le contrôle des actions des services et réalise la politique générale du Gouvernement en matière de Normalisation/ Qualité suivant les directives du Conseil d'Administration.

Le bureau est dirigé par un Directeur Général nommé par décret en Conseil des Ministres. Le Directeur Général est membre de droit du Conseil d'administration. Le Directeur général a pour attributions de :

- représenter le BNM dans les actes de la vie civile auprès des différentes administrations et organismes. Il établit et soumet au Conseil d'Administration le programme d'activités, le budget, les rapports annuels des activités techniques et financières ;
- gérer le personnel et, d'une façon générale. Il dispose des pouvoirs les plus étendus pour gérer les affaires du BNM tant en exécution des décisions du Conseil d'Administration que dans le cadre de ses pouvoirs propres. Il est ordonnateur principal du Budget du Bureau. Il assure le secrétariat du Conseil d'Administration et conserve les documents relatifs aux délibérations et décisions prises.

Dans son dernier organigramme, la Direction Générale du Bureau des Normes de Madagascar comprend trois départements, entre autres : le Département Normalisation, le Département Certification et le Département Administratif.

I.1.2.2 Département Normalisation

C'est le Département pilier des activités du bureau. Ce département s'occupe de la planification, la coordination et la supervision des travaux de normalisation. Ces travaux concernent l'élaboration et la révision des normes malgaches, l'harmonisation des normes régionales et l'adoption des normes internationales en assurant le secrétariat technique des travaux de normalisation. Les travaux de normalisation au BNM sont effectués par le biais des Comités Techniques de Normalisation (CTN) auxquels participe le maximum d'entités concernées.

Le CTN est un groupe de travail spécifique regroupant 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. Toute norme validée au cours d'une réunion du CTN sera promulguée et publiée au Journal Officiel de la République de Madagascar.

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.

Madagascar est membre des organisations internationales et régionales de normalisation par le biais du BNM, entre autres : de l'International Standardization Organization (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.

Une soixantaine de normes malagasy a été élaborée jusqu'à présent, dont une cinquantaine consiste en des spécifications sur les produits agricoles d'exportations, les

fruits et légumes et ayant trait au conditionnement. Enfin, il participe également à la promotion de l'application des normes sur le territoire national, en collaboration avec d'autres entités telles que les entreprises de production, les autres organismes d'appui, etc.

I.1.2.3 Département Certification

Ce département s'occupe de l'assurance qualité. Dans ce cas, Il vise à aider les entreprises, les producteurs, les organismes dans la mise en place d'un processus capable de reproduire en permanence et d'une manière fiable un produit ou un service répondant aux attentes des clients.

Le bureau assure également des missions d'homologation des produits, des audits qualité. Il aide également dans la mise en place d'un système de traçabilité des produits et s'occupe de la certification et de la gestion de la marque nationale de conformité. Enfin, le bureau prodigue des conseils et assiste les opérateurs dans la mise en place de la démarche qualité. Le département gère l'octroi et la promotion de la marque nationale de conformité qui couvrira la certification nationale des produits (conformité par rapport à des normes malagasy).

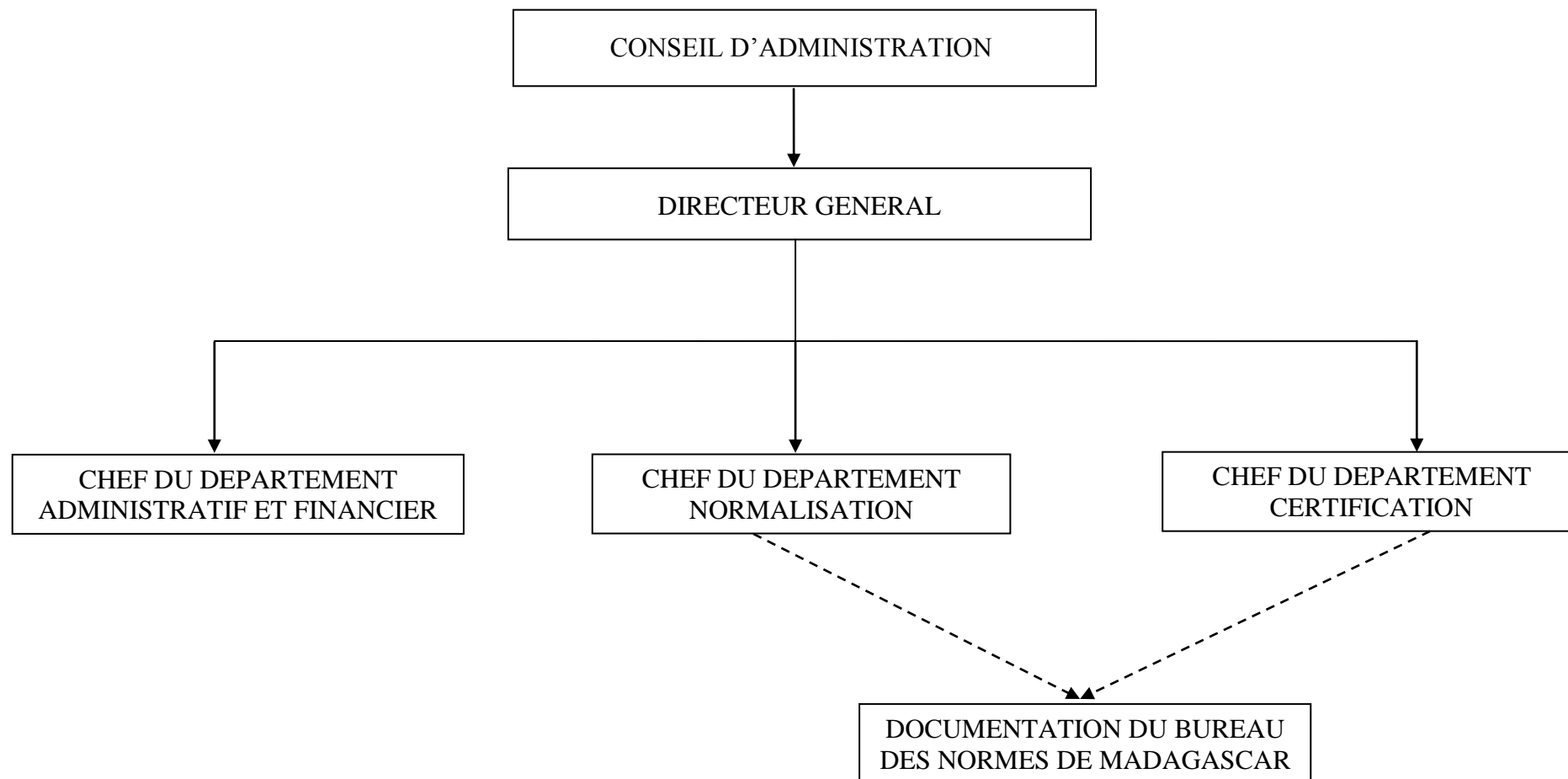
Ce département a été créé selon le dernier portant statut du BNM. Mais maintenant, les responsables du bureau sont est train d'étudier et de procéder à sa mise en place en commençant par renforcer les compétences nécessaires pour les travaux.

I.1.2.4 Département Administratif

Ce département est un département support pour les activités techniques du bureau. Son Chef procède l'élaboration et gère l'utilisation du budget validé du bureau avec le Directeur Général. Il s'occupe également de la gestion des ressources humaines et de la logistique du bureau.

En outre, le bureau dispense des formations à des différentes entités en matière de normalisation et qualité. Les formations sont également du ressort de ce département. La formation peut être d'ordre général ou spécifique selon des besoins précis des demandeurs. Elle peut être programmée par le BNM ou suite à des demandes faites par les opérateurs ou autres entité. Les formations dispensées concernent la normalisation et la qualité.

Figure 1 : Organigramme du Bureau des Normes de Madagascar



-----> : Relations entre les départements et la gestion de la documentation

Source : BNM 2013

I.1.3 La gestion de la documentation du bureau

Le BNM dispose des ouvrages, normes et autres documents normatifs, qui peuvent être consultés sur place. Le bureau ne dispose pas d'un centre de documentation à part mais, le volume des documents en sa possession nous mènera vers cette tendance. Les normes malagasy et internationales de l'ISO, les différentes magazines des organismes régionaux ou internationaux de normalisation sont des documents gérés par le bureau.

Aucun Responsable particulier n'est affecté pour occuper des activités y afférentes. Jusqu'à maintenant, les agents techniciens du bureau font leur maximum pour servir les clients et ceci dans l'objectif de maintenir l'image du bureau sur le plan qualité. Jusqu'aujourd'hui, aucune amélioration n'a été apportée pour faire évoluer ou avancer la gestion de la documentation du bureau.

Mettre en place une démarche qualité dans une entreprise n'est pas une simple mise en place d'outils de suivi qualité mais un véritable projet d'entreprise générant un changement organisationnel, voire culturel. Or, la démarche qualité s'avère un outil de base efficace pour ce cadre. Ce qui nous permis de voir les quelques notions essentielles sur cette discipline dans le titre suivant.

I.2 La démarche qualité

La finalité d'une entreprise est de satisfaire les exigences de tous ses interlocuteurs (consommateurs, fournisseurs, financeurs, administrations...) tout en étant bénéficiaire. Pour y parvenir, il faut principalement chercher à améliorer la façon de travailler. C'est ce qu'on appelle la recherche de qualité dans les processus. L'observation des processus vise à identifier des causes de « non-qualité » et des « gisements d'amélioration ».

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.

1.2.1 Notions essentielles de base

La qualité est une notion déjà ancienne, largement expérimentée dans l'industrie et plus récemment dans le tertiaire. Elle renvoie à un certain nombre de principes de base, à des référentiels et à une organisation qu'il convient de rappeler avant d'aborder plus

concrètement la mise en place d'une démarche qualité dans le domaine de la documentation.

1.2.1.1 Historique de la qualité

Le concept de « management de la qualité » est né aux Etats-Unis au milieu des années vingt mais s'est principalement développé au Japon après la seconde guerre mondiale. En France, il a été adapté à l'industrie automobile dans les années 1970 avant d'être appliqué aux activités tertiaires. Dans les années 1990, succès oblige, les méthodes et principes du management de la qualité se sont répandus dans le monde entier sous le sigle TQM (Total Quality Management). C'est le principe de la qualité totale.

La qualité totale, c'est la qualité à tous les stades, de l'étude de marché à la commercialisation en passant par la conception et la production. A chacun de ces stades, les opérateurs de l'entreprise doivent viser l'excellence. La qualité devient alors le centre de la politique générale de l'entreprise, ce qui transforme nécessairement les relations entre unités de travail et les relations avec les fournisseurs et les clients.

1.2.1.2 Concepts et définitions

La qualité doit permettre de renforcer la confiance des utilisateurs, de fidéliser des clients, de valoriser le savoir-faire des industriels, d'améliorer les relations donneurs d'ordre/sous-traitants au sein d'une filière, de supprimer les coûts inutiles et par conséquent de valoriser les performances économiques globales de l'entreprise.

Plusieurs définitions peuvent être affectées à la notion de la démarche qualité. Elles permettent de bien comprendre l'approche de voir comment nous pouvons la mettre en place dans notre entreprise respective.

Ensuite, la démarche qualité est aussi « le processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue ». C'est un concept basé sur des normes internationales, et notamment la série des normes ISO 9000², qui propose une méthodologie portant sur le management et l'assurance de la qualité.

Le terme « démarche qualité » désigne également « l'approche et l'organisation opérationnelle afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité ». C'est donc une

² ISO 9000-2005 : Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire. Page 10

démarche de gestion qui englobe la définition d'objectifs en fonction des besoins, l'élaboration d'un programme, la mise à disposition des ressources nécessaires, la rédaction de procédures, la mise en place d'indicateurs et d'audits pour évaluer le système et des mesures correctives pour l'améliorer.

Une démarche qualité est un processus volontaire et participatif d'amélioration continue nécessitant une implication totale des acteurs de l'entreprise, du salarié au dirigeant en passant par les managers. Elle touche l'ensemble des secteurs clés (stratégie, ressource humaine, gestion de projets, gestion du client, développement durable, ...) de l'entreprise.

L'enjeu aujourd'hui n'est plus seulement de réduire les coûts, les délais et les stocks, mais aussi d'adapter en permanence l'organisation afin qu'elle réponde, par sa réactivité et sa flexibilité, aux évolutions de plus en plus rapides des technologies et des marchés.

Par conséquent, 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. L'amélioration de l'organisation de l'entreprise, de ses circuits d'information et la mobilisation du personnel autour de ce projet fédérateur sont les principaux atouts de cette mise en œuvre.

La démarche qualité, suivant les normes ISO 9000 et la certification qui s'ensuit, est un outil de management qui permet à l'organisme de faire évaluer son organisation par rapport à la norme. La certification assure aux clients que les services sont produits avec une méthode rigoureuse. Le « Système qualité » est un dispositif complet qui doit permettre dans le cadre de la gestion de la qualité la mise en œuvre de la politique qualité et l'amélioration continue de la performance.

Bref, une démarche Qualité est un processus rigoureux d'amélioration continue qui a pour objet la satisfaction de tous les partenaires de l'entreprise. Elle donne la possibilité, au manager, d'identifier les points forts et faibles de son organisation et de l'adapter en conséquence, afin d'augmenter les performances générales de l'entreprise.

1.2.1.3 Référentiels du 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 9000-2005 : 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 9001-2008 : 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 9004-2009 : Gestion des performances durables d'un organisme — Approche de management par la qualité.* 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.

Les normes de la série 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.

1.2.2 Etapes de la mise en place

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. Elle s'appuie sur le développement d'un certain nombre de processus dédiés à la gestion de la qualité et d'outils facilitant cette gestion, soit au niveau de l'organisme, soit au niveau des unités de travail. Ils feront l'objet d'un développement spécifique plus avant dans ce mémoire. Plusieurs étapes sont nécessaires à sa bonne réalisation selon la norme ISO 9001 :

- détermination des besoins et des attentes des clients et des autres parties intéressées ;
- établissement de la politique qualité et des objectifs qualité de l'organisme ;

- détermination des processus et responsabilités nécessaires pour atteindre l'objectif qualité ;
- détermination et fourniture des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs qualité ;
- définition des méthodes permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus ;
- détermination des moyens permettant d'empêcher les non-conformités et d'en éliminer les causes ;
- établissement et application d'un processus d'amélioration continue du système de management de la qualité.

La démarche qualité va généralement résulter du constat de dysfonctionnements ou d'anomalies venant compromettre la qualité d'un produit, d'une prestation mais aussi plus largement d'un service d'information et par extension celle de l'organisme auquel il appartient. Elle va alors chercher à améliorer leur qualité c'est à dire optimiser leur capacité « à satisfaire les besoins exprimés ou implicites des utilisateurs ».

L'amélioration de la qualité (réduction des non-qualités et amélioration des processus de travail) dans une entreprise demande une réflexion associant la direction et l'ensemble du personnel afin de définir des objectifs qualité atteignables et acceptés de tous.

On appelle « politique qualité » les orientations et objectifs généraux de qualité exprimés par la direction et formalisés dans un document écrit. La politique qualité définit ainsi les orientations et les enjeux poursuivis en termes de satisfaction des bénéficiaires.

Dans la mesure où la qualité a pour objet la satisfaction des bénéficiaires, un travail global de définition des bénéficiaires est indispensable. 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. La rédaction d'une lettre d'engagement signée par la direction permet ainsi de pérenniser la démarche et de légitimer un responsable qualité dans la mise en œuvre d'actions opérationnelles.

1.2.3 L'approche processus

Un processus est « un ensemble d'activités s'appuyant sur des ressources, qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie, en apportant une valeur ajoutée ».

L'élément d'entrée principal de l'entreprise et, donc, de ses processus est le besoin ou l'exigence client et l'élément de sortie principal est la satisfaction de ce besoin.

La connaissance et la maîtrise des processus par l'entreprise permet de générer « de réels bénéfices : une meilleure qualité de service, un contrôle accru du management sur les opérations, une traçabilité effective, des garanties supérieures de la conformité des processus avec les règles et règlements en vigueur

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

1.2.4 L'orientation client

Sans client, pas d'entreprise. Sans compter qu'un client satisfait est un client qui véhiculera une bonne image de l'organisme, la recommandera à ses relations, voire sollicitera de nouveau l'organisme pour répondre à ses nouveaux besoins. La démarche qualité est donc naturellement orientée vers les usagers du service public du BNM et vise la satisfaction de leurs exigences.

Le client est au cœur des préoccupations du BNM. Il faut tenir compte des besoins et attentes du client, formulés ou non. Le bureau doit mettre en œuvre les moyens qui garantissent que, non seulement le client obtient la prestation qu'il attend, mais qu'il l'obtient conformément aux modalités convenues (délai, support papier ou informatique,...) les documents qu'il désire.

Dans le cadre d'une démarche qualité, le terme « exigences » est à prendre au sens large : il s'agit des exigences exprimées par le client, donc explicites, mais également des exigences non formulées, donc implicites, mais à repérer par l'entreprise pour accroître la satisfaction du client.

Par exemple, un client exprime le besoin d'une norme pour les fèves de cacao, cette norme détermine les caractéristiques de qualité du produit, et qui sera utilisé pour définir la qualité à l'exportation de ce produit. L'exigence explicite est la norme pour les fèves de cacao. Les exigences implicites peuvent être la norme pour la transformation des fèves de cacao, qui n'était pas du celle exigée par le client. De sorte, que si le BNM se contente de fournir la norme pour les fèves de cacao, le client ne sera peut-être pas pour autant satisfait car il a voulu une norme concernant la transformation des fèves. Donc, le document n'est pas approprié car le client n'a pas exprimé ses besoins comme il faut.

Enfin, le terme « exigences » couvre également la notion de besoin futur et d'évolution de marché. L'entreprise doit être à l'écoute du marché et de son évolution afin d'anticiper les besoins futurs, voire de mettre en place des actions d'adaptation pour être prête à répondre aux exigences à venir du client. Or, la norme en question peut ne pas être adaptée, donc nécessite une révision par rapport aux exigences des marchés.

Satisfaire un client, c'est pouvoir le fidéliser, renforcer l'image de marque de l'entreprise et assurer l'obtention de nouveaux contrats, donc la pérennité de l'entreprise. C'est pourquoi, le client est au cœur de la démarche qualité et considérer l'entreprise comme un ensemble de processus en interactions implique que les exigences et l'objectif de satisfaction du client doivent être pris en compte par chaque processus pour délivrer la prestation attendue, avec une continuité de service.

1.2.5 L'amélioration continue

Le principe essentiel de la démarche qualité est celui de l'amélioration continue, à la fois, de la satisfaction du client et de la performance de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Une démarche qualité sans amélioration continue, n'est pas aboutie et ne permet pas le progrès de l'entreprise.

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme. Il s'agit de mettre en places un système de contrôle périodique, d'analyser les performances et de proposer des actions d'amélioration. Ceci peut se faire par des revues des processus qui impliquent les responsables et acteurs et

qui font appel à des audits internes et externes. Il faudra ensuite communiquer sur les améliorations apportées.

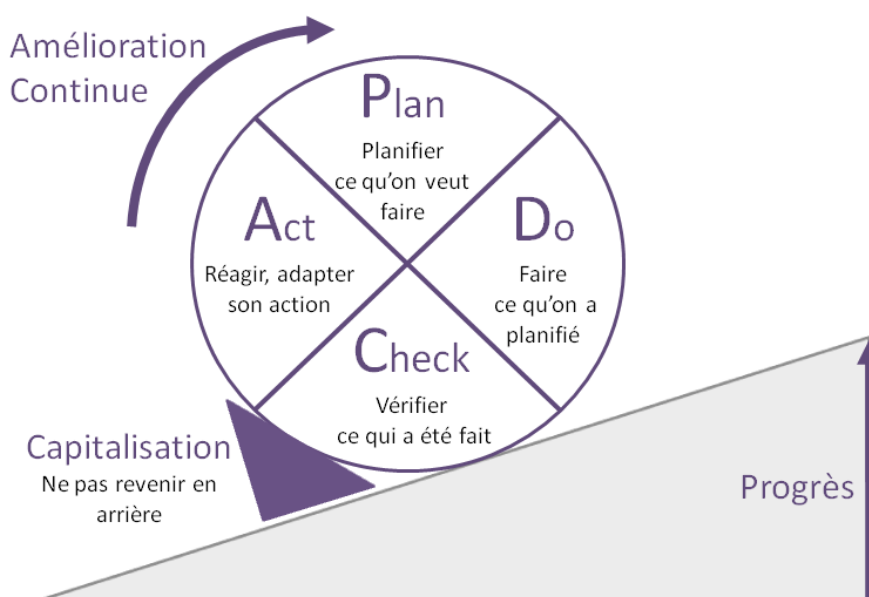
Avant de vous engager dans le cycle de l'amélioration, déterminer la situation dans le secteur où les améliorations sont nécessaires, c'est à dire évaluer la situation présente, faute de quoi, lorsque vous tenterez de savoir si une amélioration a été apportée, vous n'aurez aucun point de comparaison.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

La roue de Deming est une illustration du principe d'amélioration continue ou PDCA (Plan, Do, Check, Act). Afin d'imprimer un mouvement de progrès, l'entreprise se place dans un cycle à 4 étapes :

- 1. Planifier les actions à mettre en place
- 2. Réaliser les actions planifiées
- 3. Vérifier, contrôler les résultats de ce qui a été réalisé et identifier les écarts avec ce qui était prévu
- 4. Réagir, définir des actions d'amélioration pour traiter les écarts identifiés.

Ce cycle s'accompagne d'une capitalisation afin de ne pas revenir en arrière et d'assurer le progrès.

Figure 2 : Amélioration continue d'un système de management de la qualité



Source : WIKIPEDIA. *Roue de Deming* [en ligne]. Disponible sur : http://fr.wikipedia.org/wiki/Roue_de_Deming > (consulté le 22.03.2013).

Une démarche qualité réussie doit devenir une caractéristique propre à l'entreprise, et ne pas reposer uniquement sur certaines personnes. Il est donc nécessaire d'extraire et de capitaliser les connaissances des collaborateurs, de constituer un document de référence, le manuel qualité, de sorte que tout nouveau collaborateur s'approprie la démarche et que celle-ci continue au profit de la performance de l'entreprise.

CHAPITRE II : DÉMARCHE METHODOLOGIQUE ADOPTÉE

Un bon résultat ne peut s'obtenir qu'après adoption de bonnes méthodes pour mener à terme et à bon point le travail à faire. Nous avons donc déployé des outils de recherche pour la collecte d'informations et pour le traitement des données.

La méthodologie est ensemble des procédés et des techniques propres à un domaine spécifique. Pour notre étude, la démarche que nous avons adoptée commence par la recherche des informations pertinentes, qui nous a permis de mieux faire l'analyse et proposer les recommandations appropriées.

2.1 Outils de recherche

Les outils de recherche sont indispensables pour mieux diriger notre travail. Pour cela, il importe de définir des outils qui seront adaptés à notre étude. Pour réaliser et obtenir les éléments nécessaires pour atteindre une meilleure théorie qui résulte d'après l'étude que nous allons effectuer.

Nous avons utilisé plusieurs outils de recherche. Ces outils sont les moyens nécessaire pour réaliser notre travail de recherche que nous avons utilisé afin d'arriver à réaliser. Ils sont importants car il peut fausser le résultat obtenu en final. D'où notre choix se porte sur des outils classiques efficaces pour connaître les situations logiques et réelles afin de bien mener notre étude.

2.1.1 Phase d'observation

Toute démarche visant à la valorisation d'une gestion de l'information devra, pour être efficace, se baser sur un état des lieux. C'est en effet grâce à cette observation fine de la manière de gérer la documentation, mais aussi de son environnement direct et indirect ou encore de son public que seront repérées et mieux connues les forces et les faiblesses du bureau. L'observation va souvent être utilisée dans la phase exploratoire de l'enquête, c'est-à-dire en premier lieu et à un niveau restant très général, ceci afin d'avoir une vue d'ensemble de la situation.

2.1.2 Etude documentaire

Une étude documentaire est très importante dans la recherche des documents qui concerne la gestion de la documentation. Ils nous conduisent à exploiter les informations

recueillies nécessaires pour notre étude. Il s'agit d'une part, de la consultation des documents internes du Bureau des Normes de Madagascar.

D'autre part, la consultation des documents sur le web était impérative. L'internet est considéré comme étant le plus grand réseau informatique du monde, plus précisément une interconnexion du réseau. Chaque personne peut échanger des informations en toute liberté. Nous avons également procédé à l'utilisation de ce moyen pour collecter les données à traiter dans notre étude.

2.1.3 Entretiens

Compte tenu du faible nombre d'interviewés, de l'orientation de la recherche, les entretiens semi-directifs ont été privilégiés. Parmi les méthodologies d'enquêtes à notre disposition, notre choix s'est orienté vers des entretiens directs (en face à face) au dépend des questionnaires écrits. Une des premières raisons est l'imprécision et le risque du faible retour.

Pour être fiable et objective, les entretiens que nous avons passés avec les personnels et clients du bureau nous ont permis d'avoir des idées sur le fonctionnement et la gestion des documents du BNM. Ils se manifestent par le questionnement ou les conversations informelles avec les intéressés.

Ils sont menés auprès des techniciens du bureau et de quelques personnes venues au bureau sur la base d'un canevas de questions préalablement établis. Par cela, nous avons demandé aux personnes concernées de consacrer son temps en nous accordant 20mn à 30mn en répondant à nos questions. Les entretiens sont ensuite retranscrits et font dans un second temps l'objet d'une analyse.

Le guide d'entretien semi-directif : les principales thématiques abordées Le guide d'entretien a pour objet de permettre une plus grande maîtrise de l'entretien semi-directif en fournissant à l'enquêteur un aide-mémoire. Sans être trop rigide, il énumère les différents points clés de l'entretien et les principales questions auxquelles il s'agit d'amener des éléments de réponses. Dans cette étude, l'objectif est de déterminer la mise en place de la démarche qualité au sein de la très petite entreprise ; aussi dans ce contexte, nous avons administré le même questionnaire à tous les sujets étudiés (la grille figure en annexe).

Après un premier tour d'horizon autour de la mise en place des normes qualité au sein de l'entreprise, les motivations sont largement abordées avec des questions de relance

si besoin. Des questions orientées sur les points forts et les points faibles dans les domaines administratifs, humains, implication personnelle, développement concluent les entretiens. La présentation ci-dessous illustre les thèmes abordés.

2.2 Analyse des Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces

Pour notre analyse, nous avons opté pour l'utilisation de la méthode SWOT ou FFOM. Les informations recueillies vont permettre au responsable du service d'avoir une vision globale du contexte, de connaître ses limites mais aussi et surtout ses forces et ses faiblesses ainsi que les segments de public à contenter.

La méthode SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou FFOM (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces), a été initialement développée dans le milieu des entreprises dans les pays industrialisés comme outil pour leur planification stratégique. Si de nombreux modèles de planification stratégique ont vu le jour depuis les années 70, la plupart restent basés sur l'outil SWOT. C'est un outil d'analyse stratégique.

Une analyse SWOT touche à tous les aspects d'une organisation. Il peut donc s'agir d'un diagnostic très exhaustif ou faire partie d'une simple réflexion de la gestion sur les orientations de l'organisation. La portée de l'exercice déterminera qui en seront les participants et les ressources nécessaires. Il est aussi important de recueillir le plus de renseignements possibles sur la concurrence et les éléments de l'environnement susceptibles d'affecter le marché ou le fonctionnement de l'organisation, de même que sur sa performance.

C'est une méthode d'analyse interne et externe qui utilise comme support une matrice à quatre fenêtres : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces. Cette analyse permet d'identifier des stratégies en vue d'atteindre les objectifs recherchés. L'analyse interne identifie les forces et les faiblesses. L'analyse externe identifie les opportunités et les menaces.

2.2.1 Analyse interne

D'une part, elle analyse : la situation interne d'une organisation en soulignant particulièrement ses forces (ou *Strenghts*) et ses faiblesses (ou *Weaknesses*), par une analyse exhaustive de ses principaux aspects, par exemple : sa santé financière, ses produits et services, ses ressources humaines (formation, expérience, motivation, etc.), ses ressources physiques (âge, technologie, etc.), ses capacités de recherche et de développement, sa structure, sa culture, sa gestion et sa capacité de changement.

Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation ou le pays, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur. Tandis que par opposition aux forces, les faiblesses sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent.

Si l'étude des forces et celle des faiblesses d'un centre de documentation nécessitent d'être approfondies, deux outils peuvent être utilisés pour fournir des pistes d'investigation : l'audit des ressources et l'analyse des meilleures pratiques (comparaison à l'intérieur d'un pays entre ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien suivant certains indicateurs). L'analyse interne qui va étudier la gestion de la documentation par le bureau, son fonctionnement et son organisation, sa politique managériale, mais aussi ses moyens humains, matériels, documentaires, techniques et financiers.

2.2.2 Analyse externe

D'autre part, elle analyse son environnement externe afin de déterminer la position de l'entreprise et ses options stratégiques et cela en termes d'opportunités (ou *Opportunities*) et de menaces (ou *Threats*). Pour ce faire, elle prend notamment en compte les concurrents actuels et potentiels de l'organisation ainsi que leurs forces et faiblesses, le segment et la part de marché de l'entreprise, le cycle de vie de ses produits et services, les tendances du marché incluant les produits substituts, les nouveaux marchés, les nouvelles technologies, etc.

La méthode SWOT est simple et facilement compréhensible dans différentes cultures. Elle est flexible et peut s'appliquer à différents types d'organisations. Elle offre un grand potentiel pour des adaptations méthodologiques. Elle requiert une certaine culture d'ouverture et les participants doivent se sentir en confiance pour s'exprimer librement, sans quoi tout le processus est biaisé.

L'analyse externe qui va porter sur le contexte dans lequel le service d'information évolue : son environnement institutionnel et structurel (hiérarchie, bailleurs de fonds), son environnement professionnel et documentaire (fournisseurs, partenaires et concurrents).

2.3 Chronogramme des activités

Nous allons présenter dans le tableau ci-après le chronogramme des actions que nous avons menées pour aboutir à la réalisation de cet ouvrage. A un moment donné, les collectes d'informations primaires et secondaires nous ont servi de phase d'imprégnation dans la rédaction du rapport de mission.

Tableau 1: Chronogramme des activités

ACTIVITES	1 ^{ère} semaine – 4 ^{ème} semaine	5 ^{ème} semaine – 8 ^{ème} semaine	9 ^{ème} semaine – 12 ^{ème} semaine	13 ^{ème} semaine – 16 ^{ème} semaine
ELABORATION DU PLAN DU RAPPORT DE MEMOIRE				
RECHERCHE BIBLIOGRAPHIQUE				
RECHERCHE WEBOGRAPHIQUE				
ENTRETIENS				
REDACTION				
FINITION ET IMPRESSION				

Source : Investigation personnelle, 2013

DEUXIÈME PARTIE : RESULTATS

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. 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 cette partie, nous allons faire un diagnostic de l'organisme national de normalisation de notre pays, en soulevant les points faibles et les points forts. Ensuite, la partie nous montre les différentes contraintes indispensables pour la mise en place de la démarche qualité.

CHAPITRE III : ETATS DES LIEUX DE L'EXISTANT

Après avoir évoqué dans la partie précédente les différents types de matériels et méthodes utilisés tout au long de notre recherche, cette partie relate les états des lieux de la situation de la documentation du bureau ainsi que les lacunes dans sa gestion. Nous apportons une analyse objective de la qualité des documents et d'identifier les lacunes rencontrées par le bureau dans le cadre de cette activité. Ce sera là le préalable, le fil conducteur, qui va guider la réflexion et, plus largement, toute la stratégie mise en œuvre de l'amélioration possible.

3.1 Etats des lieux du service de documentation

En général, un service de documentation est au indispensable pour les personnels d'une entreprise, d'une institution ou d'une administration. Par ailleurs, on l'ouvre aussi aux personnes de l'extérieur travaillant dans la même spécialité et surtout aux publics, qui souhaitent acquérir des informations pour leurs entreprises.

Comme précisé dans la première partie du mémoire, il s'agit d'établir maintenant un bilan de la gestion de la documentation et du fonds documentaire du BNM. Il s'agit de faire des états de lieux sur les moyens (personnel, budget), les outils, les prestations assurées, les cibles et le mode de gestion de l'activité. L'évaluation nous permet grâce à l'exhaustivité des critères d'évaluation de faire une analyse diagnostique de la situation existante.

3.1.1 Rôle d'un service de documentation

Un service de documentation est « une cellule de travail chargée de mettre ses documents et sa capacité d'information à la disposition d'un public un fonds documentaire (bibliothèque, archives) ». Dans la plupart du temps, les responsables ne se contentent pas seulement de rassembler des documents, de les classer, mais facilitent l'accès du public à ce fonds et également à d'autres informations du même type. Le rôle essentiel d'un service de documentation est de recueillir, acquérir, répertorier, conserver et mettre en circulation l'information nécessaire à la vie de l'organisme pour lequel il travaille.

Dans une institution importante comme le BNM, le service de documentation a pour fonction de rassembler les principaux documents utiles, pour que les cadres qui en ont besoin les retrouvent aisément, et pour éviter que deux services au sein d'une même entreprise n'achètent séparément les mêmes ouvrages très chers. Cette situation a été déjà

réalisée auparavant pour par le bureau durant l'acquisition des normes principales pour l'agroalimentaire achetées à l'AFNOR. Le bureau a été obligé de retourner les documents achetés. Heureusement que le financement prévu pour cet achat était de l'Union Européenne (UE).

3.1.2 Objectif du service de documentation

L'objectif majeur du service documentation du BNM est de mettre à la disposition du public les normes et autres documents normatifs. Ces normes permettent de créer la compatibilité des produits et la compatibilité entre produits apparentés et contribuent à une meilleure information sur les produits et services.

Les consommateurs et utilisateurs malgaches sont sensés connaître les différents sortes de normes sorties par le BNM depuis sa création ainsi que les différentes normes internationales gérées par cette institution. Cette connaissance leur permettrait d'avoir des idées de la disponibilité des documents au bureau. Il faut donc que le documentaliste sache montrer par la qualité de son travail (disponibilité temporelle, maîtrise des différents domaines concernés par la normalisation, pertinence de l'information, rapidité du renseignement, ...) combien son service est indispensable. Qu'il mette des cadres de son côté pour qu'ils soient l'avocat du service de documentation.

Pouvoir satisfaire les lecteurs est primordial pour que le service de documentation évolue. Les responsables doivent pouvoir répondre aux différentes questions posées par les lecteurs. Pour cela, il importe que chaque responsable dispose des connaissances suffisantes dans les domaines à traiter, c'est-à-dire : la normalisation et la qualité.

3.2 Situation actuelle du bureau

Cette phase d'analyse a permis de faire un certain nombre de constats, de comprendre et de prendre en compte les contraintes et les enjeux imposés par le contexte particulier du service de documentation du BNM, mais aussi de repérer quelques dysfonctionnements. Cette étape a ainsi servi à dresser un premier bilan, à déterminer le cadre de l'action à mener et ses principaux objectifs mais aussi, à mettre en évidence les forces et les faiblesses du bureau.

3.2.1 Capacité de stockage limitée

A destination du public, le fonds documentaire du BNM est de ressources. En effet, il est composé à la fois de documents papiers (normes nationales, normes internationales,

ouvrages, usuels, revues, journaux, magazines, dossiers de presse) et de documents sous forme numérique (ce sont des normes ISO à acheter par les usagers).

Le domaine couvert par la documentation du bureau est essentiellement celui de la normalisation des produits, des services, des procédés, des systèmes de management et de l'environnement. Il est accessible physiquement aux horaires d'ouverture du bureau, c'est-à-dire de 09h du matin à 16h de l'après-midi. Le fonds documentaire du bureau, qui est composé majoritairement de normes internationales, a deux fonctionnalités principales :

- aider les opérateurs ou les usagers dans leur entreprise
- et contribuer à l'enrichissement des connaissances des employés du bureau et du Ministère.

Par contre, le bureau ne dispose pas de local ou de lieu de stockage approprié, capable de détenir tous les documents du bureau. Aucune possibilité de lieu de classement n'est envisageable pour le moment au bureau. Les étagères sont insuffisantes en nombre et le local n'est pas suffisamment espacé pour ce genre de prestation.

3.2.2 Une documentation assez riche et complète

Pour procéder à l'analyse du fonds documentaire, il faut faire un état des collections, de leur nature et de leurs spécificités, de leur pertinence par rapport aux besoins du public, de leurs volumes, mais aussi de leurs caractéristiques plus techniques comme celles liées à leur état, leur conservation, leur évolution, etc.

Les documents du bureau sont composés principalement de normes nationales et internationales, des publications spécialisées sur les thématiques de la normalisation et d'ouvrages sur les mêmes thématiques,

Le BNM est un organisme d'Etat, qui a eu le privilège d'être le représentant de l'organisme International de Normalisation ISO à Madagascar. Cette situation lui donne la possibilité de détenir ces normes internationales chez lui et de les exploiter selon la charte définie par l'ISO. La gestion de ces documents par le BNM permettra aussi aux publics de consulter ou d'acquérir les normes au niveau du bureau. Faute de normes nationales, ces documents de l'ISO peuvent servir d'outil de référence pour des gens intentionnés. Le bureau peut télécharger ces normes et les mettre à la disposition des publics pour consultation. Pour les clients qui veulent consulter sur place, ils doivent prévenir en avance pour que le responsable gestionnaire de ces normes puisse les préparer et par conséquent les imprimer en version papier.

La volumétrie de la documentation du bureau est quand même difficile à évaluer. Le dernier recensement a été effectué en 2007, il y avait alors à ce moment-là plus de 19 000 normes ISO et une quarantaine de normes malagasy³. Il s'agit donc d'un fonds riche, plus riche que les autres centres de ressources existant à Madagascar. Elle couvre plusieurs thématiques. Les documents ne sont pas disponibles sur Internet, ou ne bénéficie encore d'un système d'accès payant en ligne.

Au bureau, les documents sont en bon état, il y a très peu de documents abîmés. A cet égard, la documentation proposée semble pertinente et correspond aux objectifs de regrouper l'essentiel de la documentation sur la normalisation/qualité. Cependant, il faut aussi qu'elle corresponde aux besoins des usagers. Ce qui n'est pas forcément le cas, car les normes demandées ne sont pas disponibles (exemple : norme pour les huiles essentielles de katrafay, qui est fortement demandée mais qui n'est pas encore élaborée au niveau du bureau jusqu'à maintenant).

3.2.3 Inexistence de procédures

Aucune procédure n'existe au BNM concernant la gestion de la documentation. D'ailleurs, à part les procédures d'exécution budgétaire utilisées par le bureau, les autres activités ne font pas l'objet des procédures. Les prêts ne sont pas autorisés au bureau vu les envies et souhaits des clients.

Les documents du BNM sont également composés par des documents appartenant à l'ISO. Ces documents de l'ISO sont des documents protégés par des droits d'auteur. Aucune duplication n'est autorisée par le bureau. Mais, les documents peuvent être consultés sur place pour éviter le vol ou les photocopies effectuées par les usagers.

La mise en place de la démarche qualité nécessite des procédures bien claires, permettant une meilleure gestion du service. La désignation d'un responsable, qui contrôle la mise en place de la démarche est un impératif pour sa réussite.

³ Les normes élaborées par le BNM concernent les produits agroalimentaires et les matériaux de constructions.

3.3 Résultats et interprétations des visites des clients

Les visites effectuées par le public nous a permis de mieux comprendre les besoins des clients du bureau. La plupart demandent des informations sur la qualité et les exigences d'exportation.

Pour les étudiants, leurs demandes sont très spécifiques car elles concernent souvent les procédés utilisés dans les laboratoires pour les scientifiques et les normes d'exportation pour ceux qui suivent leurs études dans les filières gestion ou économie. Les fréquences des visites effectuées au bureau peuvent se résumer sur le tableau suivant.

Tableau 2 : Tableau de satisfaction des clients

Nombre de visiteurs	Satisfaits	Non satisfaits
62	48	14
100%	77,42%	22,58%

Source : Investigation personnelle (janvier 2013 au fin mars 2013)

Pour les visites effectuées par les clients, le tableau nous montre que 77,42% des visiteurs sont sortis satisfaits de leurs visites tandis que les 22,58% ne le sont pas. Selon toujours le tableau, les clients du service de documentation du BNM sont plus que satisfaits de leur visites car les techniciens leur conseillent de voir les autres départements ministériels concernées en cas de besoins.

Dans la plupart des cas, les visiteurs ne disposent pas de connaissances en matière de normalisation. Les responsables techniques du bureau leur expliquent les notions essentielles de base, qui leur conduit à une satisfaction totale. De nouvelles connaissances seront acquises par les usagers, ce qui leur conduit à retourner au bureau souvent.

La plupart des organismes publics et privés œuvrant dans le domaine de la normalisation travaillent en étroite collaboration avec le BNM. Les coordonnées des responsables sont connues par les techniciens, ce qui leur facilité les tâches.

Notre séjour au bureau nous a donné l'opportunité de connaître les situations du bureau avant 2008 et à l'heure actuelle. Le tableau suivant nous montre la comparaison entre les situations du bureau avant 2008 et la situation du bureau durant notre séjour.

Tableau 3 : Situation des visites par les clients

	Nombre de visiteurs/jour	Situation ou Présence des employés au bureau	Clients reçus par les techniciens
Avant 2008	02 à 05 personnes	effective	Tous
Durant notre séjour	05 à 08 personnes	01 fois par semaine	01 sur 4

Source : Investigation personnelle (janvier 2013 au fin mars 2013)

Une nette dégradation de la situation a été constatée. Or, la fréquence de la venue des clients est en augmentation car la plupart des étudiants commencent à comprendre l'importance de la normalisation dans les métiers d'un entrepreneur. Le nombre de visites a augmenté et les techniciens sont souvent absents du bureau.

Les techniciens ne sont pas motivés de la situation du bureau, ce qui leur décourage et leur conduit à désertier leurs postes. La plupart des techniciens qualifiés sont des hauts fonctionnaires de l'Etat. Cette situation est favorable au bureau. Mais, le premier responsable ne profite pas de cette situation. Les techniciens ne sont pas en parfait accord avec le Directeur Général dans sa gestion du bureau, et ce dernier ne peut pas exercer une pression sur ces techniciens, ce qui conduit à une paralysie totale des activités.

Les employés nouvellement affectés au bureau ne bénéficient pas pour le moment des formations dispensées par les techniciens qualifiés, ce qui ne leur permet pas d'avoir des qualifications requises pour les travaux nécessaires. En outre, le système de motivation est absent, ce qui rendrait les tâches plus difficiles.

Mais, quels sont alors les avantages identifiés et les difficultés rencontrées par le service de documentation du BNM dans les services que le bureau offre ?

TROISIÈME PARTIE : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

La qualité est devenue une variable essentielle dans toutes les stratégies compétitives. Elle permet à une entreprise d'assurer sa rentabilité et de consolider sa position sur un marché. De façon globale, un Système de Management de la Qualité apporte des avantages pour les entreprises. Ces avantages de divers ordres touchent à tout l'environnement de l'entreprise et aussi à tous les facteurs le composant (biens, services, acteurs, bénéfice). Ces avantages peuvent servir de base à des recommandations pour la bonne mise en œuvre d'une démarche qualité, outil nécessaire à la vie, et même la survie, de l'organisme.

Cette troisième partie nous montre les différentes façades de la démarche qualité, les discussions que nous pouvons mener, et par la suite nous propose des recommandations pour améliorer le fonctionnement interne du BNM.

CHAPITRE IV : DISCUSSIONS

Après la constatation des états des lieux de la situation existante au sein du centre de documentation BNM, nous allons apporter sur ce chapitre des discussions sur la nécessité d'une démarche qualité et démontrer combien la démarche qualité est-elle si importante pour le BNM.

Dans le cadre d'analyses internes et externes du service de documentation du bureau, le BNM est en mesure de réaliser ses objectifs avec aisance. Son unicité conduit les partenaires à consulter les différentes catégories de documents du bureau. Mais depuis quelques temps, le bureau a failli à sa mission. Cette situation est une grande défaillance pour le bureau. Plusieurs menaces ont aussi été détectées au niveau du bureau ; ce qui peut mettre en cause sa crédibilité vis-à-vis des autres acteurs voulant obtenir les informations normatives.

4.1 Analyses internes et externes du service de documentation

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 possède à sa disposition, comparées à la concurrence. Ils peuvent être mesurés utilisant des évaluations internes.

Les opportunités et les menaces sont des facteurs externes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Un organisme 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.

4.1.1 Forces

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

4.1.1.1 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 des différents partenaires à l'étranger. Ces organismes ont des compétences spécifiques dans leurs domaines d'intervention et envoient systématiquement des documents et revues au BNM.

L'ISO et la CEI ne cessent également de nous envoyer des magazines et des articles concernant l'évolution des travaux de normalisation au niveau international. Le réseau de normalisation francophone (RNF) nous expédie également des informations par mail toutes les nouvelles au niveau du réseau car Madagascar est membre à part entière de cette plateforme internationale. Des articles concernant les normes ISO 9000 sont à la disposition du bureau, ce qui lui permet de voir comment il peut mettre en place la démarche qualité.

Le bureau et le personnel du bureau bénéficie des renforcements de capacités de la part des organismes internationaux de normalisation. Les renforcements des capacités des agents du bureau sont effectués par l'ISO et la CEI et continuent encore jusqu'à nos jours. L'ISO et la CEI ont 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.

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 le management de la qualité. Le BNM a toujours bénéficié de ces appuis comme tous les autres organismes de normalisation des autres pays.

4.1.1.2 Compétence des techniciens

La mise en place de la démarche qualité reflète le modernisme pour une entreprise quelconque. Ce modernisme nécessite l'implication profonde des agents et des dirigeants du bureau.

Mettre en place une démarche qualité nécessite autant des compétences dans le domaine pour l'organisme. De ce fait, elle 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 Système de Management de la Qualité depuis 2007, certains depuis 2004. Ils sont des formateurs à part entière 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 leur métier. 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. Leurs expériences dans la rédaction des procédures sont aussi observées et ce qui faciliterait la mise en place des outils de travail. Les techniciens du BNM peuvent également accompagner le futur responsable du centre dans la gestion de ses activités.

4.1.2 Faiblesses

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.

4.1.2.1 Inexistence de stratégie de gestion

L'absence d'une stratégie claire pour la gestion de la documentation du BNM est une des faiblesses du bureau. Aujourd'hui, le BNM n'a pas de directives claires pour sa gestion et pour la réalisation des activités en général. Il est impératif de connaître le domaine de management de la qualité pour que le bureau puisse disposer d'un centre de documentation efficace. La gestion du centre et des activités se réalise difficilement sans des orientations bien claires et avec des moyens techniques, humains et financiers limités ou insuffisants.

Pour mieux faire connaître les informations sur la normalisation au niveau du territoire national, le BNM a besoin d'une stratégie de gestion efficace, des procédures bien claires et de programmes de travail bien organisés. Une stratégie de communication aux publics fait 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. L'absence des procédures et des modes opératoires dans l'exécution des tâches s'ajoutent à ces lacunes.

4.1.2.2 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. Le budget alloué à la documentation n'est pas visible dans les budgets annuels du bureau. La plupart des sommes sont affectées aux charges fixes du bureau telles que : les frais d'électricité et de l'eau, les frais de connexions téléphonique et internet, le paiement des salaires des agents contractuels du bureau, etc.

4.1.3 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 de documentation.

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.

Plusieurs partenaires nationaux sont prêts à collaborer avec le BNM dans la diffusion des informations normatives à travers toute l'Île, notamment les Chambres de Commerces et de l'Industrie des différentes régions, les groupements d'intérêts économiques, les associations des producteurs, etc.

Les différents écoles et Instituts d'études supérieurs peuvent également collaborer avec le bureau pour mieux diffuser les informations et ceci dans l'objectif de faire connaître aux étudiants le rôle joué par la documentation du bureau sur le développement économique et social à Madagascar.

4.1.4 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 Directeur Général est celui qui sera le premier responsable de la réussite du projet.

La situation actuelle ne favorise pas le fonctionnement efficace du bureau, car aucune stratégie claire n'existe pour le premier responsable. 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, les compétences requises en matière d'organisation ne suffisent pas mais, il faut connaître la normalisation pour qu'on puisse avoir une main mise et une notoriété sur les techniciens.

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. 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. Ce cas peut conduire à une décision inappropriée concernant la gestion du centre de documentation. L'exemple que nous pouvons prendre concerne les normes internationales ISO. Ces agents du Ministère pensent que les normes ISO sont des biens du Ministère et leur peuvent être octroyées à leur volonté car c'est le Ministère de tutelle qui les demande. Or, il faut bien préciser que ces normes ne sont pas la propriété du bureau mais de l'ISO.

4.2 Les contraintes de la mise en place de la démarche qualité

Plusieurs facteurs sont à considérer quant à la mise en place de la démarche qualité du centre. Ces conditions déterminent l'efficacité des opérations et elles sont devenues des obstacles majeurs pour l'organisme. Ainsi, l'élaboration d'une politique claire, 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, sont autant d'éléments importants qui doivent être pris en compte pour permettre la réussite d'une démarche qualité.

4.2.1 Politique étatique mitigée

Il est très difficile à Madagascar de promouvoir la normalisation car plusieurs conditions ne sont pas réunies pour faciliter les travaux, entre autres : l'inexistence d'une politique claire, la défaillance du cadre structurel et fonctionnel ainsi que le manque crucial des ressources à la disposition du bureau. Ces divers problèmes sont devenus un obstacle majeur pour le fonctionnement du bureau car ce dernier n'a pas du tout des perspectives claires en matière d'activités, surtout concernant la diffusion des informations normatives.

L'Etat n'a pas joué pleinement son rôle. Les agents du BNM ont eu l'impression que les différents dirigeants qui se sont succédé au sein du Ministère chargé du Commerce ne sont pas conscients de l'importance de la normalisation à Madagascar. C'est pourquoi depuis sa création, le BNM est confronté à divers problèmes chroniques d'insuffisance de moyens mais aucune mesure concrète n'a été prise jusqu'à nos jours.

Jusqu'aujourd'hui, aucune politique ou orientations stratégiques n'existent concernant la diffusion des informations normatives.

4.2.2 Impacts peu considérés des prestations

Les prestations documentaires sont constituées des services et des produits proposés et fournis par le bureau. Cette fonction de production est l'image même du service de documentation, à l'interne et à l'extérieur. C'est donc sur l'ensemble des prestations qu'il fournit (services et produits) que le bureau est évalué par ses usagers.

Les services proposés par le BNM sont classiquement : l'accueil, la consultation sur place et l'acquisition des normes. Dans cette panoplie, tous ne sont pas utilisés avec la même intensité par des usagers, souvent éloignés (les usagers qui sont répartis sur tout le territoire de l'Île), ou tout simplement, ignorants de l'existence du service. Aucune enquête de satisfaction n'a été faite depuis la création du BNM en 2002, ce qui n'a pas permis d'évaluer le service rendu.

De plus, les informations voulues par les usagers correspondent rarement à leurs besoins. Les exigences requises en matière de qualité à l'exportation diffèrent selon les pays de destination. Or, ces pays disposent également de leurs propres organismes de normalisation. De plus, la conformité aux normes ne correspond forcément à la conformité aux exigences des clients.

4.2.3 Manque et indisponibilité de ressources

Cette analyse va faire le bilan des moyens qui sont déployés pour rendre agréable et accueillant le cadre de consultation et de diffusion de l'information, mais aussi de ceux visant à la rationalisation et à la fonctionnalité du cadre de travail.

Outre l'ergonomie des locaux et du mobilier, ces critères vont également permettre d'évaluer les capacités de stockage et de diffusion mais aussi d'évolutivité ou d'aménagement du service.

Diffuser les informations normatives implique des coûts pour les pouvoirs publics, qu'il s'agisse du coût d'obtention des documents ou du coût de la diffusion sur le territoire national. Les agents du BNM sont insuffisants en nombre. Actuellement, cinq techniciens travaillent au BNM contrairement aux organismes des autres pays qui disposent d'un minimum d'effectif pour faire fonctionner les bureaux. Si l'un des techniciens part en congé, les deux autres n'arriveront jamais à effectuer toutes les tâches demandées par le bureau. Ces agents s'occupent de trois départements qui existent au bureau.

Aucun plan de classement n'est à la disposition des documentalistes pour ranger les ouvrages par thématique et aider l'orientation des usagers sur place. A l'intérieur de chaque domaine, les ouvrages sont classés selon aucune règle. Les personnels n'ont aucune méthode pour identifier la localisation du document correspondant à des domaines bien précis. Il n'existe pas de signalétique visuelle pour l'orientation des usagers qui doivent alors, fouiller ouvrage par ouvrage.

Le centre de documentation ne dispose d'aucune surface dans le local du bureau. Le BNM disposait d'un local pour abriter la bibliothèque mais, les dirigeants du Ministère ont donné ce local à la Fédération des associations des consommateurs pour leurs bureaux. L'espace de consultation est la salle de réunion du BNM, il n'est pas disponible en cas de réunion organisé au bureau.

Cette partie nous a relaté les analyses faites concernant la mise en place de la démarche qualité pour le centre de documentation du bureau. La suivante va nous permettre de confirmer si la démarche qualité est vraiment un outil d'amélioration pour le centre de documentation.

L'observation des limites de mise en place de la démarche révèle les freins, les contraintes de cette démarche pour l'organisme. L'analyse proposée au regard du terrain

nous permet de confronter les écrits évoqués lors de la précédente partie sur les sujets suivants :

- Barrières d’organisation, formalisme administratif et les exigences de la norme
- Coût financier
- Ressources humaines et les effets du changement
- Espace temporel, temps consacré aux démarches.
- La situation est frustrante pour le BNM : chacun travaille de façon individuelle en ce qui concerne la gestion de la documentation, de façon plus ou moins collective pour les travaux de normalisation. Lorsqu’un agent est absent, ce système pose problème. Chacun semble conscient du problème d’organisation, mais semble s’y retrouver et se cale tant bien que mal sur les méthodes des uns et des autres même si elles sont inadaptées.

Les retombées du système de management de la qualité sont d'abord ressenties au sein des entreprises. Le fonctionnement à moyen et long termes d’une entreprise se voit ainsi marqué à travers la réduction de ses dysfonctionnements et non-conformités, une meilleure organisation interne, un impact positif sur la rentabilité de l'entreprise.

4.3 La démarche qualité : un outil efficace de management

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 du centre, notamment de son adaptation aux besoins et aux changements de l’environnement socio-économique à Madagascar.

4.3.1 Outil de management pour la documentation

Le BNM a pris conscience qu’un système de management défaillant ou non optimal avait des répercussions sur la qualité finale des services rendus aux lecteurs 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.

Cette démarche qualité est avant tout destinée à améliorer de façon continue la qualité des prestations fournies par la documentation du bureau. Cette démarche, pilotée par un responsable maîtrisant la démarche 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 d'insatisfaction des lecteurs ou clients. A cet effet, l'utilisation des résultats de baromètres de satisfaction peut être menée. La plupart des clients du bureau, selon les techniciens, ne sont pas satisfaits des services rendus car les informations que ces premiers demandent ne correspondent pas à leur demande.

Le dispositif qualité mis en place peut guider 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 documentaires.

Il s'agit aussi de mettre en place un dispositif d'évaluation de la qualité basé sur des indicateurs. L'absence même des fiches de consultation handicape déjà le fonctionnement du centre. 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 et du public, c'est-à-dire de nos clients. La démarche permet ainsi d'améliorer et de rationaliser les rapports avec ceux-ci.

4.3.2 Outil de satisfaction des clients

La démarche qualité place le client au centre de toutes les préoccupations et permet de mieux considérer ses attentes réelles et du même coup, de proposer un service mieux adapté au client. Cette méthode est basée sur l'enquête de satisfaction de ce dernier. Elle permet de connaître les besoins et l'évolution des besoins des clients. Evaluer cette satisfaction permet de voir les points à améliorer et d'anticiper les besoins.

Une communication dynamique permet de faire connaître le BNM partout dans le monde. Mais, l'accueil de qualité n'est pas du tout le point fort du bureau. La plupart des agents sur place (personnel administratif autre que les techniciens) ne sont pas en mesure d'expliquer aux clients les informations qu'ils demandent. Or, 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 l'image positive de l'établissement.

4.3.3 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 service de documentation aura

également des impacts importants au niveau du personnel. Sur le plan humain, il sera observé :

- des contacts directs avec les clients anciens ou nouveaux
- 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. Mettre en place la démarche permet de développer les relations avec les clientèles. Les personnels sont amenés à identifier les besoins de ces derniers pour mieux les servir plus tard.

4.4 La démarche qualité : un outil difficile à mettre en place

Bien que la démarche qualité soit un outil efficace de management, il n'est guère facile de la mettre en place au niveau d'un quelconque organisme. Plusieurs déterminants sont requis pour que sa mise en œuvre soit effective. Ces conditions peuvent être d'ordre technique ou humain.

4.4.1 Reflet des craintes face aux changements

Tout le travail du service qualité peut se heurter à des limites humaines (il est nécessaire que tout le monde adhère à la démarche envisagée) et 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 des techniciens ne retombe.

Dans toutes les situations, quel que soit l'organisme concerné, les principaux freins à la mise en place d'une démarche qualité résident moins dans les difficultés de mise en œuvre technique que dans « les blocages culturels, le poids des conservatismes et les corporatismes ».

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...). Les attitudes et comportements des employés constituent des freins aux initiatives en matière de qualité. Cette situation ne devrait pas poser des

problèmes pour les techniciens qualifiés, qui sont déjà rodés aux différents principes de la normalisation et de l'esprit qualité. Tandis que, le premier responsable du bureau ne dispose pas de compétences indispensables pour mieux gérer le bureau. En effet, lors du lancement d'une telle démarche, les acteurs réticents peuvent parfois se sentir illégitimes à évoquer leurs doutes ou leur opposition. Encourager les équipes à formuler leurs objections, et adopter une posture d'écoute est donc, en la matière peut-être plus qu'en toute autre, tout à fait indispensable.

Le manque d'engagement de la direction générale du BNM à mettre en place la démarche est un frein dans l'instauration du Système de Management de la Qualité. L'insuffisance, voire l'absence, de cet engagement du premier responsable 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, mais plutôt que le concerné n'est pas qualifié pour évaluer ou contrôler le processus de mise en place.

Concernant la gestion de la documentation et les procédures documentaires, il faut tout d'abord vaincre les réticences : certains craignaient de perdre le pouvoir que confère le savoir à cause des procédures élaborées ; 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. La qualité du service rendu 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.

4.4.2 Les coûts de la qualité

La mise en place de la démarche qualité au niveau du centre 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 subventions allouées au bureau ne sont pas suffisantes pour l'acquisition des mobiliers appropriés. Le local utilisé par le bureau

n'est pas approprié, ce qui conduit à un investissement important pour le bureau or les recettes obtenues n'arrivent pas à subvenir aux besoins du bureau.

Mettre en place la démarche qualité implique des coûts et de temps pour le BNM, qu'il s'agisse du coût du processus d'élaboration des procédures lui-même ou du coût (et de la difficulté) du contrôle. L'appel à un cabinet de consultants pour l'élaboration des procédures peut coûter cher au bureau. Les techniciens ne veulent pas prendre des initiatives de la mettre en place à défaut de motivation. Ce qui rend difficile la mise en place.

4.4.3 Les formalités administratives trop classiques

Les activités dans le secteur public sont souvent conditionnées par des procédures lourdes. La gestion des documentations du BNM ne peut pas échapper à cette situation.

Tableau 4 : 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> consulté le 03 avril 2013

La comptabilisation en matière des documents du centre est une tâche lourde, vu le volume des ouvrages à la disposition du bureau. En outre, le problème de classement à

cause des infrastructures inappropriées n'est pas du tout favorable à la gestion efficace des activités. Chaque organisme peut choisir sa structure documentaire et le niveau de détails documentaire qui lui convient pour bien fonctionner, ce qui n'est pas évident pour le BNM

En regardant la situation du BNM en détail, nous avons constaté que l'hypothèse est vérifiée. Le BNM n'a pas encore mis en place la démarche qualité jusqu'aujourd'hui. Les responsables ont connu des difficultés même dans la réalisation des activités du bureau. Par ailleurs, la démarche qualité peut parfaitement s'appliquer à la gestion d'un service de documentation. Actuellement, le BNM est en panne à cause de la crise et des moyens à sa disposition. De plus, la volonté du premier responsable d'améliorer la qualité du travail du bureau laisse à désirer. Cette situation ne permet pas au bureau de mieux gérer ses activités. Ces processus externalisés demandent beaucoup de temps et de coûts.

CHAPITRE V : RECOMMANDATIONS

Dans la plupart des pays développées, 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. Pour cela, avoir recours à des informations fiables et suffisantes constitue des conditions favorables.

Lorsqu'un organisme s'engage en démarche qualité, la première tâche qu'il lui revient de mettre en œuvre est la description de ses activités. Il s'agit de définir les actions génériques à mettre en œuvre et de déterminer le délai d'exécution. Ces actions visent à corriger les dysfonctionnements constatés lors de l'analyse de l'existant. Pour autant, d'un point de vue méthodologique, il apparaît évident que tout ne peut être corrigé et amélioré en même temps.

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.

5.1 Plans d'actions à court terme

Des actions à court terme doivent être engagées dans les plus brefs délais pour déclencher la mise en œuvre effective. Il s'agit des actions préalables et qui dictent les directives à suivre.

5.1.1 Elaborer un manuel qualité

Il est nécessaire de se fixer des priorités dans les actions à mener en fonction des objectifs et de l'enjeu poursuivis. Ce chapitre présente donc les projets des actions les plus immédiates à mettre en place au sein du service, selon les objectifs prioritaires et les améliorations attendues à court terme, en détaillant pour chacun d'eux la méthode et les outils utilisés.

Pour commencer, le BNM doit disposer d'un manuel 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. 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 doit être désigné et c'est lui qui gère le manuel et fera en sorte que l'ensemble des personnels accèdent au document.

Pour ces raisons, la coopération entre les acteurs et la coordination et la transparence des activités sont des conditions préalables du fonctionnement efficace du service de documentation. Des moyens suffisants seront à la disposition du bureau dans la réalisation de ses missions.

La rédaction du manuel de management de la qualité (MMQ) est réalisée par le responsable qualité. Le manuel est approuvé lors de réunion qualité dont les membres sont les suivants : le gérant, les directeurs, le responsable qualité, les chefs de service.

5.1.2 Identifier les processus indispensables

Lors du déploiement d'ISO 9001 le bureau doit identifier les processus nécessaires. C'est-à-dire ceux qui contribuent à la réalisation de la politique qualité et concourent à la satisfaction des clients. Les activités qui ont un impact sur la réalisation du produit et/ou service doivent figurer dans votre cartographie processus.

A titre d'exemple, le centre de documentation qui gère des fonds documentaire aura dans sa cartographie aussi bien les processus d'achat des ouvrages, que ceux prêts, de duplication des normes pour les ventes. Bref, toutes les activités qui peuvent influencer sur la qualité finale du service avant, pendant et après la prestation.

5.1.3 Recruter des personnels suffisants et compétents

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.

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 techniciens du bureau. Plusieurs

postes du bureau n'ont pas de responsables pour les gérer. Cette situation devrait forcer le bureau à recruter des employés supplémentaires pour réaliser les tâches. 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.

Le bureau doit alors recruter un responsable qualité. Ce responsable peut aussi s'occuper de la démarche qualité du centre de documentation. Des bibliothécaires sont ainsi indispensables pour faire fonctionner le centre.

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, la documentation n'a pas de techniciens valables qui réalisent les travaux. Une personne doit uniquement s'occuper de la diffusion des informations normatives aux différents partenaires nationaux et internationaux.

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 et à l'information, à chacun de ses personnels, tout au long de sa vie professionnelle.

De nombreuses formations en gestion de la documentation seront donc proposées aux divers intervenants du centre, ces formations peuvent être des formations en :

- compétences techniques : connaissances des produits, réglementation, langues étrangères et toute formation liée au métier exercé et au maintien des compétences
- développement humain pour une évolution vers d'autres responsabilités.

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.

5.1.4 Mise à disposition effective des ressources

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.

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.

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'infrastructures. Le local actuel du BNM n'est pas approprié pour un centre de documentation. 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.

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. Le réseau doit être protégé pour sécuriser les documents normatifs.

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 montants doivent être alloués au centre de documentation pour l'acquisition des ouvrages divers. 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.

5.2 Actions à moyen terme et à long terme

Nous avons vu dans la section précédente les actions prioritaires du bureau en matière de recommandations. En outre, des actions plus ou moins longues doivent être enclenchées pour pérenniser la démarche qualité. Ces actions devraient aboutir à la certification du bureau au final.

5.2.1 Rédaction de diverses procédures

La formalisation des procédures n'est pas une fin en soi. La tentation est parfois grande de réduire la démarche qualité à la seule construction d'une « cathédrale documentaire ». Le formalisme doit faciliter le travail de chacun. Les informations produites doivent rendre facile les activités pour réduire le volume de travail par la diminution de la non-qualité. Les procédures, le manuel qualité permettent de clarifier les

responsabilités. Cette clarification est nécessaire, en particulier pour les opérateurs, qui au bas de l'échelle sont souvent l'objet de rapport de pouvoir en leur défaveur.

Rédiger des procédures, c'est permettre la réalisation d'audits et nous savons bien que tout système, naturellement, tend vers l'entropie et qu'il tend à se dégrader. Le fait de réaliser des audits permet de maintenir le système dans un niveau de qualité tout à fait satisfaisant. La procédure est aussi bien sûr également un outil de formation, en particulier pour les nouveaux arrivants.

Enfin on peut considérer que la rédaction des procédures et du manuel qualité est une manière de capitaliser le savoir-faire de l'entreprise.

5.2.2 Mettre en œuvre le système de management de la qualité

Pour le BNM, il ne suffit tout simplement d'élaborer les outils pour la mise en œuvre de la démarche qualité. Il s'agit également de les appliquer conformément aux procédures élaborées. 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. Cela suppose que les formalités dépendent du contexte et de la taille de l'organisme. Pour le cas spécifique du BNM, les activités sont abondantes et les impératifs existent.

5.2.3 Suivre et contrôler la mise en œuvre

Les processus formalisés sont systématiquement mis en œuvre et des enregistrements sont établis. Les visites des clients doivent être comptabilisées pour avoir

des idées sur l'importance et l'affluence des usagers. Des indicateurs de mesure permettent de visualiser au cours du temps l'influence des clients sont utiles. Des actions correctives seront éventuellement mises en œuvre, une fois 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 le bureau et le centre de remettre en cause chaque année les 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.

5.2.4 Certification ISO 9001

La certification ISO 9001 est une finalité pour le BNM. Cet objectif ne sera atteint sans les différents outils élaborés. Plusieurs étapes doivent être suivies avant d'en arriver là. L'objectif de la certification est d'avoir une reconnaissance internationale dans le système de gestion de l'entreprise.

5.3 Conditions de réussite de la démarche

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. D'autres paramètres méritent d'être observés pour une meilleure efficacité.

La démarche qualité prône l'amélioration continue de la qualité. Cela n'est nécessaire que si les acteurs de cette démarche en sont eux-mêmes imprégnés et ont, surtout, la reconnaissance de leurs responsables, quant aux actions qu'ils mènent. La motivation entraîne la performance de l'individu. Toutes les entreprises enquêtées ont mis en place des systèmes de récompenses ou des schémas de motivation, afin de récompenser et de reconnaître ceux qui, par leurs actions, œuvrent quotidiennement pour la bonne marche de la démarche qualité. Elles se basent sur les performances de chaque acteur à travers des fiches d'évaluation.

5.3.1 Implication de la direction

Le premier facteur clé du succès de la démarche est l'implication de la direction. L'expérience du terrain nous montre que les démarches qualité peinent à se mettre en place ou n'aboutissent pas par manque d'engagement des dirigeants. La direction doit être convaincue de la nécessité du changement en interne. Elle doit définir la politique qualité, les objectifs, les plans d'actions, affecter les moyens humains et techniques en cohérence avec sa stratégie globale et en s'appuyant sur l'écoute des clients.

Il lui faut créer une vision partagée du projet et la communiquer personnellement à l'ensemble de ses collaborateurs en exprimant un engagement fort. Sans une direction persévérante, le projet ne sera ni durable, ni vrai, malgré la présence d'un responsable qualité en interne.

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.

5.3.2 L'implication du personnel

La mise en place d'une démarche qualité est un projet de longue durée. Le risque est celui d'une démotivation progressive des collaborateurs et d'une perte de patience des clients qui ne voient pas les résultats arriver. Pour ces raisons, l'introduction des améliorations doit se faire progressivement, par étapes successives. Il faut tenir compte de la capacité du personnel à intégrer les changements. Tout changement est exploratoire et des déconvenues sont toujours possibles.

La mise en place de la qualité ne peut réussir sans une contribution importante du personnel en phase de conception et d'application. Les collaborateurs connaissent le terrain et savent apprécier le réalisme des solutions retenues et la motivation à les appliquer. Cette implication passe par le travail en groupes, la formation, la reconnaissance des résultats et la communication sur l'avancement et les résultats de la démarche.

5.3.3 La communication : facteur clé

La qualité est avant tout un état d'esprit, une démarche permanente où les femmes et les hommes ont une place prépondérante. En préparant l'ensemble des collaborateurs de

l'entreprise, en les formant, en les informant et en les motivant, la direction peut relever ce défi collectif.

Pour cela, la communication est l'un des facteurs clés du succès, incontournable mais bien souvent oublié des démarches. Si le dirigeant veut convaincre, il doit communiquer. La communication est indispensable dans une démarche qualité. La direction et l'encadrement doivent traiter l'information verticale (haut vers le bas, mais aussi du bas vers le haut) ainsi que latérale ; n'oublions pas que la qualité a la vertu de concerner tout le monde à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les services ; la qualité, n'est pas l'affaire d'une seule personne - le responsable qualité - mais elle est l'affaire de tous. Le plus difficile est de bien communiquer, de telle sorte que l'information soit motivante pour les collaborateurs et de créer un climat de confiance et de respect mutuel.

La communication est le facteur clé du succès, elle assure le partage du sens de la démarche, la diffusion des idées, la valorisation des démarches, la pérennisation des actions réalisées. Elle valorise la prise de conscience des professionnels quant aux besoins d'amélioration, aux enjeux de la qualité, aux résultats des démarches entreprises et de ce fait suscite l'implication des acteurs et la démultiplication des acteurs.

Si le dirigeant veut convaincre, il doit communiquer. La direction et l'encadrement doivent traiter l'information verticale ainsi que latérale. N'oublions pas que la qualité a la vertu de concerner tout le monde à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les services. La qualité, n'est pas l'affaire d'une seule personne « le responsable qualité » mais l'affaire de tous. Le plus difficile est de bien communiquer, de telle sorte que l'information soit motivante pour les collaborateurs et de créer un climat de confiance et de respect mutuel. L'existence d'un système d'information approprié est un outil essentiel pour une bonne communication (réunions, information écrite, intranet...).

La mise en place d'une démarche qualité est un projet de longue durée. Le risque est celui d'une démotivation progressive des collaborateurs et d'une perte de patience des usagers qui ne voient pas les résultats arriver. Pour ces raisons, l'introduction des améliorations doit se faire progressivement, par étapes successives. Ces principes de progressivité conduit à se concentrer sur des priorités, c'est-à-dire sur les points qui produisent les améliorations les plus notables.

Une bonne mise en œuvre de la démarche qualité passe forcément par une réelle communication entre la direction générale et les collaborateurs, au sein de la direction et entre les agents eux-mêmes. La communication se retrouve ainsi rehausser à un haut niveau dans l'entreprise permettant la fluidité des informations, et surtout une bonne compréhension du système qualité par l'ensemble du personnel.

La moindre information concernant la qualité est diffusée, commentée et comprise du personnel. Les employés comprendront mieux leur rôle et leurs objectifs. Ils bénéficieront de moins de stress car ils utiliseront un système de gestion efficace et sauront ce que l'on attend d'eux. Leur moral et leur sens de l'honneur seront meilleurs lorsqu'ils atteindront les objectifs de l'enregistrement et de la satisfaction du client.

CONCLUSION

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 termes 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.

Dans un monde où la concurrence est de plus en plus rude et les clients toujours plus exigeants, la qualité doit être une préoccupation de tous les instants. Les clients sont devenus extrêmement sensibles à la notion de qualité qui rime souvent avec sécurité et fiabilité. Celle-ci constitue donc un enjeu de première importance dans la course à la compétitivité. Le concept de qualité s'est élargi vers un management par la qualité fondé sur la mise en place de processus et complété par l'utilisation d'outils.

En cette période de concurrence accrue 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 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.

La présente étude a permis de montrer que les opérateurs nationaux pouvaient tirer un certain nombre d'avantages de la consultation des documents normatifs à Madagascar. En dépit de l'évidence de l'existence de ces avantages, l'organisme national de normalisation n'a toujours pas mis en œuvre la démarche qualité. Les raisons qu'ils ont de sont sans doute la complexité de la démarche. Y figurent le manque de ressources financières et de volonté des dirigeants.

L'étude se porte essentiellement sur la mise en application des normes sur le système de management de la qualité pour améliorer la gestion de la documentation des activités du BNM. Cela implique la mise en place de la démarche qualité par l'application des exigences de la norme ISO 9001 version 2008.

La mise en place d'une démarche qualité au sein de l'entreprise qu'elle soit au niveau du produit ou de l'organisation engendre de nombreuses modifications au sein de l'entreprise. Elle 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 ne connaissent pas tellement le BNM. En outre, le bureau a du mal à s'en sortir financièrement.

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.

Les principes d'approche processus, d'orientation client et d'amélioration continue soulignent à quel point poursuivre une démarche qualité n'est pas une question d'outils de contrôle mais surtout un projet organisationnel motivé par une vision particulière de l'entreprise.

Un tel projet ne saurait aboutir et porter totalement ses fruits sans que la direction ne partage cette vision et la diffuse au sein de l'entreprise. Du niveau d'engagement de la direction dépend le niveau d'implication du personnel dans la démarche qualité, et donc la réussite de celle-ci. C'est pourquoi la norme demande à la direction d'établir une politique qualité et de communiquer sur l'engagement à satisfaire aux exigences (des clients, réglementaires et légales) et à améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité.

La qualité relève de tous les acteurs, et pas seulement de certains d'entre eux. En effet, chaque acteur est une ressource essentielle de l'entreprise et de ses processus dans leur finalité de satisfaire le client. Tout défaut d'implication, à quelque niveau que ce soit peut générer une anomalie, qui peut s'avérer à terme coûteuse pour l'entreprise. Impliquer le personnel, c'est le responsabiliser, lui faire prendre conscience de l'impact de sa contribution dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Un collaborateur ne peut cependant se sentir impliqué que si les premiers d'entre eux, les dirigeants le sont. La communication sur l'engagement de la direction est donc une étape essentielle, mais pas seulement.

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 ?

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 de 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.

Par ailleurs, 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.

Le bureau doit rédiger le manuel qualité, qui sera le document de base dans la mise en œuvre de la démarche qualité. Pour cela, les techniciens ont un très grand rôle à jouer. Les procédures de réalisation des activités doivent également exister. Elles seront utilisées durant la réalisation de chaque processus. Le manuel renferme la politique qualité et les objectifs qualité de l'organisme

Impliquer le personnel passe également par la mise en place de circuits de « feed-back » permettant de s'assurer que la politique qualité de l'organisme est comprise et appliquée, de remonter les anomalies détectées et les idées d'amélioration du personnel. Le personnel contribue ainsi à la performance de la gestion de la documentation, non seulement par la qualité de son travail, mais aussi par sa capacité d'innovation et d'organisation.

La Direction doit déterminer 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.

BIBLIOGRAPHIE ET WEBIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. BRANDENBURG Hans, WOJTYNA Jean-Pierre, *L'approche processus Mode d'emploi*, Edition d'Organisation. Cedex Paris, 2003, 78 p
2. FRECHER Daniel, SEGOT Jacques, TUZZOLINO Philippe. *100 questions pour comprendre et agir : Mise en place d'une démarche qualité*. Saint-Denis-La Plaine, AFNOR, 2004, 142p.
3. FAUCHER S. (2006), *Système intégré de management : Qualité Sécurité Environnement*, Broché, AFNOR, 202 p.
4. INTERNATIONAL ORGANISATION FOR STANDARDIZATION, *ISO 9000 : 2005 - Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire*, Genève, 2005, 30 p
5. INTERNATIONAL ORGANISATION FOR STANDARDIZATION, *ISO 9001 : 2008 – Système de management de la qualité – Exigences*, Genève, 2008, 29 p
6. MOUREN Raphaële, PEIGNET Dominique, *Le métier de bibliothécaire*, Paris : Ed. Du Cercle de la Librairie, 2003
7. SUTTER Eric, *Maîtriser l'information pour garantir la qualité*. Paris, AFNOR, 1993, 134 p. ISBN 2-12-484512-8.
8. MAYERE Anne, MUET Florence. *La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information : conception et spécificités*. Bulletin des Bibliothèques de France, 1998, p.112.

WEBIOGRAPHIE

DOCUMENTS EN LIGNE

1. ISO – Organisation Internationale de Normalisation. *ISO-15 489 : 2001 – Information et documentation – « Records Management » - Partie 1 : Principes directeurs* [en ligne]. Disponible sur : http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail.htm?csnumber=31908 > (consulté le 30.03.2013).
2. WIKIPEDIA. *Roue de Deming* [en ligne]. Disponible sur : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Roue_de_Deming> (consulté le 05.04.2013).
3. WIKIPEDIA. *Système d'information* [en ligne]. Disponible sur : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Système_d'information> (consulté le 30.07.2009).
4. BAZIN Patrick, – *Bibliothèque publique et savoir partagé*. – BBF, 2000, p. 48-52
Disponible à l'adresse : < <http://bbf.enssib.fr> > consulté le 20.03.2013

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : DECRET PORTANT STATUT ET ORGANISATION DU BUREAU DES
NORMES DE MADAGASAR II

ANNEXE 2 : LOI PORTANT REGIME NATIONAL DE NORMALISATION, DE
CERTIFICATION DES BIENS ET SERVICES A MADAGASCAR..... VIII

ANNEXE 3 : EXEMPLE D'INDEX DE MANUEL QUALITÉ.....XII

ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRES AUX CLIENTS ET AGENTS DU BNM XIII

ANNEXE 1 : DECRET PORTANT STATUT ET ORGANISATION DU BUREAU DES NORMES DE MADAGASAR

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.

III

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

RAZAFIMAHFA 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

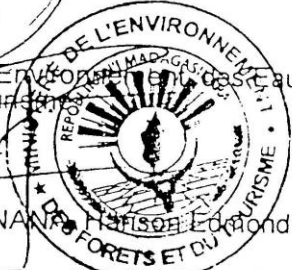
RAZAFINJATOVO Haja Nirina



Le Ministre de l'Energie et des Mines

RAZAFIMAHFA Fizara Ivohasina

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



RANDRIARIMANANA Harisoa Edmond

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



ABDOU Salame

Le Ministre des Transports



BOLOZAZA Pierrot

**ANNEXE 2 : LOI PORTANT REGIME NATIONAL DE NORMALISATION, DE CERTIFICATION
DES BIENS ET SERVICES A MADAGASCAR**

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Tanindrazana - Fahafahana - Fandrosoana

LOI N° 97-024

Portant Régime National de la Normalisation et de la Certification des Produits,
Biens et Services.

Présenté

au nom de Monsieur LE PREMIER MINISTRE, CHEF DU
GOUVERNEMENT

Par

LE MINISTRE DE L'INDUSTRIE, DE L'ARTISANAT ET DU
COMMERCE

EXPOSE DES MOTIFS

Mesdames et Messieurs,

L'avènement d'un cadre de libre concurrence impose à nos opérateurs économiques un regain de compétitivité, tant sur les marchés d'exportation que sur le marché intérieur, et la qualité est et demeurera l'un des volets essentiels de la performance.

Parmi les aspirations des opérateurs figure la mise en place *d'un cadre juridique adéquat destiné à régir les activités de Normalisation et de Certification*, toutes actions qui concourent à la définition d'un label de qualité crédible aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur, favorisant ainsi l'"image de marque" de nos produits, biens et services.

Parallèlement, le *consommateur Malagasy demande de plus en plus à être protégé des abus de certains commerçants sur la qualité de ce qu'il achète et paie.*

Le présent Projet de Loi, par l'institution d'un organisme chargé de l'organisation, de la coordination des activités de Normalisation et de Certification et de la Gestion d'un label de Qualité unifié au niveau national, le Conseil National de la Normalisation, est la première étape de la démarche visant à la définition d'une règle de jeu applicable à tous, pour la promotion de la qualité et la protection du consommateur.

Les normes et la Certification, en effet, sont à la fois un instrument de protection de la sincérité des transactions commerciales, et jouent un rôle important dans la Promotion de la Qualité, en suscitant un volet qualitatif de l'offre et de la demande, et en faisant admettre la légitimité d'un surcoût pour les produits de la qualité.

Telle est l'économie du présent projet de loi.

LE MINISTRE DE L'INDUSTRIE DE
L'ARTISANAT ET DU COMMERCE

ALAIN RAMAROSON

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Tanindrazana - Fahafahana - Fahamarinana

LOI N° 97 - 024

Portant Régime National de la Normalisation et de la
Certification des Produits, Biens et Services.

L'Assemblée Nationale a adopté en sa séance du 31 Juillet 1997 la Loi dont la teneur suit :

TITRE PREMIER: CHAMP D'APPLICATION, DEFINITIONS

Article 1.- Entrent dans le champ d'application de la présente Loi toutes les mesures tendant à organiser la Normalisation et la Certification des produits, biens et services à Madagascar.

Article 2.- Au sens de la présente Loi, on entend par :

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

- Norme : toute spécification technique accessible au public, établie avec la coopération et le consensus de toutes les parties intéressées, fondée sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant à l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble.

- Norme expérimentale : norme pouvant être utilisée par le public pendant une durée variable suivant les produits, biens et services, avant son adoption comme norme nationale homologuée.

- Norme homologuée : norme publiée au journal officiel de la République de Madagascar et mise à la disposition du public.

- Certificat de qualification : constitue un certificat de qualification, quelle que soit la dénomination qui lui est donnée, toute inscription, tout signe distinctif, tout titre attestant qu'un produit, bien ou service entrant dans le circuit commercial répond à une norme nationale homologuée ou à une réglementation nationale, selon un contrôle distinct du fabricant, de l'importateur ou du vendeur.

TITRE II DE LA NORMALISATION

Article 3.- *Le Ministre chargé du Commerce assure la cohésion de la politique de normalisation des produits, biens et services.*

Il représente les intérêts malgaches devant les instances internationales de normalisation.

En accord avec les autres Ministres intéressés :

a) il fixe les directives générales en matière de normalisation ;

b) *il supervise les travaux du Conseil National de Normalisation ;*

c) *il édicte les normes valables au niveau National ;*

d) il exerce le contrôle de l'application des normes et statue sur les demandes de disposition aux dites normes.

Article 4.- Il sera créé un Conseil National de Normalisation placé sous tutelle du Ministre chargé du Commerce, ayant les missions suivantes :

a) *le recensement et l'analyse des besoins en normes des différents secteurs de l'économie nationale ;*

b) *la coordination des travaux de normalisation ;*

c) *la centralisation et l'examen des projets de normes et des propositions d'homologation des normes ;*

d) *l'établissement du programme annuel de travaux de normalisation, qui doit tenir compte des priorités nationales exprimées notamment dans le Programme d'Investissements Publics.*

Article 5.- L'organisation, la composition et le fonctionnement du Conseil National de Normalisation seront fixés par décret.

La Direction de la Qualité et de la Normalisation auprès du Ministère chargé du Commerce assure le secrétariat général du Conseil.

Article 6.- Tout organisme, doté ou non de personnalité juridique, pouvant justifier de sa capacité technique à animer des travaux de normalisation dans un secteur donné *peut être agréé par le Conseil National de Normalisation comme Centre d'études de normalisation.*

Cet agrément fixe le champ de compétence du Centre d'études ainsi constitué.

Article 7.- *Une norme nationale homologuée peut être rendue obligatoire par décret, sur rapport du Ministre chargé du Commerce et, le cas échéant, des autres Ministres concernés, dès lors qu'elle touche l'ordre public, la protection de la santé et la vie des personnes et des animaux, la préservation de l'environnement, la protection du patrimoine national ayant une valeur artistique, culturelle, cultuelle, historique ou archéologique, ou à des exigences impératives tendant à l'efficacité des contrôles fiscaux, la loyauté des transactions commerciales et la défense des consommateurs.*

Article 8.- En cas de difficultés dans l'application des normes visée à l'article 7 ci-dessus, celles ci seront soumises à la libre appréciation du Ministre chargé du Commerce.

TITRE III DE LA CERTIFICATION

Article 9.- La conformité aux normes ou à une réglementation nationale, est attestée à la demande du producteur, par l'apposition d'un certificat de qualification dénommé marque nationale "MALAGASY" avec, le cas échéant, un signe distinctif accordé par le Conseil National de Normalisation.

Le bénéfice de cette marque est réservé aux produits, biens et services pour lesquels les dispositions prévues à cet égard par le décret prévu à l'article 5 ci-dessus ont été respectées.

Article 10.- La certification de qualification pourra être rendue obligatoire en application d'une norme nationale homologuée ou d'une réglementation nationale, par arrêté pris par le Ministre chargé du Commerce et, le cas échéant, par les autres Ministres concernés, après avis du Conseil National de Normalisation.

Article 11.- La marque nationale "MALAGASY" et son signe distinctif sont déposés à l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle par le Ministre chargé du Commerce dans les conditions fixées par la Législation instituant un Régime de Protection de la Propriété Industrielle à Madagascar et notamment la réglementation en vigueur sur les marques de fabrique, de commerce ou de service.

L'apposition de la marque nationale "MALAGASY" et de son signe distinctif est faite par les producteurs conformément aux règles prescrites à cet effet par le décret d'application prévu à l'article 5 ci-dessus.

TITRE IV - DES INFRACTIONS, PENALITES ET CONSTATATIONS

Article 12.- Sans préjudice des peines prévues par le Code Pénal, et notamment en son article 405, alinéa premier, sera puni d'un emprisonnement d'UN (1) mois au moins à TROIS (3) ans au plus et d'une amende de 100.000 FMG au moins à 10.000.000 FMG au plus, ou de l'une de ces deux peines seulement, quiconque aura:

. délivré, utilisé ou tenté d'utiliser un certificat de qualification en contravention avec les dispositions de la présente loi ;

. fait croire ou tenté de faire croire faussement, notamment par l'utilisation d'un mode de présentation prêtant à confusion, qu'un produit, bien ou service bénéficie d'un certificat de qualification ;

. fait croire ou tenté de faire croire à tort qu'un produit, bien ou service est garanti par l'État ou un organisme public.

Nonobstant les peines prévues ci-dessus, toute infraction aux dispositions prises en application de l'article 9 peut entraîner le retrait du bénéfice de la marque et la saisie des produits, biens ou services en cause.

Article 13.- Outre les fonctionnaires des corps spécialisés prévus à l'article 15, sont qualifiés pour procéder à la recherche et à la constatation des infractions aux dispositions de la présente Loi et des textes réglementaires pris pour son application :

. les agents de la Direction chargée de la Qualité et de la Normalisation et de la Direction chargée de la Concurrence et de la Consommation, ayant au moins le grade de contrôleur ;

. les agents proposés par les Ministères concernés spécialement commissionnés à cet effet par décision du Ministre chargé du Commerce.

Ces fonctionnaires et agents disposent des pouvoirs prévus par les textes législatifs et réglementaires en vigueur.

TITRE V - DISPOSITIONS FINANCIERES

Article 14.- Conformément à la Loi n° 63-015 du 15 Juillet 1963 portant dispositions générales sur les finances publiques et ses modificatifs, il est perçu pour la vente de normes, pour les procédures et travaux de normalisation et de certification, des redevances dont le montant, les modalités de perception, d'attribution et d'utilisation sont fixées par voie réglementaire.

TITRE VI - DISPOSITIONS DIVERSES

Article 15.- Pour la mise en œuvre de la présente Loi, il sera créé un corps des cadres et agents de l'État chargé de la Normalisation et de la Certification des produits, biens et services, dont le statut sera fixé par décret.

Article 16.- Toutes dispositions contraires à celle de la présente Loi sont et demeurent abrogées.

Article 17.- La présente Loi sera publiée au Journal Officiel de la République de Madagascar. Elle sera exécutée comme Loi d'État.

LE SECRETAIRE,

Signé : RAZAFINDRABE Emmanuel

Antananarivo, le 14 Août 1997

LE PRESIDENT DE L'ASSEMBLEE
NATIONALE,

Signé : ANDRIAMANJATO Richard

ANNEXE 3 : EXEMPLE D'INDEX DE MANUEL QUALITÉ**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

ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRES AUX CLIENTS ET AGENTS DU BNM

- Connaissez-vous le rôle du BNM ?
- Etes-vous satisfaits des services donnés par le BNM ?
- Comment voyez-vous la qualité des documents du BNM ?
- Le BNM dispose t-il d'un manuel qualité ?
- Le BN utilise t-il des procédures dans la réalisation des activités ?
- Les moyens que dispose le BNM sont-ils suffisants pour ses activités ?
- Quels sont les problèmes rencontrés par les personnels du BNM dans l'exercice de leurs fonctions ?

TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS	iii
AVANT-PROPOS	iv
RESUMÉ	v
LISTE DES ABRÉVIATIONS	vi
LISTE DE TABLEAUX	vii
LISTE DE FIGURES	vii
SOMMAIRE	viii
GLOSSAIRE	ix
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
PREMIÈRE PARTIE : MATÉRIELS ET MÉTHODES	7
CHAPITRE I : PRÉSENTATION DU BUREAU DES NORMES DE MADAGASCAR ET DE LA DÉMARCHE QUALITÉ	8
I.1 Le Bureau des Normes de Madagascar	8
I.1.1 Statut et missions principales	8
I.1.2 Organisation et structure	9
I.1.2.1 Direction Générale	9
I.1.2.2 Département Normalisation	10
I.1.2.3 Département Certification	11
I.1.2.4 Département Administratif	11
I.1.3 La gestion de la documentation du bureau	13
I.2 La démarche qualité	13
1.2.1 Notions essentielles de base	13
1.2.1.1 Historique de la qualité	14
1.2.1.2 Concepts et définitions	14
1.2.1.3 Référentiels du Système de Management de la Qualité	15
1.2.2 Etapes de la mise en place	16
1.2.3 L'approche processus	17
1.2.4 L'orientation client	18
1.2.5 L'amélioration continue	19
CHAPITRE II : DÉMARCHE METHODOLOGIQUE ADOPTÉE	22

2.1	Outils de recherche-----	22
2.1.1	Phase d'observation -----	22
2.1.2	Etude documentaire -----	22
2.1.3	Entretiens -----	23
2.2	Analyse des Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces -----	24
2.2.1	Analyse interne -----	24
2.2.2	Analyse externe -----	25
2.3	Chronogramme des activités -----	25
DEUXIÈME PARTIE : RESULTATS -----		27
CHAPITRE III : ETATS DES LIEUX DE L'EXISTANT -----		28
3.1	Etats des lieux du service de documentation-----	28
3.1.1	Rôle d'un service de documentation -----	28
3.1.2	Objectif du service de documentation -----	29
3.2	Situation actuelle du bureau -----	29
3.2.1	Capacité de stockage limitée -----	29
3.2.2	Une documentation assez riche et complète -----	30
3.2.3	Inexistence de procédures -----	31
3.3	Résultats et interprétations des visites des clients -----	32
TROISIÈME PARTIE : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS -----		34
CHAPITRE IV : DISCUSSIONS -----		35
4.1	Analyses internes et externes du service de documentation -----	35
4.1.1	Forces -----	35
4.1.1.1	Appui des partenaires régionaux et internationaux -----	35
4.1.1.2	Compétence des techniciens-----	36
4.1.2	Faiblesses -----	37
4.1.2.1	Inexistence de stratégie de gestion -----	37
4.1.2.2	Manque de sources de financement-----	37
4.1.3	Opportunités-----	38
4.1.4	Menaces-----	39
4.2	Les contraintes de la mise en place de la démarche qualité -----	39
4.2.1	Politique étatique mitigée-----	40
4.2.2	Impacts peu considérés des prestations-----	40
4.2.3	Manque et indisponibilité de ressources-----	41
4.3	La démarche qualité : un outil efficace de management-----	42
4.3.1	Outil de management pour la documentation -----	42
4.3.2	Outil de satisfaction des clients -----	43

4.3.3	Développement personnel et humain -----	43
4.4	La démarche qualité : un outil difficile à mettre en place-----	44
4.4.1	Reflet des craintes face aux changements -----	44
4.4.2	Les coûts de la qualité -----	45
4.4.3	Les formalités administratives trop classiques-----	46
CHAPITRE V : RECOMMANDATIONS -----		48
5.1	Plans d’actions à court terme-----	48
5.1.1	Elaborer un manuel qualité -----	48
5.1.2	Identifier les processus indispensables -----	49
5.1.3	Recruter des personnels suffisants et compétents -----	49
5.1.4	Mise à disposition effective des ressources -----	50
5.2	Actions à moyen terme et à long terme -----	51
5.2.1	Rédaction de diverses procédures -----	51
5.2.2	Mettre en œuvre le système de management de la qualité -----	52
5.2.3	Suivre et contrôler la mise en œuvre-----	52
5.2.4	Certification ISO 9001 -----	53
5.3	Conditions de réussite de la démarche -----	53
5.3.1	Implication de la direction-----	54
5.3.2	L’implication du personnel -----	54
5.3.3	La communication : facteur clé -----	54
CONCLUSION -----		57
BIBLIOGRAPHIE ET WEBIOGRAPHIE -----		61
LISTE DES ANNEXES -----		I
TABLES DES MATIERES -----		XIV