

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	i
SOMMAIRE .....	ii
LISTE DES ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	iv
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : MÉTHODOLOGIE D'APPROCHE.....	6
Section I : Matériels .....	7
Section II : Méthodologie de recherche .....	16
CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS.....	21
Section I : L'organisation de l'INSTAT .....	22
Section II : Pratique de l'INSTAT dans le traitement des données .....	26
Section III : L'analyse SWOT de l'Institut National de la Statistique de Madagascar.....	31
CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	36
Section I : Discussions .....	37
Section II : Recommandations .....	45
CONCLUSION .....	51
BIBLIOGRAPHIE .....	v
ANNEXES .....	vi
TABLE DES MATIERES .....	vii

## LISTE DES ABREVIATIONS

INSTAT	:	Institut National de la Statistique à Madagascar
SSG	:	Service Statistique Général
INSRE	:	Institut National de la Statistique pour la Recherche Economique
BDE	:	Banque de Données de l'Etat
EPIC	:	Etablissement Publique à Caractère Industriel et Commercial
OMD	:	Objectif du Millénaire pour le Développement
PIB	:	Produit Intérieur Brut
PNB	:	Produit National Brut
IPC	:	Indice des Prix à la production et la Consommation
IDH	:	Indice de Développement Humain
INS	:	Institut National de la Statistique
EPM	:	Enquêtes Permanents/Prioritaires auprès des Ménages
JAS	:	Journée Africaine de la Statistique
TBS	:	Tableau de Bord Social
SWOT	:	Strength, Weackness, Opportunity, Threats
USAID	:	United States for Agricultural and Industry Development
BAD	:	Banque Africaine de Développement
UNICEF	:	United Nation for Formation, Communication, Education, Fondation
PIP	:	Programme d'Investissement Public
ECD	:	Employé de Courte Durée
SADC	:	Southern Africa of Development Community
FMI	:	Fond Monétaire International
COI	:	Comité de l'Océan Indien
OMC	:	Organisation mondial du commerce
BM	:	Banque Mondiale
SA	:	Société Anonyme
SARL	:	Société Anonyme à Responsabilité Limitée
EURL	:	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
EI	:	Entreprise Individuelle

## LISTE DES TABLEAUX

N°	Intitulé	Source	Page
1	Impact de l'environnement sur la structure	auteurs	45

## LISTE DES FIGURES

N°	Intitulé	Source	Page
1	Organigramme de l'INSTAT	INSTAT	9
2	Chronogramme du stage		19
3	Traitement des données	Investigation personnelle	22
4	Impact de l'environnement sur la structure	auteurs	46

## INTRODUCTION

Le début de l'année 1749 a marqué l'histoire des statistiques. La statistique est avant tout un outil permettant de communiquer, de synthétiser, d'interpréter, de comparer ou de mettre en relation des données multiples.

Madagascar a instauré son propre organisme en matière statistique : l'Institut National de la Statistique. Son objectif était au début de mettre sur pied une institution dont la mission était de produire les principales statistiques officielles de la nation.

Pour assurer convenablement son exploitation et sa projection, une entreprise a besoin d'informations et de données complémentaires. Le service statistique du pays l'informe sur sa situation économique, politique et sociale.

Sans recours à la statistique, le chercheur et le patricien sont contraints à un discours approximatif qui prête à confusion. Elle mesure et évalue les faits sociaux et économiques et c'est un outil de développement faisant partie des stratégies de développement national. En d'autres termes, c'est l'œil du décideur aux niveaux microéconomique et macroéconomique.

Les statistiques jouent un rôle crucial dans le développement mondial et dans la lutte contre la pauvreté. Leur utilisation lors des phases de conception mais aussi de mise en œuvre des cadres d'action politique des pays, tels que les Stratégies de réduction de la pauvreté, témoigne de leur importance.

Les statistiques permettent également de mesurer les progrès accomplis vers les Objectifs fixés par les dirigeants d'un pays ou d'une instance internationale à l'instar des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), de la réduction de moitié de la pauvreté et de la faim, etc. Les statistiques sont plus que jamais indispensables pour évaluer les résultats de ces actions.

Les statistiques fiables sont le reflet de la réalité au quotidien. Leur exploitation fournit les éléments nécessaires à l'élaboration et au suivi des politiques de développement efficaces. Elle fait ressortir les domaines dans lesquels les ressources sont les plus indispensables et offre les moyens de suivre les progrès afin d'évaluer l'impact des différentes politiques mises en œuvre. Les bonnes statistiques améliorent également la transparence et la responsabilité en matière d'élaboration de politiques, deux conditions indispensables à une bonne gouvernance, dans la mesure où elles permettent aux électeurs de juger du succès de l'action engagée par leur gouvernement et de rendre ce dernier comptable de ses décisions.

Les bonnes statistiques sont essentielles à la bonne gestion des services sociaux de base. Mais, alors qu'elles occupent une place plus importante que jamais, nombre de pays en

développement n'ont toujours pas les moyens de produire, d'analyser et de faire usage de la variété de statistiques, de la qualité requise pour soutenir un développement réel. Conséquence, l'élaboration des politiques en pâtit, les gouvernements ne peuvent être tenus comptables de leurs décisions et la pauvreté continue de sévir. Compte tenu de la pénurie de moyens observée dans les pays en développement, les bonnes statistiques s'imposent pour garantir une utilisation aussi efficace que possible des ressources disponibles affectées au développement. Les pays qui ont le plus besoin de statistiques sont également ceux pour lesquels elles sont le plus inaccessibles, or l'investissement dans les statistiques sera plusieurs fois rentabilisé grâce à l'amélioration générale de l'affectation des ressources.

De tout ce qui précède, chaque pays doit concevoir son propre organe s'occupant de la statistique. La statistique est susceptible d'être utilisée dans tous les domaines que se soit économique, social ou politique dans un pays. La science statistique consiste à la collecte des informations, à l'analyse et l'interprétation des données à l'aide des enquêtes, des expériences et des recherches. Les données chiffrées servent à obtenir des résultats fiables et à orienter les choix stratégiques des utilisateurs d'informations. Ces derniers peuvent être le gouvernement qui, dans la préparation des élections, entreprend un recensement de la population, les institutions financières qui, dans le calcul du taux de recouvrement, entreprennent une étude sur les clients solvables.

La statistique permet de construire les premiers taux de mortalité donnant la probabilité de la durée de vie humaine. Cela renseigne les compagnies d'assurance sur la vie qui se crée. Elle est aussi un appui pour l'histoire prospective ou rétrospective de la démographie renseignant sur la mortalité saisonnière des patients de l'hôpital. La statistique contribue au développement de la performance des activités d'une organisation.

L'entreprise dans son contexte est exposée à l'influence d'un environnement de plus en plus complexe : une concurrence forte, des consommateurs imprévisibles, une technologie qui avance à grand pas, des choix politiques et un système social qui sont de plus en plus exigeants. La structure de l'entreprise doit s'adapter à son environnement pour atteindre la performance.

La structure ne peut pas se limiter à un modèle plaqué à toutes les organisations mais s'adapter aux caractéristiques des entreprises pour développer au mieux les potentialités et conduire les hommes vers les objectifs assignés. Les dirigeants appliquent, souvent avec bonheur, des règles intuitives tirées de leur succès et de leur expérience. Cette démarche est certes préférable à une méthodologie abstraite coupée de la réalité. Elle n'est cependant pas suffisante dans une époque marquée par des bouleversements socio-économiques et des

mutations technologiques, l'accroissement de la complexité des rapports de pouvoir, la prolifération des moyens informatiques et robotiques, rendant nécessaire un retour à la réflexion sur l'organisation.

Les théories de l'organisation permettent de décrire et comprendre les entreprises. Elles empruntent nombreuses disciplines (sociologie, biologie, histoire). Il faut les considérer comme un ensemble d'outils utiles à l'analyse de la structuration de l'entreprise et à l'identification de ses problèmes ou facteurs de succès.

Tous les responsables sentent maintenant confusément que le choix d'une structure est un facteur de réussite ou d'échec. Bien qu'il ne soit pas possible d'établir un rapport rigoureux de cause à effet entre organigramme et performance, la connaissance de quelques règles d'architecture des structures permet dans bien des cas de limiter les risques d'échecs graves.

*Le premier objectif de l'étude consiste à améliorer le système d'organisation appliqué par l'institut national de la statistique pour obtenir une meilleure performance et d'assurer par conséquent l'accroissement de sa productivité. et le deuxième est d'apporter alors des recommandations et suggestions sur sa structure.*

En tant que système productif, le système statistique a une et une seule finalité: satisfaire la demande pertinente d'informations. La vision ambitieuse consiste à bâtir l'appareil statistique national comme un outil de développement incontournable.

Avant de prendre des décisions, les dirigeants d'un pays ou d'une entreprise se doivent de connaître les situations actuelles de leur micro et macroenvironnement. Cette prise de décision doit être aussi rapide et aussi fiable que possible pour réussir dans son domaine. Pour ce faire, ils doivent disposer des données sur ces situations.

*L'on se demande alors si les données statistiques permettent aux dirigeants de prendre des décisions efficaces et adéquates qui contribueront au développement de la performance du pays ou d'une société ?*

Les statistiques ne sont qu'une interprétation et une projection car elles sont en situation d'ignorance partielle. Ainsi, pour arriver aux objectifs de bonnes décisions, les dirigeants doivent être informés. Les statistiques ont pour objectif de collecter, traiter et projeter les données dans le futur. Elles jouent un rôle crucial dans le développement d'une organisation. Alors il est nécessaire de s'informer. La qualité de ces décisions repose sur la qualité des informations.

De cette problématique découle le thème suivant:

« ENVIRONNEMENT, STRUCTURE ORGANISATIONNELLE, PERFORMANCE : cas de L'INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE DE MADAGASCAR (INSTAT) »

La raison pour laquelle le thème précédent a été choisi est son importance au niveau de l'organisation du travail et celle des moyens humains, financiers et matériels qui doivent être coordonnés pour une meilleure efficacité et efficience de l'INSTAT. La structure organisationnelle est en effet un atout pour le développement d'une entité.

Comme dans toutes les études il faut toujours s'attendre à des résultats. Ici, les résultats attendus sont l'organisation efficace de l'INSTAT puis l'accroissement et l'amélioration de sa productivité en informations.

Pour s'assurer que des activités marchent bien, il faut des moyens bien établis et organisés, que ce soit au niveau matériel, financier et surtout humain, car c'est de là que viennent la prise de décision, la direction, la gestion, ainsi que les stratégies et les politiques pour l'avancement. La personne est au cœur de l'utilisation de toutes les ressources. L'efficience optimale dans la mise en œuvre de toutes les ressources sollicite alors au plus haut point toutes les personnes de l'entreprise. Et les entreprises désireuses de consolider leurs investissements dans leur main-d'œuvre choisissent plusieurs stratégies différentes pour assurer que l'organisation et les personnes soient les plus aptes à rencontrer ces nouvelles exigences.

En effet, la mise en œuvre de ce système doit être confiée à un véritable organisme identique à une entreprise. De nombreuses entreprises ont transformé leur structure organisationnelle en décentralisant de manière importante les décisions et en introduisant de nouvelles pratiques de travail, passant ainsi d'une structure hiérarchisée à une structure plus flexible.

C'est suite à la considération de l'importance qu'occupent les moyens humains qu'on valorise le Management ou l'art de conduire l'action des individus. Il s'agit d'optimiser l'usage des ressources humaines dans le cadre des objectifs visés dans une organisation.

Le Management touche l'humain et intègre des qualités intuitives relationnelles, des sensibilités et des expériences. Le management cherche alors à diriger le mieux possible les ressources humaines en gérant toutes les dimensions du facteur « travail » de plus en plus considérée comme le facteur « savoir ». Il est la manière de diriger, contrôler et planifier le développement d'une organisation dans de nombreux domaines, intervenant dans toutes les stades de la « vie » des employés: le recrutement, la formation, la gestion des carrières et des compétences, la participation, la gestion des conflits, les relations sociales et syndicales, la

motivation et l'implication du personnel, la communication, la planification et les conditions de travail, la direction des personnes, la mobilité, etc.

Le management recherche l'efficacité et l'efficience dans ces domaines tout en exerçant un certain degré de pouvoir et de direction. Il consiste en d'autres termes à valoriser les compétences, la motivation, l'information et l'organisation afin d'arriver à évaluer et améliorer la performance.

La performance est le corolaire du management. Elle doit s'apprécier au regard de la finalité et des objectifs de l'entreprise sur la base des critères pertinents. Les déterminants de la performance sont nombreux, combinatoires. De plus, les critères de performance sont contingents. Il est difficile de formaliser des solutions qui fonctionnent pour toutes les entreprises. De multiples variables externes et internes doivent être combinés pour atteindre la performance. Elle est fonction de l'adéquation de la structure organisationnelle à l'environnement.

Afin d'atteindre les objectifs dans le cadre de cette étude, il est proposé des méthodes d'analyse bien déterminées. En effet, dans un premier temps, des collectes d'informations ont été effectuées pour l'étude comme les documentations, les observations, les enquêtes et entretiens. Dans un second temps, la méthode d'analyse SWOT de la structure de l'INSTAT a été adoptée se basant sur l'analyse des points forts, des points faibles, opportunités et menaces.

*L'hypothèse suivante est émise pour la justification du thème: l'organisation de l'INSTAT reflète une structure adaptée à la situation dans laquelle son activité évolue.*

Afin d'infirmier ou de confirmer cette hypothèse, le travail s'articule autour de trois grandes parties. Pour le premier chapitre intitulé « Méthodologie d'approche », il sera exposé une présentation générale de l'Institut National de la Statistique (INSTAT) ainsi que les méthodes de collecte d'information mises en œuvre. Ensuite, le deuxième chapitre intitulé « Présentation des résultats » fera apparaître les faits et les réalités que cette institution est en train de vivre, plus précisément, il s'agit d'analyser la performance organisationnelle de l'INSTAT, dans laquelle sera appliquée la méthode SWOT, en vue de ressortir ses forces, ses faiblesses, ainsi que les opportunités et menaces auxquelles il doit tenir compte. Enfin, le troisième et dernier chapitre terminera cette étude par les « Discussions et Recommandations ».

## CHAPITRE I: MÉTHODOLOGIE D'APPROCHE

La méthodologie d'approche désigne l'ensemble des outils utilisés et de la démarche adoptée pour mener le travail. Ce chapitre renferme deux sections à savoir :

- (i) « Matériels » et ;
- (ii) « méthodologie de recherche ».

## **Section I : Matériels**

Pour approfondir l'étude, il est nécessaire de connaître en premier lieu la présentation globale de l'INSTAT et en deuxième lieu quelques notions de bases sur l'information.

### **1.1 Présentation globale de l'INSTAT**

#### **1.1.1 Généralités**

Ce paragraphe est réservé pour décrire l'INSTAT dans son ensemble. Suivant un ordre logique, elle commence par son identification en tant qu'établissement public, puis par la présentation de son historique et, finalement par ses missions et ses activités.

- **Identification de l'INSTAT**

Cette identification regroupe toutes les informations concernant l'établissement. Le siège social de l'institut se trouve à Anosy Antananarivo et sa raison sociale se définit comme étant un institut national de la statistique. Du point de vue juridique, c'est un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC). L'INSTAT reste joignable à la boîte postale : 485, au Téléphone : 020 22 216 52 et à l'adresse e-mail : dginstat@ moov.mg.

- **Historique**

Avant de se trouver dans sa situation actuelle, l'Institut National de la Statistique a traversé des périodes importantes depuis sa création. Il est important de décrire les quatre principales étapes de son existence.

Le 25 novembre 1947, un arrêté annonça la création à Antananarivo d'un Service Statistique Général (SSG). Ce service a commencé à fonctionner le 01 octobre 1947 et fut rattaché à la Direction des Affaires Economiques du Ministère des Finances.

L'Institut National de la Statistique et de la Recherche Economique fut créé par le décret n° 64-074 du 06 Mars 1964. Le décret 67-134 du 28 Mars 1967 en fixe l'organisation, réécrite dans le décret 71-363 du 22 Juillet 1971.

Le décret n° 85-249 du 24 Juillet 1985 porte sur la transformation des l'INSRE en Direction Générale de la Banque des Données de l'Etat (BDE). Par ce décret, La direction en question est rattachée à la Présidence de la République de Madagascar.

L'Institut National de la Statistique fut créé le 21 novembre 1994. Il est régi par le décret n°95.596 du 12 septembre 1995. Par l'article 1<sup>er</sup> du décret n° 98.290 en 1998, sa direction générale est transformée en Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) ayant une autonomie administrative et financière.

- **Missions et activités de l'entreprise**

Dans ce paragraphe seront présentées les missions de l'INSTAT et ses activités. Comme toute autre entreprise, il tient à réaliser un résultat positif d'une année à une autre pour assurer sa pérennité et pour saisir de nouvelles opportunités de croissance.

L'INSTAT a pour mission de concevoir et de coordonner la mise en œuvre de la politique nationale en matière de statistique, et de ses champs d'application dans les domaines économiques, démographiques et sociales. L'établissement se charge également de l'appui scientifique et technique à la gestion de l'économie nationale. Il est aussi le dépositaire et le gestionnaire des nomenclatures statistiques officielles à Madagascar.

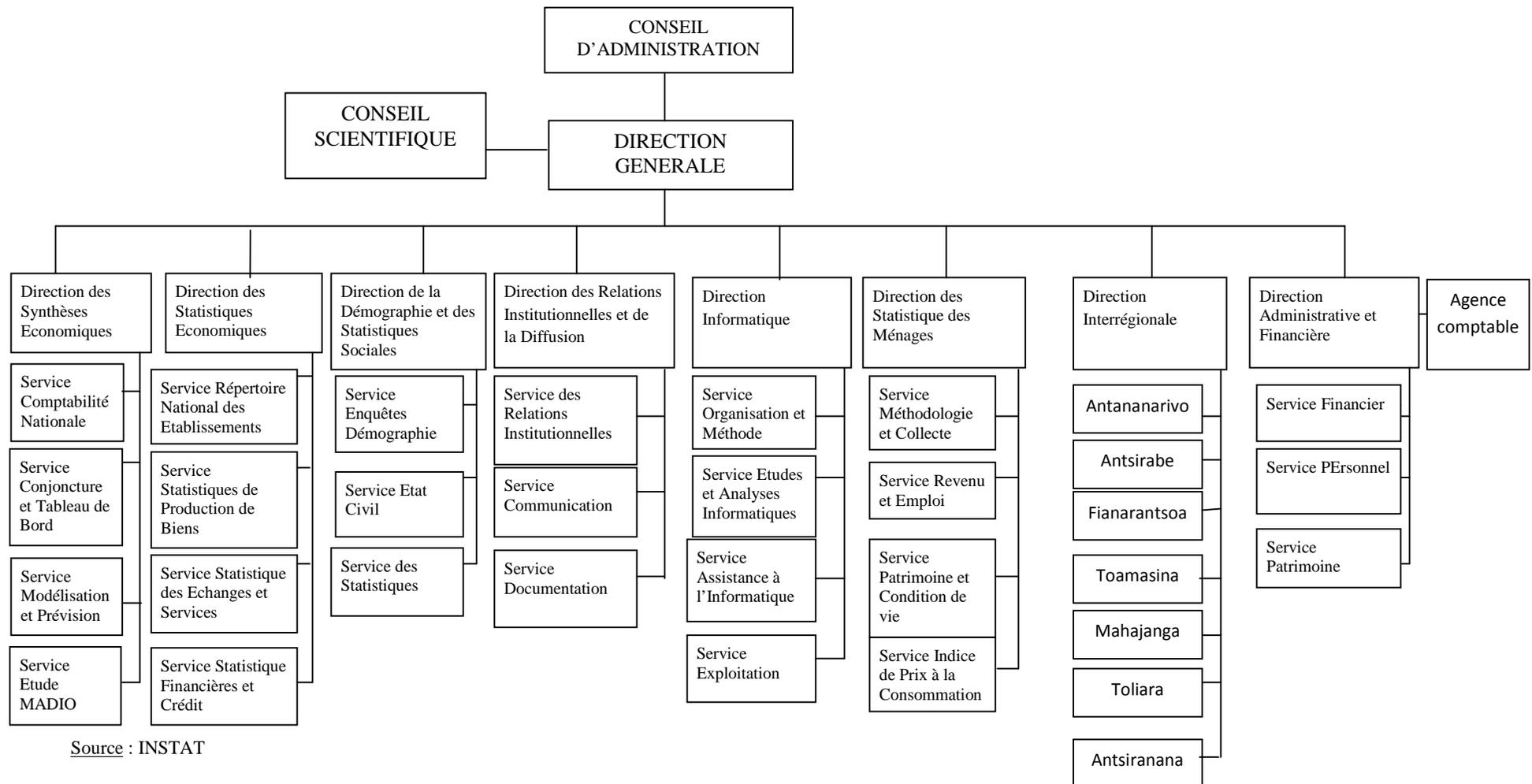
Parmi les activités de l'INSTAT, il est chargé d'établir les indicateurs nationaux tels que : le PIB et le PNB, le taux de croissance économique, le taux de pression fiscale, le taux d'inflation, le taux d'investissement dans le cadre des Comptes de la Nation, les Indices des Prix à la production et à la Consommation (IPC), les IDH, la situation démographique nationale et la gestion du répertoire national des entreprises industrielles et commerciales. Il réalise des enquêtes et des analyses comme les enquêtes sur le ménage, sur l'emploi urbain, sur l'information conjoncturelle etc.

### **1.1.2 Structure organisationnelle**

Pour être en harmonie avec son environnement, toute entreprise doit adopter une organisation pour le bon déroulement de ses activités à long terme. L'institut est structuré en une organisation assez simple, composé de quelques directions pour pouvoir réaliser les activités de l'entreprise. L'organisation est composée par les différents établissements hiérarchisés.

- **Organigramme**

L'organigramme sert à représenter les relations formelles et déclarées entre les membres d'une organisation. Comme dans tout établissement, l'INSTAT dispose d'une organisation spécifique qui régit son fonctionnement, tant au niveau de l'emploi, que de la gestion du personnel, ou sur les plans financier et comptable. L'INSTAT est constitué de deux principaux organes à savoir le conseil d'administration et la direction générale. Plusieurs services sont rattachés à ces directions que l'on identifiera à travers l'organigramme présenté ci-après.



La direction générale a de lourdes tâches car elle assure le suivi des travaux de huit directions sous son autorité. Le suivi et le contrôle peuvent ne pas être effectifs et rationnels car dans la DG, il n'y a pas de cadres compétents pour assurer cette fonction de suivi et d'encadrement, vu le nombre de personnel. Il y aura obligatoirement des directions qui sont délaissées et cela risque de bloquer le système tout entier de fonctionnement de l'Institut.

Pour que la structure soit performante et les informations circulent bien, une solution sera proposée. Il s'agit de réformer le système en changeant la structure tout en entière. Pour cela, l'INSTAT sera dirigé par un Secrétariat Exécutif dont il aura sous son autorité deux Directions Générales à savoir la Direction Générale Administrative et la Direction générale technique. La Direction Générale Administrative sera composée de quatre directions telles que la DAF, la Direction Informatique, la Direction Interrégionale, Direction des Relations Institutionnelles et de la Diffusion puis la Direction Générale Technique sera constituée de quatre directions à savoir la Direction des Synthèses Economiques, la Direction des Statistiques Economiques, la Direction de la Démographie et des Statistiques Sociales et la Direction des Statistique des Ménages (voir annexe V)

- **Attributions**

Ce paragraphe présentera les attributions de chaque direction. Chaque direction est composée par ses services relatifs présentés dans l'organigramme ci-dessus.

La Direction des Synthèses économiques a pour mission d'établir la situation macroéconomique du pays, d'en analyser les mécanismes socio-économiques, et d'établir les prévisions de croissance et d'évolution. A ce titre, la DSY est chargée de produire et analyser les comptes économiques nationaux, rechercher des indicateurs de gestion pertinents et suivre de près l'évolution de la conjoncture économique.

La Direction des Statistiques Economiques a pour mission de mettre en œuvre la politique de production, l'analyse et l'étude des statistiques de production de biens et services. Ainsi, elle est chargée d'établir l'identification statistique des établissements exerçant une activité économique quelconque ou saisonnière, tout en créant un répertoire d'identification, harmoniser les outils de collecte dans tout système d'information de statistiques économiques intéressant l'Administration et les opérateurs privés.

La Direction de la Démographie et des Statistiques Sociales a pour mission de mettre en œuvre la politique de production, d'analyse et d'étude des statistiques démographiques et sociales. A ce titre, elle est notamment chargée de produire les statistiques démographiques et sociales à partir de documents administratifs ou fichiers de gestion, réaliser les opérations de collecte globale ou sectorielle relatives aux statistiques démographiques.

La Direction des Statistiques des Ménages a pour mission la collecte, le traitement et l'analyse des données relatives aux conditions de vie des ménages et aux évolutions des prix ruraux et régionaux. Ainsi, elle est chargée de gérer la base des données sur les conditions de vie des ménages, suivre l'évolution des revenus et dépenses donc de la pauvreté, ainsi que les indices et indicateurs intéressant directement les ménages (consommation), analyser les impacts des politiques économiques et sociales au niveau des ménages, suivre l'évolution des prix ruraux, suivre de près l'évolution de l'emploi à Madagascar.

La Direction des Relations Institutionnelles et de la Diffusion a pour mission d'animer le système statistique national, et de mettre en place une stratégie de diffusion, ainsi que le suivi de sa mise en œuvre. Elle élabore également les budgets techniques de l'INSTAT. A ce titre, elle est chargée d'organiser les réunions au sein du comité, gérer les relations avec les instances internationales, gérer les nomenclatures statistiques.

La Direction Informatique a pour mission d'assurer le traitement informatique des données et de concevoir la politique à suivre en matière d'équipements matériels et logiciels informatiques. Ainsi, elle est notamment chargée de concevoir, mettre en place et gérer les

systèmes informatiques de l'INSTAT en coordination avec l'informatique à Madagascar en particulier dans l'Administration Publique, de développer et assurer l'évolution des applications informatiques et notamment des supports de collecte des données de base statistiques.

La Direction Administrative et Financière a pour mission d'assurer la gestion des moyens logistiques de l'INSTAT. A ce titre, elle est notamment chargée de préparer le projet de budget, d'élaborer et mettre en place les procédures administratives et comptables, de préparer les divers rapports financiers et les besoins d'information des différentes autorités et Bailleurs de Fonds, d'assurer la répartition des moyens disponibles suivant les besoins permanents et ponctuels des directions techniques, d'appliquer le Statut et le Règlement du personnel adoptés par les autorités compétentes.

Les Directions Interrégionales ont pour mission, dans leurs régions respectives, de représenter l'INSTAT. A ce titre et sous la recommandation de la Direction Générale, chaque direction est chargée de collecter les données nécessaires à l'INSTAT ou la région, d'élaborer et diffuser des informations statistiques régionales, d'appuyer techniquement les projets statistiques de l'INSTAT ou les autres administrations de sa région de compétence. Chaque direction dispose en outre d'un Bureau Administratif et Financier.

### **1.1.3 Fonctionnement**

Ici le fonctionnement concerne la manière dont l'INSTAT élabore son activité.

- **Publications des résultats**

Les résultats de chaque étude faite par l'INSTAT sont présentés sous différentes formes : d'ouvrage et de livres, d'une brochure ou de résumé, d'affiches, et de CD-Rom. Et à la fin de chaque étude, une séance de publication des résultats est faite pour faire savoir aux décideurs et au public les principaux résultats. C'est ce qu'on appelle « stat point info ». Les résultats sont aussi disponibles au niveau du site web : [www.instat.mg](http://www.instat.mg). Chaque direction reste disponible à toutes les demandes d'informations dont elles font l'objet et l'E-mail de la direction générale : [dginstat@moov.mg](mailto:dginstat@moov.mg) reste accessible.

L'INSTAT facilite l'accès aux informations par l'existence d'un centre de documentation où on y retrouve les publications réalisées et les autres informations dont il reçoit des autres entités.

Toujours dans le cadre de sa mission, une série de guides statistiques de poche a été produite afin de fournir aux citoyens, aux décideurs politiques, aux partenaires techniques et financiers, aux opérateurs économiques et aux chercheurs des informations socio-économiques et des explications des méthodologies adoptées. Les guides sont sur l'économie

Malagasy en général, sur l'indice des prix et l'inflation, sur la comptabilité nationale et sur le commerce extérieur sont déjà publiés.

La fréquence de publication des résultats et des informations n'est pas unique. Il existe à la fois des publications mensuelles comme les indices de prix à la consommation, et trimestrielles telles que la création des établissements et la note de conjoncture économique.

- **Les ressources de l'INSTAT**

Seront traités dans ce paragraphe les moyens mis à la disposition de l'INSTAT pour l'élaboration de ses activités. Ainsi, ces ressources sont financières, matérielles et humaines ainsi que le budget alloué à l'Etablissement.

Les ressources financières sont constituées par : les dotations de l'Etat et des collectivités publiques et privées, les fonds de concours sur financement extérieur, les avances ou prêts bancaires, les subventions, dons ou legs, les produits financiers, les produits de la vente de publications et ouvrages divers, les produits de l'aliénation de biens mobiliers et immobiliers et enfin les recettes exceptionnelles. Ces ressources sont ainsi constituées en premier lieu par les subventions de l'Etat en fonctionnement, en deuxième lieu par les Programmes d'Investissement Publique ou PIP et en dernier lieu par les ressources propres issues de la vente de cartes statistiques et des services effectués par l'INSTAT à des tiers.

Dans l'élaboration de son travail, L'INSTAT collabore avec les bailleurs de fonds pour réaliser ces différentes études. On peut citer par exemple l'Union européenne, la Banque Mondiale, l'USAID, la BAD, l'UNICEF. L'assistance financière extérieure ou assistance technique s'avère primordiale pour le maintien de certaines activités, dans la mesure où la plupart des activités sont financées en majeure partie par des partenaires extérieurs.

L'INSTAT dispose d'un budget autonome dont la gestion est confiée au Directeur Général. La comptabilité est tenue par un Agent Comptable nommé par arrêté du Ministre des Finances, et dont la rémunération est prise en charge par le Budget de l'INSTAT. La gestion comptable de l'INSTAT s'effectue sous deux grands titres à savoir le budget de fonctionnement ordinaire et le budget opérationnel.

Les ressources matérielles de l'INSTAT proviennent de l'Etat étant donné que c'est une propriété publique. Tous les équipements mises à la disposition du personnel pour l'élaboration de leur tâche que ce soit les statisticiens ou les employés de bureau et administratif et même les directeurs proviennent de l'Etat. Mais seulement quelques parties de ces éléments sont procurés par l'INSTAT à partir de ses recettes. Les fournitures comme les cartes statistiques distribuées aux clients proviennent également du gouvernement malgache.

Etant donné que la pérennité d'une entreprise repose sur son capital, le personnel de l'INSTAT est au nombre de 432 salariés. Ainsi, cet effectif est composé de quatre types de salariés qui sont les ECD, les fonctionnaires, les hauts emplois de l'Etat, les contractuels de droit privé et enfin, les pré-embauche ou les stagiaires. Tout le personnel est rattaché à l'INSTAT par un contrat de travail, de même c'est ce dernier qui définit leur statut au niveau de l'Etablissement. Ainsi, la qualification des employés est fonction de leurs diplômes.

## 1.2 Notion sur l'information et les données

### 1.2.1 Théorie générale sur l'information

La théorie de l'information est une théorie probabiliste permettant de quantifier le contenu moyen en information d'un ensemble de messages. C'est une théorie visant à quantifier et qualifier la notion de contenu en information présent dans un ensemble de données.

- **Branches de la théorie**

Parmi les branches importantes de la théorie de l'information, on peut citer le codage de l'information, la mesure quantitative de redondance d'un texte, la compression de données, et la cryptographie.

- **Théorie de Shannon**

La notion d'information d'après Shannon<sup>1</sup> est nécessairement associée à la notion de « redondance » et à celle de « bruit ». La théorie de Shannon appelle redondance tout ce qui dans le message apparaît comme en surplus ou encore des mots inutiles à la transmission de l'information. Aussi est-il économique de ne pas transmettre la redondance. L'information chemine à travers un canal matériel/énergétique : fil téléphonique, onde radio, etc. Or, dans son cheminement, l'information rencontre du bruit. Le bruit est constitué par les perturbations aléatoires de toutes sortes qui surgissent dans le canal de transmission et tendent à brouiller le message. Le problème de la dégradation de l'information par le bruit est donc un problème inhérent à sa communication.

Ici, l'idée de redondance présente une face nouvelle ; alors qu'elle apparaît comme un surplus inutile sous l'angle économique, elle devient, sous l'angle de la fiabilité de la transmission un fortifiant contre le bruit, un préventif contre les risques d'ambiguïté et d'erreur à la réception.

---

<sup>1</sup> Claude Shannon Elwood, A Mathematical Theory of Communication, United States, publications, 1948, p2-5

### **1.2.2 Les sciences de l'information**

La science de l'information est une science qui explore les propriétés et le comportement de l'information, et les moyens de traiter l'information pour une accessibilité optimale. Ses modalités incluent sa formation, sa dissémination, son organisation, sa collecte, son archivage, sa recherche, son interprétation et sa réutilisation.

L'information est définie comme la rencontre d'une donnée et d'un problème. La connaissance est une information potentielle. Au-delà d'une certaine masse de données, la quantité d'information baisse et qu'à la limite elle devient nulle. Ceci correspond à l'adage « trop d'information détruit l'information ». Ce constat est aggravé lorsque le récepteur du système est un agent humain. En effet, l'information est tributaire de la sélection opérée par l'attention, et par l'intervention de données affectives, émotionnelles, et structurelles absentes de l'ordinateur. L'information se transforme alors en sens, puis en motivation. Une information qui ne produit aucun sens est nulle et non avenue pour le récepteur humain, même si elle est acceptable pour un robot. On constate la chaîne qui mène de la donnée à l'action : données information connaissance sens motivation.

Les technologies de l'information, quant à elles, s'occupent de la façon de concevoir, implémenter et déployer des solutions pour répondre à des besoins identifiés.

En théorie, l'information diminue l'incertitude. En théorie de la décision, on considère même qu'il ne faut appeler « information » que ce qui est « susceptible d'avoir un effet sur nos décisions » alors peu de choses dans un journal sont à ce compte des informations. Et en pratique, l'excès d'information, tel qu'il se présente dans les systèmes de messagerie électronique, peut aboutir à une saturation, et empêcher la prise de décision.

La science de l'information ne se réduit cependant pas à une description de techniques, elle s'intéresse aussi au contexte sociologique, historique et linguistique et même juridique dans laquelle évolue tout contenu informatif.

### **1.2.3 Traitement de données**

En informatique, le terme traitement de données renvoie à une série de processus qui permettent d'extraire de l'information ou de produire du savoir à partir de données brutes. Ces processus, une fois programmés, sont le plus souvent automatisés à l'aide d'ordinateurs. Si les résultats finaux produits par ces processus sont destinés à des humains, leur présentation est souvent essentielle pour en apprécier la valeur. Cette appréciation est cependant variable selon les personnes.

- **L'objectif du traitement de données**

Si la finalité n'est pas de présenter des résultats à un utilisateur humain, l'objectif du traitement de données est généralement d'offrir une information de plus haut niveau ou une information de meilleure qualité à un autre outil de traitement ou d'analyse. Ce traitement de l'information peut alors relever de la fusion de données, de la synthèse d'information ou de la transformation de la représentation. L'ensemble des processus de traitement des données d'un système compose le système d'information.

Pour les besoins du traitement par informatique, les données sont saisies sous forme de chiffres ou de caractères qui représentent des observations (ex : nombre de chômeurs). Une donnée renvoie à une observation. Une fois les données saisies, leur ensemble est traité à l'aide d'algorithmes qui dérivent, déduisent ou infèrent. Une fois le traitement terminé, le système doit produire de l'information utile, soit pour répondre à une question, soit pour servir à un autre traitement par informatique. Le traitement de données renvoie à tout processus qui convertit des données d'un format à un autre, ce qui s'appelle « conversion de données ».

- **Analyse de données**

Quand les données sont recueillies pour une étude scientifique, les termes « traitement de données » et « système d'information » sont trop larges. Le terme « analyse de données » leur est préféré : il renvoie à des algorithmes très spécialisés et très précis qui ont peu d'utilité dans le monde des affaires. Les scientifiques font appel à des logiciels qui demandent une excellente maîtrise des mathématiques.

## **Section II : Méthodologie de recherche**

Pour constater réellement les acquis théoriques en salle, et pour connaître les faits existant dans les entreprises, un stage est entrepris en vue de l'élaboration de cet ouvrage. Cette section est consacrée au compte rendu global du stage et à son déroulement ainsi que les acquis techniques en entreprise et à l'approche méthodologique. Le but est de pouvoir apprécier l'importance du stage effectuée auprès de l'INSTAT au niveau de nos études et même de notre vie professionnelle dans le futur.

### **2.1 Système de collecte**

Le détail du déroulement du stage au sein de l'INSTAT, le chronogramme des activités et le système de collecte d'information seront étalés dans cette sous-section. Celle-ci va retracer toutes les tâches effectuées auprès de l'Etablissement depuis l'arrivée jusqu'à l'achèvement du stage.

#### **2.1.1 Déroulement du stage**

D'abord, le stage à été effectué au sein de l'Institut National de la Statistique, au niveau de la Direction des Statistiques Economiques. Le stage a débuté le 17février 2014 et s'est achevé le 17avril 2014.Considéré comme faisant partie du personnel, l'horaire du travail était de 08 heures à midi seulement la matinée.

D'abord, durant la première semaine, le temps est consacré à la consultation des différents documents utilisés au niveau de ce service comme les identifications statistiques, les outils de collecte d'information. Ensuite, la semaine d'après consiste à collecter les informations et les données nécessaires. Enfin, les semaines restantes ont été réservées aux traitements des informations et à l'élaboration du mémoire.

#### **2.1.2 Chronogramme des activités**

La figure ci-dessous montre le chronogramme des activités durant notre stage.



### 2.1.3 Système de collecte d'information

Plusieurs techniques de collecte d'information ont été appliquées durant le stage comme les documents utilisés tels que les livres de mémoire au sein de l'office, le décret de création où sont inscrites toutes les informations nécessaires sur l'établissement, les cours dispensés en classe, le manuel de procédures sur la gestion d'une société, les observations à partir des notes de services, les affichages puis le comportement des salariés et enfin, les enquêtes et les entretiens faites auprès d'un échantillon du personnel de l'INSTAT sur les tâches qui nécessitent beaucoup plus de savoir-faire et de compétence.

## 2.2 Analyses et traitement des données

### 2.2.1 Outils utilisés

Différents outils théoriques et matériels ont été nécessaires pour mener à bien l'élaboration de ce présent mémoire. Dans notre cas, ces outils sont les données exploitables comme les supports informatiques.

- **Outils théoriques**

Les structures sont le reflet de conception de l'entreprise. La démarche appliquée dans cette étude sera inspirée par quelques styles de Management et par la trinité des pères<sup>2</sup> fondateurs de l'organisation à savoir Taylor (industriel), Weber (administration de l'Etat), Fayol (administration, gestion).

D'après Drucker<sup>3</sup>: « le Management existe dans l'intérêt des responsables des institutions. Il doit partir des perspectives des responsables et doit organiser les ressources. Le domaine du Management, sa responsabilité : c'est ce qui affecte la performance de l'entreprise et ses résultats que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur ». Le Management doit s'adapter aux caractéristiques de l'entreprise pour développer au mieux les potentialités et conduire les hommes vers les objectifs assignés.

Fayol a annoncé des principes d'administration pour diriger correctement une organisation et les plus importants sont : principe d'autorité et responsabilité, principe d'unité de commandement, unité de direction pour un ensemble d'opération, initiative, hiérarchie, division du travail et subordination de l'intérêt général. Il a effectué un travail important de compartimentation des fonctions. Il préconise de ne pas regrouper en un seul service les fonctions qui doivent être autonomes (technique, commercial,..). Il distingue trois types de

<sup>2</sup> Bruno Lussato, *Structures de l'entreprise* - les Editions d'Organisation, 5, rue Rousselet, 75007 Paris, 10p

<sup>3</sup> Drucker, Peter F, *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, Harps and Row, New York, 1973,p280.

fonctions à séparer : exécution, préparation, contrôle. Il insiste beaucoup sur la nécessité d'éviter les courts-circuits. Le chef contrôle moins de subordonnés et peut intervenir plus étroitement dans leurs prises de décisions. C'est la ligne hiérarchique qui domine (LINE).

Le style de Management de Taylor est fondé sur l'autorité et l'obéissance. Taylor porte peu d'intérêt aux attentes du personnel et beaucoup d'intérêt à la gestion des tâches de production. Il s'oppose à Fayol. Il propose que le travailleur dépende d'autant de supérieurs qu'il y a de compétences. Si un supérieur pouvait commander pour tous les aspects d'un poste, avec une égale compétence, il devrait être patron d'une entreprise. Fayol rétorque en invoquant l'impossibilité d'obéir à la fois au contremaître et au chef du personnel. Il prône la spécialisation. C'est la ligne fonctionnelle qui l'emporte (STAFF).

La bureaucratie selon Weber est le seul moyen d'atteindre une haute efficacité et un contrôle précis rigoureux et fiable sur les êtres humains, grâce au règne de la rationalité absolue. La centralisation du pouvoir couplée à des règles impersonnelles fondent cet idéal qui n'est pas synonyme d'inefficacité ni de paperasse. Les principes bureaucratiques se caractérisent par une division du travail fondée sur la spécialisation fonctionnelle, une hiérarchie de l'autorité bien définie, un système de règles définissant dans le détail les droits et devoirs de chaque poste, un système de procédures pour régler les situations de travail, la promotion et la sélection fondées sur la compétence ou l'ancienneté.

- **Outils d'exploitation des données**

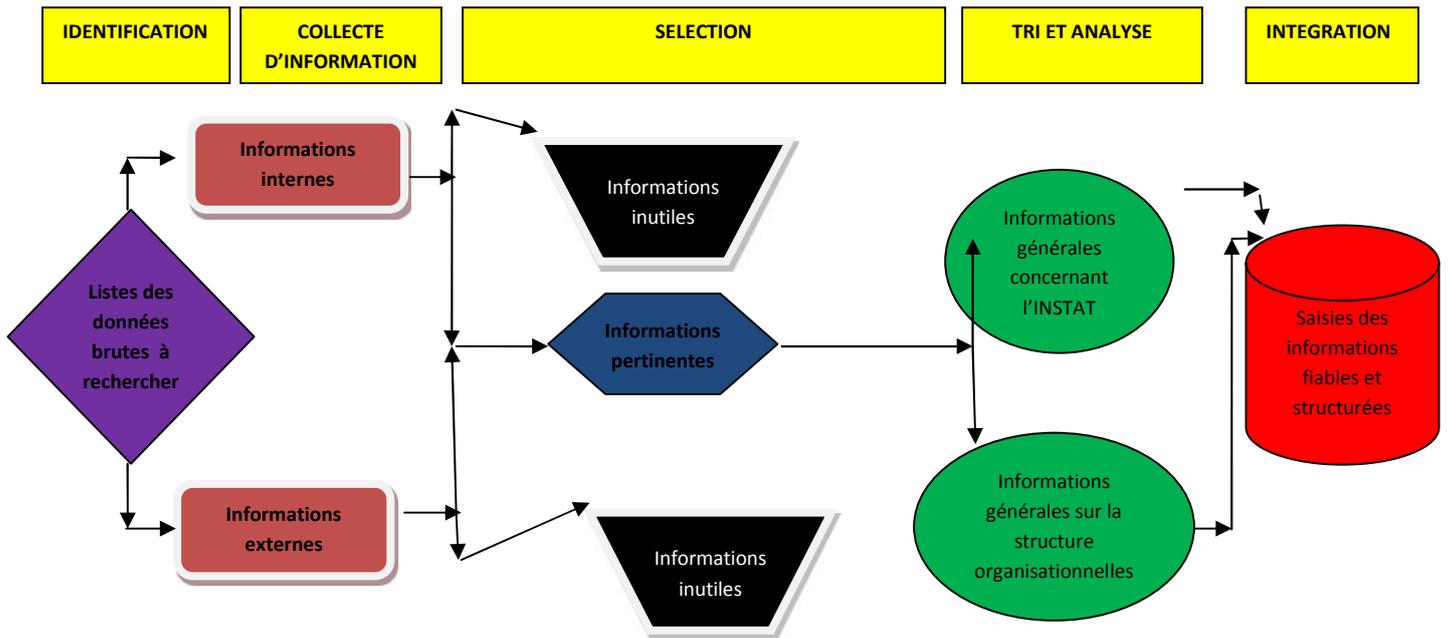
Il s'agit surtout des moyens nous permettant d'enregistrer, d'échanger et de noter les données brutes résultant des recherches entreprises au cours de la période de stage. Les principaux outils de collecte d'informations utilisés étaient l'ordinateur et surtout le téléphone pour la demande d'informations auprès d'autres directions et services. Concernant les outils de traitement d'information, il était utile d'avoir recours au Microsoft Office (Word, Excel).

L'ère informatique dans laquelle nous sommes actuellement rend l'Internet omniprésent de sorte que d'innombrables informations dans tous les domaines nous sont facilement accessibles. Les moteurs de recherche tels que Google et Yahoo hébergent des sites où est développé le concept de la structure organisationnelle, objet d'étude. Certaines informations concernant l'INSTAT utiles à notre recherche y ont été aussi retrouvées.

### **2.2.2 Processus du traitement des données**

Le traitement des données est une étape déterminante dans la réalisation de ce mémoire. Il permet l'enchaînement du processus qui aboutit à l'obtention d'informations probantes. Le traitement de données peut être schématisé comme suit.

### Schéma n°2 : Traitement des données



Source : investigation personnelle

Les inputs du traitement sont les données brutes. Ces dernières étant transformées et modelées par le traitement au terme duquel les outputs obtenus sont les informations probantes.

#### 2.2.3 L'analyse SWOT

Afin de maximiser la valeur des actions à entreprendre, ce qui revient à maximiser le profit de l'INSTAT, le modèle SWOT est utilisé comme outil de détection d'une part des forces et faiblesses et d'autre part des opportunités et menaces qui pèsent sur l'Institution.

- **Définition**

La méthode SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threats) est l'un des outils de diagnostic les plus fréquemment utilisés, celle-ci permet de repérer les facteurs ayant une influence stratégique sur l'établissement étudié.

- **Intérêt**

L'analyse SWOT permet de diagnostiquer l'environnement interne et externe de l'institut. L'analyse de l'environnement interne permet de déterminer ses forces et faiblesses. C'est à partir de ces facteurs qu'il peut dégager ses compétences distinctives. Par contre, l'analyse de l'environnement externe permet de détecter les opportunités et menaces que l'institut doit faire face. Cette deuxième étape consistera à énumérer les différentes possibilités d'actions qu'il doit entreprendre. Pour mener à bien l'analyse de la motivation, une étude externe est effectuée par la méthode SWOT sur la structure organisationnelle afin d'apporter la structure adéquate à la compétence du personnel de l'institut.

## **CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS**

Après avoir acquis une connaissance générale sur l'INSTAT grâce à une approche méthodique et surtout documentaire, le deuxième chapitre du mémoire consiste en la présentation des résultats du travail de recherche de longue haleine plus précisément les données et informations collectées ainsi que les connaissances acquises tout au long du stage auprès de l'agence INSTAT Antananarivo. En effet, ce chapitre est édifié en trois sections à savoir:

- (i) l'organisation de l'INSTAT ;
- (ii) pratique de l'INSTAT dans le traitement des données ; et
- (iii) l'analyse SWOT de l'INSTAT.

## **Section I : L'organisation de l'INSTAT**

Cette section va alors retracer en premier lieu l'environnement de l'INSTAT et en deuxième lieu sa structure actuelle.

### **1.1 L'environnement de l'INSTAT**

La compréhension de l'environnement de l'institut permet de mieux le connaître. Dans un souci de commodité pour l'analyse de son influence sur l'institut, on peut distinguer l'environnement dans deux grandes composantes : le macro et microenvironnement.

#### **1.1.1 Le macroenvironnement**

- **Le cadre politique**

Avant l'indépendance, le Service de la Statistique Général dans la Direction des Affaires économiques du Ministère des Finance s'occupait des affaires de la statistique. En 1967, il a été créé un organisme sous la tutelle du Ministère des Finances dénommé l'Institut National de la Statistique et de la Recherche Economique. En 1985, une décision politique changea l'INSRE en Banque des Données de l'Etat (BDE). Elle fut rattachée à la Présidence de la République de Madagascar. Il était rattaché à la Présidence. En 1994, fut créé l'Institut national de la Statistique (INS) ayant une autonomie administrative et financière mais sous tutelle du Ministère chargé de l'Economie, des Finances et du Budget.

- **Le cadre économique**

Madagascar a souscrit à des engagements internationaux tels que la déclaration des Objectifs du Millénaire de Développement, l'adhésion à la SADC, etc ainsi qu'à la demande des bailleurs de fond tels que le FMI et la Banque mondiale. Ces derniers ont des impacts certains sur l'organisation du Système Statistique National.

- **Le cadre technologique**

L'INSTAT ne reste pas indifférent face aux avancées technologiques. A l'instar des sociétés informatiques, il s'est doté des derniers cris des matériels informatiques, en l'occurrence des ordinateurs équipés de logiciels. Dernièrement, l'INSTAT entreprend une enquête concernant les ménages à Madagascar en utilisant des tablettes qu'il met à la disposition des ménages enquêtés.

- **Le cadre juridique**

L'INSTAT est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). En effet, en tant qu'entité industrielle, il produit des extraits qui sont les informations, les

données statistiques, les différentes analyses conjoncturelles et les prévisions. En tant qu'entité commerciale, il peut procéder aux ventes de ces produits.

### **1.1.2 Le Microenvironnement**

- **Les fournisseurs**

Les principaux fournisseurs de l'INSTAT sont les départements ministériels techniques, en l'occurrence le Ministère de l'Economie, l'Institut National de la Statistique (INS), les collectivités territoriales décentralisées (régions, communes, arrondissements, Fokontany), les sociétés et entreprises privées et les organismes internationaux. L'INSTAT n'achète pas les matières premières pour produire ses statistiques, mais par contre, il peut vendre les extrants.

- **Les clients**

Pour l'INSTAT deux types de clients sont à considérer. D'abord, il y a les consommateurs absolus et relatifs ensuite il y a les non consommateurs.

Les consommateurs absolus sont constitués par l'Etat qui ont besoin de ses produits en permanence pour établir les politiques économiques ou sociales et de prendre des décisions politiques. Ensuite, les consommateurs relatifs constitués par le secteur privé surtout les investisseurs étrangers et les organismes internationaux (l'autorité de l'ONU : UNICEF, USAID, OMC, etc.). Parmi les non consommateurs on retrouve les enseignants chercheurs, les universitaires, les étudiants et le public.

- **Les concurrents**

Les concurrents ne se posent pas car l'INSTAT détient le monopole de la statistique. Toutefois certains ministères détiennent des données statistiques que l'INSTAT n'est pas en possession. Par conséquent certains départements ministériels constituent un concurrent tacite.

- **Les universités**

L'INSTAT puise ses ressources qualifiées auprès des universités. En effet, ses cadres supérieurs sont constitués de hauts diplômés variés (statisticiens, économistes, sociologues).

## **1.2 Structure organisationnelle**

### **1.2.1 La situation actuelle de l'INSTAT**

L'INSTAT adopte la vision classique de l'organisation qui est là l'unité de commandement de Fayol reflétant une structure hiérarchique. Les tâches, les pouvoirs de

décision, les activités, les fonctions sont regroupées dans un même poste ou dans un même service de façon paradigmatique.

La structure de l'institut s'étend plus vers la bureaucratie de Weber qui consiste à un contrôle rigoureux sur les êtres humains, à une centralisation du pouvoir couplée à des règles impersonnelles, à une division du travail fondée sur la spécialisation fonctionnelle et à une hiérarchie de l'autorité bien définie.

Le sommet stratégique est composé par le Conseil d'Administration dont le Directeur Général assure le secrétariat. Dans la ligne hiérarchique se trouvent toutes les directions centrales et les Directions interrégionales.

La technostructure est composée par les conseillers scientifiques et l'agence comptable.

Le centre opérationnel est composé par tous les services centraux tandis que le support logistique est composé par les secrétaires, les bibliothécaires.

Des Directions Interrégionales étaient créées signifiant une déconcentration des moyens dans les chefs-lieux de province à savoir à Antananarivo et Antsirabe, Fianarantsoa, Toliary, Toamasina, Mahajanga et Antsiranana. L'autorité est répartie en fonction des objectifs locaux. La prise de décision est plus proche du terrain. Il y a une distribution ou répartition des moyens dans ces sites géographiques.

La centralisation résulte de la concentration des ressources humaines rares ou chères au sommet de l'organigramme. Ces ressources comprennent toutes les directions de l'INSTAT qui sont les décideurs de haut niveau, hiérarchiques et fonctionnels. Il s'ensuit une concentration de pouvoir de décision au sommet au détriment de l'autonomie des directions et services déconcentrés. Et, pourtant l'INSTAT a pour complément la distribution de l'autorité, nommé délégation, aux longs réseaux hiérarchiques et fonctionnels très ramifiés.

### **1.2.2 L'exercice du pouvoir**

L'exercice de pouvoir concerne le style de management, les relations formelles, les relations informelles et les mécanismes de coordination.

- **Le style de management**

Le style de management appliqué par l'INSTAT est le style directif ou autocratique. Ce style est celui de Taylor fondé sur l'autorité et l'obéissance. Le management ne s'intéresse qu'au seul élément quantitatif de la gestion des tâches de production et porte peu d'intérêt aux attentes des employés. Ici l'objectif du manager est de fournir la meilleure réponse technique aux situations rencontrées dont le mode de décision est unique, c'est-à-dire que le manager

prend les décisions tout seul sans demander l'avis de ses collaborateurs. Avec le style directif les directions sont techniquement supérieures aux différents services.

Pendant la période du stage, le Directeur des Statistiques des Ménages a reçu l'ordre de la Direction générale pour chercher l'évolution du pouvoir d'achat des habitants vivant avec moins d'un dollar par jour pendant la crise. Ensuite cette direction a donné des directives à un de ces quatre services dont le service revenu et emploi pour effectuer les tâches y afférentes. C'est un exemple d'illustration du style de management autocratique de Taylor.

- **L'autorité formelle**

Les dirigeants de l'INSTAT rendent formel l'administration de cet organisme par la division du travail afin d'atteindre l'objectif. Devant l'envergure de ses multiples missions ils ont envisagés la création de huit directions. A son tour les directions face à ses nombreuses attributions subdivisent les tâches qui sont confiées à trois à cinq services par direction. L'autorité reste le sommet stratégique. Les réalisations des tâches des services et de chaque direction convergent vers l'atteinte des objectifs définis par le sommet stratégique.

- **L'autorité informelle**

Les relations informelles tiennent une place importante dans l'INSTAT. En effet, les échanges des données et les flux d'informations circulent de manière rapide parce que la production des biens et services et leur vente devront générer des recettes financières à l'institut. Ces relations informelles augmentent alors la célérité des actions et des services afin de rehausser le rendement de l'établissement. Cette situation était ressentie lors de l'élaboration du document sur l'enquête cité ci-dessus. Il est constaté alors que cela devient automatiquement une habitude de l'entreprise. L'échange et la circulation des informations se manifestent par plusieurs cas : pendant la réunion, dans le couloir, pendant les fêtes, lors de la cantine, durant les pauses.

- **Les mécanismes de coordination**

Parmi les trois mécanismes de coordination de Mintzberg<sup>4</sup>, l'INSTAT coordonne ses activités par la standardisation c'est-à-dire que les tâches de chaque service et de chaque direction sont définies et élaborés à l'avance dans un programme. Chacun fait ce qu'il a à faire sans être supervisé par un chef. Les services font leur compte rendu à la direction et la direction fait la leur à la direction générale par conséquent il n'y a aucun ajustement mutuel entre les entités administratives.

---

<sup>4</sup> Henri Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations-1982*, Montreal, p18

## **Section II : Pratique de l'INSTAT dans le traitement des données**

### **2.1 Manuel de procédures de l'INSTAT**

#### **2.1.1 Procédures de collecte**

- **La collecte**

C'est une étape importante et peut-être la plus difficile du processus de génération de l'information. La collecte consiste à recueillir toutes les données de sources intra- et extra-institutionnelles générées par le système étudié. Toutes les institutions concernant le système étudié doivent enregistrer toutes les données sur les services fournis et les activités réalisées dans les instruments appropriés. La collecte doit être bien organisée et coordonnée dès la source même pour que les données qui en sortent soient à la fois complètes et fiables.

La collecte est générale et embrasse toutes les données qui permettent au niveau local de faire le suivi de ses activités, d'améliorer l'organisation de son système de prestation, de mieux ajuster ses méthodes d'approche sur le terrain.

La collecte est déconcentrée. Le travail d'enregistrement et de transcription des données est facilité énormément par l'utilisation d'instruments et de format de collecte. Cette approche participative permet de générer des données à temps, et au personnel à identifier les problèmes de son aire de travail et à utiliser les informations pour une meilleure prise de décisions.

Dans les institutions où l'on dispose généralement d'une section d'archives et de statistiques, le rôle des dirigeants consiste entre autres à encadrer son personnel à tous les points de collecte et à réaliser la transcription des données enregistrées pour constituer la réserve des données.

- **La compilation**

Les données collectées au fur et à mesure du développement des activités sont compilées sur une base journalière ou hebdomadaire et transcrites dans d'autres formats plus résumés appelés formats ou cahiers de compilation. La compilation journalière est de mise pour toutes les données collectées sur des feuillets isolés tandis que celles collectées à partir de vrais registres peuvent faire l'objet de compilation hebdomadaire ou même mensuelle.

Au niveau institutionnel, la compilation embrasse aussi bien les données collectées à l'intérieur de l'institution par son personnel que celle collectées à l'extérieur par le personnel communautaire attaché à l'institution.

### **2.1.2 Traitement et analyse des informations**

- **Traitement**

Le traitement réside dans la classification des données en catégories ou groupes homogènes, mises en tableaux ou sous forme graphique. Ceci facilitera la compréhension et l'interprétation. Ce traitement est manuel au niveau des institutions et mécanisé par l'emploi d'ordinateurs au niveau du bureau départemental et central. Le bureau départemental prépare des tableaux de bord pour les institutions et les communes sous sa juridiction. Ces tableaux de bord seront renvoyés périodiquement aux institutions pour analyse et prise de décision.

- **Analyse**

Les travaux de traitement des données sont en général complétés par l'analyse qui consiste à élaborer et calculer des indicateurs ou des mesures résumées qui renseignent succinctement sur l'état ou l'évolution d'une situation. Les indicateurs permettent de synthétiser des données multiples et variées. Un indicateur est choisi en fonction de ce que l'on veut mesurer (phénomène), de l'utilisation prévue et de celui qui doit l'utiliser.

- **Traitement et analyse selon le niveau de gestion**

Les équipements nécessaires pour le traitement et l'analyse des données au niveau de l'Institut sont les ordinateurs pour la saisie des données, l'ordinateur du superviseur du traitement des données, un périphérique secondaire de sauvegarde des données (un port USB ou un lecteur de CD-RW), des disquettes (ou tout autre moyen permettant aux agents de saisie de transférer les fichiers de données vers l'ordinateur du superviseur du traitement des données, par exemple par réseau), une imprimante, du papier, des cartouches d'encre/rubans d'imprimante, des interrupteurs électriques de sécurité, des onduleurs (UPS).

L'organisation des informations collectées se fait au niveau des institutions de façon à établir des comparaisons. Au niveau institutionnel, le personnel est formé pour interpréter les tableaux de bord, pour suivre les activités et savoir quelle décision prendre pour améliorer les ressources matérielles dans l'institution.

Au niveau des communes, le personnel des communes encadre le personnel des institutions dans le traitement des données collectées. L'équipe des communes intervient également au besoin, dans certaines prises de décisions en fonction des résultats et en tenant compte des limitations du niveau institutionnel.

Au niveau départemental, le département est le niveau de traitement par excellence. C'est là que convergent les données en provenance de toutes les communes. Ce traitement consiste dans la mise en tableaux ou sous forme graphique des données et dans le calcul de certains indicateurs.

La mise en tableaux est faite sur une base hebdomadaire, mensuelle ou trimestrielle, selon le type d'information. Les données traitées, analysées au bureau départemental sont publiées et expédiées régulièrement aux niveaux central et institutionnel. Le Département organise des réunions de présentation et de discussion des résultats.

Au niveau central, les données en provenance des départements sont traitées et analysées au moyen de l'ordinateur par le niveau central. Le bureau central est le plus haut niveau de traitement, d'analyse et d'archivage des bases de données. Les données traitées à l'ordinateur sont saisies sur le fichier informatique approprié. (Présenté en annexe I)

### **2.1.3 Préparation de l'information**

- **Interprétation et prise de décision**

L'interprétation consiste à expliquer les équivalences, différences et changements observés de façon à identifier des priorités ou des problèmes en vue de prendre une décision. Cette phase est essentielle pour identifier des priorités ou des problèmes. Des actions peuvent être alors décidées.

- **Normes de présentation et de diffusion**

Par ailleurs, il est à souligner que la mise à disposition d'informations périodiques, rapides et fiables vise à répondre non seulement aux besoins des décideurs au niveau des autorités publiques mais également à ceux de l'ensemble des opérateurs concernés pour une meilleure gestion de leurs activités respectives.

Pour assurer une utilisation optimale de l'information, l'INSTAT pratique la communication orale (réunions) qui est complétée par des outils visuels (tableau mural, graphique, bulletins, rapports selon les niveaux). Il utilise aussi le rapport, les tableaux de bords et les bulletins faisant état de données traitées et analysées. Ils véhiculent l'information grâce à des tableaux, des graphiques, des textes d'analyse, d'interprétation et de commentaires, selon un plan d'analyse établi à l'avance.

- **Classement des dossiers et des registres**

La bonne tenue des dossiers est une composante importante dans l'INSTAT. Un des grands problèmes constatés est le nombre important de dossiers et registres à classer.

Les procédés de classement des dossiers sont nombreux et l'efficacité de chaque méthode dépend des caractéristiques de l'institution (organisation, espace disponible, équipement etc.). Les dossiers sont classés soit par ordre alphabétique, selon le numéro, famille ou ordre chronologique. Quel que soit le système choisi par l'institution, l'important est que l'on puisse retrouver un dossier dans moins de cinq minutes, sinon le système ne fonctionne pas. D'autre part, les registres sont bien conservés car ils contiennent des

informations très utiles sur les clients desservis par l'institution. Les registres remplis seront gardés dans un endroit sec, à l'abri des intempéries et si possible sous clé.

## **2.2 Produits finis de l'INSTAT**

La présente sous-section relate les résultats des activités de l'institut. L'aboutissement à ces résultats indique que l'on a parcouru toutes les étapes du manuel de procédures. Ainsi, l'institut a en sa possession des données économiques, sociales et autres.

### **2.2.1 Données économiques**

Elles sont, comme son nom l'indique, des données d'ordre économique. Elles reflètent la situation économique de Madagascar ou d'un pays. Elles donnent les indicateurs permettant aux dirigeants de prendre des décisions en matière de gouvernance.

Parmi les données produites par l'INSTAT, l'on peut distinguer les enquêtes sur l'emploi, l'industrie, la conjoncture, le secteur informel, la consommation, les Enquêtes Permanentes/Prioritaires auprès des Ménages (EPM ) 1993, 1997, 1999, les enquêtes communautaires 1993, 1997, 1999, les Indices des Prix à la Consommation (IPC), la Filière Manioc (amortisseur oublié des vulnérables), l'incidence des impôts indirects à Madagascar (estimation à partir du tableau entrée – sortie), l'emploi et revenu à Madagascar.

### **2.2.2 Données sociales**

Les données sociales reflètent la situation sociale du pays. Elles illustrent comment la population évolue dans la société où elle vit. Parmi ces données, l'on peut citer, entre autres, les Enquêtes Démographiques et de Santé en 1992, 1997, 2003-2004, les Observatoires ruraux, le Recensement Général de la Population et de l'Habitat en 1993, l'enquête Santé - Education - Transfert en 1997, les enquêtes Trajectoires biographique, l'évolution de la Pauvreté à Madagascar et celle à Fianarantsoa, la structure et les facteurs déterminants de la Pauvreté à Madagascar, le service d'éducation et de santé à Madagascar (l'utilisation et les déterminants de la demande, la distribution des services sociaux à Madagascar).

### **2.2.3 Autres produits**

Ces données reflètent autres que la situation économique et sociale. Parmi ces données l'on peut citer : politique fiscale à Madagascar, estimation des élasticités de la demande à Madagascar, saisonnalité de la consommation alimentaire des ménages pauvres à Madagascar, analyses thématiques issues de l'EPM (Femme et Développement), consommation et prix, activités agricoles, Démographie - Santé - Education – Habitat, liste des publications du Projet MADIO, annuaires statistiques ( bulletin de statistiques mensuelles,

comptes Nationaux, données macro-économiques, journée Africaine de la Statistique ), situation Economique au 1er janvier, tableau de Bord Social .

A ce titre, l'INSTAT en particulier, est chargé d'établir les indicateurs nationaux à savoir le produit intérieur et le produit national, le taux de croissance économique, le taux d'inflation, le taux d'investissement dans le cadre des comptes de la Nation, les indices de prix à la production et à la consommation, les indices de Développement Humain, la situation démographique nationale, la gestion du répertoire national des entreprises exerçant des activités économiques et/ou sociales à but et/ou non lucratif.

En outre, l'INSTAT fait ressortir la situation générale de l'entrepreneuriat à Madagascar. Les résultats de l'enquête sont marqués par la publication des données depuis 1960 jusqu'en 2010 sur :

- L'effectif des établissements créés à Madagascar dans les 6 provinces; au total, ils comptent 449 630 unités avec 243 183 dans la province d'Anatananarivo, le nombre le plus élevé et 28 575 à Mahajanga, le moins élevé;
- L'effectif des établissements créés à Madagascar selon les 22 régions; la Région Analamanga totalise 163 855 établissements et la Région Ihorombe 2573;
- L'effectif des établissements créés à Madagascar selon le secteur ; les établissements dans le secteur primaire comptent 3 100, ceux du secteur secondaire 49 558 et ceux du secteur tertiaire 396 871 ;
- L'effectif des établissements créés à Madagascar selon les branches; il existe 41 branches dont « le commerce de détail » est la plus appliquée comptant 272 258 établissements et « l'agro-industrie » est la moins appliquée comptant 32 établissements ;
- L'effectif des établissements créés à Madagascar selon la forme juridique; il existe 1 147 SA, 16 439 SARL, 1 887 EURL, 420 661 EI, 9 493 autres ;
- le mouvement de l'effectif des établissements créés à Madagascar selon la forme juridique ; les groupes salariés Malagasy.

D'autres données figurent parmi les résultats de l'INSTAT. Les détails se trouvent en annexe II.

## **Section III : L'analyse SWOT de l'Institut National de la Statistique de Madagascar**

Il sera abordé en premier lieu dans cette section les points forts et les points faibles de la structure organisationnelle du système statistique puis en deuxième lieu ses opportunités et ses menaces d'après la méthode SWOT (strength, weakness, opportunity, threats).

### **3.1 Forces et faiblesses**

L'analyse des forces et faiblesses d'une entreprise conduit à la recherche de sa performance pour une meilleure productivité. L'INSTAT a ses propres forces et faiblesses qui seront développées ci-après.

#### **3.1.1 Forces**

Les observations suivantes reflètent les forces de l'INSTAT.

- la forme décentralisée de l'INSTAT constitue des forces dont les avantages consistent au recentrage des activités permettant une structure adaptable et se prêtant à la diversification.
- la décentralisation de la production statistique contribue à l'enrichissement et à la pertinence des informations recueillies au niveau des ministères. En effet, il est constaté que les postes existants sont en adéquation avec les objectifs et missions prédéfinis. Il s'ensuit alors une bonne répartition des responsabilités grâce à la structure de l'INSTAT.
- L'absence de conflit d'autorité de compétence n'est pas à craindre grâce à la structure hiérarchique qui fait un chef pour un subordonné. Cela concourt à la production des données, informations, enquêtes et analyses de qualité et au respect des délais contractuels.
- L'INSTAT a une notoriété nationale, régionale et internationale. Cette notoriété nationale est caractérisée par son monopole en matière de statistique. Par ailleurs, il a une renommée régionale car il détient une place importante au niveau de l'Océan Indien. Enfin, les bailleurs de fond comme la Banque Mondiale, confient à l'INSTAT des enquêtes et analyses sur des projets spécifiques. C'est la marque de sa reconnaissance internationale.

- Le monopole de l'INSTAT lui confère le privilège de négocier librement, c'est-à-dire sans contrainte, les contrats à caractère commercial directement avec les clients potentiels.
- L'INSTAT met à la disposition de sa clientèle une panoplie de cadres expérimentés et compétents. Beaucoup d'entre eux ont fait leurs études à l'étranger ou du moins ont subi des formations de courte durée. Ces études extérieures ont permis à ces cadres d'être en phase des nouvelles technologies et de maîtriser ces dernières pour améliorer davantage le rendement de l'entreprise.
- Le statut « EPIC » confère à l'INSTAT une activité pérenne grâce à la présence du tuteur. En effet, en termes d'emploi, le personnel y trouve la stabilité et la sécurité. Ce qui le motive encore plus et l'incite à travailler sereinement.

### **3.1.2 Faiblesses**

Les faiblesses de l'INSTAT tournent autour des observations suivantes.

- la frustration des employés de l'INSTAT dans les directions entraînant un laxisme de leur part dans la réalisation de leurs tâches à cause de la différence de traitement entre des statisticiens publics et privés (fonctionnaires et non fonctionnaires) ;
- l'absence d'un mécanisme de coordination entre les institutions du fait de l'inexistence d'une mission de réunification dans un unique lieu de toutes les données statistiques dans différents départements ;
- les cloisonnements des organes (pas de remontée d'initiative, pas de relation,...) engendrés par la structure hiérarchique de l'entreprise qui ont pour conséquence l'absence de sens de créativité et d'innovation des cadres, en effet, sa structure n'évolue pas ;
- la perte et distorsion des informations à chaque échelon car plus les échelons sont nombreux, plus le risque de perte des données et de déformation des informations augmente ;
- L'inexistence de l'évaluation des actions menées par les utilisateurs d'informations ou données statistiques pour savoir si les objectifs sont atteints ou non (évaluation de la qualité des données : métadonnées) c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'analyse des impacts politiques sur les cibles ;
- L'inexistence d'une mission de mise à jour et mise à niveau des données par l'utilisation de l'internet et l'outil informatique ;

- La rareté des clients étrangers c'est-à-dire les investisseurs qui utilisent les statistiques pour leurs projets ;
- L'incapacité de recruter en vue d'alimenter la structure car le budget et les postes budgétaires sont limités par l'Etat ; et
  - L'inexistence de la supervision et de la coordination des activités de chaque direction ou service entraînant la disparité des données et informations.

Par ailleurs, l'INSTAT n'assure pas des fonctions d'enseignement supérieur et de recherche qui doivent former des spécialistes dans le cadre d'un Groupe des écoles nationales d'économie et statistique.

Les données "régionales" estimées à partir des données "nationales" ne correspondent plus aux besoins des utilisateurs. Beaucoup de régions ont eu recours à de nouvelles collectes de données qui répondent mieux à leurs besoins. Ainsi, la dimension décentralisation des informations statistiques est une dimension cruciale (c'est une spécificité malgache) dans la conception du Système Statistique National sous peine de créer de « l'anarchie statistique » au niveau de ces structures décentralisées.

Un diagnostic du système d'information a mis à jour un certain nombre de lacunes dont les problèmes liés à la fiabilité des données, à l'existence de plusieurs sources fournissant des données qui ne sont pas forcément cohérentes, et enfin au délai relativement long avant la disponibilité des informations. Prenons le cas du système d'information sur le commerce extérieur.

Les données sur le secteur extérieur proviennent principalement de trois institutions : le Ministère des Finances et du Budget (Service Central des Statistiques Douanières), l'Institut National de la Statistique, et la Banque Centrale.

Le service des douanes doit assurer la collecte des informations aux postes frontières et fournir les données brutes. Ces dernières doivent être traitées par l'INSTAT qui doit par la suite assurer la diffusion des résultats. La Banque Centrale doit en principe utiliser les chiffres produits par l'INSTAT pour la confection de la balance des paiements.

Cependant, compte tenu du délai de disponibilité des données au niveau de l'INSTAT, la Banque Centrale a pris l'initiative de récupérer directement les données douanières pour les exploiter. Cette dernière fournit ainsi dans ses publications, parallèlement à l'INSTAT, les chiffres sur le commerce extérieur. Cependant, des divergences dans le mode de traitement des données font que certaines incohérences apparaissent entre les résultats fournis par la Banque Centrale et l'INSTAT.

Même entre les informations produites par l'INSTAT et celles venant du Service de la Douane, des différences sont constatées malgré l'unicité de l'origine des données. L'importance du délai nécessaire avant l'obtention des informations définitives constitue un obstacle de taille pour l'analyse et la mise en place de politique macro-économique efficace.

Pour récapituler, on peut évoquer principalement trois raisons à l'origine des retards de publication des données sur le secteur extérieur dont l'insuffisance des ressources humaines et matérielles, la faible coordination entre les différentes institutions concernées et, l'absence de règles institutionnalisées sur la collecte et la circulation des informations sur certaines statistiques spécifiques.

### **3.2 Opportunités et menaces**

Dans la vie d'un établissement, les opportunités et menaces sont omniprésentes. Ainsi l'INSTAT ne peut pas s'en échapper comme le montre les analyses suivantes.

#### **3.2.1 Opportunités**

Les opportunités pour une entreprise sont des circonstances ou occasion favorable à son développement qui surgissent à son entourage mais qu'elle devra saisir à tout prix. En ce qui concerne l'INSTAT beaucoup d'opportunités se présentent qu'il est nécessaire d'étaler.

- L'avènement de la 4<sup>e</sup> République offre beaucoup d'opportunités à l'INSTAT. En effet, le rétablissement des relations internationales, comme entre autres la Banque Mondiale, le FMI, permettra la mise en œuvre de nombreux projets de développement socio-économique nécessitant sans doute l'exploitation des données statistiques. Il faut alors préparer la structure pour faire face à cette situation.
- Les nouveaux dirigeants de cette 4<sup>e</sup> République orientent leurs politiques vers le développement du secteur privé. Une opportunité s'ouvre car le rétablissement des relations avec les bailleurs de fonds traditionnels constitue une garantie sur la venue en masse des investisseurs privés dans le pays qui, forcément, auront besoin des statistiques pour s'implanter et pour réussir. Une revue de la structure s'impose.
- Les technologies offrent toujours une meilleure opportunité à tous les secteurs. L'INSTAT n'en fait pas exception. Les technologies avancées permettent de renouveler le parc matériel, et par la suite, procéder à la formation des cadres et techniciens pour gérer ce matériel. Ainsi, la structure va subir des changements car il se peut qu'il y ait des recrutements.

- La SADC, le COI,... constituent toujours une belle opportunité dans les affaires pour tout établissement. L'INSTAT étant un organisme le plus réputé dans l'Océan Indien, il lui sera facile de faire une percée dans le marché de travail en matière de statistique.
- L'existence des OMD et autres objectifs universels seront un atout pour l'INSTAT car il est le mieux placé, et d'ailleurs c'est naturel, pour faire les enquêtes et les mesures d'impacts y afférents.
- La mise en place des régions facilitent énormément les tâches de l'INSTAT. En effet, les collectes et enquêtes peuvent maintenant se structurer en cascade. L'avantage réside dans le fait qu'à chaque échelon administratif, des données et informations surgissent et se complètent : Fokontany, Communes, Districts, Régions. L'on assiste à un enrichissement, à une précision, à une mise en détails des données.

### **3.2.2 Menaces**

Les menaces sont les risques susceptibles d'entraver, pour le pays, la réalisation de ses objectifs. Pour l'INSTAT, elles sont constituées essentiellement par :

- Les conséquences de la post-crise de 2009 qui avaient fait obstacles à l'atteinte des objectifs ;
- La dégradation de la qualité des données due à l'absence des financements ;
- La méconnaissance de la culture statistique par la population en général, et les intellectuels, en particulier ;
- L'insuffisance du budget alloué par l'Etat pour réaliser les programmes ;
- L'impossibilité de respecter les engagements internationaux (SADC, COI) due à la crise ;
- La fuite des cerveaux c'est-à-dire le départ des cadres nationaux pour travailler à l'étranger suite à la non motivation du personnel.

## **CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS**

Une fois que les problèmes ont été décelés, le présent chapitre est consacré aux différentes recommandations jugées prioritaires auxquelles sont assortis chacune d'un plan d'action. Pour ce faire ce chapitre est subdivisé en deux sections, à savoir :

- (i) Discussions
- (ii) Recommandations

## **Section I : Discussions**

La section présente porte sur les discussions suscitées par la structure et la performance de l'INSTAT. Les discussions se divisent en trois sous-sections qui sont (i) la performance de l'INSTAT, (ii) l'interprétation des résultats en relation avec les hypothèses et (iii) les solutions possibles et solutions prioritaires.

### **1.1 La performance de l'INSTAT**

Il s'agit de mesurer la performance de l'INSTAT. Pour ce faire, les divers facteurs ci-après doivent être survolés les performances (i) financière, (ii) économique, (iii) organisationnelle, (iv) sociale, (v) sociétale. Puis les déterminants de la classification de la structure seront évoqués pour le cas de l'établissement étudié.

#### **1.1.1 La mesure de la performance de l'INSTAT**

- **La performance financière**

Depuis 1998, l'INSTAT est transformé en EPIC situation assez ambiguë si l'on analyse de près de son statut de 2002. En effet, l'article 1 du statut de l'INSTAT stipule que « l'INSTAT est un Etablissement Public National à caractère Industriel et Commercial (E.P.I.C) doté de la personnalité morale et jouissant de l'autonomie administrative et financière régie par la Loi n° 98 031 ». Alors que dans son article 2 il est écrit aussi : « Pour la réalisation des activités permettant l'établissement de ces indicateurs, une dotation spéciale à l'INSTAT sera inscrite au Budget de l'Etat ». Après analyse il s'est avéré que toutes les activités de l'INSTAT seront donc financées par le Budget de l'Etat. De tout ce qui précède le facteur performance financière n'entre pas dans la mesure de la performance de l'entreprise.

- **La performance économique**

L'INSTAT a le monopole de la statistique à Madagascar ainsi il n'a pas de concurrent alors que la performance économique exige l'existence des produits concurrents alors le facteur performance économique n'entre pas aussi en jeu.

- **La performance organisationnelle**

De 1994 jusqu'à ce jour, l'INSTAT a pu réaliser bon nombre d'activités productrices d'information statistique, suivies en général des présentations publiques des résultats (INSTAT Point Information), qui peuvent être classées en activités courantes et autres.

Ces activités constituent la production de l'institut et elles ont été le fruit de l'œuvre des employés surtout des cadres expérimentés. En effet la qualité de la production se trouve à un

niveau supérieur de telle sorte que les partenaires et clients de l'INSTAT ont été satisfaits des travaux réalisés par celui-ci. Cette qualité est d'autant plus meilleure que les délais contractuels de réalisation ont été effectués.

- **La performance sociale**

Les indicateurs de la performance sociale sont axés surtout sur les rémunérations du personnel de l'entreprise. Pour l'INSTAT, les huit directions et les 25 services contribuent à la réalisation des objectifs préfixés. Les employés de ces départements au nombre de 432 dont 33 ingénieurs statisticiens et 47 autres cadres supérieurs sont rémunérés selon les grilles indiciaires dans la Fonction Publique Malagasy car ils sont dans la majorité des fonctionnaires de l'Etat. Toutefois, l'INSTAT motive son personnel par différents types d'indemnités.

Depuis ces dernières années, les différents syndicats des fonctionnaires revendiquent l'augmentation de salaire en modifiant les valeurs des points d'indice. La raison principale de la revendication salariale est le déséquilibre entre le pouvoir d'achat décroissant et l'inflation galopante. Malgré cette situation, tous les employés déploient leurs efforts non seulement pour faire tourner l'établissement mais encore le rendre performant. (Présenté en annexe III)

- **La performance sociétale**

Ce facteur ne se pose pas du fait que l'INSTAT est un établissement EPIC dont la source de financement vient des subventions de l'Etat. En fait, le budget est fixé et réservé au fonctionnement de l'établissement, d'où il n'y a pas moyen des œuvres sociétales.

### **1.1.2 Les déterminants de la classification de la structure de l'INSTAT**

Ces déterminants sont les facteurs de performance de l'institut. Ils influencent la structure de l'INSTAT alors il faut les considérer d'autant plus que la performance est en fonction de l'adéquation de la structure à ces facteurs à savoir le statut, les missions, la taille, la stratégie, la culture, la technologie et l'environnement.

- **Le statut et l'évolution des missions**

En tant qu'un simple service, il s'occupait à collecter les informations chiffrées et les données de base sur la démographie et sur l'économie. En tant que INSRE, ses missions consistaient à collecter et calculer les statistiques, rechercher les données sur l'économie nationale, coordonner les études démographiques, techniques, économiques, sociales.

Après l'INSRE, la nouvelle dénomination était la BDE avec missions de faire circuler l'information, de rendre le coût de la circulation en un coût rationnel tout en ayant des informations de nature convenable et bien pertinente, d'exploiter d'une façon optimale les ressources d'exercice aidant à favoriser la mise à jour permanente du fruit obtenu à propos des sujets concernés, de développer les outils scientifiques pour la compréhension de la

conjoncture et de gérer le tableau de bord de l'économie nationale. Cela concerne l'adaptation aux moyens scientifiques pour bien suivre l'évolution afin de faciliter la prise de décisions.

Quand l'INSRE devint INSTAT, les missions s'étaient évoluées au fil des années comme aider les dirigeants dans leur décision en matière de politique nationale, permettre aux dirigeants d'établir une planification dans le temps comme le plan quinquennal et triennal, permettre d'évaluer les différents paramètres de mesure de développement : PIB, taux d'inflation, taux de croissance, et mesurer ou évaluer les faits sociaux et économiques.

- **La taille**

La taille de l'entreprise se mesure d'abord par le nombre des employés. En effet, l'INSTAT compte 432 salariés dont 80 cadres supérieures. Ces salariés sont répartis principalement dans les huit directions et les 25 services. A voir ces chiffres, il va sans dire que l'INSTAT est une entreprise de moyenne envergure.

Concernant l'âge de l'institut, il a été créé en 1947 c'est-à-dire il a 67 ans. Cela revient à dire qu'il dépasse le demi-siècle et cette ancienneté donne la preuve qu'il possède une certaine performance, sinon une performance certaine.

- **Les stratégies**

En général, l'INSTAT suit la théorie d'A.Chandler<sup>5</sup> parce que les changements structurels interviennent au moment de l'apparition d'un évènement précis. En 1985, Madagascar entre dans une nouvelle période, celle de l'adhésion de le FMI et de la BM. La stratégie de développement du pays, a été la libéralisation de l'économie c'est-à-dire la privatisation des sociétés nationales, le désengagement de l'Etat dans le secteur productif, le développement du secteur privé. Alors, le FMI avait exigé la modification de la structure de l'INSTAT et c'est pour cela qu'il était placé sous tutelle du président de la république.

- **La culture**

La culture statistique est méconnue dans tous les pays moins développés. En effet, bon nombre de documents, de planifications, de programmes économiques n'étaient pas basés sur des chiffres concrets à cause de l'insuffisance ou même l'inexistence des statistiques adéquates.

A Madagascar, les établissements ne prévalent pas les aptitudes lors des recrutements des cadres qualifiés mais ils se cantonnent à des paramètres tels que : ancienneté, âge, népotisme. Cette culture de la société malgache entrave la culture statistique.

---

<sup>5</sup> Alfred DUPONT Chandler, *stratégies et structures de l'entreprise*, United States, 1962, p16

- **La technologie**

Devant les avancées technologiques, surtout le grand boom de l'informatique toutes les structures des établissements et sociétés ont été modifiés. L'on assiste par exemple à la suppression de certains postes de travail dont les tâches peuvent être exécutées en traitement informatisé. L'INSTAT n'en fait pas exception et a fait introduire les matériels informatiques sophistiqués pour développer son envergure. Le nombre d'employés a été réduit et l'informatisation entre dans la structure.

- **L'effet du pouvoir**

L'INSTAT est sous tutelle de l'Etat. En effet l'Etat lui confie une tâche à accomplir qu'il doit mener à bien. Par conséquent, l'Etat exerce nécessairement un contrôle de l'institut. Ainsi l'INSTAT ne peut jamais modifier de structure sans l'aval de l'Etat car il est financé par le budget de ce dernier. Sa liberté d'action est alors limitée.

- **L'environnement**

La structure de l'INSTAT correspond à une structure mécaniste bureaucratique. Cela se manifeste par l'existence d'un environnement stable à cause de la présence du tuteur qui est actuellement le vice primature du ministère de l'économie.

## **1.2 Interprétation des résultats en relation avec les hypothèses**

Elle comporte cinq sous-sections. Ces-dernières consistent à interpréter les résultats.

### **1.2.1 L'adéquation de la structure à l'environnement**

La performance de l'entreprise est en fonction de l'adéquation entre la structure et son environnement. Th.Burns et G-M Stalker (1961)<sup>6</sup>, professeurs de Sociologie établissent une échelle d'incertitude, depuis l'environnement totalement programmé jusqu'à l'incertitude totale. Ils étudient l'impact de l'environnement économique et social sur la structure d'une organisation. Cette étude repose sur la stabilité de l'entreprise et de l'environnement. Dans un environnement stable, il n'y a pas d'imprévus. Les entreprises font peu d'innovations technologiques. Le marché est très régulier. Dans un environnement instable, les innovations technologiques sont très rapides et la demande très irrégulière.

Ils montrent ainsi l'impact de l'environnement sur la structure. Les deux cas se présentent dans le tableau suivant :

---

<sup>6</sup> Burns (T), Stalker (GM), *the Management of innovation*, London, Tavistock publications, 1966, 2<sup>nd</sup> edition, p103

		<b>Incertitude de l'environnement</b>	
		<b>FAIBLE</b>	<b>FORTE</b>
<b>Complexité de l'environnement</b>	<b>FORTE</b>	Structure fonctionnelle ou Staff and Line	Structure matricielle
	<b>FAIBLE</b>	Structure Hiérarchique	Structure hiérarchique diversifiée par produit

Source : auteur

C'est le cas de l'INSTAT qui se trouve actuellement dans un environnement stable, ainsi il adopte une structure centralisée et de type mécaniste. La structure est dépendante de la nature de l'environnement. L'hostilité de l'environnement provoque le retour en force de la supervision directe et pousse vers une nécessaire centralisation des décisions, le leader de l'organisation assurant seul une réponse coordonnée et rapide. L'adaptation et l'évolution des organisations conduisent alors à une dynamique organisationnelle impulsée par l'instabilité ou la turbulence de son environnement.

Le critère environnement suffit-il à expliquer à lui seul le choix de la structure de l'INSTAT pour ainsi atteindre la performance ? N'y a-t-il pas d'autres facteurs à considérer qui pourront développer cette performance ?

### **1.2.2 L'adéquation de la structure à la technologie**

Le critère environnement ne peut cependant expliquer à lui seul les choix de la structure. Dans un environnement stable, les établissements font peu d'innovations technologiques et dans un environnement instable, les innovations technologiques de ceux-ci sont très rapides. La technologie a entraîné le mouvement des ressources humaines par le licenciement modifiant ainsi la structure de l'INSTAT. Au bas de l'échelle, c'est une hiérarchie courte et un contrôle administratif léger qui donnent les meilleurs résultats financiers. Aux échelons les plus élevés, c'est la hiérarchie la plus longue et le management par comité. Le personnel administratif très nombreux est condamné à disparaître avec le développement de l'informatique et de la bureaucratie.

### **1.2.3 L'adéquation de la structure à la stratégie**

La diversité des structures organisationnelles est facteur des différences technologiques. On peut toutefois admettre, que l'on parle de stratégie dans le cas d'analyses qui associent la forme organisationnelle à la poursuite d'objectifs de long terme et des missions bien définies. Il s'agit alors d'identifier ces objectifs et les hiérarchiser, pour expliquer comment les motivations individuelles vont s'emboîter et les mécanismes incitatifs se structurer. Il faut être capable de repérer la stratégie dominante qui fonde les procédures de coordination des agents. La structure répond également de la stratégie visée par les dirigeants.

### **1.2.4 L'adéquation de la structure suivant l'effet de pouvoir**

C'est la direction générale qui décide des stratégies à appliquer au sein de l'INSTAT. En comportement organisationnel, le pouvoir se définit comme la capacité d'amener autrui à accomplir une tâche qu'on veut voir menée à bien. Pour observer que la tâche est menée à bien, il faut nécessairement exercer un contrôle. L'INSTAT est contrôlé par un acteur externe (Etat). L'exercice de ce pouvoir externe pousse le sommet stratégique à la centralisation et à la formalisation. De ce fait, la nature du contrôle exercé sur l'institut oriente sa structuration.

Les effets de mode amènent les organisations à se structurer de façon identique, notamment lorsque les grands cabinets vendent à leurs clients des modes d'organisation ou de façonner les paramètres de conception en fonction de « l'air du temps » sans que ceux-ci soient adaptés à l'entité et en s'appuyant sur la croyance de certains chefs pensant qu'il existe en toutes circonstances une solution universelle.

### **1.2.5 L'adéquation de la structure suivant l'âge et la taille**

Par ailleurs, une organisation ancienne ou vieillissante a tendance à répéter ses comportements par la force de l'habitude et le travail devient une routine. Conséquemment, ces comportements habituels facilitent la formalisation et n'agrandissent pas la taille.

Il en va de même pour la taille de l'organisation. Plus une entité est de grande taille, plus sa structure devient complexe, ses unités de travail importantes. Alors, les tâches y sont spécialisées et différenciées entraînant un développement du facteur administratif, lui-même provoquant une formalisation du comportement.

Les avancées technologiques remplacent le travail humain alors cela sous-entend une diminution de l'effectif mais la productivité de l'entreprise s'accroît d'une façon notable. Ainsi, si l'on considère que la taille se traduit par l'effectif du personnel, alors la taille de l'organisation se rétrécit. Par contre, l'intégration du facteur « technologie » ne fait qu'augmenter le chiffre d'affaires. Vu sous cet angle, la taille augmente avec les avancées technologiques et, par la suite, la structure est modifiée pour accompagner cette progression.

### 1.3 Solutions possibles et contraintes de l'étude et du thème

Des variantes de solutions seront analysées et proposées pour améliorer la structure de l'INSTAT. Elles comptent cinq à savoir (i) la structure fonctionnelle, (ii) la structure divisionnelle, (iii) la structure matricielle, (iv) la structure linéaire et (v) la structure « staff and line ».

#### 1.3.1 Solutions possibles et prioritaires

##### ➤ La structure fonctionnelle (Taylor)

Cette structure est basée sur des critères des compétences, c'est l'autorité dans la spécialisation. Une telle organisation est efficiente pour une entreprise monoproductrice, peu complexe, et de petite taille.

La division du travail se fait uniquement autour d'une production unique. Néanmoins puisqu'il n'y a pas d'unité de commandement, tout subordonné à plusieurs chefs d'où l'apparition des conflits d'intérêt.

##### ➤ La structure divisionnelle (ou décentralisée)

La structure divisionnelle adopte la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités. Ce qui permet plus de réactivité et de souplesse face à un environnement fluctuant. Ce type de structure en donnant plus d'initiative aux cadres, augmente la motivation du personnel, facteur de productivité et de qualité.

Par contre, étant donné que chaque division peut adopter une structure spécifique (par exemple une structure fonctionnelle), ceci introduit le risque de transformation de l'ensemble des divisions en une collection d'organisations indépendantes.

##### ➤ La structure matricielle

Elle est le fruit d'une répartition des tâches en fonction de deux critères : un critère fonctionnel et un critère divisionnel. Cette structure est particulièrement bien adaptée à la complexité croissante de l'organisation ainsi qu'à l'impératif de flexibilité. Un projet peut être annulé à tout moment sans modifier la structure.

En s'appuyant sur la stratégie, la structure matricielle facilite la décentralisation de l'organisation et favorise la concurrence entre les chefs de projet. Elle génère cependant des difficultés de coordination et peut être à l'origine de conflits (si le poids du fonctionnel et du divisionnel sont disproportionnés). Les salariés quant à eux sont souvent hostiles à la mise en place d'une structure qui ne leur indique pas de qui ils dépendent.

➤ **La structure linéaire (Fayol)**

La structure linéaire a été proposée par Fayol, en réaction au modèle Taylorien. Elle repose sur le principe d'unité du commandement (chaque salarié ne dépend que d'un seul chef). La structure hiérarchique allie simplicité et clarté dans la définition des responsabilités. Cependant, elle freine la circulation de l'information, établit un cloisonnement entre les différents services (pas de relation, rigidité, pas de remontée d'initiatives) et cela nuit à la coordination de l'institut.

➤ **La structure Staff and Line**

Elle vise à partager l'autorité entre les chefs opérationnels qui agissent, et les chefs fonctionnels qui conseillent et influencent. Elle tente donc de cumuler les avantages des deux structures précédentes en associant des organes hiérarchiques (Line) à des organes fonctionnels (Staff). Cette structure repose sur le principe d'unicité du commandement et sur la nécessité de recourir à des organes de conseil composés de spécialistes pour la préparation des décisions et le contrôle de leurs applications. La création d'un état-major élève cependant les coûts de fonctionnement, et peut être à l'origine de conflits entre opérationnels et directionnels.

Ainsi, une organisation, une école, une doctrine ne sont pas bonnes en elles-mêmes. Elles sont plus ou moins adaptées à des conditions extérieures (marché, client, pression de l'Etat) ou internes (taille, historique). Des tentatives ont été faites pour concilier les structures à la fois aux stratégies, aux technologies, à l'environnement, à la taille, aux missions, et à l'effet de pouvoir mais elles aboutissent à des hybrides combinaisons d'écoles différentes dans la recherche absolue de la bonne organisation.

### **1.3.2 Contraintes de l'étude et du thème**

La contrainte de l'étude réside dans le fait que la durée de stage est limitée. En effet, cela ne permet de s'imprégner entièrement dans la vie quotidienne de l'INSTAT. Les analyses et les observations sont ainsi très limitées et, par conséquent, les résultats obtenus risquent d'être superficielles. Aussi, certaines informations essentielles sont inaccessibles car elles sont protégées par le principe de secret statistique et l'indisponibilité des données ne facilitent pas le travail. Cependant la complexité et la multiplicité des données demandent beaucoup de temps et d'énergie pour effectuer le traitement des données.

## **Section II : Recommandations**

Trois sous-sections structurent la deuxième section. D'abord, la première présente la solution choisie. La seconde définit les plans d'action pour aboutir à l'amélioration de la structure de l'INSTAT afin de la rendre plus performante. La troisième mesure les impacts sur la structure.

### **2.1 Solution choisie**

La structure doit être adaptée à tous les éléments internes et externes à l'institut. Le choix de cette structure est primordial pour atteindre l'efficacité et l'efficience dans les activités de l'institut. Elle doit être souple et flexible pour faire face aux changements de l'environnement, bien qu'elle présente des lacunes. Il existe différentes formes de structures mais chacune présente des avantages que des inconvénients. Les structures simples dont la plupart ont été décrites et analysées par Fayol et Taylor, laissent aujourd'hui place à des structures plus complexes et mieux adaptées à la réalité des grandes organisations.

Parmi les cinq structures expliquées ci-dessus, la solution choisie qui convient le mieux pour l'INSTAT est la structure « staff and line ». L'unicité du commandement, la nécessité de recourir à des organes de conseil composés de spécialistes pour la préparation des décisions et le contrôle de leurs applications déterminent cette structure. Notons que l'institut est actuellement un établissement public mais à une gestion autonome.

### **2.2 Plan d'actions**

#### **2.2.1 Motiver le personnel**

Le fonctionnement d'une structure n'apporte pas ses fruits si les conditions de travail du personnel ne sont pas favorables. Alors, il sera proposé que le personnel soit bien motivé et encouragé à produire une meilleure qualité de travail pour que la structure actuelle, et par la suite l'institut, puissent être performants. L'INSTAT devra mettre en place une gestion de carrière pour motiver son personnel.

#### **2.2.2 Centraliser les données et informations**

Pour remédier à la disparité des données et informations statistiques, il faudra les centraliser dans l'INSTAT qui aura le seul pouvoir de les officialiser et de les diffuser publiquement ou au profit des clients de l'établissement. Ainsi, une direction de coordination interministérielle sur les statistiques devra être créée au sein de l'INSTAT qui pour mission

principale de veiller à l'unicité des données. A titre d'exemple, le taux de mortalité infantile à Madagascar à une date fixée devrait être le même chiffre pour le ministère de la santé, l'INSTAT, l'UNICEF.

### **2.2.3 Dynamiser les activités**

La structure de l'institut devrait être dynamique mais non pas figée. En effet, un effort permanent sera à effectuer pour l'améliorer davantage. Le personnel, surtout les cadres pourront apporter leur part de contribution dans l'amélioration de la structure. Pour ce faire, l'organisation des séminaires ou ateliers périodiques permettra de susciter l'initiative et le sens de créativité des cadres en vue de proposer des réformes structurelles, rendant la structure performante.

### **2.2.4 Réduire le nombre de postes hiérarchiques**

Sur la distorsion de l'information statistique causée par l'existence de nombreuses hiérarchies, force est de signaler que le nombre de postes hiérarchiques pour une activité bien définie devrait être le minimum possible afin d'éviter toutes interprétations non convergentes de chaque échelon.

### **2.2.5 Créer deux nouvelles directions**

Une direction des analyses et évaluations d'impact des politiques appliquées au pays (politique nationale, économique, financière, budgétaire, douanière, sociale, transport, logement, ... bref tout ce qui touche directement la vie de la nation) devrait être mise en place afin de mesurer les impacts positifs de ces politiques sur leurs cibles. Cela permettra de voir si les objectifs préalablement fixés ont été atteints. Sinon, cette évaluation des impacts servira à corriger et à rectifier les erreurs et les écarts entre les objectifs et les réalisations.

Une autre direction sera aussi à créer, il s'agira de la direction de la coordination interministérielle sur les statistiques. Elle s'occupera de contourner l'éparpillement des données et informations statistiques dont la finalité sera de mettre en place une centrale de données et informations.

### **2.2.6 Mettre en place un système de valorisation des données à l'INSTAT cas du commerce extérieur**

En effet, l'analyse et la publication rapide des informations donnent l'occasion à l'INSTAT de reprendre et d'assurer pleinement son rôle en matière de suivi statistique et de diffusion des résultats. Ce choix se justifie également par le fait qu'un délai de trois mois environ est nécessaire avant que les données définitives ne soient disponibles. Mais ce délai est en fait relativement variable et dépend principalement de la rapidité du service des

douanes dans la collecte et la saisie des informations. L'objectif à terme est de fournir une publication régulière (tous les trimestres) portant sur le trimestre précédent.

### **2.2.7 Améliorer la publication**

La publication doit synthétiser les principales informations nécessaires pour suivre la progression globale du commerce extérieur. Les indicateurs retenus doivent ainsi retracer aussi bien les évolutions des exportations et des importations en valeur qu'en volume.

La publication trimestrielle de ces différents indicateurs constitue pour l'INTAT une opportunité pour valoriser ses travaux sur le commerce extérieur. Rappelons toutefois qu'il est indispensable que cette publication apparaisse de manière régulière et soit mise à disposition d'un public large (décideurs du secteur public, mais également opérateurs du secteur privé). Il faut qu'elle soit rapide, et donc que les informations fournies soient les plus récentes possibles pour qu'elles puissent présenter un véritable intérêt pour les prises de décision.

### **2.2.8 Améliorer le système d'information**

Cette publication doit parallèlement susciter une collaboration entre les différentes institutions qui suivent le commerce extérieur en vue d'une amélioration du système d'information sur ce secteur.

Il faut en effet souligner que les données portant sur le commerce extérieur restent sujet à caution, et il est difficile d'évaluer les marges d'erreur. D'une part, la procédure adoptée pour la rectification des données erronées est source d'erreurs. D'autre part, les erreurs dues aux fausses déclarations, à la fraude douanière ou aux échanges commerciaux clandestins ne sont pas négligeables.

Des échanges et une coordination entre les institutions, sur la base de cette publication, peuvent ainsi permettre de remédier au moins en partie à la fiabilité incertaine des données sur le commerce extérieur c'es à dire entre l'INSTAT et le service des douanes, entre l'INSTAT et la Banque Centrale et au sein même de l'INSTAT.

La centralisation, le recoupement et l'harmonisation des informations provenant des différentes institutions impliquées dans la gestion de la production statistique pourraient constituer l'objet de groupes de travail qui se réuniraient de manière régulière. Il serait en effet souhaitable que des décisions concrètes soient prises en matière d'harmonisation des données, d'amélioration de la circulation des informations suite aux différents diagnostics qui ont déjà été effectués.

### **2.2.9 Suivi, évaluation, assurance de qualité, contrôle et communication**

Le but du suivi, de l'évaluation et de l'assurance de la qualité doit fournir une assurance raisonnable que le processus suivi pour la collecte des données et la préparation des rapports

est conforme aux normes et standards. Pour le suivi, il est indispensable que chaque jour à la fin de la journée, le responsable des statistiques au niveau de l'institution après la compilation quotidienne regarde la tendance de certains indicateurs comme : la fréquentation, les rentrées et les dépenses, la disponibilité en produits, le nombre de clients servis, les clients desservis dont le nombre de cas dépasse ce qui est espéré et la présence du personnel.

*La communication* est un élément essentiel pour une bonne gestion des ressources d'une institution. Elle fait partie de toutes les activités régulières et est intimement liée au processus de programmation, d'administration, d'évaluation et de contrôle des services. Un système de communication est organisé dans l'institution pour favoriser tout le processus de la collecte à l'utilisation de l'information.

C'est pourquoi la journée de travail doit commencer par une courte réunion au cours de laquelle le personnel revoit les données du jour précédent et décide des actions ponctuelles pour les activités du jour.

Pour s'assurer de la bonne qualité des données un ensemble de mesures sont indispensables comme :

- La supervision continue et la révision périodique des sources des données : registres, fiches et formulaires pour s'assurer qu'ils sont complètement et correctement remplis et que l'écriture est lisible. La supervision du responsable de l'établissement se fait continuellement pour veiller à ce que le processus se fasse en conformité avec les normes et standards.

- La révision mensuelle des rapports par le personnel des établissements. Chaque mois après la préparation du rapport mensuel, une réunion du personnel est organisée pour réviser le rapport, voir ce qui a marché et pourquoi, ce qui n'a pas marché et pourquoi et prendre les décisions qui s'imposent.

- La révision mensuelle par l'équipe départementale. Périodiquement l'équipe départementale supervise les établissements pour contrôler la cohérence et la qualité des données en essayant de les reconstituer.

*Le responsable* d'une institution doit s'organiser pour contrôler (maintenir le rendement et les niveaux de qualité des services) et évaluer (indispensable pour la planification et la programmation) régulièrement et continuellement les activités et pour ce faire, l'information collectée et traitée sera utilisée. Ainsi, les services s'améliorent.

### **3.1 Impacts**

#### **3.1.1 Impacts sur la structure**

Sa structure garantit sa performance au niveau social, économique, politique. De plus, il n'y a pas de conflit d'autorité de compétence entre les dirigeants alors cela concourt à la production des informations, des enquêtes et des analyses fiables. Les informations sont disponibles respectant les délais. La responsabilité de chacun est bien répartie et bien définie.

La réduction des postes hiérarchiques allègera la structure et réduira la circulation des informations. En effet, ces dernières seront plus fiables et les risques de leurs déformations seront minimales.

Le statut de l'INSTAT lui confère une activité pérenne qui donne une assurance, une stabilité, sécurité au personnel en termes d'emploi. Les décisions sont rapides, claires et centralisées d'autant plus que le travail est supervisé directement par le chef hiérarchique. Par conséquent, cette structure assure une bonne organisation et gestion de toutes les ressources de l'institut tant que l'INSTAT dispose d'informations fiables et pertinentes. Par ailleurs, il est à souligner que la mise à disposition d'informations périodiques, rapides et fiables vise à répondre non seulement aux besoins des décideurs au niveau des autorités publiques mais également à ceux de l'ensemble des opérateurs concernés pour une meilleure gestion de leurs activités respectives.

#### **3.1.2 L'impacts sur les missions**

La réalisation des plans d'action sur l'unicité des données rendra crédible à l'INSTAT. En effet, quelque soit les sources, les données brutes convergeront vers cet institut qui sera le seul à avoir le droit de publier les données traitées, lesquelles seront utilisées par les clients et les utilisateurs.

#### **3.1.3 Impact sur le personnel**

Les émoluments du personnel (salaires, indemnités, carrière, sécurité sociale,...) vont être révisés à la hausse pour subvenir à ses besoins. Ces motivations définies dans le plan d'action entraîneront l'augmentation du rendement financier et économique de l'institut.

#### **3.1.4 Impacts sur la productivité**

L'exhaustivité des informations traitées, la régularité et la standardisation des procédures permettront l'obtention de chiffres fiables et proches de la réalité. Il sera possible d'évaluer avec exactitude la qualité des informations par les recoupements qui devront être faits de manière systématique et par les sources annexes qui devront être complètes.

L'existence d'un mode d'organisation rationalisant la production et la diffusion des statistiques permettra la disponibilité de données fiables.

### **3.1.5 Impacts sur son environnement**

Les changements prévus dans le cadre de la présente étude ramèneront la confiance des clients et utilisateurs des informations. Ainsi l'INSTAT sera prêt à recevoir les partenaires financiers et techniques, et à respecter les exigences de ces derniers. L'institut sera solvable et crédible aux yeux des bailleurs de fonds car les ressources humaines, matérielles et les produits seront aptes à répondre à leurs exigences.

D'après l'hypothèse émise au début de cette étude, l'INSTAT a une structure hiérarchique. Les impacts qui viennent d'être énoncés confirment cette hypothèse.

De tout ce qui précède, il est certain que la réalisation de ces plans d'action a pour impact l'augmentation de la performance de l'INSTAT. Cette amélioration permettra à l'institut de s'ouvrir aux opportunités régionales, voire même internationales pour l'élargissement de ses activités.

## CONCLUSION

En général, l'étude, l'enquête et l'analyse des données collectées constituent les principales activités de l'INSTAT. Etant un prestataire de service, autrement dit, un promoteur de résultats et de données statistiques, il cherche à maximiser ses recettes. C'est un établissement public à caractère industriel et commercial qui a pour principales missions de produire de façon pertinente et efficiente des statistiques fiables et à jour. Il a aussi pour rôle la mise en place d'un système d'information fluide en vue d'aider et de fournir aux décideurs publics et privés des outils statistiques performants dans la formulation, l'exécution, le suivi, et l'évaluation des politiques économiques et sociales à Madagascar.

La présente mémoire a étudié et a expliqué comment certains facteurs comme les statuts, les missions, la taille, la stratégie, la culture, la technologie, l'exercice du pouvoir, et l'environnement qui influencent la structure de l'INSTAT, ont pu le rendre plus performant. Ces facteurs ont une influence sur la détermination de la structure. Il a été nécessaire de les relever car la structure organisationnelle contribue à la performance de l'établissement tandis que cette dernière est en fonction de l'adéquation de la structure à ces facteurs.

La structure de l'établissement a évolué en fonction de l'évolution de ses statuts et, par la suite, de ses missions. En octobre 1947, l'INSTAT était un simple service et vingt ans après, il se transformait en INSRE. Après l'INSRE, il prenait la nouvelle dénomination telle la BDE. Enfin, la BDE devient l'INSTAT comprenant huit directions.

Sa taille est caractérisée par le nombre des employés avec 432 salariés et il atteint ses soixante-sept années cette année 2014. Au vu de ces chiffres, l'on peut dire que l'INSTAT est une moyenne entreprise. Cette ancienneté lui procure une notoriété certaine au niveau national et régionale.

Pour mieux appréhender les activités de l'INSTAT, il a été judicieux de prendre connaissance de la théorie de l'information sur laquelle sont basées ses principales tâches. C'est une théorie qui consiste en la quantification d'un ensemble de données brutes et à les traiter pour avoir des données de qualité (les produits) correspondant aux besoins des utilisateurs.

La théorie s'appuie sur le fait que le traitement des données consiste en la transformation des données brutes en information et que c'est un processus programmé et automatisé par l'ordinateur. Les chercheurs ont fait appel à des logiciels pour résoudre certains problèmes de l'information.

La méthodologie de recherche a débutée par la collecte des données qui a été effectuée tout au long de la durée du stage. Une fois les données collectées, elles ont été sélectionnées en informations inutiles et pertinentes. Les informations inutiles ont été classées en deux catégories distinctes à savoir les informations générales concernant l'INSTAT et les informations sur sa structure organisationnelle. Le traitement de ces deux catégories converge ensemble vers les informations fiables et structurées qui ont été saisies pour constituer les outputs. Ce processus a contribué à l'étude de ce thème.

En général, l'INSTAT applique la théorie d'A.Chandler parce que des changements structurels se sont manifestés en fonction des événements. Ainsi, la modification de la structure de l'INSTAT était primordiale. Il était placé alors sous tutelle de la Présidence de la République.

En ce qui concerne l'organisation du personnel dans certaines sociétés à Madagascar, elles ne prévalent pas les aptitudes lors des recrutements des cadres qualifiés mais se cantonnent à des paramètres tels que : ancienneté, âge, népotisme. Cette culture de la société malgache entrave le développement de la productivité de ces entreprises.

Par ailleurs, les structures de l'INSTAT ont été modifiées grâce à l'explosion de l'informatique. L'on assiste ainsi à la suppression de certains postes de travail dont les tâches peuvent être exécutées en traitement informatisé.

L'INSTAT étant sous tutelle de l'Etat, sa liberté d'action quant à la conception d'une structure appropriée est alors limitée.

La structure de l'INSTAT correspond à une structure hiérarchique allant vers une structure mécaniste bureaucratique. Cela se manifeste par l'existence d'un environnement stable à cause de la présence du tuteur qui est actuellement le Ministère de l'Economie.

Pour la réalisation des activités permettant l'établissement de ces indicateurs, une dotation spéciale à l'INSTAT sera inscrite au Budget de l'Etat. Par conséquent, le facteur « performance financière » n'entre pas dans la mesure de la performance ; de même, le facteur « performance économique », du fait qu'il a le monopole de la statistique à Madagascar.

Diverses activités existent au sein de l'institut. Il atteint la performance organisationnelle qui s'explique par la qualité de sa production, fruit de l'œuvre des employés surtout des cadres expérimentés.

Par contre, les motivations des employés n'existent pas alors que les indicateurs de la performance sociale sont axés surtout sur les rémunérations du personnel. En effet, la performance sociale n'est pas atteinte. Malgré cette situation, tous les employés déploient

leurs efforts non seulement pour faire tourner l'établissement mais encore le rendre performant.

Le traitement des données accompagne l'analyse des données qui consiste à calculer les indicateurs sur l'évolution de telle ou telle situation. Les dossiers sont classés et diffus par différentes méthodes puis les produits sont subdivisés en données économiques, sociales et autres.

Grâce à l'utilisation de l'analyse SWOT, des limites et lacunes sont constatées au sein de l'établissement à savoir la frustration des employés de l'INSTAT dans les différentes directions, l'absence d'un mécanisme de coordination entre les institutions, les cloisonnements des organes engendrés par la structure hiérarchique de l'entreprise, le non évolution de la structure.

A cette liste de lacunes s'ajoutent la perte et distorsion des informations à chaque échelon, l'inexistence de l'évaluation des actions menées par les utilisateurs d'informations statistiques pour savoir si les objectifs sont atteints ou non, l'inexistence d'une mission de mise à jour et mise à niveau des données par l'utilisation de l'internet et l'outil informatique, la rareté des clients étrangers, l'incapacité de recruter en vue d'alimenter la structure du fait de l'existence d'un budget limité, l'inexistence de la supervision et de la coordination des activités de chaque direction entraînant la disparité des données, la non cohérence des données "régionales" estimées à partir des données "nationales" au regard des utilisateurs et l'inexistence d'une école supérieure de formation en statistique.

Les premières réactions reconnaissent que l'INSTAT devra réformer sa structure afin qu'il puisse répondre aux attentes de tous les différents utilisateurs de la statistique. L'enjeu est énorme car Madagascar, étant un pays neuf et à explorer, suscite beaucoup de convoitises de la part des investisseurs. Or, ces derniers ne s'aventurent pas dans un terrain hasardeux, d'où la nécessité des données et informations statistiques.

Dès lors, la discussion découlant de cette étude affectent tant les facteurs internes qu'externes qui influencent la structure de l'INSTAT. La finalité de la discussion sera la recherche et l'élaboration d'une structure appropriée.

Face aux problèmes rencontrés par l'INSTAT, un plan d'actions, des améliorations sur le système d'information et une évaluation des impacts au niveau de la structure, de la productivité et de l'environnement ont été proposés.

D'abord, la motivation et l'encouragement du personnel à produire une meilleure qualité de travail devront être intensifiés pour que l'institut et, sa structure, en l'occurrence, puissent être performants et optimiser son rendement. La prise de décision en matière de

recrutement, de rémunération et d'embauche devra être raffinée. Pour cela, il y aura lieu de définir les attentes envers chaque poste en fonction des objectifs, d'établir concrètement la relation entre les performances désirées et les comportements requis, d'identifier les tempéraments de chacun ainsi que leur perception du rôle à jouer, d'apprécier les écarts de rendement et leurs causes et déterminer les voies d'optimisation. L'évolution de l'institut dépendra de la volonté de progrès des facteurs humains.

Concernant la structure et les missions, deux directions seront créées telles que la direction de coordination interministérielle sur les statistiques et la direction des analyses et évaluations d'impact des politiques. La première va essayer de contourner l'éparpillement des données et informations statistiques dont la finalité sera de mettre en place une centrale de données et informations. La seconde mesurera les impacts positifs ou négatifs des politiques appliquées par les dirigeants du pays sur les cibles ou par l'installation des investisseurs. Elle aura pour tâches de voir si les objectifs fixés ont été atteints et d'estimer les écarts entre les objectifs et les réalisations.

Par contre, le nombre de postes hiérarchiques pour une activité bien définie devra être réduit au strict minimum si l'on veut éviter des déformations de l'information statistique. Ces déformations sont causées par l'existence de nombreuses hiérarchies suscitant des interprétations non convergentes à chaque échelon.

Concernant la décentralisation, les directions régionales de l'INSTAT devront collecter et assurer la fiabilité des données régionales. Ces dernières seront soumises à un contrôle de fiabilité avant d'être envoyées au siège central. Les directions régionales n'auront pas alors le droit de diffuser les informations sans l'aval du pouvoir central.

La structure de l'INSTAT étant figée, à cause de sa forme hiérarchique et de son style de direction autocratique, elle devra organiser des séminaires ou ateliers périodiques qui permettront de susciter l'initiative et le sens de créativité des cadres en vue de proposer des réformes structurelles, rendant la structure performante.

L'INSTAT devra s'efforcer à mettre à jour les données statistiques pour les actualiser. Cette mission devra être incorporée dans l'attribution du service de documentation se trouvant sous la responsabilité de la Direction des Relations Institutionnelles et de la Diffusion.

Après la crise de 2009, l'environnement de l'INSTAT devra reprendre sa place notable par l'appui des bailleurs de fonds traditionnels comme le FMI et la BM qui le considèrent comme partenaire de développement du pays. Ce soutien va attirer les investisseurs, principaux utilisateurs des données et informations. Cette situation favorisera l'efficacité des ressources qui va le rendre encore plus performant.

En outre, l'INSTAT devra être le dépositaire des lois et outils en matière statistique et renforcer davantage les actions de communication et de vulgarisation statistique afin d'assurer une utilisation rationnelle des données statistiques par les utilisateurs telle que la connaissance de l'objet, le sens, la signification, la portée de l'utilisation, l'opportunité d'utilisation comme le feed-back vers les producteurs.

Il sera aussi important de créer la culture statistique. Cette culture devra être inculquée à la population et dans les habitudes des administrations et des décideurs. Toutes analyses de situation que ce soit politique, social, économique, devront s'appuyer sur les outils statistiques et toutes décisions qui en découlent auront un caractère fiable et objectif.

Le stage effectué au sein de l'INSTAT a été très bénéfique aussi bien sur le plan professionnel que sur le plan du travail. Il a permis d'acquérir des expériences dans le domaine du management stratégique et opérationnelle, d'analyser de long en large les diverses activités d'un établissement public, de voir de plus près les problèmes inhérents à ce genre d'institution, et de s'initier dans le monde des affaires relatives au secteur commercial et industriel.

Ce stage a permis de relever les insuffisances de l'établissement au niveau de la direction et des employés. L'INSTAT devra réorganiser sa structure et mettre en place une stratégie pour le développement statistique.

De tout ce qui précède, la question se pose s'il est opportun ou non de privatiser l'INSTAT pour le permettre de se développer, d'avoir une indépendance dans la gestion des affaires et d'avoir une structure souple et flexible selon les circonstances. Cette privatisation le conduira à avoir un environnement instable qui exige une structure souple. Mais, est-ce-qu' l'INSTAT pourra-t-il affronter les aléas de ce changement de statut ? Est-ce qu'il sera être à la hauteur de ses ambitions devant l'affluence des investisseurs et des utilisateurs de la statistique qui arriveront après le retour à l'ordre constitutionnel de Madagascar, condition de l'ouverture des robinets de financement de tous horizons ?

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

- Alfred DUPONT Chandler, *stratégies et structures de l'entreprise*, United States, 1962, p16
- Bruno Lussato, *Structures de l'entreprise* - les Editions d'Organisation, 5, rue Rousselet, 75007 Paris, p10
- Burns (T), Stalker (GM), *the Managment of innovation*, London, Tavistock publications, 1966, 2<sup>nd</sup> edition, p103
- Claude Shannon Elwood, *A Mathematical Theory of Communication*, United States, publications, 1948, p2-5
- Denis molho, Dominique Fernandez – Poisson, *La performance globale de l'entreprise*, collection DFCEG, mai 2003, 214p
- Drucker F .Peter, *Formation des dirigeants d'entreprise*, Tendances Actuelles, Paris 1971, 65p.
- Drucker, Peter F, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harps and Row, New York, 1973, p279 et 280
- Dunod, *La mémoire de Master*, Paris, mars 2008, 2<sup>ème</sup> édition, 193p
- Henri Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations-1982, Le voyage au centre des Organisations-1990*, Editions Organisation /Agence d'Arc, Montréal, p18
- Kalika M, *Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performances*, Paris, Economica, 1995, 436p
- P.Romelaer, *Recherches en Management et Organisation*, Paris, Economica, 2006, 650p
- RRakotomalala Andriamampianina Ingénieur Statisticien-Economiste, *Diagnostic du Système Statistique National (SSN) Malgache*, Avril 2006, p41-42
- RRakotomalala Andriamampianina Ingénieur Statisticien-Economiste, *Orientations stratégiques de développement de la Statistique à Madagascar*, Novembre 2006, p8-15

### Webographie

- [www.Chefdentreprise.com](http://www.Chefdentreprise.com)
- [www.mémoireonline.fr](http://www.mémoireonline.fr)
- [www.ngenioworld.ca](http://www.ngenioworld.ca)
- [www.paris21.org](http://www.paris21.org)
- [www.performancezoom.com/chandler.php](http://www.performancezoom.com/chandler.php)
- [www.sciencesdegestion.com/travaux](http://www.sciencesdegestion.com/travaux)

## **Listes des annexes**

ANNEXE I : Niveau de gestion de flux

ANNEXE II : Données sur les entreprises à Madagascar

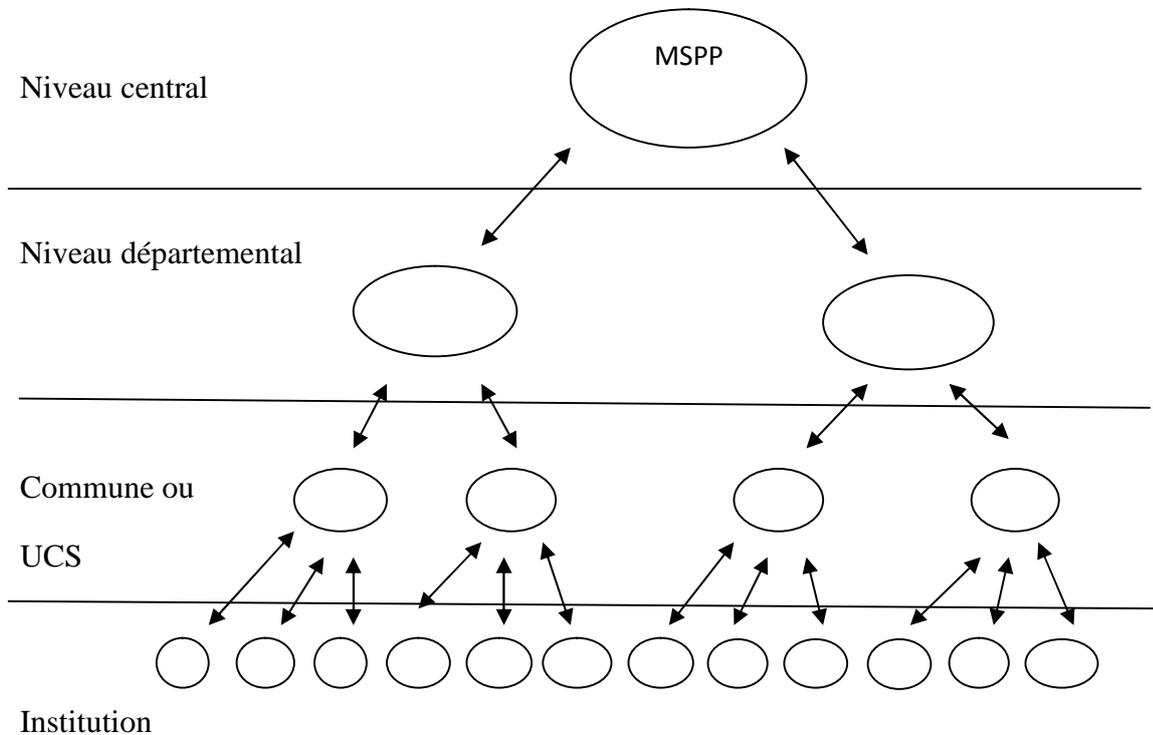
ANNEXE III : Données sur le personnel

ANNEXE IV: Renseignements sur quelques entités productrices de statistiques

ANNEXE V : Réajustement de l'organigramme

## ANNEXE I : Niveau de gestion de flux

Figure n°6 :



SOURCE : INSTAT

Ce flux passe par différentes phases : la collecte, le transfert de l'information à différents niveaux, l'analyse, la production de recommandation, la rétroalimentation. Enfin, il ne faut pas oublier que la finalité est de fournir de l'information pour décider d'une action.

On voit souvent des recueils pléthoriques d'information demandant beaucoup de temps et d'énergie au personnel des institutions et dont l'utilisation est pratiquement nulle.

## ANNEXE II

### Effectif des établissements créés à Madagascar selon Province d'implantation depuis 1960

<b>Province</b>	<b>1960</b>	<b>1961</b>	<b>1962</b>	<b>1963</b>	<b>1964</b>	<b>1965</b>	<b>1966</b>	<b>1967</b>	<b>1968</b>	<b>1969</b>	<b>1970</b>	<b>1971</b>
Antananarivo	858	1124	2408	1447	1481	596	779	1854	1503	1113	1201	1257
Fianarantsoa	166	256	402	577	380	131	229	359	314	288	254	276
Toamasina	200	225	434	401	264	100	254	409	357	346	335	431
Mahajanga	120	105	163	220	195	87	175	252	210	190	195	202
Toliary	144	204	291	402	382	66	297	494	652	296	313	350
Antsiranana	90	108	135	168	164	78	163	287	228	236	196	241
<b>TOTAL</b>	<b>1578</b>	<b>2022</b>	<b>3833</b>	<b>3215</b>	<b>2866</b>	<b>1058</b>	<b>1897</b>	<b>3655</b>	<b>3264</b>	<b>2469</b>	<b>2494</b>	<b>2757</b>

<b>Province</b>	<b>1972</b>	<b>1973</b>	<b>1974</b>	<b>1975</b>	<b>1976</b>	<b>1977</b>	<b>1978</b>	<b>1979</b>	<b>1980</b>	<b>1981</b>	<b>1982</b>	<b>1983</b>
Antananarivo	1510	3078	3420	4869	3074	3370	3023	2624	3284	4970	6231	7073
Fianarantsoa	439	644	645	838	707	689	1076	842	807	1199	1478	1258
Toamasina	535	685	596	1049	1095	960	936	670	643	913	855	1074
Mahajanga	273	421	441	608	509	510	648	797	625	705	769	896
Toliary	498	737	645	776	1060	771	636	741	846	921	1165	1256
Antsiranana	280	375	249	401	474	426	400	489	504	531	586	1246
<b>TOTAL</b>	<b>3535</b>	<b>5940</b>	<b>5996</b>	<b>8541</b>	<b>6919</b>	<b>6726</b>	<b>6719</b>	<b>6163</b>	<b>6709</b>	<b>9239</b>	<b>11084</b>	<b>12803</b>

<b>Province</b>	<b>1984</b>	<b>1985</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>
Antananarivo	4239	4759	5950	6125	4405	3782	4704	2312	4124	10069	8196	6086
Fianarantsoa	934	1191	1269	1470	1146	1088	1086	659	781	972	1088	1201
Toamasina	971	1122	1339	1396	970	1084	967	519	720	1784	1603	1432
Mahajanga	578	758	753	825	758	707	814	589	785	937	1013	835
Toliary	893	868	928	1197	1004	736	798	398	675	859	1338	797
Antsiranana	1016	775	897	1077	1071	897	1336	935	1154	1563	2268	1713
<b>TOTAL</b>	<b>8631</b>	<b>9473</b>	<b>11136</b>	<b>12090</b>	<b>9354</b>	<b>8294</b>	<b>9705</b>	<b>5412</b>	<b>8239</b>	<b>16184</b>	<b>15506</b>	<b>12064</b>

<b>Province</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Antananarivo	6238	8464	7770	8121	8381	7073	7583	7958	8065	7320	11762	8155
Fianarantsoa	1047	849	904	647	1319	1421	1214	1313	2081	1593	1687	1140
Toamasina	2066	1889	2263	1937	3726	703	766	1037	2258	738	2481	1804
Mahajanga	792	799	677	717	675	635	621	734	623	614	1033	770
Toliary	1111	803	935	961	1097	1038	859	812	1054	601	854	665
Antsiranana	1753	1770	1901	1867	1913	1936	1239	1837	1528	1094	1382	915
<b>TOTAL</b>	13007	14574	14450	14250	17111	12806	12282	13691	15609	11960	19199	13449

<b>Province</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>A1_T</b>
Antananarivo	10508	6254	2633	243183
Fianarantsoa	814	790	215	44173
Toamasina	1390	1729	214	52675
Mahajanga	672	416	129	28575
Toliary	1644	544	40	37452
Antsiranana	1464	216	0	43572
<b>TOTAL</b>	16492	9949	3231	449630

**Source: INSTAT/DSE-2010**  
**Situation: Mars 2010 - Fichier**  
**Etablissements**

### **Effectif des établissements créés à Madagascar selon Région d'implantation depuis 1960**

<b>Region</b>	<b>1960</b>	<b>1961</b>	<b>1962</b>	<b>1963</b>	<b>1964</b>	<b>1965</b>	<b>1966</b>	<b>1967</b>	<b>1968</b>	<b>1969</b>	<b>1970</b>	<b>1971</b>
Analamanga	537	641	1135	819	703	346	430	1262	845	677	724	772
Vakinankaratra	261	405	1125	544	669	216	282	510	571	374	379	406
Itasy	41	57	104	59	79	24	48	63	57	43	76	53
Bongolava	19	21	44	25	30	10	19	19	30	19	22	26
???	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Haute Matsiatra	72	84	133	167	125	55	82	146	100	87	81	79
Amoron'i mania	38	50	92	71	62	20	33	53	44	35	42	44
Vatovavy Fitovinany	41	86	112	241	130	42	86	111	133	116	75	93
Ihorombe	5	12	8	20	14	4	6	16	10	7	10	15
Atsimo Atsinanana	10	24	57	78	49	10	22	33	27	43	46	45

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
Antsinanana	94	96	164	170	119	48	137	193	191	165	134	179
Analanjirofo	41	43	81	91	54	21	66	105	91	97	117	163
Alaotra Mangoro	65	86	189	140	91	31	51	111	75	84	84	89
Boeni	72	61	84	117	99	43	89	136	109	103	96	94
Sofia	32	27	45	44	53	30	49	69	52	45	49	65
???	11	10	15	22	22	8	20	26	17	17	24	19
Melaky	5	7	19	37	21	6	17	21	32	25	26	24
Atsimo Andrefana	53	67	86	126	108	23	82	148	345	80	82	146
???	4	8	14	21	32	4	15	14	19	23	16	12
Anosy	17	26	48	52	78	14	62	66	110	57	41	45
Menabe	70	103	143	203	164	25	138	266	178	136	174	147
Diana	53	66	73	106	105	51	82	151	126	122	107	117
Sava	37	42	62	62	59	27	81	136	102	114	89	124
<b>TOTAL</b>	1578	2022	3833	3215	2866	1058	1897	3655	3264	2469	2494	2757
<b>Region</b>	<b>1972</b>	<b>1973</b>	<b>1974</b>	<b>1975</b>	<b>1976</b>	<b>1977</b>	<b>1978</b>	<b>1979</b>	<b>1980</b>	<b>1981</b>	<b>1982</b>	<b>1983</b>
Analamanga	834	1728	1709	2312	1389	1832	1608	1305	1769	2497	2686	2224
Vakinakaratra	588	1150	1488	2219	1388	1274	1190	1128	1275	2116	3079	4484
Itasy	62	160	178	236	136	128	134	93	136	217	265	249
Bongolava	26	40	45	102	161	136	91	98	104	140	201	116
???	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Haute Matsiatra	110	237	229	245	237	235	379	310	272	399	595	440
Amoron'i mania	73	64	123	155	87	65	126	104	130	214	323	220
Vatovavy												
Fitovinany	177	206	191	268	229	208	358	247	216	235	266	285
Ihorombe	19	19	29	66	39	38	49	35	51	52	85	84
Atsimo Atsinanana	60	118	73	104	115	143	164	146	138	299	209	229
Antsinanana	236	281	274	420	410	373	398	277	266	392	298	383
Analanjirofo	194	252	185	356	434	371	321	215	179	184	142	246
Alaotra Mangoro	105	152	137	273	251	216	217	178	198	337	415	445
Boeni	110	165	179	245	198	215	341	529	390	460	476	481
Sofia	103	173	181	246	231	226	230	204	168	180	208	346
???	27	37	49	64	38	35	36	27	28	32	58	48
Melaky	33	46	32	53	42	34	41	37	39	33	27	21
Atsimo Andrefana	174	313	210	233	295	266	211	241	228	313	361	401
???	20	28	22	84	92	69	25	45	54	49	54	46

	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Anosy	56	99	109	130	193	147	60	88	122	121	124	170
Menabe	248	297	304	329	480	289	340	367	442	438	626	639
Diana	154	168	126	200	243	225	225	251	265	256	350	868
Sava	126	207	123	201	231	201	175	238	239	275	236	378
<b>TOTAL</b>	3535	5940	5996	8541	6919	6726	6719	6163	6709	9239	11084	12803

Region	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Analamanga	2045	2579	3324	3375	2741	2417	2882	1319	2771	7555	6061	4725
Vakinakaratra	1844	1761	2183	2281	1343	1100	1435	805	1125	2023	1751	1033
Itasy	203	233	260	299	180	132	239	110	128	317	257	191
Bongolava	147	186	183	170	141	133	148	78	100	174	127	137
???	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Haute Matsiatra	389	404	487	559	447	393	425	278	366	431	435	407
Amoron'i mania	150	194	152	224	136	143	114	86	90	124	131	98
Vatovavy												
Fitovinany	213	332	368	473	362	346	299	181	207	285	343	503
Ihorombe	41	67	49	54	56	41	36	17	17	37	52	48
Atsimo Atsinanana	141	194	213	160	145	165	212	97	101	95	127	145
Antsinanana	463	369	643	502	390	426	433	242	306	750	1015	973
Analanjirifo	192	295	225	340	188	246	217	99	117	376	289	207
Alaotra Mangoro	316	458	471	554	392	412	317	178	297	658	299	252
Boeni	335	363	329	372	367	364	498	340	467	623	574	550
Sofia	187	283	247	298	236	202	198	167	223	212	332	207
???	39	72	115	96	112	84	73	32	52	41	67	36
Melaky	17	40	62	59	43	57	45	50	43	61	40	42
Atsimo Andrefana	314	332	284	513	428	338	343	183	368	558	645	434
???	36	41	46	50	52	33	25	10	16	17	64	35
Anosy	112	90	109	96	124	81	98	62	96	76	200	128
Menabe	431	405	489	538	400	284	332	143	195	208	429	200
Diana	612	404	433	621	585	495	701	604	690	869	1554	1131
Sava	404	371	464	456	486	402	635	331	464	694	714	582
<b>TOTAL</b>	8631	9473	11136	12090	9354	8294	9705	5412	8239	16184	15506	12064

Region	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Analamanga	5037	7251	6388	5956	5724	5991	6207	6435	6289	4578	9155	7003
Vakinakaratra	894	968	1157	1948	2436	927	1237	1314	1587	2483	1445	921
	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Itasy	189	147	108	89	91	71	67	126	113	174	970	140
Bongolava	118	98	117	128	130	84	72	83	76	85	192	91

???	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Haute Matsiatra	444	432	518	336	689	818	746	806	1471	1213	764	746
Amoron'i mania	93	57	75	62	147	105	76	101	103	65	288	150
Vatovavy												
Fitovinany	325	240	211	186	343	298	238	249	211	117	364	164
Ihorombe	71	45	44	47	96	121	117	92	238	157	129	54
Atsimo Atsinanana	114	75	56	16	44	79	37	65	58	41	142	26
Antsinanana	1452	1274	1443	1176	2757	509	584	807	1833	669	1601	1239
Analanjirofo	375	319	267	400	705	121	119	134	238	29	266	302
Alaotra Mangoro	239	296	553	361	264	73	63	96	187	40	614	263
Boeni	479	545	536	550	529	517	520	532	518	503	745	623
Sofia	218	166	92	106	108	93	68	176	77	76	177	110
???	40	48	33	43	16	14	16	14	16	18	74	25
Melaky	55	40	16	18	22	11	17	12	12	17	37	12
Atsimo Andrefana	555	336	568	686	789	766	678	514	807	368	534	457
???	38	80	78	45	41	22	18	16	20	15	66	21
Anosy	137	131	91	65	60	56	30	37	47	43	175	97
Menabe	381	256	198	165	207	194	133	245	180	175	79	90
Diana	1248	1247	1385	1297	1363	1195	806	1331	1285	966	1147	799
Sava	505	523	516	570	550	741	433	506	243	128	235	116
<b>TOTAL</b>	13007	14574	14450	14250	17111	12806	12282	13691	15609	11960	19199	13449

<b>Region</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>A1_T</b>
Analamanga	7639	5297	2327	163855
Vakinankaratra	2359	711	195	66387
Itasy	262	117	77	7988
Bongolava	248	129	34	4953
???	0	0	0	0
Haute Matsiatra	466	287	132	19788
Amoron'i mania	120	136	13	5501
Vatovavy				
Fitovinany	145	100	70	11325
Ihorombe	46	108	0	2573
Atsimo Atsinanana	37	159	0	4986
Antsinanana	930	1335	189	30008

	2008	2009	2010	A1_T
Analanjirofo	236	110	2	10463
Alaotra Mangoro	224	284	23	12204
Boeni	506	170	21	17368
Sofia	111	69	43	7538
???	31	142	65	2104
Melaky	24	35	0	1565
Atsimo Andrefana	341	128	1	16860
???	113	111	5	1884
Anosy	167	117	9	4569
Menabe	1023	188	25	14139
Diana	817	215	0	28290
Sava	647	1	0	15282
<b>TOTAL</b>	16492	9949	3231	449630

Source: INSTAT/DSE-2010  
 Situation: Mars 2010 - Fichier  
 Etablissements

### Effectif des établissements créés à Madagascar selon Secteur depuis 1960

Secteur	Groupe Forme juridique					Total
	SA	SARL	EURL	EI	AUTRES	
Primaire	74	737	78	1961	250	3100
Secondaire	322	3382	337	45075	442	49558
Tertiaire	751	12318	1471	373530	8801	396871
<b>Total</b>	1147	16437	1886	420566	9493	449529

Ignoré : 101

Source: INSTAT/DSE-2010  
 Situation: Mars 2010 - Fichier  
 Etablissements

## Effectif des établissements créés à Madagascar selon Branche depuis 1960

A-Branche	Groupe Forme juridique					Total
	SA	SARL	EURL	EI	AUTRES	
Agriculture	35	360	44	809	153	1401
Elevage_Peche-Chasse	25	260	17	313	48	663
Sylviculture-Vannerie	14	117	17	839	49	1036
Industries extractives	67	545	57	1889	24	2582
Energie	25	35	6	14	6	86
Agro-industrie	2	5	-	24	1	32
Industries alimentaires	28	216	21	4245	56	4566
Industries de boissons	9	46	1	660	9	725
Industrie de tabac	-	15	-	14	-	29
Industrie de corps gras	9	80	3	643	10	745
Ind. Chimiques et pharmaceutiques	17	102	8	567	6	700
Ind. Textile, filature, cordes, confection	26	337	26	9625	66	10080
Tannerie - cuir	2	21	2	698	-	723
Industrie de bois	13	186	12	2642	44	2897
Matériaux de constr. Ceramiques et autres mat.	13	94	5	380	10	502
Ind. Metall. et constr machines et appar mécaniques	20	166	19	6732	27	6964
Constr et montage mat. de transport	7	37	4	49	2	99
Industrie électrique	6	104	17	1367	2	1496
Papeterie, edition, imprimerie	15	155	27	1231	17	1445
Industries diverses	4	89	9	1694	7	1803
Bâtiment et TP	59	1149	120	12601	155	14084
Transport marchandises	33	338	15	10389	36	10811
Transport voyageurs	16	146	5	23259	65	23491
Auxilliaires de transport	42	594	82	501	28	1247
Telecommunication	11	91	22	395	15	534
Commerce de detail	106	1185	115	265505	5347	272258
Commerce de gros	290	5990	606	36084	452	43422
Banques	39	54	5	21	58	177
Assurances	25	24	-	28	6	83
Organismes internationaux	-	1	-	9	36	46
Services gouvernementaux	1	2	1	18	220	242
Enseignement	4	118	15	723	1170	2030

Santé	1	40	7	1166	159	1373
Services rendus aux entreprises	131	2493	407	6881	376	10288
Services récréatifs et sociaux	9	217	52	1111	104	1493
Hotel - Restaurant - Bar	32	833	101	23143	97	24206
Autres Services	11	192	38	4297	632	5170
<b>Total</b>	1147	16437	1886	420566	9493	449529

NonApplic : 98

Ignoré : 3

Source: INSTAT/DSE-2010

Situation: Mars 2010 - Fichier Etablissements

### Effectif des établissements créés à Madagascar selon Forme juridique depuis 1960

Groupe Forme juridique	Année											
	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
SA	12	28	18	18	12	5	7	35	56	27	27	20
SARL	59	50	29	53	33	16	15	53	47	51	51	48
EURL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EI	1477	1889	3682	3117	2810	1032	1834	3329	2651	2347	2377	2584
AUTRES	30	55	104	27	11	5	41	238	510	44	39	105
<b>Total</b>	1578	2022	3833	3215	2866	1058	1897	3655	3264	2469	2494	2757

Ignoré : 3

Groupe Forme juridique	Année											
	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
SA	36	31	27	13	10	22	36	22	24	15	14	13
SARL	44	36	47	34	65	92	108	179	78	76	43	38
EURL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EI	3394	5791	5504	8072	6612	6422	6402	5794	6089	8073	9453	12012
AUTRES	61	82	418	422	232	190	173	168	518	1075	1574	740
<b>Total</b>	3535	5940	5996	8541	6919	6726	6719	6163	6709	9239	11084	12803

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
SA	27	17	21	19	34	23	33	18	18	26	19	20
SARL	75	87	114	176	227	256	373	237	434	527	656	713
EURL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EI	8263	9188	10874	11764	9001	7941	9249	5133	7735	15584	14741	11248
AUTRES	266	181	127	131	92	74	50	24	52	47	90	83
<b>Total</b>	8631	9473	11136	12090	9354	8294	9705	5412	8239	16184	15506	12064
	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
SA	29	17	17	21	20	17	5	12	5	10	61	26
SARL	657	799	905	1093	949	707	425	628	555	328	1026	1043
EURL	-	-	-	-	-	-	-	-	50	178	343	400
EI	12279	13718	13449	13074	16072	12019	11824	12961	14881	11356	17639	11789
AUTRES	42	40	79	62	70	63	28	90	118	86	130	191
<b>Total</b>	13007	14574	14450	14250	17111	12806	12282	13691	15609	11958	19199	13449
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Total</b>								
SA	48	46	10	1147								
SARL	1174	725	205	16439								
EURL	440	364	112	1887								
EI	14654	8629	2849	420661								
AUTRES	175	185	55	9493								
<b>Total</b>	16491	9949	3231	449627								

Source: INSTAT/DSE-2010  
Situation: Mars 2010 - Fichier  
Etablissements

## Mouvement Effectif des établissements à Madagascar selon Forme juridique depuis 1960

Type de mise à jour	Groupe Forme juridique					Total
	SA	SARL	EURL	EI	AUTRES	
Création	1406	17135	1888	439422	9792	469643
Modification	557	3042	272	63602	617	68090
Annulation	47	543	22	18020	108	18740
Reprise	2	14	-	1340	1	1357
Mutation	7	62	5	878	8	960
Réenregistrement	197	2082	156	37257	215	39907
Total	2216	22878	2343	560519	10741	598697

Ignoré : 7

## Groupes salariés Malagasy depuis 1960

Catégories	Cas	%
Aucun salariés	400418	89
1 - 10 salariés	48397	11
11 salariés et +	815	0
<b>Total</b>	<b>449630</b>	<b>100</b>

### ANNEXE III : Données sur le personnel

#### **Tableau n°1 : Ancienneté des agents de l'INSTAT**

Presque 70% du personnel de l'INSTAT y travaillent depuis au moins 10 ans d'après le tableau suivant :

	ECD	FONCTIONNAIRE	DROIT PRIVE	TOTAL
Moins de 5 ans	5.5%	0.0%	87.3%	20.0%
] 5ans ; 10 ans]	15.1%	3.5%	12.7%	10.5%
] 10 ans ; 15 ans]	32.2%	8.5%	0.0%	18.2%
] 15 ans; 20ans]	30.7%	34.0%	0.0%	25.6%
Plus de 20 ans	16.6%	53.9%	0.0%	25.6%
	100%	100%	100%	100%

SOURCE : INSTAT / SRH

#### **Tableau n°2 : Tableau prévisionnelle de retraite**

Années	ECD	Fonctionnaire	Droit privé	total
D'ici 5 ans	6.1%	18.9%	4.1%	10.1%
D'ici 10 ans	15.7%	52.4%	4.1%	26.3%
D'ici 15 ans	37.9%	74.8%	10.8%	45.8%
D'ici 20 ans	65.7%	92.3%	25.7%	67.7%
D'ici 25 ans	87.9%	99.3%	47.3%	84.6%
D'ici 30 ans	95.5%	100.0%	78.4%	94.0%

SOURCE : INSTAT / SRH

5 % seulement des agents ECD vont partir à la retraite d'ici 5 ans alors qu'il n'y aura presque plus de fonctionnaires à l'INSTAT dans 20 ans. L'INSTAT sera obligé de recruter de plus en plus des contractuels de droit privé pour compenser les départs à la retraite des fonctionnaires et pour pouvoir garder son niveau de production actuelle ce qui signifie que le niveau présent des subventions ne pourra pas supporter les charges fixes croissantes de l'INSTAT.

**Tableau n°3 : statut du personnel à l'INSTAT**

	Anciens ECD	Fonctionnaire	Hauts Emplois de l'Etat	Contractuel de droit privé	Pré – embauche	Ensemble
<b>Nombre</b>	199	143	2	83	5	432
<b>Proportion</b>	46,10%	33,10%	0,50%	19,20%	1,20%	100,00%
<b>Age moyen</b>	43 ans	49 ans		36 ans		43 ans

SOURCE : INSTAT/SRH

Le nombre total des salariés de l'Etablissement est à 432. En novembre 2005, les fonctionnaires ne représentent qu'un tiers du personnel de l'INSTAT alors que 46% sont des anciens ECD et près de 20 % des agents sont recrutés dans le cadre de l'EPIC.

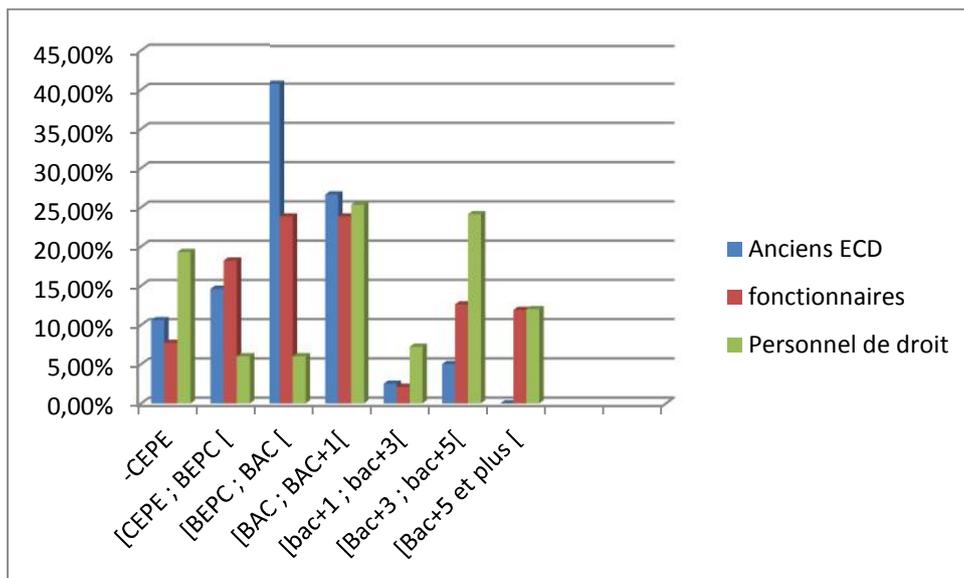
**Tableau n°4 : Structure du personnel de l'INSTAT**

Niveau d'études	Anciens ECD		Fonctionnaires		Personnel de droit Privé		Ensemble	
	Pourcentage	Cumul	Pourcentage	Cumul	Pourcentage	Cumul	Pourcentage	Cumul
<b>&lt; CEPE</b>	10,6%	10,6%	7,7%	7,7%	19,3%	19,3%	11,3%	11,3%
<b>[CEPE BEPC]</b>	14,6%	25,1%	18,2%	25,9%	6,0%	25,3%	14,1%	25,4%
<b>[BEPC, Bac]</b>	40,7%	65,8%	23,8%	49,7%	6,0%	31,3%	28,2%	53,6%
<b>[BAC, Bac+1]</b>	26,6%	92,5%	23,8%	73,4%	25,3%	56,6%	25,4%	79,1%
<b>[Bac+1, Bac+3]</b>	2,5%	95,0%	2,1%	75,5%	7,2%	63,9%	3,3%	82,4%
<b>[Bac+3, Bac+5]</b>	5,0%	100,0%	12,6%	88,1%	24,1%	88,0%	11,3%	93,6%
<b>Bac+5 et plus</b>	0,0%	100,0%	11,9%	100,0%	12,0%	100,0%	6,4%	100,0%
<b>Total</b>	100%		100%		100%		100%	

SOURCE : INSTAT/SRH

Dans l'ensemble, 54% du personnel ont un niveau d'études inférieur au bac (66 % des agents ECD et 31 du personnel de droit privé). La moitié des agents de l'INSTAT (88 % des fonctionnaires) ont plus de 15 ans d'ancienneté.

**Figure n°5 : Structure en diagramme du personnel**



SOURCE : investigation personnelle.

On peut classer les personnes disposant d'un baccalauréat comme suit :

**Tableau n°6 : Nombre de personnel selon leur diplôme**

DIPLOMES	TOTAL
Ingénieurs	33
Cadres non-ingénieurs	47
Baccalauréat	78
<b>Total</b>	<b>178</b>

SOURCE : INSTAT

## **ANNEXE IV : Renseignements sur quelques entités productrices de statistiques**

**Source** : Le consultant, enquête effectuée en février 2006

**Ministère** : Ministère de la Culture et du Tourisme

**Entité** : Direction Générale du Tourisme / Direction du système d'information

**Activités** : Traitement des données statistiques

**Publications** : Dépliant d'information, Statistique du tourisme, Offre touristique, -Recettes en devises

**Financement** : Budget Général

**Système d'information** : Police de frontière, Aviation Civile ACM, Direction régionale du Tourisme =>  
Direction du système d'information Tsimbazaza

**Ministère** : Ministère de la population

**Entité** : Direction de la population / Service de la vulgarisation du Planning Familial

**Activités** : Exploitation des données sur l'Etat Civil, Projection démographique Formation sur l'utilisation de l'Etat civil pour les Régions

**Publications** : Projection démographique (périodique), Etat Civil de la Région de St Augustin

**Financement** : Budget Général

**Accès aux données** : tous utilisateurs

**Système d'information** : mission et données INSTAT

**Ministère** : MICDSP

**Entité** : Direction Générale du Développement du Secteur Privé / Direction des Etudes économiques

**Activités** : Accueil des investisseurs étrangers nouvellement venus à Madagascar, Collecte des données auprès des directions du commerce, artisanat et service régional de Tana, analyse des résultats d'enquête

**Publications** : -Baromètre Economique des entreprises à Madagascar, Annuaire des entreprises

**Financement** : - PDSP II (Programme de développement du secteur privé II), PNUD

**Système d'information** : Enquête collecte des données -> DEE pour traitement

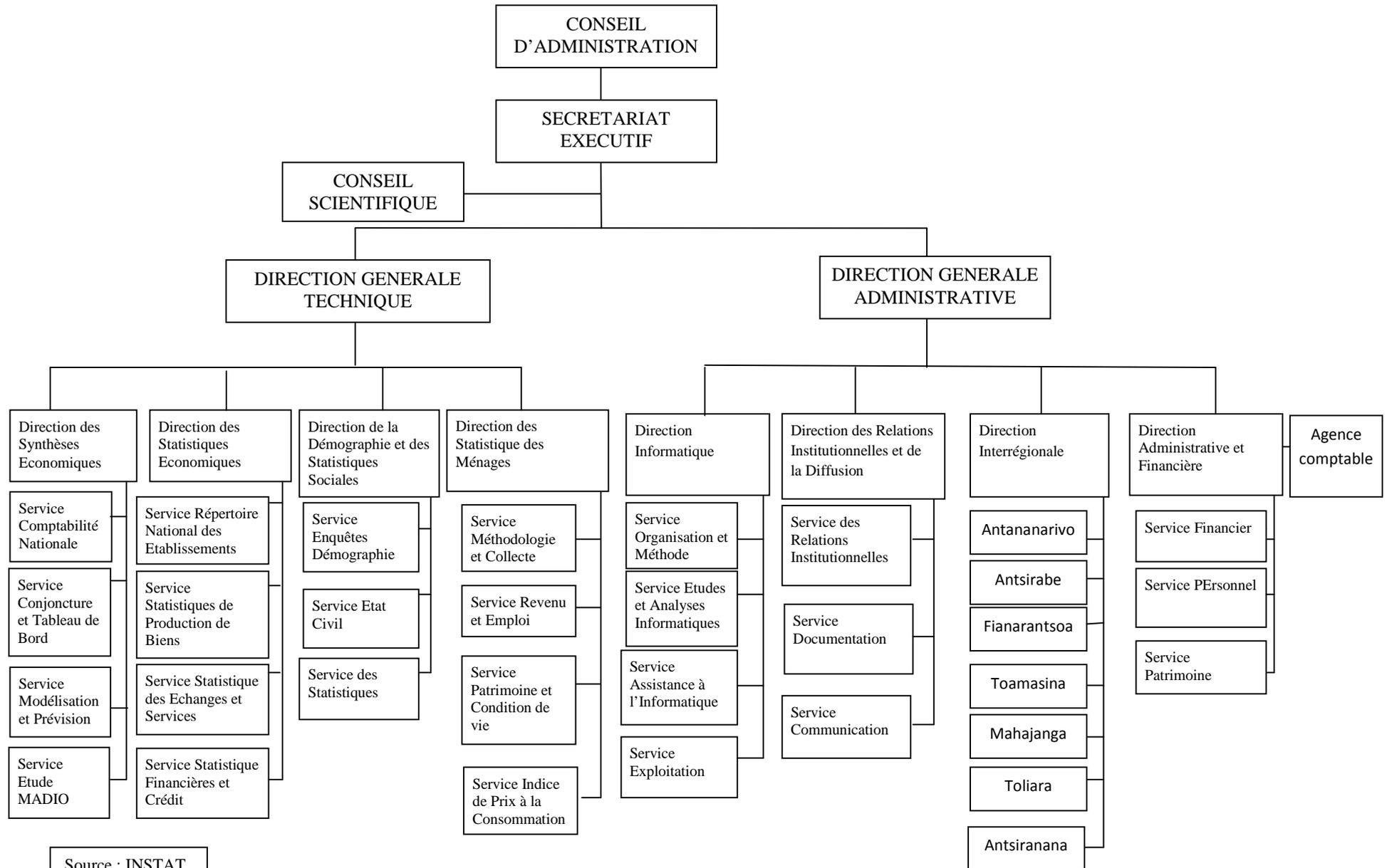
**Ministère** : Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique

**Entité** : Direction de la Planification de l'éducation, Secondaire et Technique / Service Statistique de l'Education

**Publications** : Annuaire statistique, Rapport d'Etude sur le Plan directeur du MENRS, Principe directeur du business plan

**Système d'information** : Ecole->ZAP->Cisco->DREN->DPEFST , Universités Pub/Priv ->Direction de la Planification de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

## ANNEXE V : Reajustement de l'organigramme



## Table des matières

REMERCIEMENTS .....	i
SOMMAIRE.....	ii
LISTE DES ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES .....	iv
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : MÉTHODOLOGIE D'APPROCHE.....	6
Section I : Matériels .....	7
1.1 Présentation globale de l'entreprise .....	7
1.1.1 Généralités .....	7
1.1.2 Structure organisationnelle .....	8
1.1.3 Fonctionnement.....	11
1.2 Notion sur l'information et les données .....	13
1.2.1 Théorie générale sur l'information.....	13
1.2.2 Les sciences de l'information.....	14
1.2.3 Traitement de données .....	14
Section II : Méthodologie de recherche .....	16
2.1 Système de collecte .....	16
2.1.1 Déroulement du stage.....	16
2.1.2 Chronogramme des activités .....	16
2.1.3 Système de collecte d'information .....	18
2.2 Analyses et traitement des données .....	18
2.2.1 Outils utilisés.....	18
2.2.2 Processus du traitement des données .....	19
2.2.3 L'analyse SWOT.....	20
CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS .....	21
Section I : L'organisation de l'INSTAT.....	22
1.1 L'environnement de l'INSTAT .....	22
1.1.1 Le macroenvironnement .....	22
1.1.2 Le Microenvironnement .....	23
1.2 Structure organisationnelle.....	23
1.2.1 La situation actuelle de l'INSTAT .....	23

1.2.2 L'exercice du pouvoir .....	24
Section II : Pratique de l'INSTAT dans le traitement des données .....	26
2.1 Manuel de procédures de l'INSTAT .....	26
2.1.1 Procédures de collecte .....	26
2.1.2 Traitement et analyse des informations .....	27
2.1.3 Préparation de l'information.....	28
2.2 Produits finis de l'INSTAT .....	29
2.2.1 Données économiques.....	29
2.2.2 Données sociales .....	29
2.2.3 Autres produits .....	29
Section III : L'analyse SWOT de l'Institut National de la Statistique de Madagascar.....	31
3.1 Forces et faiblesses .....	31
3.1.1 Forces .....	31
3.1.2 Faiblesses .....	32
3.2 Opportunités et menaces.....	34
3.2.1 Opportunités .....	34
3.2.2 Menaces.....	35
CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	36
Section I : Discussions .....	37
1.1 La performance de l'INSTAT .....	37
1.1.1 La mesure de la performance de l'INSTAT.....	37
1.1.2 Les déterminants de la classification de la structure de l'INSTAT .....	38
1.2 Interprétation des résultats en relation avec les hypothèses .....	40
1.2.1 L'adéquation de la structure à l'environnement.....	40
1.2.2 L'adéquation de la structure à la technologie.....	41
1.2.3 L'adéquation de la structure à la stratégie.....	42
1.2.4 L'adéquation de la structure suivant l'effet de pouvoir .....	42
1.2.5 L'adéquation de la structure suivant l'âge et la taille.....	42
1.3 Solutions possibles et contraintes de l'étude et du thème .....	43
1.3.1 Solutions possibles et prioritaires.....	43
1.3.2 Contraintes de l'étude et du thème .....	44
Section II : Recommandations .....	45
2.1 Solution choisie .....	45
2.2 Plan d'actions.....	45

2.2.1 Motiver le personnel.....	45
2.2.2 Centraliser les données et informations .....	45
2.2.3 Dynamiser les activités.....	46
2.2.4 Réduire le nombre de postes hiérarchiques.....	46
2.2.5 Créer deux nouvelles directions .....	46
2.2.6 Mettre en place un système de valorisation des données à l'Instat cas du commerce extérieur.....	46
2.2.7 Améliorer la publication.....	47
2.2.8 Améliorer le système d'information .....	47
2.2.9 Suivi, évaluation, assurance de qualité, contrôle et communication.....	48
2.3 : Impacts.....	49
2.3.1 Impacts sur la structure .....	49
2.3.2 L'impacts sur les missions .....	49
2.3.3 Impact sur le personnel.....	49
2.3.4 Impacts sur la productivité .....	49
2.3.5 Impacts sur son environnement.....	50
CONCLUSION .....	51
BIBLIOGRAPHIE .....	v
ANNEXES .....	vi
TABLE DES MATIERES.....	vii