

Formation en gestion d'entreprises associatives rurales en agroalimentaire

Version adaptée pour l'Afrique francophone



Principes généraux de gestion d'entreprises pour les agro-industries artisanales

Formation en gestion d'entreprises associatives rurales en agroalimentaire

Version adaptée pour l'Afrique francophone

Principes généraux de gestion d'entreprises pour les agro-industries artisanales

Éditeurs

Florence Tartanac

Pilar Santacoloma

Alexandra Röttger

Division des infrastructures rurales et des agro-industries
de la FAO

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de la FAO.

Tous droits réservés. Les informations contenues dans ce produit d'information peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non commerciales sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur à condition que la source des informations soit clairement indiquée. Ces informations ne peuvent toutefois pas être reproduites pour la revente ou d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation devront être adressées au:

Chef de la Sous-division des politiques et de l'appui en matière
de publications électroniques
Division de la communication, FAO
Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie
ou, par courrier électronique, à:
copyright@fao.org

Table des matières

Remerciements	vi
Acronymes et abréviations	vii
Introduction	1
Lignes directrices générales	5
Gestion financière des agro-industries artisanales	7
Liste des sujets abordés	7
Mise en contexte	8
Étude de cas: La gestion d'entreprise au sein des usines d'amidon de manioc et de panela au nord du Cauca, en Colombie	10
Analyse de l'étude de cas	12
Calcul des coûts	13
Calcul du prix des produits	14
Tenue des registres	16
Documents comptables	18
Gestion du fonds de roulement	22
Conclusions sur l'étude de cas	24
Exercices de groupe	25
Résumé	26
Évaluation de l'unité	27
Gestion des ressources humaines dans les agro-industries artisanales	29
Liste des sujets abordés	29
Mise en contexte	30
Étude de cas: Une entreprise de transformation alimentaire asiatique confrontée à de nouveaux défis au Kenya	32
Analyse de l'étude de cas	33
Recrutement	34
Formation et motivation des équipes	35
Gestion du personnel	36

Santé et sécurité	38
Registres du personnel	38
Conclusions sur l'étude de cas	39
Exercice de groupe	40
Résumé	40
Évaluation de l'unité	42
Gestion de l'équipement dans les agro-industries artisanales	43
Liste des sujets abordés	43
Mise en contexte	44
Étude de cas: De la production de lait à sa transformation. Exemple de <i>l'Osia ice cream Compagny</i> au Danemark	45
Analyse de l'étude de cas	46
Choix de l'équipement	46
Calcul de la capacité de l'équipement	47
Sources d'approvisionnement en équipement	50
Maintenance	51
Amortissement	53
Conclusions sur l'étude de cas	55
Exercice de groupe	56
Résumé	56
Évaluation de l'unité	58
Gestion des exportations dans les agro-industries artisanales	59
Liste des sujets abordés	59
Mise en contexte	60
Étude de cas: Le <i>Haarlem honeybush producer Group</i> en Afrique du Sud	62
Analyse de l'étude de cas	64
Recherche des marchés d'exportation	64
Options d'exportation	65
Recherche des partenaires et signature d'accords juridiques	68
Prix, délais de livraison et documents	69
Paie ment	72
Assurances à l'exportation	74
Conclusions sur l'étude de cas	75

Exercice de groupe	76
Résumé	76
Évaluation de l'unité	78
Démarche qualité et gestion de la qualité dans les agro-industries artisanales	79
Liste des sujets abordés	79
Mise en contexte	80
Étude de cas: Certification biologique dans une association de production de beurre de karité (Association ABPJF, Burkina Faso)	82
Analyse de l'étude de cas	84
La qualité totale	84
Normes de qualité et systèmes d'assurance qualité	86
Traçabilité et prévention des risques	89
Système HACCP	91
Conclusions sur l'étude de cas	97
Exercice de groupe	98
Résumé	98
Évaluation de l'unité	100
Glossaire	101
Bibliographie	109

Remerciements

Ce manuel est une version mise à jour et modifiée de la publication en anglais de la FAO intitulée *Course on agribusiness management for producers' associations*, elle-même adaptée de la version originale en espagnol, intitulée *Curso de gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales en América latina y el Caribe*. Cet ouvrage de formation a été élaboré par la Division des infrastructures rurales et des agro-industries et fait partie de la série d'ouvrages pédagogiques de formation en gestion, commercialisation et finance en agriculture (CD-ROM n° 5, FAO 2005 pour la version en espagnol et CD-ROM n° 8, FAO 2009 pour la version en anglais).

La version en espagnol a été élaborée par Margarita Baquero et Marvin Blanco, consultants de la FAO et éditée par Hernando Riveros (PRODAR-IICA), Pilar Santacoloma et Florence Tartanac (AGS).

La version en anglais a ensuite intégré des apports de Daman Prakash, consultant FAO pour les études de cas sur l'Asie et d'Alexandra Röttger pour le module supplémentaire *Principes généraux de gestion d'entreprises pour les agro-industries artisanales*, adapté à partir du Document de travail n° 7 du service AGSF de la FAO (FAO, 2005).

Pour cette version en français, nous tenons à remercier Emilie Pommier, consultante de la FAO, pour son travail d'édition et d'adaptation des études de cas à l'Afrique de l'Ouest ainsi que Nathalie La Noë et Emmanuelle Le Courtois pour la relecture, et Sophia Gazza pour l'édition finale.

Un remerciement tout particulier s'adresse à Catherine Martin, consultante de la FAO, pour la traduction du manuel en français, sans oublier Lynette Chalk pour la mise en page et la publication assistée par ordinateur.

Acronymes et abréviations

BPA	Bonnes pratiques agricoles
CETEC	<i>Corporation for interdisciplinary studies and technical assistance</i>
CHT	<i>Cap honeybush tea</i>
CIAT	Centre international pour l'agriculture tropicale
CIRAD-SAR	Centre de coopération internationale en recherche agronomique – Systèmes agroalimentaires et ruraux
EAN	<i>European article numbering</i>
EN	Norme européenne
EFSA	Autorité européenne de sécurité des aliments
GFSI	<i>Global food safety initiative</i>
GRH	Gestion des ressources humaines
HACCP	Analyse des risques et contrôle des points critiques
HNP	<i>Honeybush natural products</i>
IDRC	<i>International development research center</i>
INCOTERMS	<i>International commercial sales terms</i>
ISO	<i>International organization for standardization</i>
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMS	Organisation mondiale de la santé
PAC	Politique agricole commune
TQM	<i>Total quality management</i>
UE	Union européenne

Introduction

Cette publication, intitulée *Principes généraux de gestion d'entreprises pour les agro-industries artisanales*, vient compléter les quatre modules du cours de formation en gestion d'entreprises associatives rurales en agroalimentaire. Son but est de présenter aux dirigeants des entreprises associatives plusieurs techniques de gestion d'entreprise.

La publication a les objectifs suivants:

- prendre conscience de l'importance des techniques en gestion financière en tant qu'outils permettant de savoir si l'entreprise fait vraiment des profits ou d'évaluer la rentabilité potentielle d'une nouvelle activité;
- découvrir l'importance réelle des techniques modernes de gestion des ressources humaines qui reposent sur le fait que les salariés sont considérés comme la ressource la plus importante pour toute entreprise;
- comprendre qu'acheter le bon équipement en termes de taille, prix, disponibilité des pièces de rechange et planifier sa maintenance, permet au chef d'entreprise d'économiser de l'argent;
- reconnaître que l'exportation n'est pas chose facile et que de nombreuses questions doivent être examinées avant d'entamer ce processus;
- apprendre que l'assurance qualité ne concerne plus seulement la sécurité sanitaire, qui va de soi, et qu'il existe une demande de plus en plus importante pour une amélioration continue de la qualité.

À cette fin, le contenu conceptuel de cette publication est organisé en cinq unités:

- ✓ Unité 1 – *Gestion financière des agro-industries artisanales*
- ✓ Unité 2 – *Gestion des ressources humaines dans les petites agro-industries artisanales*
- ✓ Unité 3 – *Gestion de l'équipement dans les agro-industries artisanales*
- ✓ Unité 4 – *Gestion des exportations dans les agro-industries artisanales*
- ✓ Unité 5 – *Démarche qualité et gestion de la qualité dans les agro-industries artisanales*

En termes de **méthodologie**, les unités ont été organisées pour vous donner l'occasion de découvrir le contenu spécifique des cours de chaque unité et les compétences que vous atteindrez. Chacune a été structurée de manière à vous aider à identifier à l'avance ce que vous savez déjà, ce qui vous permettra de combiner vos connaissances avec le contenu du cours pour un effet optimum. L'objectif

est ainsi de renforcer vos capacités, en accumulant de nouvelles connaissances de façon participative et pro-active.

En termes de **méthodologie**, ces unités ont été organisées de manière à donner aux lecteurs la possibilité de découvrir leur contenu et les compétences qu'elles permettent d'acquérir. Ces unités aideront également les personnes formées à identifier à l'avance leurs connaissances antérieures et leur permettront de combiner ces connaissances avec le contenu des cours proposés, pour une utilisation optimale. L'objectif est de renforcer les compétences grâce à l'acquisition de nouvelles connaissances, selon un mode proactif et participatif.

En termes d'**évaluation**, nous partons du principe qu'elle prend toute sa valeur lorsqu'elle est utilisée pour améliorer le processus d'enseignement/apprentissage.

Dans cet esprit, nous avons inclus trois phases:

➤ ***Évaluation initiale***

Elle permettra aux tuteurs ou animateurs d'analyser et d'évaluer la capacité d'apprentissage des personnes formées. Dans le même temps, elle donnera à ces dernières une idée du contenu de chaque unité et de son objectif pour augmenter leur motivation, mettre à jour leurs connaissances et ce qu'elles savent déjà, et planifier le processus d'apprentissage.

➤ ***Évaluation au cours de la formation***

Elle permettra aux animateurs de prendre des mesures pour améliorer le processus d'enseignement/apprentissage (régulation) et permettra aux personnes formées elles-mêmes d'améliorer leur propre processus d'apprentissage (auto-régulation).

➤ ***Évaluation bilan***

Elle permettra de relier entre elles les idées clés, d'identifier quels progrès ont été réalisés et de se positionner par rapport à l'apprentissage à venir.

En outre, les outils d'évaluation de ce manuel peuvent être complétés par d'autres, jugés appropriés par les animateurs. L'évaluation peut également être faite sous la forme d'exercices de groupe où les participants proposent une évaluation critique et constructive de la pertinence du contenu du cours et des méthodes d'enseignement.

Ce manuel contient les sections suivantes:

Section	Objectif
➤ Lignes directrices générales	Promouvoir le processus d'apprentissage: «apprendre à apprendre»
➤ Liste des sujets abordés	Présenter le contenu spécifique de chaque unité
➤ Points à retenir	Mémoriser ce qui a été appris. Évaluation initiale
➤ Compétences clés	Détailler les compétences clés à acquérir
➤ Mise en contexte	Remettre dans son contexte le sujet abordé, et mettre à jour les connaissances liées
➤ Étude de cas	Illustrer les points clés à partir de cas réels
➤ Explication des points clés	Présenter le contenu principal du cours et l'analyser en détail
➤ Encadrés	Fournir des outils de référence pour aider à la prise de décision
➤ Conclusions sur l'étude de cas	Faire naître une réflexion autour de problèmes réels. Évaluation formatrice
➤ Exercices pratiques	Mettre en pratique le contenu des cours proposés
➤ Résumé	Aider à relier, intégrer et mémoriser les idées clés
➤ Évaluation de l'unité	Permettre une auto-évaluation de ce qui a été appris
➤ Glossaire	Clarifier le sens de certains termes et acronymes
➤ Bibliographie	Fournir des informations pour une recherche personnelle

Une attention particulière est à accorder au glossaire car il contribue à clarifier certains concepts non expliqués dans le texte. Les termes figurant dans ce glossaire sont marqués par un astérisque (*) la première fois qu'ils apparaissent dans le texte.

Lignes directrices générales

Pour un usage optimal de ce matériel pédagogique, quelques conseils, des stratégies et des suggestions sont présentés ci-dessous, qui permettront de planifier et de gérer de manière autonome votre propre processus d'apprentissage:

- Organisez votre temps afin de mener à bien les tâches proposées dans les délais impartis. Il est conseillé d'étudier régulièrement, en dehors des séances de cours afin d'optimiser les processus d'enseignement/apprentissage.
- Avant de commencer à travailler sur une unité, essayez de vous rappeler ce que vous savez déjà sur le sujet, cela vous aidera à relier les nouvelles connaissances que vous allez acquérir avec vos connaissances antérieures et vous permettra d'analyser les bénéfices tirés en matière de développement personnel.
- Faites les auto-évaluations et étudiez les thèmes et les études de cas proposés, car ils vous aideront à comprendre le cours et à renforcer votre processus d'apprentissage.
- N'hésitez pas à souligner, construire des graphiques, rédiger des résumés ou utiliser toute autre méthode pouvant vous aider à comprendre pleinement le cours.
- Vous aurez l'opportunité de poser des questions et d'obtenir des éclaircissements qui vous permettront un échange d'opinions avec vos collègues étudiants et l'animateur. Ce sera l'occasion de diffuser des points de vue différents. Le but de ce manuel n'est pas d'imposer un seul mode de penser.
- Faites vos propres recherches. La bibliographie proposée constitue seulement un guide. N'oubliez pas que vous pouvez également trouver des informations instantanées et mises à jour sur Internet.
- Utilisez les objectifs et le contenu de chaque unité pour développer vos propres instruments d'évaluation. En prenant le contrôle de votre propre processus d'apprentissage, vous pourrez prendre les bonnes décisions visant à l'améliorer.
- Bien qu'étudier représente un challenge et que vous soyez susceptible de rencontrer des obstacles, à la fin, tous vos efforts, vos sacrifices et le temps passé seront récompensés par une meilleure connaissance et un renforcement de vos compétences, aptitudes et capacités.
- En tant qu'acteur clé du processus d'enseignement/apprentissage, il vous faudra développer des arguments de poids et de mûres réflexions pour mener à bien les activités proposées, cela couplé à une forte motivation et à des capacités critiques et analytiques.

- Vous trouverez les définitions des mots marqués d'un astérisque (*) dans le glossaire.

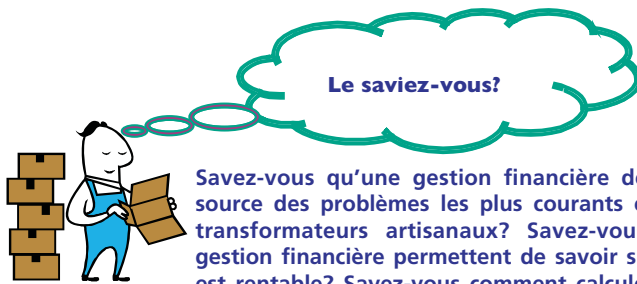
*On peut tout faire quand on est décidé.
Commencez dès maintenant et bonne chance!*

Gestion financière des agro-industries artisanales

UNITÉ UN

LISTE DES SUJETS ABORDÉS

1. Mise en contexte
2. Étude de cas: La gestion d'entreprise au sein des usines d'amidon de manioc et de panela au nord du Cauca, en Colombie
3. Analyse de l'étude de cas
4. Calcul des coûts
5. Calcul du prix des produits
6. Tenue des registres
7. Documents comptables
8. Gestion du fonds de roulement
9. Conclusions sur l'étude de cas
10. Exercices de groupe
11. Résumé
12. Évaluation de l'unité



Le saviez-vous?

Savez-vous qu'une gestion financière défaillante est la principale source des problèmes les plus courants et les plus graves pour les transformateurs artisanaux? Savez-vous que les techniques de gestion financière permettent de savoir si une entreprise associative est rentable? Savez-vous comment calculer le coût et le prix de vos produits? Votre entreprise tient-elle des registres des recettes et des dépenses? Savez-vous pourquoi il est essentiel de tenir des registres? Savez-vous ce qu'est une analyse du seuil de rentabilité et quelle est son importance? Avez-vous considéré l'enjeu de la gestion du fonds de roulement? Avez-vous pris en considération l'importance d'une bonne gestion du personnel?

Des techniques de gestion financière simples ont été élaborées afin d'aider les petits entrepreneurs à mener à bien leurs activités. Ces techniques aideront les transformateurs artisanaux à calculer les coûts de production qui apparaissent au cours des opérations agro-industrielles et à déterminer les revenus issus de la vente des produits.

Une fois cette unité terminée,
vous serez en mesure de:

- 🌀 Identifier, à partir de votre propre expérience, les activités de gestion financière que votre entreprise associative a su ou devrait mettre en œuvre.
- 🌀 Estimer les implications économiques d'une gestion financière défaillante.
- 🌀 Apprendre à calculer les coûts et à fixer le prix des produits.
- 🌀 Reconnaître qu'il est essentiel de tenir vos comptes et savoir quels registres sont nécessaires.
- 🌀 Apprécier l'importance de la gestion du fonds de roulement et de l'analyse du seuil de rentabilité.



Mise en contexte

Avant la révolution industrielle, la gestion financière n'avait pas une grande importance pour les entreprises, en partie parce que les méthodes de production étaient très simples et que durant cette période, la main d'œuvre était considérée comme prioritaire par rapport au capital et au financement. Cela ne posait donc aucun problème.

Cependant, après la révolution industrielle et l'introduction de méthodes de production, la finance a pris beaucoup plus de place. Aujourd'hui, la gestion financière est considérée comme la colonne vertébrale de toute entreprise et est devenue l'activité la plus importante de l'ensemble des activités économiques. Le développement des entreprises, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes, fait nécessairement appel à la finance. L'argent est un lubrifiant universel pour toute entreprise, travail manuel ou machine.

Les agro-industries représentent un secteur très important de l'industrie et une partie des systèmes agroalimentaires modernes est caractérisée par des liens très étroits en amont et en aval avec les entreprises agricoles, par de fortes synergies entre le secteur domestique et le secteur d'exportation, et – sans doute le plus important – par une forte valeur ajoutée à la production et des services par rapport à la production primaire.

Comme pour toute autre industrie, les agro-industries, pour être performantes et rentables, dépendent d'un certain nombre de paramètres. Ces derniers sont liés à la gestion de la production et des finances. Une gestion financière déficiente est la cause de certains des problèmes les plus graves et les plus répandus chez de nombreux transformateurs artisanaux. Les causes d'échec incluent:

- des dépenses excessives;
- une utilisation des bénéfices comme rémunération personnelle;
- une estimation incorrecte des coûts des facteurs de production et/ou une fixation inappropriée des prix des produits;
- une comptabilité mal tenue;
- des dettes élevées ou des flux de trésorerie* négatifs.

Les techniques de gestion financière permettent de savoir si l'entreprise fait vraiment des profits ou d'évaluer la rentabilité potentielle d'une nouvelle activité. Dans ce contexte, il existe deux types de besoins en financement. Le premier est nécessaire avant que l'activité ne soit établie et pendant la mise en place de l'unité de traitement; il s'agit des besoins en investissement*. Le deuxième type de besoin est nécessaire pour couvrir les coûts qui surviennent au cours du fonctionnement de l'unité de traitement et cela est pris en charge par les revenus issus de la vente de produits. Dans ce cours, nous traiterons de ce second type de besoin en financement lié à la gestion financière de routine.

Étude de cas: La gestion d'entreprise au sein des usines d'amidon de manioc et de panela au nord du Cauca, en Colombie

UNE ABSENCE CRIANTE DE DONNÉES

On trouve généralement deux types d'agro-industries au nord du département du Cauca, en Colombie¹: des petites usines à canne à sucre pour produire de la panela² et des usines de transformation du manioc, qui produisent de l'amidon à la fois aigre et doux. Les usines de panela sont généralement très petites, dispersées et ont une activité saisonnière, ce qui ne permet pas d'estimer le nombre de familles qui en retirent leur source de revenu principale. En revanche, on sait que la plupart des usines d'amidon sont des petites entreprises familiales, qui fournissent un emploi direct à environ 300 familles.

On estime que 80 pour cent de la production d'amidon aigre en Colombie se concentre dans le nord du Cauca et que 90 pour cent des 60 000 tonnes de racines de manioc produites chaque année dans la région sont transformées en amidon. Bien que de nombreuses institutions publiques et privées aient travaillé sur divers fronts avec ces petites agroentreprises, l'impact de ces dernières est inconnu, de même que le degré d'adoption de nouvelles technologies. Par ailleurs, aucune analyse complète des principaux problèmes de ces agro-industries n'est disponible pour formuler des programmes de soutien efficaces.

LANCEMENT D'UN PROJET D'ÉTUDE ET DE COLLECTE D'INFORMATIONS

Tenant compte de ce qui a été expliqué précédemment, les Fondations Carvajal et Corpotunía ont programmé une étude portant sur la collecte et l'analyse des données nécessaires. D'autres institutions, comme le CIAT, le CIRAD-SAR, la CETEC, le PRODAR et le CIDR, avaient un intérêt particulier dans ce projet de collecte d'informations et ont participé à divers niveaux.

Les objectifs de l'étude incluaient une meilleure connaissance de la gestion et de l'administration des entreprises d'amidon de manioc et de panela, pouvant servir de base à la formulation de stratégies de renforcement des structures administratives et de consolidation des activités. Dans cette optique, divers aspects concernant la gestion d'entreprise ont été abordés: la gestion des ressources humaines, les pratiques de comptabilité, la gestion des stocks, les coûts de production et de vente, la commercialisation des produits et la fixation des prix, le contrôle de la qualité, les aspects juridiques et enfin la structure administrative.

¹ IDRC-CRDI. 1997. *Rural agro-industry in latin America. An evaluation of the PRODAR network.* http://www.idrc.ca/fr/ev-31725-201-1-DO_TOPIC.html

² La panela est un aliment très commun en Amérique du Sud. Son unique ingrédient est le jus de canne à sucre, qui est cuit à haute température pour donner une sorte de sucre roux.

Les analystes ont commencé par effectuer un examen approfondi des informations secondaires concernant les usines d'amidon et les institutions participant à l'étude ont ensuite élaboré une matrice à partir d'informations qu'elles possédaient mais qu'elles n'avaient pas encore intégrées. Sur cette base, un outil d'étude de terrain a été conçu, testé et appliqué aux opérateurs des usines d'amidon et de panela. Une fois ce travail de terrain terminé, les données ont été codées, organisées et analysées par une équipe d'analystes.

RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Les résultats de l'étude peuvent se résumer comme suit: sur les 210 usines d'amidon inventoriées, 146 sont en service, trois étaient en cours de construction, 30 étaient temporairement inactives et 28 abandonnées. La plupart sont des entreprises familiales et deux sont la propriété d'organisations. Les femmes représentent 12 pour cent de la main-d'œuvre, les enfants moins de 1 pour cent; 68 pour cent des installations sont sous-utilisées, les principales raisons mentionnées étant une insuffisance en fonds de roulement, une pénurie en matières premières, une grande variation des prix et de la commercialisation des produits et des sous-produits. D'autres problèmes existent aussi: pénurie d'eau, surfaces de séchage insuffisantes et coupures d'électricité fréquentes.

Environ 22 pour cent des usines ont bénéficié de formations dans le domaine de l'administration et 77 pour cent tiennent un registre de leurs achats et de leurs ventes. Les usines avec des niveaux de développement technologique plus élevés tiennent généralement des registres, alors que les plus anciennes et expérimentées sont les moins susceptibles de le faire.

En ce qui concerne les résultats de l'enquête pour les usines de panela, en 1990, on estimait qu'environ 900 000 tonnes de panela ont été produites en Colombie par 30 000 usines génératrices de 120 000 emplois permanents. Sur les 60 usines enquêtées, 89 pour cent sont en activité et les autres sont soit abandonnées, soit en pénurie de canne à sucre; 17 pour cent des usines appartiennent à des entreprises associatives et les autres sont individuelles ou familiales; 78 pour cent des usines emploient de 0 à 5 femmes. Moins de la moitié ont terminé leurs études primaires. Sur le plan administratif, pour 94 pour cent des usines, les structures administratives et de gestion et la distribution des tâches sont minimales ou inexistantes, et seulement 5 pour cent entretiennent des stocks. La plupart ne connaissent pas leurs coûts de production ni leurs revenus.

En général, si on compare les usines d'amidon et de panela, les usines de panela sont des entreprises familiales avec peu de fonds de roulement et une gestion administrative faible ou inexistante. La plupart sont incapables de déterminer les coûts de production, ne tiennent pas de comptes et n'ont aucune idée des coûts ni des retours financiers de leurs activités. En revanche, les producteurs d'amidon sont généralement mieux dotés dans ces domaines. Le travail féminin et

dans certains cas, celui des enfants, est un facteur important dans les deux types d'entreprise, mais surtout dans les usines de panela où les rendements sont plus faibles. Ceux qui appartiennent à des organisations font preuve de meilleures pratiques de gestion et ont reçu des formations à la fois techniques et en gestion, ce qui apparaît comme un outil important d'amélioration de ces petites entreprises. Les facteurs administratifs constituent un désavantage lors de la négociation avec les intermédiaires qui fixent les prix à leur guise.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. Quels sont les principaux problèmes rencontrés par les usines de panela* et d'amidon en Colombie? Lequel de ces problèmes est lié à un manque d'argent? À un manque de gestion financière? Expliquez.
2. À votre avis, pourquoi la plupart des entreprises étudiées ne tiennent pas de registres de leurs coûts de production et n'ont aucune idée de leurs dépenses et de leurs revenus? En quoi cela affecte-t-il leurs activités?
3. À votre avis et selon le cas étudié, quelles sont les principales pratiques de gestion financière que les entreprises de panela et d'amidon n'appliquent pas?
4. Quelle devrait être l'attitude des propriétaires des entreprises de panela et de manioc participant à des projets de formation et de développement d'entreprise pour améliorer leurs compétences en matière d'administration?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

Calcul des coûts

La première étape en gestion financière concerne le calcul des coûts. Beaucoup de transformateurs artisanaux ne cherchent pas à connaître leurs coûts de production, parce qu'ils pensent que cela est trop compliqué ou difficile. En conséquence, ils ne savent pas s'ils font du profit ni à combien il s'élève. Pourtant, une fois les différents coûts d'une activité correctement compris, la procédure de calcul est relativement simple.

Les coûts engagés avant le début de la production sont les «coûts d'établissement». Les coûts pour l'investissement dans les bâtiments, machines et autres équipements sont les «coûts d'investissement*», et les coûts engagés lors de la transformation et la vente des produits sont les «coûts d'exploitation».

Les coûts d'exploitation sont classés en «coûts directs» et «coûts indirects». Les coûts directs découlent directement du processus de production (par exemple, les matériaux et les coûts de main-d'œuvre) alors que les coûts indirects comprennent les salaires pour le personnel de bureau et les livreurs, le coût des véhicules, etc.

Les coûts directs d'exploitation sont eux-mêmes classés en deux catégories: les «coûts fixes» et les «coûts variables».

Les coûts fixes* (également connus sous le nom de «frais généraux») sont ceux qui ne varient pas en fonction des volumes de production. À titre d'exemple:

- les salaires;
- le loyer;
- les frais de services (téléphone, etc.);
- le remboursement des dettes;
- certaines taxes;
- l'amortissement* de l'équipement.

Les coûts variables* sont ceux qui changent en fonction des volumes de production, comme par exemple:

- les matières premières et ingrédients;
- les matériaux de conditionnement;
- les salaires du personnel opérationnel;
- l'électricité, le gaz et l'eau;
- l'essence des véhicules;
- le matériel de bureau.

Lorsque la production de différents produits requiert le même temps et les mêmes matériaux, il peut être logique de diviser les coûts indirects de manière égale et de les répartir entre ces différents produits. Si toutefois, les frais généraux sont plus élevés pour un produit, la production et les ventes sont plus diversifiées et complexes, ou la concurrence plus forte, il est plus judicieux de procéder au «calcul du prix de revient basé sur chaque activité». Cela permet d'évaluer de manière plus appropriée le niveau réel des coûts indirects. Cela implique l'identification de l'ensemble des activités indirectes nécessaires pour fabriquer et vendre chaque produit et l'allocation d'un coût précis à chacun d'entre eux. Ces coûts sont ensuite additionnés entre eux.

Ces calculs peuvent aussi permettre d'identifier les produits les plus rentables et montrer comment l'augmentation de leur production bénéficierait à l'entreprise. Pour qu'une activité rencontre le succès, elle doit être rentable sur le long terme. Cela signifie que le revenu doit être plus élevé que le total des dépenses engagées.

Bénéfice brut = recettes – dépenses avant de payer les taxes

Il existe deux façons basiques pour optimiser les bénéfices bruts. La première consiste à réduire les dépenses et pour ce faire, un chef d'entreprise doit d'abord identifier les coûts auxquels doit faire face l'entreprise. La deuxième consiste à augmenter les revenus, soit en augmentant le prix des produits, soit en augmentant les ventes des produits ou encore en trouvant des acheteurs pour les sous-produits qui étaient jetés auparavant.

Calcul du prix des produits

Le prix fixé pour un produit devrait permettre aux revenus de couvrir l'ensemble des coûts et générer des bénéfices suffisants. La méthode la plus simple pour déterminer le prix approprié d'un produit consiste à faire la somme de tous les coûts de production et ensuite à ajouter une marge de profit qui correspond à un pourcentage des coûts de production (fixation des marges). Les marges de profit peuvent aller jusqu'à 20-30 pour cent, même si elles sont souvent moins élevées. Inversement, si un produit a peu de concurrence et/ou une forte demande*, une marge de profit* plus importante peut être envisageable.

Exemple: Calcul du prix d'un produit

Total des coûts de production / kg de fromage = 2 000 FCFA

+ 23 pour cent de marge bénéficiaire = 460 FCFA

Prix de vente (FCFA/kg) = 2 000 + 460 = 2 460 FCFA/kg

Cette méthode ne prend pas en compte les coûts d'investissement dans l'équipement utilisé et elle ne tient pas non plus en compte le fait que le prix d'un produit dépend largement de ce que le marché accepte et des prix fixés par la concurrence. Il faut donc évaluer à combien un produit peut être vendu sur un marché particulier et si les coûts de fabrication dégageront un profit acceptable.

Respecter les principes suivants permet de fixer plus facilement le prix d'un produit:

- fabriquez des produits pour lesquels il existe une forte demande;
- soyez conscient des prix et conditions actuels du marché et de la manière dont ils se traduisent pour le prix de vos produits;
- calculez le seuil de rentabilité du coût de production et de commercialisation.

La formule ci-après correspond à une méthode plus complexe de calcul du prix de vente qui se réfère aux coûts de production, au capital investi, à la quantité de produits vendus et au profit requis:

$$\text{Prix de vente: } P = v + F / Q + r K / Q$$

où P = prix de vente; v = unité de coût variable du produit;

F = coûts fixes; Q = quantité produite et vendue; r = taux d'intérêt;

K = capital investi

Certains chefs d'entreprise sous-estiment l'importance d'une fixation des prix et essayent tout simplement de les rendre inférieurs à leurs concurrents. Toutefois, les prix qui sont trop bas génèrent peu ou pas de profit et peuvent conduire à un défaut de fonds disponibles pour une commercialisation efficace.

Tenue des registres

Pour gérer les finances avec succès, les entrepreneurs doivent avoir une idée claire de la manière dont les fonds entrent et sortent de l'entreprise et où ils se trouvent à chaque instant. Il est donc nécessaire de tenir des comptes, à tout niveau d'opération, pour estimer les revenus générés par la vente et les dépenses et connaître leur origine. Selon la taille et le type d'entreprise, les transformateurs peuvent également tenir des registres pour la production, les stocks*, le chiffre d'affaires, le personnel, l'entretien de l'équipement, l'assurance qualité et les horaires. Il est nécessaire de faire des copies de tous ces registres, généralement en utilisant du papier carbone sous la page d'un registre avec duplicata.

Tenir des comptes permet notamment:

- d'être en mesure d'analyser la situation financière d'une entreprise afin de réduire ses coûts;
- d'évaluer les profits/pertes réalisés, et savoir si une gamme de produits devrait être élargie ou au contraire réduite;
- de se conformer à la législation fiscale;
- de connaître les clients* qui doivent de l'argent et combien;
- de savoir qui sont les créanciers de l'entreprise;
- de détecter toute fraude ou vol.

Les registres suivants sont les plus courants et sont utilisés par différentes entreprises.

Registre des recettes

Quand un client achète des produits à crédit (c'est-à-dire qu'il ne paye pas immédiatement), l'entreprise doit établir une facture* portant un numéro individuel d'identification, le nom du client, les produits qui ont été achetés et le montant dû.

Exemple de page tirée d'un registre de factures

Facture n° Date

Client:

Adresse:

Commande n°

Quantité Produits Montant total:

Prière de régler cette facture dans un délai de 30 jours.

Signature

Gérant

Un bon de livraison signé par le client peut également être utilisé pour prouver que les articles ont été livrés en bon état. Lorsque le client paie la facture, il faut émettre un reçu.

Exemple d'une page tirée d'un registre de quittance*

Reçu n° Date

Adresse:

La somme de (FCFA):

En règlement de:

Espèces en FCFA: n° de vérification:

Signature

Gérant

Le livre de caisse est utilisé pour enregistrer toutes les transactions effectuées en espèces.

Exemple de page tirée d'un livre de caisse

Revenus en espèces				Dépenses en espèces			
Date	Montant reçu (FCFA)	Client	Produits vendus	Date	Montant versé (FCFA)	Vendeur	Produits achetés
2.6.05	24 500	Magasin JC	Jus d'ananas	3.6.03	2 560	Papeterie Mohammed	Papier
6.6.05	12 000	Star boutique	Sauce tomate	6.6.03	10 450	Marché	Sacs plastique

Registre des dépenses

Le carnet de commandes* permet d'attribuer un numéro individuel à chaque achat et il est utilisé avec le livre de caisse pour enregistrer toutes les dépenses de l'entreprise. Une fois les marchandises payées, les réceptions des commandes doivent être enregistrées par ordre chronologique, dans un fichier séparé.

Les achats doivent être enregistrés au moins une fois par semaine dans un registre des dépenses, à partir du livre de caisse et du carnet de commandes. Cela permet de connaître les montants dépensés dans l'achat des matériaux, services ou salaires.

Exemple de page tirée d'un carnet de command

Commande n° **Date**
Fournisseur:
Adresse:
 Prière de fournir les articles suivants et de créditer notre compte, en indiquant notre numéro de commande sur votre facture

Quantité	Articles	Coût (FCFA)
.....

Signature:
 Gérant

La tenue des comptes dans les micro et petites entreprises n'implique souvent qu'un système d'enregistrement simple à une seule entrée. Il se base sur un registre de ventes et de dépenses dans lequel la date de la transaction, sa nature et le montant sont enregistrés dans différentes colonnes. Les plus grandes entreprises utilisent un système à double entrée comme décrit ci-dessous.

Exemple de page tirée d'un registre des dépenses

Dépenses pour l'année: 2003
 Mois: Mai
 Montant (FCFA):

Date	Commande n°	Vérification n°	Montant	Matière première	Ingrédient	Matériel de bureau	Véhicule	Coûts du personnel	Divers*
2.5.03	00232	00394				21 300			
2.5.03	00233		10 250					10 250	
15.5.03								15 000	

* Peut inclure les achats peu fréquents, comme les machines, etc.

Documents comptables

Les autres documents comptables utilisés par une entreprise sont:

- les relevés de compte pour les transactions bancaires;

- les comptes de bilan, qui montrent la situation financière d'une entreprise à un moment précis;
- les tableaux de flux de trésorerie, qui montrent l'augmentation ou la diminution de la trésorerie disponible à un moment précis;
- les comptes de résultat (ou comptes d'exploitation);
- l'analyse du seuil de rentabilité*.

La situation financière d'une entreprise est présentée dans un compte de bilan, tandis que les résultats d'exploitation sont indiqués dans un compte de résultat. Ces documents comptables indiquent les performances passées de l'entreprise et sont aussi utilisés pour des projets qui pourraient se concrétiser dans le futur.

Il existe deux catégories d'informations comptables:

- ✓ la comptabilité financière pour le public, les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les créanciers, les organismes de réglementation ou les autorités fiscales, qui comprend la situation financière, la liquidité* et la rentabilité* d'une entreprise;
- ✓ la comptabilité de gestion, pour un usage interne à l'entreprise, qui inclut les relations entre les coûts de production, les bénéfices et les volumes de vente, la productivité*, la fixation des prix de vente, les budgets d'investissement, etc.

Un compte de bilan montre la valeur de l'entreprise, en fournissant des informations sur son actif* et son passif* à un moment particulier.

Les actifs peuvent être des actifs non courants, c'est-à-dire que leur utilisation est durable. Cela inclut les immobilisations corporelles, les immobilisations incorporelles (brevets et marques) et les immobilisations financières.

Une immobilisation corporelle* est un actif physique d'utilisation durable. Il est détenu soit pour être utilisé dans la production ou la fourniture de biens ou de services, soit pour être loué à des tiers, soit à des fins de gestion interne et dont l'entreprise attend qu'il soit utilisé au-delà de l'exercice en cours. Par exemple, les terrains, bâtiments, machines, véhicules, meubles et installations sont des immobilisations corporelles.

Une immobilisation incorporelle* est un actif non physique d'utilisation durable, comme par exemple les marques et les brevets.

Les immobilisations financières* sont composées d'actifs financiers non courants comme les titres de participation*, les autres titres* détenus à long terme (+1 an) par l'entreprise et les prêts et créances* à long terme.

Les actifs courants* (convertibles en espèces), incluent les stocks, le cash*, les créances clients (factures prépayées) et les immobilisations à court terme.

Le passif comprend les capitaux propres, le passif non courant et le passif courant.

Les capitaux propres* (ou fonds propres) désignent les ressources financières de l'entreprise, constituées par ses actionnaires* (personnes participant au capital de l'entreprise).

Lorsqu'ils sont propriétaires de l'entreprise, le bilan indique le montant investi par chaque actionnaire lors de la création ou lors d'augmentation de capital, et le montant des revenus générés par l'entreprise et réinvestis (c'est-à-dire les bénéfices non répartis qui n'ont pas été distribués aux actionnaires sous forme de dividendes*).

Le passif courant correspond aux dettes que l'entreprise s'attend à payer dans un bref délai et comprend les salaires, impôts, emprunts à court terme, découverts, et sommes dues aux fournisseurs.

Le passif non courant correspond aux dettes à long terme.

Exemple de compte de bilan

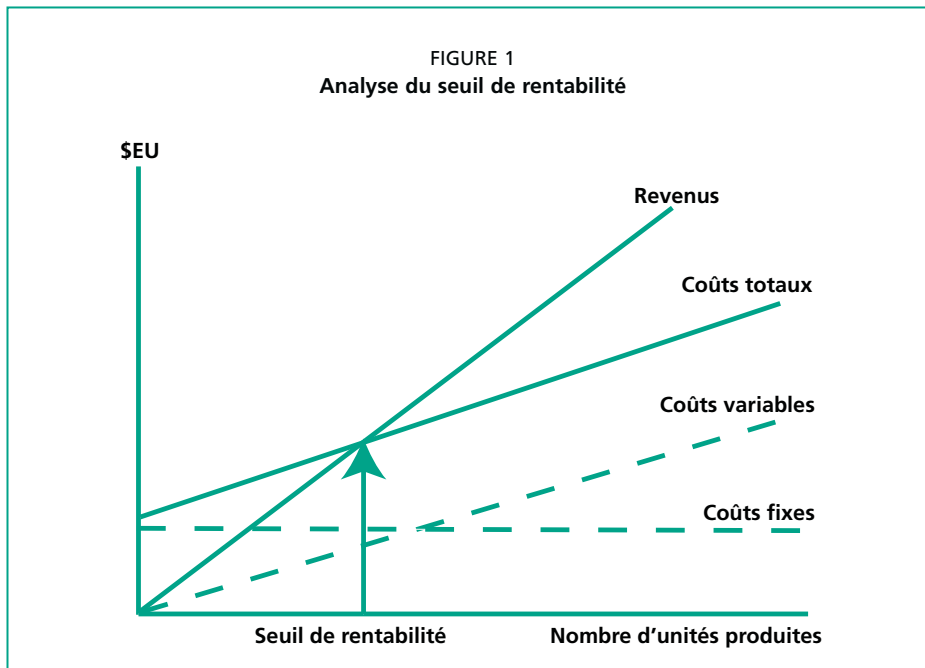
Actif	Montant (FCFA)	Passif	Montant (FCFA)
Actif non courant: Immobilisations incorporelles Immobilisations corporelles Immobilisations financières		Capitaux propres (capital émis, réserves et résultats)	
Actif courant: Immobilisations à court terme		Passif courant (dettes à court terme)	
Créances clients		Passif non courant (dettes à long terme)	
Stocks			
Compte courant			
Total actif			
Total passif			

Un flux de trésorerie* (cash flow au sens original anglosaxon) est la différence des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) générés par l'activité d'une entreprise. Un tableau de flux de trésorerie permet de montrer les flux d'argent rentrant et sortant de l'entreprise et sa circulation à l'intérieur de l'entreprise. Le cycle des rentrées et des sorties de fonds détermine la solvabilité d'une entreprise.

Exemple de tableau de flux de trésorerie

Mois	1	2	3	4	5
Flux de trésorerie entrant					
Solde (cumulé)		(350)	(200)	400	550
Ventes		2 000	2 350	1 800	2 000
Capital	2 500				
Revenu total	2 500	1 650	2 150	2 200	2 550
Flux de trésorerie sortant					
Investissement	1 000				
Dépenses	950	950	950	950	950
Loyer	200	200	200	200	200
Main-d'œuvre	200	200	200	200	200
Stocks	500	500	400	300	200
Total dépenses	2 850	1 850	1 750	1 650	1 550
Flux de trésorerie net	(350)	(200)	400	550	1 000

L'analyse du seuil de rentabilité* (Figure 1) sert à déterminer le niveau de production à partir duquel les recettes* sont équivalentes aux coûts engagés, c'est-à-dire la quantité à produire pour que l'entreprise ne réalise ni bénéfices ni pertes. Le niveau de production doit toujours être au-dessus de ce seuil pour assurer la rentabilité de l'entreprise.



Calcul du seuil de rentabilité

On appelle S le seuil de rentabilité (en nombre d'unités). Il est atteint lorsque le revenu est égal au coût total:

$$S = \text{Coûts fixes} / (\text{Prix de vente unitaire} - \text{Coût variable unitaire})$$

Exemple: Calcul du seuil de rentabilité

Une entreprise vend un paquet de mangues séchées à 1 200 FCFA et le total des coûts fixes est évalué à 70 000 FCFA par jour. Le coût variable unitaire est de 700 FCFA par paquet. En appelant S le seuil de rentabilité (nombre de paquets à produire chaque jour pour que les recettes s'équilibrent avec les dépenses):

$$S = 70\,000 / 1\,200 - 700 = 140 \text{ paquets par jour.}$$

La production maximale s'élève à 350 paquets de mangues séchées par jour et le seuil de rentabilité exprimé en pourcentage du volume de production est donc de $(140/350) \times 100 = 40$ pour cent.

Gestion du fonds de roulement

Beaucoup de petites entreprises concentrent leurs efforts pour maximiser les profits en augmentant les ventes et en réduisant les coûts directs et indirects. Trop peu d'entreprises réalisent l'importance d'une bonne gestion du fonds de roulement. Cela peut pourtant faire la différence entre la survie ou la faillite d'une entreprise. De nombreuses activités potentiellement rentables ne le sont effectivement pas en raison d'une incapacité de l'entreprise à payer les factures. Le fonds de roulement (ou «actif courant net») doit couvrir:

- les stocks de matières premières, de produits en cours de transformation et de produits finis en attente de vente;

- les créances clients de l'entreprise (factures non encore payées par les clients);
- le solde en banque.

Les stratégies visant à améliorer le fonds de roulement sont les suivantes:

- augmenter les achats à crédits et les délais de paiement auprès des fournisseurs de matières premières et de services (dettes fournisseurs);
- établir des budgets et surveiller les dépenses réelles;
- contrôler et minimiser les niveaux de stocks;
- vérifier la solvabilité des clients et améliorer les méthodes de contrôle des crédits qui leur sont accordés, par exemple, suivre de près les débiteurs* pour raccourcir les délais de paiement et limiter les montants de crédits accordés.

Conclusions sur l'étude de cas

Après avoir comparé vos connaissances antérieures avec le contenu de l'unité, répondez aux questions suivantes en essayant d'optimiser l'usage de vos nouvelles connaissances:

1. Quels sont les principaux problèmes rencontrés par les usines de panela* et d'amidon en Colombie? Lequel de ces problèmes est lié à un manque d'argent? À un manque de gestion financière? Expliquez.

.....

2. À votre avis, pourquoi la plupart des entreprises étudiées ne tiennent pas de registres de leurs coûts de production et n'ont aucune idée de leurs dépenses et de leurs revenus? En quoi cela affecte-t-il leurs activités?

.....

3. À votre avis et selon le cas étudié, quelles sont les principales pratiques de gestion financière que les entreprises de panela et d'amidon n'appliquent pas?

.....

4. Quelle devrait être l'attitude des propriétaires des entreprises de panela et de manioc participant à des projets de formation et de développement d'entreprise pour améliorer leurs compétences en matière d'administration?

.....

Exercice de groupe

Une coopérative produit et vend de la mangue séchée à plusieurs distributeurs.

- a. Calculez les coûts directs (fixes et variables) pour la production d'1 kg de mangues séchées à l'aide du tableau et des informations suivants. Considérez que la coopérative dispose de quatre travailleurs et d'un superviseur. Une semaine de travail dure 48 heures. La coopérative fonctionne 45 semaines par an et 8 heures par jour, produisant 400 kg de mangues séchées quotidiennement.

Coûts directs	Calcul	FCFA
Salaires mensuels des quatre travailleurs (68 000 FCFA par mois chacun)		
Salairé mensuel du superviseur (78 000 FCFA par mois)		
Total des coûts salariaux mensuels (salaires des quatre travailleurs + salaire du superviseur)		
Nombre d'heures travaillées par an		
Coût horaire de la main-d'œuvre		
Coût direct de la main-d'œuvre par kg de mangue séchée		
Coût direct des matières premières (mangues et emballage) par kg de produit fini (coût direct des matières premières par jour = 1 300 FCFA)		
Coût direct du carburant/énergie par kg (coût direct de l'énergie par jour = 1 300 FCFA).		
Total des coûts directs par kg de mangues séchées		

- b. Calculez les coûts indirects de production de mangues séchées (FCFA/kg), puis les coûts totaux de production (directs et indirects). Utilisez le tableau et l'information ci-dessous:

- ✓ Location des bâtiments = 480 000 FCFA par an
- ✓ Téléphone = 24 000 FCFA par mois en moyenne
- ✓ Services = 70 000 FCFA par mois
- ✓ Véhicule de livraison = 61 000 FCFA par mois
- ✓ Entretien et amortissement = 18 000 FCFA par mois
- ✓ Intérêt des prêts = 9 000 FCFA par mois
- ✓ Taxes = 400 000 FCFA par an

Coûts indirects	Calcul	FCFA
Coûts indirects totaux par jour (FCFA)		
Coûts indirects totaux par kg de mangue séchée		
Coûts fixes totaux par kg de mangue séchée (coûts indirects et de main-d'œuvre)		
Coûts variables par kg de mangue séchée (matières premières et énergie)		
Coûts totaux pour produire de la mangue séchée (FCFA/kg)		

Résumé

- La première étape en gestion financière concerne le calcul des coûts.
- Les coûts de fonctionnement peuvent être divisés en coûts « directs » ou « indirects ».
- Les coûts directs de fonctionnement sont de deux types: les « coûts fixes » et les « coûts variables ».
- Les coûts fixes (également connus sous le nom de « frais généraux ») sont ceux qui ne changent pas, qu'il y ait une augmentation ou une diminution du montant de la production.
- Les coûts variables changent en fonction des volumes de production.
- Pour qu'une entreprise fonctionne avec succès, elle doit être rentable sur le long terme. Cela signifie que les recettes doivent être plus importantes que le total des dépenses.
- Il existe deux façons de maximiser les bénéfices bruts. La première consiste à réduire les dépenses et pour ce faire, un chef d'entreprise doit d'abord identifier les coûts générés par l'entreprise. La deuxième consiste à augmenter les ventes du produit.
- Une méthode simple pour déterminer le prix de vente approprié pour un produit est d'ajouter tous les coûts de production, puis d'y ajouter un pourcentage qui corresponde au bénéfice attendu (fixation des marges).
- Pour une gestion financière réussie de l'entreprise, les entrepreneurs doivent avoir une idée claire de la manière dont les fonds arrivent dans une entreprise, où ils se trouvent à tout moment et où ils vont. Cela exige la tenue de registres financiers.
- Les principaux registres concernent les revenus et les dépenses.
- Les documents comptables utilisés par une entreprise comprennent: les comptes bancaires, les comptes de bilan, les comptes de résultat, les tableaux de flux de trésorerie et l'analyse du seuil de rentabilité.
- Le fonds de roulement (ou « actif circulant net ») couvre: les stocks de matières premières, de produits semi-finis et de produits finis en attente de vente, les créances clients (ventes à crédit) et le solde bancaire (cash disponible).

Évaluation de l'unité

Répondez aux questions suivantes sur des feuilles à part:

1. Quelle est l'importance réelle de la gestion financière? Mentionnez certaines causes d'échec liées à une mauvaise gestion financière.

.....
.....
.....

2. Savez-vous si votre entreprise associative est vraiment rentable? Comment calculez-vous les coûts de vos produits et comment déterminez-vous leurs prix?

.....
.....
.....

3. Quelles techniques de gestion financière votre entreprise associative utilise-t-elle?

.....
.....
.....

4. Est-il important de tenir des registres dans une entreprise? Quels registres sont tenus par votre entreprise?

.....
.....
.....

En tentant de répondre à ces questions, si vous avez des doutes ou le sentiment que vous ne possédez pas suffisamment d'éléments pour l'analyse, réviser le manuel, consultez le guide de lecture ou contactez l'animateur.

Gestion des ressources humaines dans les agro-industries artisanales

UNITÉ DEUX

LISTE DES SUJETS ABORDÉS

1. Mise en contexte
2. Étude de cas: Une entreprise de transformation alimentaire asiatique confrontée à de nouveaux défis au Kenya
3. Analyse de l'étude de cas
4. Recrutement
5. Formation et motivation des équipes
6. Gestion du personnel
7. Santé et sécurité
8. Registres du personnel
9. Conclusions sur l'étude de cas
10. Exercice de groupe
11. Résumé
12. Évaluation de l'unité

Le saviez-vous?



Savez-vous pourquoi, de toutes les ressources d'une petite entreprise, les ressources humaines sont les plus importantes? Êtes-vous conscient que former et motiver vos équipes est indispensable pour assurer une bonne performance de l'entreprise? Connaissez-vous certaines techniques modernes de gestion du personnel? Votre entreprise tient-elle des registres sur les employés et leurs fonctions? Savez-vous que le coût de prévention des maladies ou des blessures au travail est, entre autres choses, inférieur au coût des dommages causés sur l'équipement, les frais médicaux ou juridiques et la majoration des primes d'assurance?

Aujourd'hui, des techniques modernes de gestion du personnel se sont développées et intègrent différents principes: implication du personnel dans la prise de décisions de l'entreprise, rétribution proportionnelle à la performance d'un employé, motivation et formation des salariés pour qu'ils atteignent leurs objectifs.

Une fois cette unité terminée,
vous serez en mesure de:

- 🌀 Identifier, à partir de votre propre expérience, les stratégies de gestion du personnel que votre entreprise associative a su ou doit mettre en œuvre.
- 🌀 Estimer les conséquences économiques qu'implique une absence de prévention des maladies ou des blessures du personnel causées sur le lieu de travail.
- 🌀 Apprendre à recruter du personnel et à préparer une description de poste pour chaque emploi.
- 🌀 Reconnaître la nécessité de former et de motiver le personnel.
- 🌀 Apprécier l'importance des nouvelles techniques de gestion du personnel.



Mise en contexte

De toutes les ressources nécessaires au fonctionnement d'une petite entreprise, les ressources humaines sont les plus importantes parce que leur potentiel est illimité si les employés sont correctement formés, gérés et motivés. Toutefois, les dirigeants de petites entreprises n'en tiennent souvent pas compte et recrutent souvent des amis, des voisins ou des relations.

Cela peut s'expliquer par le fait que les dirigeants estiment ces personnes plus dignes de confiance mais elles peuvent ne pas avoir les meilleures compétences pour le travail qui doit être fait. De même, beaucoup de petites entreprises refusent de former leur personnel, car elles estiment que plus un travailleur sera qualifié, plus le salaire qu'il demandera sera élevé ou alors qu'il sera tenté par un concurrent. Ces deux attitudes révèlent une vision à court terme. Sélectionner correctement un salarié et investir* dans le développement de ses compétences constitue les clés de la réussite d'une petite entreprise de transformation.

La planification des ressources humaines fait référence aux méthodes utilisées pour décider du nombre et du type de personnel nécessaire au fonctionnement d'une entreprise. Cela se base tout d'abord sur le volume de production et sur une identification des parties mécanisées du processus et de celles qui fonctionnent

manuellement. Pour décider si un recrutement est nécessaire, une entreprise de transformation peut utiliser la méthode consistant à analyser la charge de travail des opérateurs existants et à la comparer aux nouveaux objectifs de production.

Le personnel requis pour les autres types de fonctions, comme les ventes, les livraisons aux détaillants, la tenue des comptes ou des registres et l'assurance qualité, doit ensuite être examiné. Une méthode facile pour ce type de planification consiste à concevoir un graphique d'activités, indiquant le type de travail à réaliser, le nombre de personnes impliquées et la plage horaire de chaque travailleur.

Une fois le nombre total de salariés décidé, le chef d'entreprise doit ensuite procéder d'une manière systématique au recrutement, à la formation et à la gestion du personnel. Cela nécessite de développer des politiques et des conditions d'emploi qui attirent et retiennent un personnel compétent.

Étude de cas: Une entreprise de transformation alimentaire asiatique confrontée à de nouveaux défis au Kenya

CONTEXTE – UNE LIBÉRALISATION DU MARCHÉ

Voici le cas d'une entreprise de transformation alimentaire asiatique implantée au Kenya. La concurrence est devenue beaucoup plus intense au cours des 10 dernières années dans ce pays; sur certains segments où il existait, il y a quelque temps encore, un quasi-monopole, au moins neuf entreprises locales sont en concurrence aujourd'hui.

En outre, on a pu observer une augmentation des importations de certaines lignes de produits alimentaires en provenance d'Europe et même de denrées détournées initialement destinées à l'aide d'urgence. Les concurrents ont également acquis la liberté d'importer directement des produits en provenance du Moyen-Orient, de l'Afrique du Sud et d'Europe. Ce nouvel environnement compétitif a en fin de compte abouti à la fermeture d'une usine entière et à la vente d'une autre.

CONSÉQUENCES POUR LA MAIN-D'ŒUVRE DE L'ENTREPRISE

Les pressions ont été très intenses au cours des trois dernières années et ont réduit la main-d'œuvre de l'entreprise, le nombre d'employés étant passé de 500 à 250 personnes au cours de cette période. Le repli devrait par ailleurs se poursuivre. Toutes les activités usuelles ont été sous-traitées pour réduire les coûts administratifs. Il est même question d'externaliser la comptabilité, mais pas le service des ventes.

Le profil de compétences des employés est le suivant: 50 pour cent d'employés non qualifiés (y compris les employés occasionnels), 20 pour cent d'employés semi-qualifiés, 20 pour cent de personnes qualifiées (mécaniciens et techniciens) et 10 pour cent de personnel de supervision et de gestion.

La formation des salariés a subi une série de restrictions qui sont devenues familières. À la fin des années 90, les apprentissages liés à des formations à long terme dans les écoles polytechniques et les universités ont été arrêtées et des personnes qualifiées et avec de l'expérience ont été recrutées à la place, sur un marché déjà submergé par des jeunes en recherche d'emploi.

La formation externe à temps plein a été supprimée et a été remplacée par une formation interne, complétée par l'utilisation de vidéos de formation. Le système de taxe d'apprentissage continue à fonctionner, mais avec la réduction de l'apprentissage à long terme et d'autres formations, il n'y a plus aucun fonds.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. Quelles ont été les incidences de la libéralisation, des importations massives et d'une concurrence mondiale plus importante pour la main-d'œuvre de l'entreprise? Est-ce le cas dans votre entreprise?

.....
.....
.....

2. Parmi les mesures qui ont été prises, lesquelles affectent directement la main-d'œuvre? Comment, à votre avis, ces mesures ont-elles un impact sur la motivation du personnel?

.....
.....
.....

3. Comment l'entreprise gère-t-elle la formation de ses employés? À votre avis, quelles sont les forces et les faiblesses de ce modèle?

.....
.....
.....

4. Quelles sont les perspectives dans le futur pour cette entreprise?

.....
.....
.....

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

Recrutement

Avant de commencer à recruter du personnel, il est important de préparer une description de chaque poste. Cela permet de décider quel type de travail exactement la nouvelle personne devra réaliser et quelles doivent être ses compétences, qualifications ou expériences nécessaires pour faire ce travail. Cela peut être simplement nommer un «profil de poste».

Exemple de profil de poste utilisé pour le recrutement* de nouveaux employés

Profil du poste

Date:

Poste: Assistant de vente

Exigences essentielles pour le poste:

- ✓ Scolarité suivie jusqu'à la fin du primaire.
- ✓ Bonnes compétences en arithmétique (sans calculatrice).
- ✓ Tempérament amical et bonnes capacités de communication.

Expérience souhaitée:

- ✓ Deux ans d'expérience dans la vente au détail.

Autre

- ✓ Flexibilité dans les heures de travail.

Les offres d'emploi sont ensuite publiées dans les journaux, à la radio, par des annonces publiques ou grâce au réseau personnel ou professionnel. L'entreprise compare les candidatures avec les critères du profil de poste et sélectionne les personnes susceptibles de convenir pour leur faire passer un entretien. Il est également important d'intégrer une politique de non-discrimination à l'égard des candidats sur des critères comme leur sexe, religion, groupe ethnique ou âge. Les entretiens sont utiles pour un certain nombre de raisons: ils aident à dévoiler la personnalité du candidat, ses capacités de communication et ses capacités cachées. Ils permettent aussi de révéler ses capacités à prendre des décisions ou ses compétences techniques et donnent au candidat l'opportunité de comprendre le travail et ce qui sera exigé de lui.

Après la sélection définitive d'un candidat, une lettre doit être envoyée, confirmant le recrutement et la date à laquelle la personne doit commencer à travailler. Il faut

également fournir au nouvel employé un contrat de travail, contenant la description du poste et des détails sur la rémunération et d'autres avantages (par exemple, les vacances, l'aide au transport jusqu'au lieu de travail, etc.). Dans la plupart des pays, la loi exige un examen médical pour les travailleurs qui manipulent des aliments, afin de s'assurer qu'ils n'ont pas de maladies qui pourraient être transmises aux consommateurs et causer une intoxication alimentaire*.

Formation et motivation des équipes

Il est important d'introduire les nouveaux employés dans l'entreprise, pour qu'ils prennent connaissance de leur lieu de travail et des autres membres du personnel et deviennent rapidement productifs. Cela peut se faire, soit officiellement, au cours d'un stage préparatoire, soit moins formellement par un supérieur ou par le chef d'entreprise qui fait le tour de l'entreprise avec le nouvel employé pour le présenter à ses nouveaux collègues et lui expliquer son travail. Des documents sur l'entreprise, tels que des prospectus de promotion* ou des publicités et des échantillons de produit devraient également être donnés aux nouveaux membres du personnel.

Beaucoup de transformateurs artisanaux préfèrent recruter du personnel relativement peu expérimenté puis le former aux méthodes qui sont utilisées dans leur propre entreprise. Non seulement ils pensent que cela est moins coûteux (parce que les travailleurs inexpérimentés sont moins payés), mais ils estiment aussi qu'ils peuvent être formés entièrement par l'entreprise elle-même pour faire le travail selon sa vision et ses méthodes. Il est toutefois important de planifier la formation, de sorte que les compétences, attitudes et techniques adéquates soient construites d'une manière systématique.

La formation «sur le tas» a beaucoup de succès auprès des transformateurs artisanaux car les nouveaux employés travaillent et produisent tout en étant formés par les plus expérimentés de l'équipe. Des cours spécialisés sont dispensés par certaines écoles ou départements universitaires et certains organismes internationaux de développement. Il existe souvent des subventions ou des bourses pour les petites entreprises accordées par des institutions gouvernementales ou des agences de développement pour la formation et le suivi du personnel.

Les travailleurs doivent être prêts à travailler pour l'entreprise parce qu'ils sentent qu'ils ont un avenir – en d'autres termes, le personnel doit être motivé. Le chef d'entreprise doit veiller au minimum à ce que les salariés soient raisonnablement rémunérés, dans les temps et que les conditions de travail soient bonnes.

Toutefois, un facteur de motivation pour le personnel est le fait de sentir qu'il fait partie intégrante de l'entreprise et que ses propres activités peuvent contribuer au succès de l'activité. Lorsqu'un employé est soutenu dans son travail par le chef d'entreprise, il est plus susceptible d'être motivé et d'améliorer sa productivité. Parmi les autres facteurs de motivation des employés, on compte:

- les indemnités de transport, de logement et de santé;
- une contribution aux dépenses d'éducation de leurs enfants ou aux frais médicaux;
- la subvention de repas ou la possibilité d'acheter des produits à un coût réduit;
- des temps de travail raisonnables et des jours de congé accordés pour participer à des événements familiaux spéciaux ou se rendre dans des centres de soins.

Gestion du personnel

Dans les micro et petites entreprises, les relations entre le chef d'entreprise et les employés se basent souvent sur l'ordre et le commandement, les responsables ayant un rôle autoritaire au sein d'une hiérarchie bien définie. Les syndicats sont rares et les employés sont informés individuellement de leurs salaires et de leurs conditions de travail par le chef d'entreprise ou leur responsable. Les méthodes de gestion plus récentes sont plus participatives et ouvertes. L'objectif est de promouvoir la coopération entre la direction et le personnel et d'éviter des relations d'opposition assez courantes dans les industries traditionnelles. En cas de succès, les employés envisagent leur futur à bien plus long terme au sein de l'entreprise.

Une gestion moderne du personnel exige différentes mesures, notamment:

- l'implication des employés dans les décisions de l'entreprise;
- un salaire proportionnel aux performances de l'employé;
- le recrutement prudent et la formation des employés, ainsi qu'un traitement correct;
- des politiques de gestion du personnel intégrées aux politiques de production, de commercialisation et de vente.

Une bonne gestion consiste à motiver le personnel afin qu'il réalise de meilleures performances. Cela signifie permettre aux employés de comprendre clairement les objectifs de l'entreprise et la manière dont chacun d'entre eux peut contribuer à la réalisation de ces objectifs. Il est aussi essentiel de fournir les outils nécessaires, les compétences, les conditions de travail et les ressources leur permettant de faire leur

travail correctement. Le chef d'entreprise peut le faire en fixant des objectifs clairs quant à la quantité du travail et aux normes de qualité que les employés sont censés atteindre, en évaluant correctement leurs performances, en faisant des critiques constructives lorsque des améliorations sont nécessaires et en récompensant les employés méritants par des responsabilités accrues.

Voici quelques conseils pour une bonne gestion du personnel:

- impliquez le personnel dans les décisions relatives à toute modification de leur travail et consultez-les régulièrement;
- mettez en place une discipline ferme mais juste;
- fixez des délais ou des objectifs réalisables et vérifiez régulièrement les progrès réalisés;
- donnez crédit à l'initiative et à l'intelligence et montrez que vous appréciez un travail bien fait;
- discutez des faiblesses avec chaque membre du personnel de manière individuelle et faites des suggestions sur les moyens de les améliorer.

Rendre les salaires proportionnels à la performance est une autre manière de motiver les employés. Bien que certaines petites entreprises paient les heures supplémentaires ou rémunèrent le personnel à l'unité (c'est-à-dire que les travailleurs sont payés par unité de production), plus communément, le système de rémunération repose sur un montant fixe pour un travail spécifique. Avec les méthodes de gestion plus récentes, la rémunération varie en fonction des performances d'une personne et/ou de celles de l'entreprise. Cela implique une évaluation régulière de la performance de chaque employé et la mise en place d'un système de partage clair des bénéfices. Chaque employé doit savoir comment il ou elle gagnerait à recevoir des primes suite à l'amélioration des performances de l'entreprise. Une alternative pour les sociétés à responsabilité limitée est d'offrir aux salariés des parts de l'entreprise, qui devraient être gardées plusieurs années.

Cela permet de lier le personnel au développement à long terme de l'entreprise. Les plans de partage des bénéfices et de prise de participation des employés impliquent qu'ils partagent aussi certains risques avec le propriétaire de l'entreprise, liés à son fonctionnement. Les méthodes modernes de gestion du personnel sont également connues sous le nom de Gestion des ressources humaines (GRH). Ces méthodes visent à employer des personnes qui peuvent fonctionner avec souplesse et s'adapter à différents postes ou à des modalités de travail changeantes, au lieu de définir de manière rigide un profil de poste. Dans les grandes entreprises, les relations de travail entre les employés découlent de la responsabilité de tous les dirigeants et pas seulement des responsables des ressources humaines. Les problématiques liées aux ressources humaines sont généralement intégrées aux autres domaines de la société, dont la commercialisation, les ventes, la production et autres.

L'expérience a montré que les entreprises fonctionnant avec des méthodes modernes de gestion du personnel ont une productivité plus élevée par rapport à celles adoptant une méthode de gestion de type autoritaire.

Santé et sécurité

Tous les chefs d'entreprise ont la responsabilité d'assurer la sécurité et l'hygiène de leurs employés au travail afin de prévenir toute maladie ou blessure. Il s'agit d'une responsabilité juridique dans certains pays, mais, même s'il n'existe pas de réglementation en la matière, il est dans l'intérêt du chef d'entreprise de prévenir les accidents ou les mauvaises conditions de travail. Les coûts de la prévention sont bien inférieurs aux coûts générés par l'endommagement des équipements, aux frais médicaux ou juridiques, à la majoration des primes d'assurance ou à la perte d'un salarié qualifié. Un environnement de travail sûr et sécurisé améliore aussi l'image de l'entreprise. Les principaux dangers qui peuvent survenir lors de la transformation des aliments sont des brûlures dues à des équipements fonctionnant à des températures élevées, des coupures en maniant des lames, des blessures causées par des machines sous-tension et toutes les conséquences que peut avoir un environnement malsain (poussière, émanations de gaz ou de fumée,...).

Une part de la responsabilité du chef d'entreprise consiste à veiller à ce que les machines fonctionnent en toute sécurité, que des agents de sécurité soient présents, que le matériel soit régulièrement entretenu et que le personnel soit correctement formé à son utilisation.

Registres du personnel

Différents types de registres sont nécessaires pour conserver des informations sur les salariés et leurs emplois. Les dossiers du personnel sont constitués par des informations sur la performance passée de chacun des employés, sur leurs salaires, promotions, vacances, correspondances avec les Ministères du travail ou des finances pour l'impôt sur le revenu, contributions aux retenues à la source de l'impôt sur le revenu, etc. Dans certaines grandes entreprises, les registres enregistrent la présence et le temps de travail mais ils sont rarement nécessaires pour les petites entreprises.

Conclusions sur l'étude de cas

Après avoir comparé vos connaissances antérieures avec le contenu de l'unité, répondez aux questions suivantes en essayant d'optimiser l'usage de vos nouvelles connaissances:

1. Quelles ont été les incidences de la libéralisation, des importations massives, et d'une concurrence mondiale plus importante sur la main-d'œuvre de l'entreprise? Est-ce le cas dans votre entreprise?

.....
.....
.....
.....

2. Parmi les mesures qui ont été prises, lesquelles affectent directement la main-d'œuvre? Comment, à votre avis, ces mesures ont un impact sur la motivation du personnel?

.....
.....
.....
.....

3. Comment l'agro-industrie gère-t-elle la formation? À votre avis, quelles sont les forces et les faiblesses de ce modèle?

.....
.....
.....
.....

4. Quelles sont les perspectives de l'agro-industrie?

.....
.....
.....
.....

Exercice de groupe

Prenons l'exemple d'une entreprise produisant des mangues séchées:

L'entreprise, en expansion, cherche par conséquent à recruter de nouveaux employés pour son usine de transformation de mangues séchées.

1. Élaborez les profils de poste pour le recrutement du personnel suivant:
 - a. Un responsable d'usine
 - b. Un responsable pour l'assurance qualité
 - c. Un opérateur pour le nettoyage des installations
 - d. Un opérateur pour la réception des matières premières.

Utilisez le format proposé dans le module.

2. Quels seraient les principaux thèmes du manuel de formation pour les nouveaux employés (dans les zones de transformation)? Élaborez un tableau présentant le contenu du manuel.
3. Mentionnez au moins quatre mesures qui devraient être prises afin de prévenir les accidents dans les zones de transformation.

Résumé

- Le personnel est la ressource la plus importante pour le fonctionnement d'une petite entreprise de transformation parce qu'il représente un potentiel illimité si les employés sont correctement formés, encadrés et motivés.
- Avant de commencer à recruter du personnel, il est important que le chef d'entreprise prépare une description des tâches de chaque poste: le «profil de poste».
- Les offres d'emplois sont publiées dans les journaux, à la radio, dans des annonces publiques ou diffusées grâce aux réseaux personnels et professionnels. Le chef d'entreprise compare ensuite les candidatures reçues

avec les critères du profil et choisit les personnes susceptibles de convenir pour un entretien.

- Une fois le candidat sélectionné, une lettre doit être envoyée, confirmant le recrutement pour le poste et indiquant la date à laquelle il doit débiter. Le nouvel employé doit recevoir un contrat de travail, contenant la description du poste, les détails du salaire et les autres avantages (par exemple, les congés payés, l'aide au transport, etc.)
- Il est important d'introduire les nouveaux employés dans l'entreprise, afin qu'ils prennent connaissance de leur lieu de travail et des autres membres du personnel et qu'ils deviennent rapidement productifs. Il faut également donner au nouvel employé de la documentation sur la société, comme des prospectus de promotion ou des publicités et des échantillons de produits.
- Ce qui caractérise la réussite d'une entreprise de toute taille est le fait que les travailleurs soient prêts à travailler pour elle parce qu'ils estiment qu'ils y ont un avenir – en d'autres termes, le personnel est motivé. Au minimum, le chef d'entreprise doit veiller à ce que le personnel soit raisonnablement rémunéré, que les salaires soient payés à temps et que les conditions de travail soient bonnes.
- Lorsque les employés se sentent soutenus dans leur travail par le chef d'entreprise, ils sont plus susceptibles d'être motivés et d'améliorer leur productivité.
- Les méthodes de gestion les plus récentes sont plus participatives et ouvertes. L'objectif est de promouvoir des relations de coopération entre la direction et le personnel et d'éviter des relations d'opposition qui existent souvent dans les industries traditionnelles.
- Il est également essentiel de procurer les outils nécessaires, les compétences, les conditions de travail et les ressources permettant aux travailleurs de faire leur travail correctement.
- L'expérience a montré que les entreprises ayant adopté des méthodes modernes de gestion du personnel ont une productivité plus élevée que celles qui fonctionnent avec des méthodes de gestion autoritaires.
- Tout chef d'entreprise a la responsabilité d'assurer la sécurité et l'hygiène du personnel au travail, afin de prévenir les maladies ou les blessures sur le lieu de travail. Il s'agit d'une responsabilité juridique dans certains pays, mais, même si les lois n'existent pas, il est dans l'intérêt du chef d'entreprise d'éviter des accidents ou de mauvaises conditions de travail.
- Différents types de registres sont nécessaires pour conserver des informations sur les employés et leur poste. Les registres du personnel consignent la performance des employés, leurs salaires, les promotions, les congés payés, les correspondances avec le Ministère du travail ou l'administration fiscale pour l'impôt sur le revenu, les contributions aux retenues à la source de l'impôt sur le revenu, etc.

Évaluation de l'unité

Répondez aux questions suivantes sur des feuilles à part:

1. À votre avis, pourquoi les ressources humaines sont les plus importantes ressources des petites entreprises de transformation? Quelles valeurs doivent être appréciées chez les personnes qui travaillent dans votre petite entreprise?

.....

2. Expliquez ce qu'est le «recrutement» et les mesures qui devraient être prises en vue de l'emploi de nouveau personnel.

.....

3. Mentionnez au moins cinq avantages qui peuvent motiver les travailleurs et expliquez comment maintenir le personnel motivé.

.....

4. À votre avis et après la lecture de cette unité, expliquez l'importance de fournir un environnement sain et sécurisé au personnel.

.....

En tentant de répondre à ces questions, si vous avez des doutes ou le sentiment que vous ne possédez pas suffisamment d'éléments pour l'analyse, réviser le manuel, consultez le guide de lecture ou contactez l'animateur.

Gestion de l'équipement dans les agro-industries artisanales

UNITÉ TROIS

LISTE DES SUJETS ABORDÉS

1. Mise en contexte
2. Étude de cas: De la production de lait à sa transformation. Exemple de l'*Osia ice cream Compagny* au Danemark
3. Analyse de l'étude de cas
4. Choix de l'équipement
5. Calcul de la capacité de l'équipement
6. Sources d'approvisionnement en équipement
7. Maintenance
8. Amortissement
9. Conclusions sur l'étude de cas
10. Exercice de groupe
11. Résumé
12. Évaluation de l'unité



Le saviez-vous?

Savez-vous qu'un entretien approprié des machines permet de garantir leur fonctionnement correct, en toute sécurité et pour des périodes plus longues? Êtes-vous conscient qu'avant d'acheter des équipements, il est nécessaire d'évaluer leur capacité requise? Savez-vous quelles sont les considérations qui doivent être prises en compte pour décider où il convient d'acheter l'équipement? Votre entreprise a-t-elle planifié l'entretien de ses machines? Savez-vous que l'équipement s'use progressivement quand il est utilisé? Connaissez-vous les méthodes d'amortissement qui permettront au chef d'entreprise d'accumuler des fonds afin d'acheter une machine de remplacement?

Acheter l'équipement approprié en termes de taille, prix, disponibilité des pièces de rechange et planifier sa maintenance permet au chef d'entreprise d'économiser de l'argent.

Une fois cette unité terminée,
vous serez en mesure de:

- ☞ Identifier, à partir de votre propre expérience, les défis et les avantages que représente la gestion des équipements.
- ☞ Évaluer les implications économiques d'un entretien déficient des machines et du matériel.
- ☞ Apprendre à calculer la capacité de l'équipement avant de l'acheter.
- ☞ Connaître les sources d'approvisionnement en équipements.
- ☞ Apprécier l'importance d'une maintenance programmée* des équipements.



Mise en contexte

Des machines mal entretenues représentent un risque potentiel pour les opérateurs; elles produisent des produits en dessous des normes de qualité et elles sont susceptibles de les contaminer avec des fragments nuisibles. Une bonne maintenance permet aux machines de fonctionner correctement et en toute sécurité et prolonge leur durée de vie, réduisant ainsi les investissements et les dépenses de fonctionnement. Une cause courante de pertes survenant au cours de la production concerne les retards causés par les pannes et l'attente de pièces de rechange. Cela conduit une unité de traitement à fonctionner au-dessous de sa capacité prévue et réduit ainsi sa rentabilité.

La plupart des transformateurs artisanaux ne conservent pas de stocks de pièces de rechange en raison du coût que cela représente mais peu d'entre eux ont comparé ce coût à celui généré par des retards de production. Ils sont particulièrement importants si les délais de livraison des pièces de rechange sont de plusieurs semaines (par exemple, si elle sont importées). Dans la plupart des procédés de transformation, quelques-unes des pièces sont susceptibles de s'user plus rapidement que d'autres (par exemple, les lames, les moteurs ou les roulements, les éléments de chauffage, etc.). Pour chaque procédé de transformation, le chef d'entreprise devrait identifier les pièces de rechange prioritaires et veiller à ce qu'elles soient toujours disponibles en stock. Dans les plus grandes entreprises, un registre peut s'avérer utile pour garder la trace des dépenses concernant les pièces de rechange.

Étude de cas: La production de lait à sa transformation. Exemple de l'Osia Ice cream Compagny au Danemark

CONTEXTE

L'entreprise *Osia ice cream Compagny*¹ a été fondée par un producteur de lait privé en 1994. La quantité de lait produite par l'exploitation ayant commencé à croître, la ferme a rencontré plus de difficultés à le vendre sous forme de lait frais, en particulier pendant l'été. Le producteur a examiné différentes options pour transformer son lait en vue de prolonger la durée de vie du produit et a visité un certain nombre de petites entreprises de production de fromages et de crèmes glacées pour avoir des idées sur les marchés et les technologies nécessaires.

L'agriculteur a identifié plus de 40 sociétés de production de ces produits dans la région de Copenhague. Mais en parlant avec les consommateurs et les distributeurs de crème glacée, il a constaté que seulement trois d'entre elles avaient des normes de production élevées et conséquentes. Deux des distributeurs ont indiqué qu'ils étaient disposés à acheter ses produits s'il était en mesure de produire des glaces de bonne qualité.

RECHERCHE D'UN ÉQUIPEMENT ADAPTÉ

L'agriculteur a étudié en détail les techniques de fabrication de crème glacée et a identifié une machine italienne adaptée à ses besoins. Son coût était toutefois extrêmement élevé. Afin d'acheter le matériel, il a accepté un prêt d'un partenaire et l'activité a été enregistrée en tant que partenariat. Cependant, dès le début de la production, il est apparu évident qu'il serait impossible de rembourser le prêt. Le matériel a été vendu et le partenariat stoppé.

L'agriculteur a néanmoins persisté et a acheté un matériel d'occasion pour une deuxième tentative, permettant de produire deux variétés de crème glacée (café et vanille). L'agriculteur a travaillé dur pour garder de bonnes relations avec ses deux distributeurs qui lui ont facilité le stockage dans des magasins locaux. Comme le matériel n'était pas récent, il a établi une maintenance programmée de l'équipement*, qui incluait le remplacement des pièces avant qu'elles ne soient usées.

CONCLUSION

Les ventes ont augmenté constamment et aujourd'hui, l'entreprise produit trois tonnes de crème glacée par jour et emploie 10 personnes. À l'heure actuelle, la société ne fait pas de publicité et dépend en grande partie de ses agents et de la qualité de ses produits pour accroître ses ventes.

¹ Adapté de: FAO. 2009. *Agribusiness management for small and medium sized businesses in Bulgaria. Part II Training approaches, case studies and exercises.*

De plus, l'entreprise prévoit de s'accroître encore grâce à une amélioration de ses technologies et à la diversification de ses produits. Elle envisage de souscrire à un autre prêt et a préparé un *business plan*. La société tient également à effectuer de plus amples recherches sur les raisons pour lesquelles les clients achètent ses produits. Elle prévoit un accroissement de la concurrence dans l'avenir, en particulier avec les produits d'importation et a l'intention de l'anticiper.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. Expliquez les raisons pour lesquelles l'entreprise a échoué lors de sa première tentative de fabrication de crème glacée.
2. Croyez-vous que l'agriculteur ait fait un calcul d'amortissement avant d'acheter son premier équipement? Expliquez votre réponse en utilisant les informations de l'étude de cas et votre propre avis.
3. Quels sont les avantages et les inconvénients rencontrés en achetant du matériel d'occasion? Mentionnez-en au moins trois.
4. Selon vous, quelles sont les raisons pour lesquelles l'agriculteur a établi une maintenance programmée pour son équipement?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances acquises.

Choix de l'équipement

Les principales décisions à prendre lorsqu'on achète du matériel concernent les points suivants:

- distinguer les étapes du processus qui nécessitent une mécanisation de celles qui peuvent être faites manuellement;

- calculer la capacité appropriée de l'équipement (ou son débit) pour le niveau de production envisagé (toutes les machines doivent avoir un débit similaire);
- décider s'il faut acheter un équipement produit localement ou l'importer.

PROCÉDÉ MÉCANISÉ OU MANUEL

Certains procédés comme l'extraction de l'huile comestible à partir de graines et de noix ou le broyage de graines de céréales sont difficiles et demandent beaucoup de temps lorsqu'elles sont effectuées manuellement et les rendements de production* sont faibles. Ces processus sont généralement mécanisés et nécessitent donc un capital initial plus important par rapport à la plupart des autres types de transformation agroalimentaire. Cette dépendance vis-à-vis des machines signifie également qu'une gestion de la maintenance et un stock de pièces de rechange sont des aspects à prendre en compte. Les effectifs sont plus faibles que pour certains autres types de transformation agroalimentaire mais une formation est nécessaire afin de faire fonctionner correctement les machines et les régler pour obtenir un maximum de rendement et de productivité.

Lors de la planification de la production*, le chef d'entreprise doit donc comparer les coûts générés par l'embauche de travailleurs pour un travail spécifique avec les investissements* nécessaires pour acheter une machine.

Calcul de la capacité de l'équipement

L'erreur commune des chefs d'entreprise est d'acheter le seul équipement localement disponible, sans se demander s'il est suffisamment adapté aux volumes de ventes. Le chef d'entreprise devrait évaluer le débit nécessaire, rechercher les sources d'approvisionnement en équipements et sélectionner une entreprise pouvant fournir la machine dont il a besoin.

PRÉVISIONS DES VENTES

La première étape, lorsque l'on choisit la capacité d'un équipement, est de faire une évaluation précise des ventes prévisionnelles. Pour une nouvelle entreprise, cela se fait dans le cadre d'une étude de faisabilité*. Les entreprises déjà existantes peuvent collecter ces données en ajoutant les données de ventes journalières pour obtenir le chiffre total mensuel. Ces informations peuvent être utilisées pour planifier l'achat d'un équipement supplémentaire ou l'embauche de nouveaux employés lorsque les ventes progressent ou, lorsque les ventes diminuent, pour évaluer les besoins supplémentaires en matière de promotion des produits ou de développement de nouveaux produits.

TAUX DE PRODUCTION

Les données sur les ventes peuvent être utilisées pour calculer le taux de production quotidien, en utilisant la formule ci-dessous. Le taux de production est ensuite utilisé pour planifier les quantités de matières premières, d'ingrédients et d'emballages qui doivent être commandés.

$$\text{Taux de production (kg/jour)} = \frac{\text{Volume de la production mensuelle (kg)}}{\text{Nombre de jour de production par mois}}$$

Par exemple, si les ventes de granulés pour poulets sont de 24 tonnes par mois et qu'une usine de fabrication de ce type de granulés fonctionne six jours par semaine, alors il faut produire une tonne d'aliments chaque jour.

FLUX DE PRODUCTION

La quantité moyenne produite par heure correspond au «flux de production». Il est calculé pour définir la capacité requise des équipements.

Flux de production (nombre d'unités/heure) =

$$\frac{\text{Quantité de produit vendue par mois (nombre d'unités)}}{(\text{Nombre de jours de production par mois} \times \text{Nombre d'heures de travail par jour})}$$

Le calcul du flux de production permet au chef d'entreprise de décider de la capacité et du nombre de pièces d'équipement nécessaires. Ce type de calcul est illustré par les exemples suivants.

Exemple: calcul du flux de production

En reprenant le taux de production calculé plus haut et en supposant que les opérateurs disposent de 2 heures par jour pour produire les granulés, alors le flux moyen de production du mélangeur est de:

$$\begin{aligned} &= 1 \text{ tonne par jour} / 2 \text{ heures par jour} \\ &= 0,5 \text{ tonne/heure} \end{aligned}$$

Si le mélangeur met 30 mn à mélanger une fournée de granulés pour animaux, alors il est possible de produire deux lots à l'heure et un mélangeur d'une capacité de $0,5 / 2 = 0,250$ tonne est approprié (en fait une capacité de 300 kg pour éviter un sur-remplissage).

Calcul modifié du flux de production

En raison de délestages, l'usine ne peut pas faire fonctionner les mélangeurs électriques le lundi et le jeudi de chaque semaine. Pour atteindre les niveaux de production nécessaires et répondre aux objectifs de vente, le taux de production doit donc être augmenté sur les quatre jours où le mélangeur peut fonctionner, c'est-à-dire: $(24 \text{ tonnes/mois}) / (16 \text{ jours/mois}) = 1,5 \text{ tonne/jour}$.

Le flux moyen du mélangeur doit être de: $(1,5 \text{ tonne/jour}) / (2 \text{ h/jour}) = 0,750 \text{ tonne/heure}$.

Un mélangeur d'une capacité de $0,750 / 2 = 0,475 \text{ tonne}$ est nécessaire (soit une capacité réelle de 500 kg).

Exemple: choix de la capacité de l'équipement

Si 3 heures sont nécessaires pour faire bouillir 36 kg de confiture par jour, le flux de production pour l'étape d'ébullition est de:

$$36/3 = 12 \text{ kg par heure.}$$

Un lot de confiture doit bouillir environ 15 minutes pour maintenir la qualité du produit et un maximum de trois lots à l'heure peuvent être produits.

Le chef d'entreprise a donc un certain nombre de choix: 1) Acheter une marmite unique de grande taille (par exemple, 15-20 litres) et en acier inoxydable avec un grand brûleur pour pouvoir cuire un lot de 12 kg de produit en 15 mn. C'est l'option la plus coûteuse, mais la production est simple et nécessite peu d'organisation. 2) Produire deux lots de 6 kg dans une marmite plus petite (par exemple d'une capacité de 10 litres) avec un brûleur plus petit. 3) Faire trois lots de 4 kg chacun, au moyen d'une plus petite marmite (par exemple de 6 litres) et d'un petit brûleur. C'est le niveau d'investissement le moins cher, mais il exige une organisation du travail plus complexe, du personnel compétent et la maintenance programmée des équipements*.

Mise en correspondance des flux de production des différents équipements

Dans l'agroalimentaire, il existe généralement un court délai entre les différentes étapes d'un processus et pour éviter les goulets d'étranglement*, il est important

TABLEAU 1

Utilisation d'un tableau pour calculer l'équipement nécessaire à la fabrication de 52 kg de biscuits par jour

Étape du procédé	Équipement requis	Calcul/hypothèses
Pesage des ingrédients	Manuel	
Mélange de la pâte	Mélangeur d'une capacité de 15 kg	Le mélangeur a besoin de 20 mn pour mélanger chaque lot – soit 2 lots à l'heure. 2 heures de mélange exigent une capacité de $26 / 2 = 13$ kg (soit une capacité réelle de 15 kg pour éviter les débordements).
Confection du biscuit	Machine de moulage d'une capacité de 1 500 pièces par heure	52 kg de pâte moulé en morceaux de 10 g (5 200 pièces). 3,5 heures pour le moulage.
Cuisson	Four avec 8 barquettes de 50 biscuits chacun	Temps de cuisson = 15 mn – soit 3 lots par heure (1 200 biscuits par heure). Total: 4,3 heures de cuisson.
Refroidissement	Étagère de 24 plateaux	8 barquettes par heure avec une barquette par plateaux. Stockage temporaire des biscuits pendant 3 heures avant de les emballer.
Emballage dans du film plastique	Remplissage manuel. Machine de fermeture à la chaleur d'une capacité de 100 paquets par heure.	20 biscuits par paquet = 260 par jour. Durée de l'étape: 2,6 heures.
Emballage dans les cartons	Manuel	20 paquets par carton = 13 cartons par jour.

que tout le matériel ait le même flux de production. Pour calculer les capacités appropriées de tous les équipements d'un même procédé, ce dernier doit être décrit dans un tableau, indiquant à chaque étape la quantité de produits nécessaire pour atteindre les flux de production (Tableau 1).

Sources d'approvisionnement en équipement

Il est préférable d'acheter les équipements auprès de fournisseurs ou de sociétés d'ingénierie locaux parce qu'ils restent à proximité pour la maintenance ou la réparation de l'équipement. Le prix d'achat est souvent inférieur par rapport aux équipements importés et les pièces de rechange peuvent être obtenues plus rapidement et plus facilement. Toutefois, la qualité de la main-d'œuvre et la volonté ou la capacité des sociétés d'ingénierie à fournir un service de réparation doit être prise en considération avant de choisir un type particulier de matériel.

En cas d'importation des équipements, la principale difficulté consiste à trouver des informations sur le type de matériel, la volonté des fournisseurs étrangers à répondre à de petites commandes de matériel et des coûts plus élevés (frais de douane et de transport, droits à l'importation et coût du capital). Les informations

sur les différents types d'équipement, les spécifications et les coûts sont de plus en plus disponibles sur Internet (voir plus loin) et les chefs d'entreprises doivent pouvoir y avoir accès ou demander conseil et assistance aux bureaux des agences de développement, chambres de commerce, départements des universités travaillant sur les sciences et technologies alimentaires, associations de fabricants ou auprès des ambassades des pays exportateurs. Lors de la commande d'un équipement, il faut:

- spécifier exactement ce qui est nécessaire (de nombreux fabricants ont toute une gamme de matériels analogues);
- donner le flux de production requis en kg ou en litres par heure et le type de produit à traiter;
- donner d'autres informations telles que le numéro de modèle de la machine, l'alimentation électrique monophasée ou triphasée, le nombre et les types de pièces de rechange nécessaires.

Maintenance

Les décisions liées aux coûts et avantages d'une maintenance programmée de l'équipement* dépendent de la vitesse à laquelle les réparations peuvent être faites, de la valeur des pièces de rechange qui doivent être disponibles en stock et du coût des pertes de production causées par des interruptions de la production suite à des pannes. Les entreprises de transformation devraient surveiller leurs équipements et, leur expérience du taux de panne s'accumulant, devraient réparer la machine avant même qu'une pièce de remplacement ne soit nécessaire. Des dispositions peuvent être prises avec un dépanneur local pour réparer les équipements en priorité si le chef d'entreprise lui paie chaque année des honoraires de maintenance ou garantit qu'il le chargera de toutes les réparations.

Le planning de maintenance indique combien de fois une machine devrait être révisée, donne des détails sur ce qui devrait être fait durant la révision et comment la machine doit être démantelée et réassemblée. La gestion de la maintenance implique donc d'identifier des équipements prioritaires et de préparer un budget d'entretien, afin de mettre en œuvre le calendrier d'entretien.

Le personnel doit être formé à vérifier régulièrement les machines au cours de leur fonctionnement et à respecter le planning de maintenance. Les résultats devraient être consignés par écrit afin d'évaluer les coûts de maintenance et vérifier que ce planning évite bel et bien les pannes.

Exemple de maintenance programmée* d'un moulin à farine	
H E B D O M A D A I R E M E N S U E L	Maintenance mécanique
	✓ Vérifier et graisser les paliers, les remplacer si défectueux;
	✓ vérifier l'absence de fissures ou de copeaux sur les roues de la poulie, les remplacer si nécessaire, pour éviter d'endommager les courroies;
	✓ vérifier les boulons et les écrous d'étanchéité;
	✓ vérifier le niveau d'huile dans les moteurs diesel et remplir avec de l'huile appropriée, si nécessaire;
	✓ enlever la poussière de farine accumulée sur le matériel chaque jour. Une accumulation de poussière est responsable du développement de la rouille et, sur les équipements électriques, entraîne des blocages.
	Maintenance électrique
	✓ Enlever la poussière de farine des moteurs et des autres équipements électriques;
	✓ pour les machines qui ne sont pas en cours d'utilisation, couper l'alimentation électrique. Cela est très important car lorsque des coupures d'électricité se produisent, quand le courant revient, et que la machine est sous-tension, cela peut blesser un employé ou provoquer un incendie.
	Entretien et rangement
✓ Entreposer les outils et le matériel dans des endroits prédéterminés de sorte qu'ils soient faciles à trouver et que l'on s'aperçoive rapidement de leur éventuelle disparition;	
✓ toujours garder les allées dégagées, sans outils ni matériel;	
✓ nettoyer les ailettes de refroidissement des moteurs diesel tous les jours pour empêcher la poussière de rentrer, la surchauffe du moteur ou éventuellement son arrêt;	
✓ lors du ravitaillement des moteurs diesel, verser le carburant au moyen d'un filtre pour empêcher que des dépôts de rouille ne se mélangent avec le carburant et endommagent le moteur;	
✓ nettoyer les machines et le plancher;	
✓ vérifier l'usure des marteaux et les remplacer si nécessaire;	
✓ vérifier l'arbre (en particulier si les machines fabriquées localement ne sont pas testées pour leur résistance ou leur alignement);	
✓ vérifiez que les écrous de blocage sur l'arbre soient bien serrés;	
✓ vérifier que les boulons et les écrous du ventilateur soient serrés. S'ils sont lâches, le ventilateur peut devenir très dangereux;	
✓ vérifier les fixations de cette zone sujette à la fissuration;	
✓ vérifier l'huile du moteur et le filtre à huile sur les moteurs diesel et les changer toutes les 160 heures de travail;	
✓ changer le filtre à carburant tous les 320 heures de travail;	
✓ vérifier le corps de coulée et les soudures pour les fissures;	
✓ serrer les écrous au plancher et chercher des fissures dans les fondations du moulin;	
✓ vérifier les clés du ventilateur et s'assurer que ce dernier est placé sur le côté de l'arbre pour faciliter son retrait. Si les lames sont abîmées, les remplacer avec un acier de bonne épaisseur, et vérifier ensuite l'équilibre;	
✓ vérifier que les câbles soient fixés et qu'il n'y a pas de signe évident de mauvaise isolation;	
✓ vérifier le taux d'acidité dans les batteries qui sont utilisées pour démarrer les moteurs diesel. Maintenir les bornes propres.	

REGISTRES DE MAINTENANCE

Les registres de maintenance et de réparation donnent des informations sur la performance des équipements et les coûts d'entretien qui sont inclus dans les calculs des coûts d'exploitation (Tableau 2).

TABLEAU 2
Registres d'entretien et de réparations

Date	Travaux à effectuer	Temps passé	Coût de la main-d'œuvre	Pièces utilisées	Coûts des pièces

Amortissement

Le matériel s'use au fur et à mesure de son utilisation et l'amortissement permet d'accumuler suffisamment de fonds pour pouvoir remplacer le matériel en fin de vie. Lorsque le chef d'entreprise achète une machine, un véhicule ou un équipement de bureau, il doit estimer sa durée de vie, c'est-à-dire le nombre d'années avant que l'appareil ne nécessite un remplacement. On divise alors la valeur de l'équipement par cette durée et les chiffres de dépréciation sont inclus dans les comptes annuels de la société.

MÉTHODE D'AMORTISSEMENT LINÉAIRE

La méthode d'amortissement linéaire est présentée dans le Tableau 3.

TABLEAU 3
Méthode d'amortissement linéaire

Équipement	Valeur (10 ³ FCFA)	Durée de vie prévue (en nombre d'années)	Dépréciation par année (10 ³ FCFA)
Véhicule de livraison	15 000	10	1 500
Hachoir	8 000	15	533
Réfrigérateur	2 500	15	167
Tables en acier inoxydable	500	25	20
Outils à main (couteaux, aiguiseur, etc.)	120	5	24
Poussoir à saucisse	1 500	15	100
Mélangeur	1 200	15	80
Mobilier de bureau et équipements	400	25	16
Total	29 220		2 440

Une nouvelle camionnette de livraison est achetée pour 21 millions de FCFA. On estime sa durée de vie à 5 ans, avec une valeur résiduelle de 2 millions de FCFA. Si on utilise la méthode linéaire, l'amortissement annuel est de:

$21\,000\,000 - 2\,000\,000 = 19\,000\,000 / 5 = 3\,800\,000$ FCFA par an. La valeur comptable du véhicule sera réduite du même montant chaque année.

MÉTHODE D'AMORTISSEMENT DÉCROISSANT

Avec cette méthode, l'amortissement est plus élevé durant les premières années de la vie d'un actif et l'actif est amorti à l'aide du même pourcentage chaque année. L'amortissement peut être exprimé selon la formule suivante:

$$\text{Amortissement (pourcentage)} = (1 - n R/C) \times 100$$

où:

n = durée de vie du bien en années

R = valeur résiduelle du bien

C = coût du bien.

Exemple: méthode d'amortissement décroissant

Une machine est achetée 8 millions de FCFA aux États-Unis et a une durée de vie de quatre ans. On impute 40 pour cent chaque année, donc la première année, l'amortissement s'élève à 40 pour cent x 8 000 000, soit 3 200 000 FCFA, ce qui réduit sa valeur à 4 800 000 FCFA (8 000–3 200). La deuxième année, l'amortissement est de 40 pour cent de la valeur (40 % x 4 800), c'est-à-dire 1 920 000 FCFA – et ainsi de suite pendant quatre ans.

MÉTHODE PAR LA SOMME NUMÉRIQUE DES ANNÉES

C'est une variante de la méthode précédente, avec un amortissement également plus élevé durant les premières années de vie du bien.

Exemple: méthode par la somme numérique des années

Si une machine est achetée 12 millions de FCFA et a une valeur résiduelle de 1 millions de FCFA après quatre ans, on fait la somme suivante: 4 ans + 3 ans + 2 ans + 1 an = 10 ans.

Année 1: $4/10 \times (12\,000\,000 - 1\,000\,000) = 4\,400\,000$ FCFA	Somme cumulée = 4 400 000 FCFA
Année 2: $3/10 \times (12\,000\,000 - 1\,000\,000) = 3\,300\,000$ FCFA	= 7 700 000 FCFA
Année 3: $2/10 \times (12\,000\,000 - 1\,000\,000) = 2\,200\,000$ FCFA	= 9 900 000 FCFA
Année 4: $1/10 \times (12\,000\,000 - 1\,000\,000) = 1\,100\,000$ FCFA	= 11 000 000 FCFA

Conclusions sur l'étude de cas

Après avoir comparé vos connaissances antérieures avec le contenu de l'unité, répondez aux questions suivantes en essayant d'optimiser l'usage de vos nouvelles connaissances:

1. Expliquez les raisons pour lesquelles l'entreprise a échoué lors de sa première tentative de fabrication de crème glacée.

.....
.....
.....

2. Croyez-vous que l'agriculteur ait fait un calcul d'amortissement avant d'acheter son premier équipement? Expliquez votre réponse en utilisant les informations de l'étude de cas et votre propre avis.

.....
.....
.....

3. Quels sont les avantages et les inconvénients rencontrés en achetant du matériel d'occasion? Mentionnez-en au moins trois.

.....
.....
.....

4. Selon vous, quelles sont les raisons pour lesquelles l'agriculteur a établi une maintenance programmée pour son équipement?

.....
.....
.....

Exercice de groupe

Prenons l'exemple d'une entreprise produisant du beurre de karité. Étudiez le procédé de transformation et les équipements nécessaires pour produire du beurre de karité. Utilisez un graphique pour calculer la capacité des équipements nécessaires pour produire 800 kg de beurre de karité par mois.

L'entreprise a besoin d'acheter de nouveaux équipements d'une valeur de 10 millions de FCFA. On estime la durée de vie à 10 ans, avec une valeur résiduelle de 500 000 FCFA. Calculez l'amortissement annuel en utilisant la méthode linéaire.

Résumé

- Une maintenance adéquate assure un fonctionnement correct et sans danger des machines et prolonge leur durée de vie, réduisant ainsi les investissements et les dépenses de fonctionnement.
- La dépendance vis-à-vis des machines implique également de gérer cette maintenance et de constituer des stocks de pièces de rechange, qui constituent des aspects importants pour l'exploitation de ce type d'entreprise.
- Un chef d'entreprise doit prévoir le taux de production requis, rechercher et sélectionner des fournisseurs d'équipements.
- La première étape pour déterminer la capacité d'un équipement consiste à faire une prévision précise des ventes futures. Pour une nouvelle entreprise, cela se fait dans le cadre d'une étude de faisabilité. Une entreprise existante peut obtenir ces données en additionnant les ventes journalières enregistrées pour obtenir le total mensuel des ventes.
- La quantité moyenne produite par heure correspond au «flux de production», il est calculé pour déterminer la capacité de l'équipement.
- Pour calculer les exigences de chaque équipement, le procédé de transformation doit être transposé dans un graphique, indiquant la quantité de produit nécessaire à chaque étape pour atteindre le flux de production global.
- Il est préférable d'acheter les équipements auprès de fournisseurs ou de sociétés d'ingénierie locaux, parce qu'ils restent à proximité pour la maintenance ou pour toute réparation nécessaire. De plus, le prix d'achat est

souvent inférieur à celui des équipements importés et les pièces de rechange peuvent être obtenues plus rapidement et plus facilement.

- Les décisions concernant les coûts et les avantages d'une maintenance programmée dépendra de la vitesse à laquelle les réparations peuvent être faites, de la valeur des pièces de rechange qui doivent être gardées en stock et du coût des pertes de production causées par des arrêts suite à des pannes.
- La gestion de la maintenance implique donc l'identification des équipements prioritaires et la préparation d'un budget de maintenance, afin de pouvoir la planifier.
- Les équipements s'usent progressivement quand ils sont utilisés et l'amortissement est une méthode permettant d'accumuler suffisamment de fonds pour acheter un équipement de remplacement.
- Lorsqu'un chef d'entreprise achète une machine, un véhicule ou un équipement de bureau, il doit estimer sa durée de vie en nombre d'années. La valeur de l'équipement est alors divisée par ce nombre d'années, ce qui permet d'obtenir la valeur de dépréciation de l'équipement à inclure dans le compte de bilan de l'entreprise.
- Il existe trois méthodes pour calculer l'amortissement: la méthode de l'amortissement linéaire, celle de l'amortissement décroissant et la méthode par la somme numérique des années.

Évaluation de l'unité

Répondez aux questions suivantes sur des feuilles à part:

1. Mentionnez quelles décisions doivent être prises en ce qui concerne le choix de l'équipement.

.....
.....
.....
.....

2. Expliquez l'importance du choix de la capacité de l'équipement et mentionnez les différentes étapes de la démarche.

.....
.....
.....
.....

3. Quels sont les avantages d'une maintenance programmée?

.....
.....
.....
.....

4. À quoi sert le calcul de l'amortissement des équipements? Mentionnez les trois méthodes.

.....
.....
.....
.....

En tentant de répondre à ces questions, si vous avez des doutes ou le sentiment que vous ne possédez pas suffisamment d'éléments pour l'analyse, révissez le manuel, consultez le guide de lecture ou contactez l'animateur.

Gestion des exportations dans les agro-industries artisanales

UNITÉ QUATRE

LISTE DES SUJETS ABORDÉS

1. Mise en contexte
2. Étude de cas: Le *Haarlem honeybush producer Group* en Afrique du Sud
3. Analyse de l'étude de cas
4. Recherche des marchés d'exportation
5. Options d'exportation
6. Recherche des partenaires et signature d'accords juridiques
7. Prix, délais de livraison, et documents
8. Paiement
9. Assurances à l'exportation
10. Conclusions sur l'étude de cas
11. Exercice de groupe
12. Résumé
13. Évaluation de l'unité

Le saviez-vous?



Avant de pouvoir exporter des produits, vous devez analyser certains enjeux et vous poser certaines questions. Savez-vous qu'une étude des marchés d'exportation est nécessaire pour réduire le risque d'échec? Savez-vous que, pour les entreprises qui estiment que traiter avec les marchés extérieurs va bien au-delà de leur capacité, il existe d'autres options d'exportation? Si votre entreprise envisage d'exporter vers l'Union européenne, connaissez-vous la réglementation à suivre? Savez-vous qu'en matière de commerce international, il existe un certain nombre de conditions définies et codifiées et plusieurs documents commerciaux nécessaires?

L'exportation doit être prise au sérieux et ne constitue pas un moyen d'expédier les surplus de production. C'est un facteur de succès pour l'entreprise.

Une fois cette unité terminée,
vous serez en mesure de:

- 🌀 Identifier de nouvelles opportunités pour exporter vos produits par vous-même ou avec l'aide d'autres acteurs.
- 🌀 Évaluer les implications économiques du non-respect des délais de paiement.
- 🌀 Connaître les termes et les documents requis dans le commerce international.
- 🌀 Identifier d'autres options d'exportation.
- 🌀 Apprécier l'importance des assurances à l'exportation.



Mise en contexte

La mondialisation offre de nombreuses opportunités aux entreprises. Ces nouvelles opportunités se présentent lorsque les barrières aux échanges sont réduites. Cela permet aux pays et aux entreprises de se spécialiser de plus en plus sur les marchés les plus intéressants et de répartir les ressources plus efficacement. Toutefois, l'exportation présente de nombreux autres défis et opportunités. Il existe des différences entre les pays en matière de monnaie, langue, culture, technologies, pratiques commerciales, législation, besoins des acheteurs et politiques. Aucune firme ne peut se permettre de s'engager dans une nouvelle activité sauf si elle est raisonnablement assurée que les retombées financières seront suffisantes. Avant de songer à exporter, il est donc nécessaire de répondre aux questions suivantes:

- Quelles sont les raisons de s'orienter vers les marchés d'exportation?
- Quels produits peuvent être exportés?
- Qui serait l'acheteur étranger?
- Comment les marchandises peuvent-elles être exportées dans les meilleures conditions?
- Est-il rentable d'exporter?
- Comment éviter un échec éventuel?

S'il existe de nombreuses bonnes raisons d'exporter, il y a aussi des facteurs de dissuasion tout à fait valables, comme les fluctuations des taux de change, les coûts engendrés pour rendre les produits adéquats à l'exportation, la nécessité

d'attribuer des ressources financières, de gestion et autres, ou encore d'autres complications qui apparaissent une fois que l'on est entré sur ces marchés. Toute décision d'exporter doit reposer sur des opportunités existantes.

Étude de cas: Le Haarlem honeybush producer Group en Afrique du Sud

INTRODUCTION

L'*Honeybush*¹ (*Cyclopia spp.*) est un arbuste vivace ligneux, unique en Afrique du Sud, dont les feuilles et les tiges sont utilisées pour faire du thé aux herbes sans caféine, avec des propriétés médicinales renommées de plus en plus accréditées par de récentes études scientifiques.

Historiquement, l'*honeybush* est récolté dans la nature. Toutefois, le marché se développant et se formalisant, la cueillette sauvage est de plus en plus inefficace d'un point de vue économique et inappropriée aux considérations environnementales. Passer de la cueillette sauvage à la culture était donc l'étape suivante logique, surtout dans la cas de l'ouverture de nouveaux marchés internationaux. En 2001, les communautés agricoles d'Haarlem ont été parmi les premières à s'engager dans la culture de l'*honeybush*.

Haarlem est une communauté d'agriculteurs de subsistance, localisée dans la vallée Langkloof, près de la frontière entre le Cap Ouest et le Cap Est, au beau milieu des grands producteurs de fruits (pommes). La communauté se compose d'environ 3 500 personnes, la plupart appartenant à la communauté noire, et réparties en 900 ménages, avec une grande diversité de statut social. La récolte sauvage d'*honeybush* constitue depuis toujours une importante source de revenus complémentaires pour les ménages d'Haarlem. Afin de répondre aux enjeux de croissance économique et environnementaux, la communauté d'Haarlem a décidé de passer de la récolte sauvage à la culture, la première plantation de *honeybush* datant de 2001. Une des raisons de cette décision a été l'intérêt de la communauté à exporter le produit.

DISCUSSION

Consommé par les familles d'Afrique du Sud depuis 1700 au moins, le thé *honeybush* n'était pas commercialisé et les premières chaînes d'approvisionnement ne sont apparues que depuis les années 60 pour les marchés locaux et depuis les années 90 pour les marchés d'exportation. En conséquence, le marché de consommation du *honeybush* connaît une croissance rapide. La demande en *honeybush* croît de plus de 30 pour cent par an en moyenne (elle est passée de 30 millions de tonnes en 1997 à 220 millions de tonnes en 2004). La plupart des plantations sont biologiques. Les producteurs ont opté pour ce type de production

¹ Adapté de: Reardon, N. et Hopkins, R. 2005. *Case studies of organizations linking to dynamic markets in South Africa: the Haarlem and Erikaville honeybush producers in South Africa*. <http://www.pfid.msu.edu/SACaseHaarlemandEricaville.pdf>. Certains faits ont été modifiés pour la formation.

principalement pour maintenir l'image du thé *honeybush* comme étant un produit bon pour la santé, en particulier sur les marchés d'exportation où le thé est commercialisé auprès de consommateurs soucieux de leur santé.

Le traitement du thé *honeybush* se décompose en six étapes: coupe, oxydation, séchage, tamisage, stérilisation et emballage. On compte huit transformateurs de *honeybush* en Afrique du Sud. Les plus importants sont *Honeybush natural products* (HNP) et *Cap honeybush tea* (CHT). Ensemble, ces deux sociétés représentent à peu près 66 pour cent du marché. Les deux sociétés utilisent les mêmes technologies de transformation et appliquent le système HACCP; toutes deux sont certifiées biologiques. Alors que l'activité de PNH est partiellement intégrée en amont dans la production seulement, celle de CHT couvre la totalité de la chaîne, de la plantation au produit fini.

Alors que la majorité de l'*honeybush* produit est du thé conventionnel fermenté («noir»), la PNH produit également du thé biologique (15 pour cent de la production), ainsi que de petits lots de *honeybush* vert (<5 pour cent de la production). En conformité avec les exigences d'*Ecocert**, la PNH traite le thé biologique séparément du thé conventionnel. Bien que la majeure partie du thé *honeybush* biologique reçoive un meilleur prix après transformation et emballage de 10 pour cent (2 rand/kg), la demande reste encore faible à ce stade.

Le traitement du thé vert (le processus naturel de fermentation est arrêté) reste expérimental et plus coûteux que le traitement régulier. Les thés verts biologiques sont produits principalement pour répondre la demande des marchés d'exportation, notamment en Allemagne, qui s'impose comme le fournisseur de l'Europe en thé et café.

CONCLUSION

Environ 25 pour cent de la production est commercialisée sur le marché intérieur où le *honeybush* est largement distribué dans les supermarchés sous toute une série de marques. Il s'agit notamment des marques d'entreprise de conditionnement (Freshpack, Vital, 5 Roses) ainsi que de marques de labels privés (par exemple, Spar, Woolworths). En ce qui concerne le marché d'exportation, 90 pour cent de l'*honeybush* est exporté en vrac puis conditionné pour la vente au détail sur les marchés d'exportation. Un produit notable pour le marché d'exportation au détail est celui de la marque CNTP de Intaba, qui remporte un certain succès sur le marché canadien. Les principaux marchés d'exportation en gros sont l'Allemagne, le Royaume-Uni et la Pologne. Les marchés qui achètent de petits volumes à l'heure actuelle mais avec un grand potentiel à l'exportation sont les États-Unis et le Japon.

Les groupes d'agriculteurs d'Haarlem ont réalisé que l'exportation est un exercice difficile, surtout s'il est traité directement. Aussi, d'autres options leurs sont

venues à l'esprit, comme devenir les fournisseurs d'un grand transformateur qui exporte lui-même le produit. Aujourd'hui, les groupes d'agriculteurs d'Haarlem fournissent toutes leurs productions d'*honeybush* à la PNH et ils travaillent pour intégrer les normes de qualité du transformateur, comme par exemple, le label biologique.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. Décrivez l'option d'exportation que les groupes d'agriculteurs d'Haarlem ont choisi. Pensez-vous que c'était la meilleure solution? Expliquez votre réponse.
2. Quelles sont les réglementations que les transformateurs respectent en vue d'exporter vers les marchés internationaux (en particulier vers les marchés européens)?
3. Expliquez la raison pour laquelle les thés verts et biologiques sont principalement destinés aux marchés d'exportation.
4. Pourquoi pensez-vous que l'*honeybush* est exporté en gros et ensuite conditionné pour la vente au détail sur les marchés d'exportation?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

Recherche des marchés d'exportation

Une étude sur les marchés d'exportation est nécessaire, non pour garantir un succès, mais pour réduire les risques d'échec. Les informations de base sur la zone cible incluent des données sur les conditions climatiques, les ports et les distances, l'environnement politique, les barrières tarifaires, les droits de douane ou les quotas, les barrières non tarifaires (c'est-à-dire les réglementations

phytosanitaires, les exigences en matière d'étiquetage), les restrictions en devises et la convertibilité, le niveau de développement économique, les conditions sociales, la langue, les données démographiques et socioéconomiques telles que la religion et les différences culturelles, les habitudes, modes, tendances, styles et goûts des consommateurs cibles.

D'autres informations essentielles sur les exportations comprennent:

- les parts de marché* potentielles;
- les structures de stockage et de distribution;
- l'existence d'agents d'import;
- la concurrence locale;
- les exigences légales ou normes particulières;
- les tarifs douaniers;
- les caractéristiques techniques comme les volumes et les calibres utilisés;
- les caractéristiques qualitatives;
- les taxes liées à la taille, au type d'emballages, etc.

La plupart des pays ont des exigences en matière d'importation qui s'appliquent à tous les stades de la distribution et les produits doivent se conformer aux normes s'ils sont destinés à être importés dans le pays. Les produits peuvent être contrôlés à la frontière ou, dans de nombreux cas, par des organismes d'inspection et de contrôle qualité agréés, sur le lieu de production du pays d'origine. Les exigences sont souvent définies très précisément et les exportateurs doivent être conscients de la réglementation concernant leurs produits avant de les envoyer à l'exportation et d'encourir des coûts inutiles. Les exportateurs doivent aussi être conscients des exigences en matière de conditionnement et d'étiquetage.

Options d'exportation

Beaucoup d'entreprises estiment que s'adresser directement aux marchés étrangers va bien au-delà de leur capacité. Elles peuvent donc décider de laisser à d'autres acteurs, autant que possible, le soin d'exporter leurs produits. Plusieurs acteurs peuvent être impliqués.

FABRICANTS

Cela signifie tout simplement vendre un produit à un fabricant qui se trouve déjà sur le circuit de l'exportation. Il s'agit d'une option choisie par de nombreuses entreprises. Les risques et les coûts sont faibles.

BUREAUX D'ACHAT LOCAUX

Ils représentent l'acheteur à l'étranger. Ils agissent comme des mandataires qui peuvent traiter directement avec un producteur ou un commerçant. Ils financent l'opération, endossent le risque à court terme et reçoivent une commission de la part de l'acheteur pour ce service. Beaucoup d'acheteurs étrangers importants ont leurs propres bureaux d'achat dans les pays où leur chiffre d'affaires est élevé.

REPRÉSENTANTS

Un représentant est une personne ou une entreprise rémunérée par une autre personne ou entreprise afin de conclure un contrat ou une vente avec un tiers. Normalement, la propriété des biens ne passe pas au représentant, qui reçoit simplement une commission sur les ventes et une provision annuelle pour ses services. Les représentants varient considérablement en termes de services offerts et de tarifs. Les représentants peuvent être des individus, des partenariats, de petites entreprises, des commerçants importants, des maisons de commerce ou des fabricants. Il existe quatre principaux types de représentants et il est important de savoir ce que chacun fait et de quoi il est responsable.

Commissionnaire

Le commissionnaire vend à l'aide d'échantillons et/ou de catalogues. Il ne possède aucun stock, mais il passe seulement des commandes à une entreprise qui, à son tour, effectue la livraison et recueille l'argent ou le paiement.

Agent de stockage

Il assure le stockage des produits et peut fournir les installations de stockage et de manutention. Il perçoit non seulement une commission mais également une somme forfaitaire pour couvrir les frais de stockage et de manutention.

Agent spécialisé dans les services de soutien

Il peut fournir des services supplémentaires tels que le «déverdissement» ou l'emballage des fruits.

Agent «Ducroire»

Un agent «Ducroire» prend un risque de crédit et accepte de rembourser l'entreprise si le client ne le fait pas. Il est susceptible de demander un taux plus élevé de commission afin de compenser le risque encouru. Dans certains pays, un agent Ducroire peut être moins coûteux que la souscription à une assurance du risque de crédit.

En général, les agents sont contrôlés plus étroitement que les commerçants et distributeurs. Ils doivent vendre les produits dans les conditions prévues par l'exportateur, qui a le droit d'accepter ou de rejeter toute commande.

DISTRIBUTEURS

Ils achètent et vendent à leur propre compte. Ils sont souvent confondus avec les agents. Un distributeur est considéré comme un client auquel on a accordé l'exclusivité ou le droit pour acheter et revendre une gamme de produits ou de services dans des zones ou sur des marchés spécifiques. Les distributeurs sont en fait des grossistes opérant à l'étranger et ont leurs propres vendeurs, revendeurs et bureaux. Ils sont normalement rémunérés grâce à la différence entre les prix d'achat et de vente. Ils ont tendance à se spécialiser sur certains territoires et pour une gamme particulière de produits.

Il existe quatre grands types de distributeurs.

Commerçant/distributeur unique

S'il existe un commerçant ou distributeur unique attiré, aucun autre ne peut être nommé sur ce même territoire.

Commerçant/distributeur exclusif

Même l'exportateur n'est pas autorisé à vendre à l'intérieur du territoire. Le contrat se rapporte spécifiquement à un produit ou à une gamme de produits.

Commerçant/distributeur non exclusif

Dans ce cas, l'exportateur peut également vendre directement et nommer d'autres commerçants et distributeurs sur le territoire.

Commerçant/distributeur sélectionné

Des revendeurs approuvés sont utilisés en même temps que des services de soutien, des équipements et des installations, en accord avec la politique, les normes et les procédures de l'exportateur.

JOINT-VENTURES (COENTREPRISES)

Les «joint-ventures» ou co-entreprises peuvent être établies par le biais de licences ou de franchises. Le terme de licence couvre un large éventail d'accords relatifs à la vente ou la location d'expertise industrielle ou commerciale par une partie à une autre. Sont couverts par une licence:

- les brevets couvrant un procédé;
- un savoir-faire de fabrication;
- des conseils techniques et assistance;
- l'utilisation de la marque ou du nom commercial.

FRANCHISES

Ce sont des formes de licence pour lesquelles le franchiseur fournit un ensemble standard d'éléments, plus des services et des conseils de gestion et de commercialisation. Le franchisé garantit en retour un capital, sa connaissance du

marché, son engagement personnel, des locaux, etc. Les avantages des licences et des franchises sont:

- l'accès au marché, en particulier pour les marchés fermés ou difficiles d'accès en raison de droits de douane élevés, de quotas d'importation ou d'interdictions, de frais de transport élevés, ou d'une forte concurrence;
- des investissements peu élevés en capital*;
- une utilisation des réseaux de vente et de distribution existants.

Les franchises comportent toutefois certains risques.

Recherche de partenaires et signature d'accords juridiques

Trouver un bon partenaire puis travailler avec lui et produire des résultats prend du temps mais l'accord, une fois mis en place, peut être de longue durée. Il existe un certain nombre d'options pour identifier des partenaires potentiels:

- contacts personnels;
- chambres de commerce;
- banques;
- associations de commerçants;
- associations d'agents;
- annuaires;
- publicité dans les journaux appropriés;
- services de représentation du commerce d'exportation;
- Internet.

Tout partenaire compétent potentiel exigera des informations complètes sur l'exportateur qui devra établir un profil. Une fois que l'agent/commerçant/distributeur est trouvé, l'exportateur doit signer un accord juridique. Il doit être aussi court et simple que possible et doit contenir certains points essentiels:

- **Parties impliquées dans le contrat** – quelle est leur identité, leur adresse, et dans quelle mesure elles participent au contrat?
- **Produits** – définitions des produits soumis à l'accord.
- **Territoire** – définition claire du territoire dans lequel l'agent est en droit d'agir.
- **Exclusivité** – l'agent a-t-il des droits uniques ou exclusifs pour commercialiser les produits? L'exportateur a-t-il le droit d'opérer directement dans leur région? L'agent a-t-il le droit de recevoir des commissions sur les commandes passées directement avec l'exportateur?

- **Droits et devoirs** – quel niveau d’assistance en matière de ventes et de commercialisation sera accordé et quelles informations doivent être fournies à l’exportateur? Dans quelle mesure l’agent doit-il se conformer aux instructions concernant les prix et les conditions de vente de l’exportateur? Un chiffre d’affaires minimum est-il stipulé?
- **Commission** – il est nécessaire de négocier un pourcentage, de définir les variations en fonction des différentes origines des commandes, la base de calcul utilisée (CAF*, FAB*, etc.), ainsi que la date du paiement, par exemple, à la réception des marchandises, à la livraison d’une commande ou lors du paiement par le client.
- **Durée du contrat** – date de début et date d’expiration.
- **Résiliation** – dispositions pour résilier le contrat avant sa date naturelle d’expiration, par exemple, lors de la rupture de contrat par l’une des parties ou en cas de faillite.
- **Langue** – le contrat pouvant être traduit, il est important de préciser quel est le texte original.
- **Réglementation** – l’accord doit préciser à quel pays se rattache la loi régissant le contrat. Dans certains cas, indépendamment de ce qui est convenu par les deux parties, la loi du pays des agents peut aussi s’appliquer.

Prix, délais de livraison et documents

Dans le commerce international, il existe un certain nombre de termes définis et codifiés. La Chambre de commerce internationale (ICC)² les a rassemblés sous la rubrique INCOTERMS (pour *International commercial terms*)³ et ils sont mis à jour et révisés tous les 10 ans. Les termes les plus courants sont:

Ex work price (EXW)

Il s’agit de la cotation la plus élémentaire. L’acheteur s’engage à acheter les marchandises à un entrepôt et couvre l’ensemble des frais pour le transport, l’assurance et les droits. Tous les frais de modifications des produits et les frais supplémentaires relatifs à l’exportation, y compris le coût des agents, ceux du département d’exportation et les coûts de conditionnement doivent être inclus dans ce prix.

Free alongside ship (FAS) ou Free carrier (FCA)

Les biens sont livrés dans un port ou un endroit donné. L’exportateur s’occupe des formalités d’exportation mais l’acheteur doit acheminer la cargaison selon le mode de transport convenu.

² <http://www.iccwbo.org/id95/index.html>

³ <http://www.iccwbo.org/incoterms/id3045/index.html>

Franco à bord (FAB)

C'est la forme la plus courante de livraison dans un port donné. L'acheteur choisit le mode d'organisation pour la manutention, l'assurance et le transport. Les documents doivent être payés pour le chargement des marchandises selon le mode de transport choisi et au port désigné. La responsabilité de l'expédition est transférée à l'acheteur dès que les marchandises traversent le bastingage du navire ou sont chargées pour le transport selon le mode convenu. Des termes similaires s'appliquent pour le transport aérien (*Free on aircraft*, FOA) ou, si on se réfère à un dépôt intérieur de dédouanement (*Inland clearance depot*, ICD), le terme utilisé est *Free carrier named port* (FRC).

Cost and freight (C & F, ou CFR), for container shipment delivery carriage paid (DCP)

Cela signifie que le vendeur paie tous les frais de fret mais pas l'assurance. L'acheteur assume les risques lorsque les marchandises sont à bord des navires.

Carriage paid to (CPT)

L'exportateur est responsable de la livraison de la cargaison jusqu'à un endroit convenu, pour qu'elle soit ensuite remise à un autre transporteur ou transporteur convenu. L'exportateur assume tous les coûts et les frais de fret jusqu'à l'endroit convenu.

Cost, insurance and freight (CIF) for container shipments (CIP) and CPT

C'est la même chose que le CFR à l'exception de l'assurance, qui est également payée par l'exportateur. Le port de destination est normalement inclus.

Delivered at frontier (DAF)

Les marchandises sont livrées à la frontière et autorisées à être exportées mais pas importées. Le vendeur paie la totalité des coûts de fret vers le lieu convenu.

Delivered ex ship (DES)

Les marchandises sont livrées à bord d'un navire au port de destination convenu. Le vendeur paie tous les coûts d'exportation mais pas les frais de déchargement.

Delivered ex quay (DEQ)

Les marchandises sont livrées sur le quai de livraison. Le vendeur paie l'ensemble des coûts et le fret, le déchargement et l'autorisation d'importation et détermine si les droits seront ou non payés.

Delivered duty unpaid (DDU)

Les marchandises sont livrées au lieu de destination convenu dans le pays d'importation. Le vendeur paie tous les frais engagés jusqu'à ce lieu, excepté les droits, taxes ou frais d'importation.

Delivery duty paid (DDP)

L'exportateur paie tous les frais et supporte tous les risques jusqu'à ce que les marchandises arrivent à l'entrepôt de l'acheteur. Cela implique le paiement de tous les droits.

La meilleure approche consiste à facturer selon la demande du client et d'ajouter les coûts supplémentaires, comme exigé dans les termes du contrat de livraison. L'examen attentif de ces termes est très important afin d'inclure tous les coûts impliqués dans le prix fixé.

Le premier réflexe d'un nouvel exportateur consiste à déterminer un prix dans sa propre devise, ce qui offre deux avantages majeurs: cela est plus simple d'un point de vue administratif et le risque de variation de change est supporté par le client. Toutefois, le client peut ne pas être prêt à prendre un tel risque et peut exiger un devis dans sa monnaie nationale, pour savoir exactement combien il va payer. Les fluctuations des devises doivent être soigneusement examinées et prises en compte et les devis peuvent être faits en utilisant le court au comptant ou à terme. Les courts au comptant sont des taux de change courants. Les courts à terme correspondent à des cours anticipés. Afin d'éviter de recevoir moins que ce qui était anticipé en raison des fluctuations monétaires, une société peut passer un contrat avec sa banque pour vendre des devises avant et c'est ce taux qui sera utilisé dans le devis. La plupart des grandes monnaies internationales peuvent être achetées et vendues plusieurs années à l'avance. Pour la plupart des sociétés commerciales, l'objectif principal n'est pas de faire des bénéfices sur les mouvements de change mais de pouvoir assurer un commerce rentable et sûr. Un contrat de change à terme n'offre pas une protection complète contre les risques de fluctuation des taux de change. Le contrat se termine à une date fixe, normalement la date à laquelle le paiement doit être reçu par l'acheteur. S'il y a un retard dans le paiement (ou pire en cas de non-paiement), le risque de change sera supporté par l'exportateur. Si le risque de crédit est assuré, cela ne lui posera pas de problème.

Une fois la devise du devis décidée, la société doit déterminer la durée de validité de l'offre. Les devis sont faits soit à partir d'une liste de prix, soit en indiquant les détails sur une facture proforma*. Les renseignements suivants doivent être inclus dans une proposition: la méthode normale de paiement, les clauses qui limitent l'utilisation d'une marque (ou d'un brevet), qui précisent que les biens endommagés seront remplacés gratuitement et/ou l'exportateur tiendra le client responsable de l'obtention d'une licence d'importation.

Les documents standard d'exportation sont les suivants:

- Connaissance maritime*
- Lettre de transport aérien*

- Facture proforma*
- Facture commerciale*
- Certificat d'origine*
- Certificats phytosanitaires*
- Liste de colisage*
- Permis d'exportation*
- Certificat de fumigation*

Paiement

Il existe un certain nombre de moyens pour optimiser le flux de liquidités* (voir Unité 1 de ce module) mais le fait d'être payé à temps est particulièrement crucial. Les retards dans les paiements exigent un fonds de roulement* plus élevé et réduisent la rentabilité globale. Il est important de pouvoir maîtriser les paiements en cours et de veiller à ce qu'ils soient soldés. Pour la plupart des importateurs, un prépaiement ne sera pas acceptable car ils ont peu de garantie de recevoir les marchandises en fonction des termes du contrat. Une méthode acceptable permettant de réduire au minimum les risques pour les deux parties est donc nécessaire.

Des précautions doivent être prises dès le début de toute transaction. La capacité de paiement de l'acheteur doit être évaluée. Pour les transactions importantes ou pour des premières offres, le nom et l'adresse du banquier du client doivent être recherchés. La banque devrait donner des références avant toute signature de contrat. Des agents spécialisés sont en mesure de fournir plus d'informations détaillées sur l'acheteur potentiel.

DOCUMENTS COMMERCIAUX NÉCESSAIRES

Facture

C'est le document élémentaire utilisé pour le commerce. Une facture proforma est utilisée comme base de préparation du devis. Après l'envoi, les factures commerciales sont utilisées principalement pour enregistrer des marchandises expédiées et comme preuve des conditions d'expédition. La facture contient des détails sur le poids, les marques et les mesures, plus de détails sur les coûts de fret et d'assurance et la méthode d'envoi. Pour les exportations, la facture commerciale doit seulement être signée par l'exportateur pour être acceptée par le bureau des douanes du pays importateur, comme véritable déclaration de la valeur et d'origine, sur lesquels les droits seront payés. Dans certains pays, une facture certifiée est nécessaire, elle peut être obtenue par le biais de la chambre de commerce locale.

Les factures devraient être utilisées pour le paiement seulement si l'on possède un compte ouvert. Cela permet à l'exportateur de s'assurer, sans documentation supplémentaire, que le client paiera à une date ultérieure. Plus de 80 pour cent du commerce mondial fonctionne de cette manière.

LETTRES DE CRÉDIT

Une lettre de crédit d'exportation est disponible auprès d'une banque comme forme d'engagement de paiement. Le principe est assez simple. L'acheteur demande à sa banque d'ouvrir un crédit en faveur du vendeur et fixe certaines conditions pour le paiement. La banque de l'acheteur informe la banque du vendeur sur la disponibilité du crédit et assure ainsi une garantie de paiement. La lettre de crédit doit être irrévocable, c'est-à-dire qu'elle ne peut être modifiée sans le consentement des deux banques. De plus, le crédit doit être confirmé, ce qui signifie que l'argent a été crédité à la banque du pays du vendeur. Des crédits révocables ou non confirmés peuvent créer des circonstances dans lesquelles les termes de l'accord peuvent être changés sans votre accord et où l'argent ne va pas être transféré. D'autres options existent, en particulier les lettres de crédit transférables, qui permettent à tout ou une partie du crédit d'être transféré à un tiers et les lettres de crédit renouvelables. Cela peut être utilisé pour des envois réguliers au même acheteur et réduit la documentation.

LETTRES DE CHANGE

Dans certains pays (comme la France), il n'est juridiquement pas possible d'utiliser une facture pour les exportations et une lettre de change doit être préparée. Il s'agit d'une demande de paiement effectuée à la demande ou à une date fixée et déterminée dans le futur. Une lettre de change permet à l'acheteur de payer après la livraison. Elle peut également être utilisée pour différer la livraison en cas de non-paiement. Elle est l'exact opposé d'une lettre de crédit car le chèque bancaire est transmis à la banque de l'acheteur. La banque présente ensuite le document à l'acheteur. Il existe deux types de documents. Une *traite à vue** est payable dès que l'acheteur reçoit les documents de livraison. Une *traite à terme** est payable en un multiple de 30 jours après la vue des documents. L'acheteur accepte la date d'échéance et écrit sur les documents «accepté» pour permettre la livraison.

CHÈQUES

Les chèques doivent être approuvés par la banque émettrice avant l'expédition des marchandises. Un chèque bancaire est plus satisfaisant parce qu'il s'agit d'une garantie de paiement par une banque.

Assurances à l'exportation

Toute activité économique implique certains risques. L'exportation, toutefois, expose l'entreprise à des risques plus importants que lorsqu'elle traite seulement avec le marché intérieur. Il n'existe pas de loi stipulant que les marchandises exportées doivent être assurées mais il est prudent de le faire. Cela exige les conseils d'un courtier en assurance. Il appartient au propriétaire des marchandises de les assurer. Pratiquement tous les risques peuvent être couverts sauf le vice inhérent (c'est-à-dire les dommages qui ne peuvent pas être évités, comme le sel ou le sucre qui attire l'humidité) et les cargaisons illégales.

Il est important de vérifier si l'assurance inclut:

- un conditionnement défectueux;
- les conditions de navigation;
- les retards dus aux grèves;
- les guerres, émeutes et troubles civils.

Les risques suivants sont généralement couverts par une assurance:

RISQUES DURANT LE TRANSPORT

Les marchandises sont normalement assurées à partir du moment où elles quittent le vendeur et jusqu'à ce qu'elles atteignent l'acheteur. Une lettre de crédit doit préciser les conditions de l'assurance, comme par exemple, la valeur assurable des marchandises. Cette valeur est calculée sur la base de la valeur CIF* des marchandises, majorée de 10 pour cent.

RISQUES DE NON-PAIEMENT

Un non-paiement de la part d'un client étranger génère de graves problèmes. Pour couvrir ce risque courant, il existe un certain nombre de sociétés qui se sont spécialisées dans la couverture du risque de crédit.

RISQUES LIÉS AU PAYS

Il existe également des risques pays qui peuvent être assurés et qui comprennent des difficultés ou des retards lors de la sortie des fonds hors du pays de l'acheteur, l'intervention d'un gouvernement qui empêche l'exécution partielle ou totale du contrat, une guerre civile, l'annulation ou le non-renouvellement d'une licence d'exportation ou de nouvelles restrictions imposées par le pays importateur.

Les coûts générés par les primes d'assurance doivent être inclus dans le prix de vente convenu. Pour information, l'assurance d'un produit représente près de 1 pour cent du coût total du produit.

Conclusions sur l'étude de cas

Après avoir comparé vos connaissances antérieures avec le contenu de l'unité, répondez aux questions suivantes en essayant d'optimiser l'usage de vos nouvelles connaissances:

1. Décrivez l'option d'exportation que les groupes d'agriculteurs d'Haarlem ont choisie. Pensez-vous que c'était la meilleure solution? Expliquez votre réponse.

.....
.....
.....
.....

2. Quelles sont les réglementations que les transformateurs respectent en vue d'exporter vers les marchés internationaux (en particulier vers les marchés européens)?

.....
.....
.....
.....

3. Expliquez la raison pour laquelle les thés verts et biologiques sont principalement destinés aux marchés d'exportation.

.....
.....
.....
.....

4. Pourquoi pensez-vous que l'*honeybush* est exporté en gros et ensuite conditionné pour la vente au détail sur les marchés d'exportation?

.....
.....
.....
.....

Exercice de groupe

- ✓ Sélectionnez un pays que vous ne connaissez pas bien. En utilisant un moteur de recherche sur Internet, trouvez un maximum d'informations sur ce pays en matière de climats, ports et distances, politiques, barrières tarifaires, droits de douanes ou quotas, restrictions monétaires et taux de change, niveau de développement économique, conditions sociales, langue, littérature, différences religieuses, habitudes et styles.
- ✓ Trouvez un maximum d'informations sur les réglementations européennes spécifiques en ce qui concerne le produit que vous commercialisez.
- ✓ Identifiez trois agents dans un pays européen. Trouvez autant d'informations que possible sur leurs services et activités.
- ✓ Établissez une liste complète des documents nécessaires pour l'exportation de vos produits. Identifiez également des transporteurs potentiels.

Résumé

- Toute décision d'exportation doit se fonder sur une identification d'opportunités. L'exportation doit être sérieusement considérée et ne doit pas être un moyen pour écouler les surplus de production.
- Il est nécessaire d'étudier les marchés d'exportation, non pour s'assurer un succès garanti, mais pour réduire les risques d'échec.
- Les informations élémentaires sur la zone cible comprennent des informations sur les conditions climatiques, les ports et les distances, l'environnement politique, les barrières tarifaires, les droits de douane ou les quotas, les barrières non tarifaires, les restrictions monétaires, les taux de change, le niveau de développement économique, les conditions sociales, la langue, les structures démographiques et les données socioéconomiques.
- Décider d'exporter implique de travailler main dans la main avec d'autres acteurs: des fabricants, des bureaux d'achat locaux, des agents ou des distributeurs. Elle peut également fonctionner par la mise en place de joint-ventures (ou coentreprises) ou de franchises.

- Les lois régissant l'entrée des aliments dans tous les pays de l'Union européenne sont rigoureusement appliquées. Les lois sur les produits alimentaires autorisent les agents à inspecter et à saisir, à tout moment, les denrées alimentaires destinées à la consommation humaine si elles sont suspectées ne pas être conformes aux exigences de sécurité sanitaire.
- Il est de la responsabilité juridique de l'importateur de s'assurer que les produits soient conformes aux exigences du marché local en matière de sécurité sanitaire des aliments.
- Cela prend du temps de trouver et travailler avec un bon partenaire et d'obtenir des résultats, mais le partenariat une fois mis en place peut être de longue durée.
- Dans le commerce international, il existe un certain nombre de termes définis et codifiés. Les plus courants sont: EXW, FAS, FCA, FAB, CFR, CPT, CIF, CIP, DAF, DES, DEQ, DDU et DDP.
- Le premier réflexe d'un nouvel exportateur consiste à établir les prix de ses produits dans sa propre devise, ce qui offre deux avantages majeurs: cela est plus simple d'un point de vue administratif et le risque de variations de change est supporté par le client (l'importateur).
- Les documents standard d'exportation sont les suivants: le connaissement maritime, la lettre de transport aérien, la facture proforma, la facture commerciale, le certificat d'origine, les certificats phytosanitaires, la liste de colisage, les permis d'exportation et le certificat de fumigation.
- Les délais de paiements nécessitent un fonds de roulement plus élevé et réduisent la rentabilité globale d'une activité. Par conséquent, la capacité de paiement de l'acheteur doit être évaluée. Pour les transactions importantes ou lorsque c'est la première fois, le nom et l'adresse du banquier du client doivent être recherchés. La banque devrait fournir des références avant de signer un contrat.
- Les documents commerciaux nécessaires sont les factures, les lettres de crédit, les lettres de change et les chèques.
- Exporter expose l'entreprise à des risques plus élevés que lorsqu'il traite seulement avec le marché intérieur. Il n'existe pas de loi qui impose une assurance pour les marchandises d'exportation mais il est prudent de le faire.
- Les risques suivants sont généralement couverts par une assurance: risques durant le transport, risques de non-paiement et risques pays.
- Les coûts des primes d'assurance doivent être inclus dans le prix de vente convenu. Pour information, l'assurance d'un produit représente près de 1 pour cent du coût total du produit.

Évaluation de l'unité

Répondez aux questions suivantes sur des feuilles à part:

1. Pourquoi une étude des marchés d'exportation est-elle importante? Mentionnez les informations de base qu'il est nécessaire de rassembler sur la zone cible.

.....
.....
.....

2. Mentionnez et expliquez au moins trois options d'exportation.

.....
.....
.....

3. Définissez les termes suivants: FAB, CIF, DEQ et DDP.

.....
.....
.....

4. Mentionnez et décrivez au moins cinq documents standard d'exportation.

.....
.....
.....

5. Expliquez les raisons pour lesquelles il est important d'assurer les biens à exporter.

.....
.....
.....

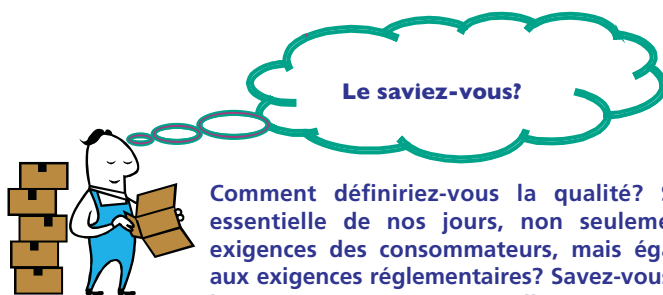
En tentant de répondre à ces questions, si vous avez des doutes ou le sentiment que vous ne possédez pas suffisamment d'éléments pour l'analyse, réviser le manuel, consultez le guide de lecture ou contactez l'animateur.

Démarche qualité et gestion de la qualité dans les agro-industries artisanales

UNITÉ CINQ

LISTE DES SUJETS ABORDÉS

1. Mise en contexte
2. Étude de cas: Certification biologique dans une association de production de beurre de karité (Association ABPJF, Burkina Faso)
3. Analyse de l'étude de cas
4. La qualité totale
5. Normes de qualité et systèmes d'assurance qualité
6. Traçabilité et prévention des risques
7. Système HACCP
8. Conclusions sur l'étude de cas
9. Exercice de groupe
10. Résumé
11. Évaluation de l'unité



Le saviez-vous?

Comment définiriez-vous la qualité? Savez-vous qu'elle est essentielle de nos jours, non seulement pour satisfaire les exigences des consommateurs, mais également pour répondre aux exigences réglementaires? Savez-vous comment fonctionnent les normes ISO et quelles exigences elles impliquent? Connaissez-vous le concept de traçabilité et son importance réelle? Quelles sont les étapes du système HACCP*? Que sont les points de contrôle critiques? Quel est l'élément essentiel de tout plan d'assurance qualité pour l'ensemble des étapes ou des opérations?

La qualité totale (en anglais *Total quality management*, TQM) est une démarche de gestion de la qualité impliquant l'ensemble des activités de l'entreprise. Elle vise à créer un environnement qui permette la pleine participation de toutes les personnes concernées afin d'améliorer leurs performances.

Une fois cette unité terminée,
vous serez en mesure de:

- 🌀 Appréhender l'assurance qualité en tant que concept de gestion de la qualité.
- 🌀 Savoir ce que sont les systèmes internationaux de gestion de la qualité et connaître les systèmes d'assurance qualité existants.
- 🌀 Comprendre les systèmes de traçabilité, y compris l'analyse des risques.
- 🌀 Comprendre le système HACCP (*Analysis hazard critical control points*, analyse des risques et contrôle des points critiques).



Mise en contexte

La sécurité des consommateurs est l'une des questions les plus critiques et les plus prioritaires. Cependant, au fur et à mesure que les économies se sont développées, l'assurance qualité a commencé à se concentrer non seulement autour de la sécurité sanitaire des produits, qui va aujourd'hui de soi, mais aussi sur des exigences de plus en plus grandes en matière de qualité perçue par les consommateurs. Leurs attentes et perceptions, comme le goût, l'odeur, la fraîcheur et l'aspect visuel, sont devenues de plus en plus importantes. Certains consommateurs peuvent également prendre en considération le pays d'origine, les systèmes de production, le conditionnement, la valeur nutritive et même les facteurs éthiques de production.

La qualité peut être perçue de plusieurs façons. Globalement, elle est définie comme «le degré d'excellence d'un produit ou d'un système» et doit se concentrer autour de trois domaines clés:

- l'adéquation entre la fonction à laquelle il est destiné et l'utilisation qui en sera faite;
- la sécurité;
- les attentes et perceptions des consommateurs.

Très peu de clients tolèrent des biens ou des services de qualité inférieure. Il est nécessaire de garantir en permanence la conformité de chaque produit afin de développer avec les consommateurs des relations de confiance et sur le long terme.

Cela nécessite la mise en place de normes précises par l'entreprise si elle veut être en mesure de produire et de commercialiser correctement ses produits et tous ses membres doivent être formés pour respecter ces normes.

Les éléments les plus importants d'un système de qualité sont les suivants:

- l'implication dans la gestion de la qualité des propriétaires et gérants de l'entreprise, ainsi que celle des employés;
- la formation et le développement des rôles et responsabilités de toutes les personnes;
- une concentration des efforts autour de la prévention des incidents, la résolution des problèmes et l'amélioration continue;
- un système documenté qui peut être facilement suivi et modifié selon les besoins.

Étude de cas: Certification biologique dans une association de production de beurre de karité (Association ABPJF, Burkina Faso)

PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

L'Association burkinabée pour la promotion de la jeune fille «ABPJF¹» a été créée en 1995 et reconnue officiellement en 1998. L'idée est née d'un groupe de femmes soucieuses des problèmes de pauvreté que rencontrent les jeunes filles au Burkina Faso. Elle s'est donc lancée dans la transformation des amandes de karité. Cette activité s'est développée avec l'apport de partenaires, en particulier L'Occitane, une entreprise française à qui l'association vend plus de 90 pour cent de sa production. Implantée dans plus de 15 provinces (le Burkina Faso en compte 45), l'ABPJF compte 1 500 membres organisés en maillons (collecte et distribution des amandes et production du beurre de karité).

Aujourd'hui, l'association produit en moyenne par an:

- 100 tonnes de beurre de karité biologique et 500 tonnes de beurre conventionnel;
- 35 000 boules de savon (de toilette et lessive);
- 5 000 pots de pommades et 6 000 tubes de crème.

Elle produit également de l'huile de neem et de sésame.

Il existe cinq sites de production, situés en milieu rural, excepté le site le plus important qui se trouve à Ouagadougou (qui est aussi le siège de l'association). Toutes les productions venant des provinces sont acheminées puis stockées sur ce site.

CERTIFICATION BIOLOGIQUE

La certification biologique d'une partie de la production a été obtenue en 2003. Elle venait d'une demande de la part de L'Occitane.

Les étapes ont été les suivantes:

- identification des parcelles requises;
- formation des femmes pour la récolte, les opérations de post-récolte et la transformation;
- mise en place d'un système de traçabilité.

¹ Étude de cas réelle réalisée par l'auteur.

Les amandes biologiques sont collectées dans trois provinces spécifiques du Burkina Faso par près de 750 femmes qui ont été formées et suivent le système de traçabilité prescrit par l'agriculture biologique, avec une certification ECOCERT.

Le beurre de karité biologique n'est fabriqué qu'au centre de Ouagadougou. Il y a une alternance entre production conventionnelle et biologique pour minimiser les risques de contamination du beurre biologique.

Des règles sont à respecter rigoureusement au cours de la production, comme par exemple l'interdiction de rentrer avec des chaussures dans les locaux de production.

Les amandes biologiques arrivent conditionnées dans des sacs spéciaux avec un code permettant d'identifier la date et le lieu exact de récolte. Chaque sac qui arrive est enregistré sur un carnet, puis stocké dans une salle réservée aux amandes bio, avant d'être traité individuellement. Le produit final correspondra donc à une seule origine. Il est conditionné directement en pots puis regroupé par lots, chaque lot correspondant à une origine donnée. Ces lots sont stockés dans la salle de stockage des amandes bio avant d'être envoyés à l'exportation.

Les contrôles internes sont réalisés par un agent qui surveille, en particulier quotidiennement, l'arrivée des amandes biologiques et leur entreposage.

Les contrôles externes se font par un organisme de certification externe (contrôles réguliers et inopinés).

CONCLUSION

Les coûts de certification s'élèvent à 4 500 euros à chaque campagne (déplacement de l'inspecteur, supervision et coûts de la certification en elle-même). Mais le beurre de karité bio est acheté deux fois plus cher que le beurre de karité conventionnel et la certification biologique a permis d'augmenter le marché et la marge bénéficiaire de l'association.

Par ailleurs, la certification «commerce équitable» est sur le point d'être mise en place (les premiers produits «équitable» seront produits en 2009).

L'association a également le projet d'obtenir une Indication géographique (IG) pour le beurre de karité du Burkina Faso.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. Quel label de qualité* a été mis en place? Pourquoi?
2. Quelles sont les différentes mesures mises en œuvre par l'ABPJJF pour assurer cette certification?
3. Quels sont les contraintes et les avantages apportés par cette certification à l'entreprise associative?
4. Pourriez-vous envisager ce type de certification pour votre propre entreprise? Pourquoi?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

La qualité totale

Le processus d'amélioration continue est un élément important pour l'amélioration globale de la qualité des produits, en particulier parce que l'innovation technique se développe. La qualité totale (ou TQM pour *Total quality management* en anglais) est une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sorties (*outputs*). La qualité n'est plus perçue comme étant la seule responsabilité du service de contrôle de qualité qui réalise des contrôles aux différentes étapes de la chaîne de production et de commercialisation. Chaque membre de l'équipe doit participer à l'objectif de qualité et de sécurité des produits et de satisfaction de la clientèle.

La qualité totale est un concept puissant exigeant un engagement, la communication, un changement de culture, un leadership et l'implication des employés. Les

bénéfices potentiels que l'on peut en tirer sont l'amélioration des performances et la réduction des coûts. Ce concept habilite tout le monde à tout faire «correctement et du premier coup» et élimine la nécessité de gérer des crises. Il correspond à une culture organisationnelle impliquant:

- un engagement total de la part de la direction;
- un objectif organisationnel visant la satisfaction de la clientèle;
- des améliorations continues de l'ensemble des produits, procédés et services;
- l'implication de chacun au sein de l'organisation;
- une réduction continue des coûts engendrés par l'amélioration de la qualité;
- l'engagement de l'ensemble du personnel à la gestion de la qualité;
- une concentration des efforts autour de la prévention et de la résolution des problèmes et des améliorations continues;
- un système documenté pouvant être facilement suivi et modifié selon les besoins.

La formation est un aspect important pour assurer le maintien de normes satisfaisantes. L'implication et la participation des membres au sein du groupe et l'engagement de la direction sont essentiels pour appliquer avec succès la discipline prévue dans le manuel de développement de la qualité des produits.

Les principes directeurs de la gestion de la qualité totale sont:

Leadership

- formuler une vision;
- communiquer et partager cette vision;
- prendre des actions claires et positives dans le processus de décision, faciliter et permettre le changement.

Objectif de satisfaction de la clientèle

- évaluer les besoins des clients;
- satisfaire des besoins changeants;
- fournir des spécifications et des délais;
- maintenir le contact avec les consommateurs et les clients;
- assurer un suivi pour s'assurer que les clients sont satisfaits.

Amélioration durable et continue

- regarder ce que font les concurrents*;
- encourager les idées nouvelles.

Impliquer l'ensemble de l'entreprise

- considérer la main-d'œuvre comme une ressource précieuse;
- encourager le travail d'équipe pour répondre aux objectifs des organisations.

Investir dans le développement de nouveaux talents

- investir dans le développement de compétences appropriées à tous les niveaux et maximiser les contributions de chacun pour réaliser les objectifs.

Améliorations calculées

- être guidé par le marché;
- se focaliser sur la satisfaction du client et du consommateur;
- impliquer l'ensemble du personnel en lui permettant de partager les récompenses.

Le concept de qualité implique que chaque membre de l'équipe participe à l'objectif de satisfaction du client, à la qualité et la sécurité des produits.

Normes de qualité et systèmes d'assurance qualité

L'ensemble des producteurs mais surtout les exportateurs, doivent être conscients, non seulement de la demande de la part des consommateurs, mais également des réglementations en matière de normes de qualité. Les réglementations gouvernementales concernent la santé et la sécurité, les questions environnementales, l'étiquetage et le conditionnement des produits. En Europe, on trouve plus de 20 systèmes différents d'assurance qualité, avec en plus des cahiers des charges dans certaines industries et la grande distribution (supermarchés) et des systèmes de certification. Un grand nombre d'entre eux sont volontaires et ont été développés par l'industrie pour établir des normes pour une large gamme de produits. Les systèmes les plus connus au plan international sont présentés ci-dessous.

ORGANISATION INTERNATIONALE POUR LA NORMALISATION (ISO)²

C'est un réseau d'instituts nationaux de normalisation présents dans 148 pays et travaillant en partenariat avec les organisations internationales, les gouvernements, les industries, les entreprises et les associations de consommateurs. Les normes

² <http://www.iso.org/iso/fr/home.htm>

ISO 9 000 et ISO 14 000 sont les «familles de normes» les plus connues, la norme ISO 9 000 portant sur la gestion de la qualité et la norme ISO 14 000 sur la gestion de l'environnement. La norme ISO 9 000 a été initialement mise en œuvre pour le secteur agroalimentaire, mais elle a ensuite été étendue à d'autres secteurs industriels. Elle est destinée principalement à la prévention et la détection de produits non conformes au cours de la production et de l'approvisionnement et à la mise en place des moyens de prévention. Cette norme nécessite une évaluation objective des structures organisationnelles de l'entreprise, de ses procédures administratives et opérationnelles, de son personnel, ses équipements et ses ressources matérielles, ses aires de travail, ses opérations et ses procédés, de sa conformité aux spécifications et aux normes, de ses rapports et de sa tenue de registres.

Toutefois, cette norme n'est pas spécifique à l'industrie alimentaire et ne prend pas en compte les spécificités liées aux procédés de transformation alimentaire, en particulier en ce qui concerne les questions de sécurité alimentaire. Dans ce contexte, l'ISO a élaboré en août 2005 la norme ISO 22 000 («Systèmes de management de la sécurité des produits alimentaires – Exigences pour les organismes à tous les niveaux de la chaîne alimentaire»), spécifique aux systèmes de gestion de la sécurité sanitaire des aliments. Cependant, cette norme spécifie seulement des exigences concernant les systèmes de gestion de la qualité et les systèmes HACCP et non les bonnes pratiques.

Le système de gestion de la qualité ISO définit 20 conditions qui doivent être spécifiquement détaillées et suivies; elles concernent:

- la responsabilité de la direction;
- le système qualité;
- la revue des contrats;
- la maîtrise des documents;
- les achats (produits, compétences, services);
- la maîtrise du produit fourni par le client;
- l'identification des produits et la traçabilité;
- la maîtrise des procédés;
- les contrôles et tests;
- la maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et de test;
- l'état des contrôles et des tests;
- le contrôle des produits non conformes;
- les actions correctives et préventives;
- la manutention, le stockage, le conditionnement, la protection et la livraison;
- les registres relatifs à la qualité;

- les audits de qualité internes;
- la formation;
- les prestations associées*;
- les techniques statistiques.

Norme européenne (EN) SÉRIE 45 000

Principalement axée autour des normes environnementales, elle est de plus en plus appelée à devenir la particularité des plans d'assurance qualité. L'accréditation à la norme EN 45 011 est déjà une exigence pour les produits biologiques, les aliments avec indication géographique et les produits fermiers. Les normes importantes pour les activités agroalimentaires concernent les organismes de contrôle, les laboratoires d'essais, la certification des produits et la certification de la gestion de la qualité.

CODEX ALIMENTARIUS³

C'est un recueil de normes alimentaires, de codes de pratiques, de directives et autres textes liés. La Commission du Codex Alimentarius a été créée en 1963 dans le cadre du Programme mixte FAO/OMS pour les normes alimentaires (Programme sur les normes alimentaires). Les normes du Codex sont issues d'accords entre les états membres et ne sont en conséquence pas destinées à aboutir à des programmes de certification. Le commerce international s'étant accru, le Codex travaille à promouvoir l'harmonisation des normes alimentaires afin de protéger la santé des consommateurs et de garantir des pratiques commerciales équitables pour les denrées alimentaires. Les normes du Codex ont pris une importance particulière en 1995 avec la création de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et son accord relatif aux mesures sanitaires et phytosanitaires (Accord SPS), qui établit le Codex comme référence en cas de différends commerciaux dans le domaines des mesures de sécurité sanitaire. En 2005, la Commission du Codex Alimentarius regroupait 171 pays.

En plus de ces systèmes internationaux, chaque pays a établi ses propres normes, en particulier les États-Unis et l'Union européenne, pour leurs propres producteurs et importateurs. Plus récemment, les normes privées sont apparues en masse, comme par exemple, celles mises en place par les organisations suivantes:

RÉFÉRENTIEL DES BONNES PRATIQUES AGRICOLES (GLOBALGAP)

GLOBALGAP est un organisme du secteur privé qui définit des référentiels sur la base du volontariat pour la certification des produits agricoles au niveau mondial.

Le référentiel GLOBALGAP est principalement conçu pour rassurer les consommateurs sur la manière dont les produits alimentaires sont produits sur l'exploitation en réduisant au minimum les impacts nocifs des activités agricoles

³ http://www.codexalimentarius.net/web/index_fr.jsp

sur l'environnement, en diminuant l'utilisation des intrants chimiques et en garantissant une approche responsable de la santé et de la sécurité des travailleurs, ainsi que du bien-être des animaux.

GLOBALGAP fait office de manuel fonctionnel pour les Bonnes pratiques agricoles (en anglais *Good agricultural practices*, GAP) dans le monde entier. Il est fondé sur un partenariat égalitaire de producteurs agricoles et de détaillants dont le souhait est d'établir des référentiels et procédures de certification efficaces.

Le site Internet GLOBALGAP constitue une base de connaissances complète pour toutes les parties concernées: producteurs, fournisseurs, détaillants, journalistes et consommateurs⁴.

INITIATIVE MONDIALE DE SÉCURITÉ SANITAIRE (GLOBAL FOOD SAFETY INITIATIVE, GFSI)

Elle a été créée par des entreprises agroalimentaires privées pour tenter de regrouper en un système divers systèmes nationaux de sécurité sanitaire et de normes. Le respect de l'ensemble de ses éléments clés conduit à l'attribution de la norme et la reconnaissance de la part des acheteurs. Cela permet aux systèmes de différents pays d'être considérés comme équivalents aux normes déjà connues des acheteurs, principalement de la grande distribution.

Traçabilité et prévention des risques

Les exigences phytosanitaires sont devenues prépondérantes pour l'industrie alimentaire. La nécessité de tracer les produits tout au long de la chaîne en partant de l'exploitation est devenue de plus en plus importante. Il faut aussi mieux prendre en compte l'environnement pour se conformer aux systèmes d'assurance de la qualité, comme l'utilisation de produits chimiques et les résidus de pesticides, l'hygiène alimentaire, le commerce et les méthodes de production éthiques. Par exemple, l'Autorité européenne de sécurité des aliments (EFSA)⁵ coordonne une nouvelle législation alimentaire européenne depuis 2005. Les pays gardent individuellement leurs propres responsabilités en ce qui concerne l'application des normes nationales.

Un système de traçabilité efficace et rentable doit permettre de repérer les problèmes survenant au niveau d'une aire de production spécifique, d'installations de conditionnement, du fournisseur, d'une association ou du producteur. Ce système est destiné à renforcer la capacité des entreprises, non seulement en

⁴ http://www.globalgap.org/cms/front_content.php?idart=3&idcat=9&lang=1

⁵ http://www.efsa.europa.eu/EFSA/efsa_locale-1178620753816_home.htm

matière de contrôle préalable, mais également pour donner à l'ensemble des participants du système un net avantage commercial. Des systèmes de protection des consommateurs basés sur ce principe ont été créés dans plusieurs pays et sont devenus très en vogue.

Les agriculteurs ou les transformateurs de produits alimentaires sont les principaux responsables en matière de sécurité sanitaire. En cas d'incident, le vendeur du produit doit prouver que le procédé de contrôle préalable a été suivi et que le procédé de transformation a été mené correctement tout au long de la chaîne. La notion de contrôle préalable implique le respect des deux règles suivantes:

- prendre toutes les précautions raisonnables. Il s'agit d'identifier les risques potentiels et de mettre en place des moyens pour les prévenir ou les réduire;
- mettre à disposition des registres pour prouver que chaque intervenant de la chaîne agroalimentaire a pris les mesures appropriées pour éviter les risques potentiels en matière de sécurité sanitaire.

Les risques pour la santé et la sécurité du consommateur peuvent résulter de diverses activités:

Risques physiques: agrafes (venant des boîtes de conditionnement), clous, vis et boulons, morceaux de verre et éclats de bois.

Risques chimiques: pesticides, fongicides, herbicides, foeticides, lubrifiants, métaux lourds (plomb, mercure, arsenic), produits de nettoyage et de désinfection.

Agents pathogènes: bactéries pathogènes provenant des sols ou de fèces, parasites et virus pathogènes. Ils peuvent être transmis de diverses façons, notamment en raison d'une mauvaise hygiène générale, de personnes malades ou d'eau contaminée.

Une bonne gestion est donc nécessaire tout au long de la chaîne de production et de la distribution pour prévenir toute contamination physique, chimique, ou par des agents pathogènes.

La traçabilité des produits alimentaires est devenue particulièrement importante afin de se conformer à la législation européenne sur la sécurité sanitaire et pour faire face à la diversité des pratiques internationales en matière de production et d'approvisionnement. Des systèmes intégrés d'approvisionnement sont en cours de développement, reliant les producteurs avec les commerçants et les supermarchés, grâce au contrôle des cultures, à l'application des Bonnes pratiques agricoles (BPA)*, une production contrôlée et la tenue de registres détaillés, depuis la production jusqu'à la vente au consommateur final.

L'association *EAN International* (*Efficient article numbering*), responsable de la gestion de l'identification automatique des produits et l'*Uniform code council* ont

mis au point un ensemble d'outils et une approche normative pour l'identification, le suivi et la traçabilité des produits, permettant aux fournisseurs, distributeurs et consommateurs de n'utiliser qu'une seule et même étiquette tout au long de la chaîne logistique. Le marquage physique des marchandises avec des étiquettes électroniques (codes-barres) constitue une aide pour la gestion de la chaîne logistique.

Ces systèmes nécessitent des liens entre les intermédiaires successifs pour une utilisation appropriée des numéros d'identification et des systèmes d'enregistrement. L'efficacité du système dépend de la fiabilité du maillon le plus faible de la chaîne, mais, une fois que le système fonctionne, tous les produits peuvent être rapidement identifiés à l'aide d'étiquettes uniques et reconnaissables partout dans le monde. Elles sont attribuées par une organisation nationale de normalisation et, en principe, le numéro utilisé pour un produit, ne peut être réutilisé qu'au moins quatre ans après la fin de son utilisation pour le dernier produit. Des numéros GLN (*Global location number*) peuvent être attribués à des entreprises, des services de comptabilité, des aires d'entreposage, des points de livraison, de transfert et même à des individus si cela est nécessaire. Les fournisseurs doivent fournir à leurs clients ces numéros uniques d'identification.

La plupart des détaillants et presque tous les supermarchés utilisent désormais des caisses enregistreuses électroniques pour la gestion électronique des ventes mais aussi des stocks disponibles. Les codes-barres constituent la méthode normalisée d'enregistrement des données d'un produit dans un format lisible par une machine. Ce codage relie les producteurs et les négociants et permet l'échange électronique de données en réduisant ainsi les erreurs de livraison. Ils permettent de rationaliser les actions de transformation, de faire des économies dans la gestion des stocks et améliorent les flux de trésorerie. Chaque code-barres est un code unique pour chaque produit, type, fournisseur, couleur, taille, emballage, etc.

Système HACCP

Le système d'*Analyse des risques et de contrôle des points critiques* (HACCP)⁶ a gagné en importance et constitue l'outil le plus efficace pour la prévention des risques sanitaires. C'est un système structuré et préventif permettant de contrôler tous les risques menaçant la sécurité sanitaire des aliments. Il a été légitimé par la Commission du Codex Alimentarius, qui a incorporé les directives HACCP dans son code d'hygiène alimentaire.

⁶ *Manuel de formation sur l'hygiène alimentaire et le Système d'analyse des risques – points critiques pour leur maîtrise* (HACCP). <http://www.fao.org/DOCREP/005/W8088F/W8088F00.HTM>

Le système HACCP est un élément important dans la plupart des pays développés et doit être pleinement compris.

Il repose sur sept étapes:

1. Analyse des risques: recueil et évaluation des informations sur les risques et sur les conditions de leur présence pour évaluer quels sont ceux qui ont un impact significatif sur la sécurité sanitaire.
2. Détermination des points critiques (*Critical control points*, CCP): pour chaque risque, identification du stade auquel un contrôle peut être effectué et est essentiel pour prévenir ou éliminer ce risque ou le réduire à un niveau acceptable.
3. Établissements des seuils critiques: pour chaque CCP, établissement d'un critère de séparation entre l'acceptable et le non acceptable.
4. Mise en place d'un système de surveillance des points critiques permettant d'assurer leur contrôle: planification de séquences d'observations ou de mesures de paramètres de contrôle.
5. Détermination d'actions correctives lorsque la surveillance révèle qu'un des CCP n'est pas maîtrisé.
6. Établissement de procédures de vérification afin de confirmer que le système HACCP fonctionne efficacement: définition des méthodes, procédures, tests et autres évaluations, en plus de la surveillance, afin de confirmer que le système HACCP mis en place est efficace.
7. Tenue de registres dans lesquels figurent toutes les procédures et tous les relevés concernant ces principes et leur application.

La première étape consiste à élaborer un diagramme technologique décrivant les différentes étapes du procédé de transformation. À chacune de ces étapes, la nature du risque qui est susceptible de se produire doit être décrite et un numéro de référence doit lui être attribué. La fiche de suivi des actions est ensuite élaborée à partir du diagramme technologique avec des références croisées pour l'étape du procédé et le numéro de référence du risque concerné. Les points critiques sont des procédés ou des actions qui doivent être contrôlés pour éliminer ou réduire le risque à un niveau acceptable.

Les risques peuvent être notamment biologiques, chimiques ou physiques et peuvent potentiellement causer des dommages, tels que:

Une entreprise doit estimer la probabilité d'occurrence d'un risque. Puis elle doit évaluer si c'est un risque élevé (risque menaçant la vie), un risque modéré (menace pour les consommateurs devant être contrôlée) ou un risque faible (faible

Points critiques

Risques microbiologiques	Risques physiques	Risques chimiques
Bactéries pathogènes	Matériel	Matières premières
Parasites et protozoaires	Environnement	Procédé de fabrication
Virus	Ravageurs	Conditionnement
	Matériaux naturels	Nettoyage
	Personnel	

menace pour le consommateur, mais il peut être préférable de le contrôler). Un numéro de référence est attribué à chaque risque potentiel. Chaque acteur de la chaîne alimentaire qui manipule le produit doit être conscient des risques de contamination et doit prendre des mesures appropriées pour éviter ces risques.

La tenue de registres est l'aspect principal de tout plan d'assurance qualité et est essentiel à toutes les étapes d'élaboration du produit, du producteur au consommateur final. Par exemple, le producteur agricole doit tenir des registres sur les pesticides, puis le conditionneur doit tenir des registres de classification des produits reçus. Les registres doivent être clairement écrits, datés et signés par la personne saisissant les données. Des autocontrôles réguliers doivent être réalisés pour vérifier et s'assurer que les normes d'exploitation ne tombent pas en dessous du niveau convenu.

À chaque étape, les rapports de contrôle qualité des produits doivent concerner:

- le produit et la variété;
- la date de réception, l'heure de réception et d'inspection;
- la source, le code du fournisseur ou son nom;
- la quantité livrée et la quantité inspectée;
- le poids (ou mesure) brut et net;
- la température à la réception;
- la qualité et l'état du produit;
- la décision – accepter, rejeter (donner des raisons), accepter pour vérification ultérieure.

Il faut préparer une fiche de production, qui fournit des informations sur les matières premières à utiliser, leur source, la quantité à produire et les données essentielles sur le produit fini (poids ou nombre par article, catégorie, taille et informations d'étiquetage). Seules des matières premières fournies par des fournisseurs approuvés peuvent être utilisées pour assurer la traçabilité. Le

conditionnement, l'équipement et les matériaux utilisés sur l'ensemble du processus de production doivent également être conformes aux spécifications ou exigences définies par le client ou par la législation.

Les procédures HACCP mises en place sont résumées dans un manuel de gestion des produits qui doit être mis à disposition en cas d'inspection. Le manuel de gestion est une première étape essentielle pour toute entreprise mettant en place un système d'assurance qualité. Il comprend des informations de fond sur l'entreprise et sa gestion, en particulier:

- La politique de l'entreprise concernant la qualité qui révèle l'engagement général pour la qualité doit être encouragée systématiquement auprès des membres de l'équipe et des clients.
- Les procédures à suivre afin d'assurer en continu la qualité des produits et couvrir tous les aspects du procédé de transformation.
- Les responsabilités de la direction et des membres de l'équipe: qui fait quoi et qui est en relation avec qui? Un organigramme de l'équipe donne à une personne extérieure une image claire de la manière dont l'entreprise est gérée. Les responsabilités doivent être clairement indiquées et l'organigramme doit être mis à jour lorsque l'entreprise grandit et change de personnel. Une courte description des responsabilités de chaque membre de la direction est aussi requise.
- Une fiche d'information sur l'entreprise: en une seule page afin de permettre une communication rapide et efficace auprès de tous les clients. Il est important de veiller à ce que cette fiche soit mise à jour.
- Un système de tenue de registres comme preuve que le système qualité fonctionne.

La préparation d'un manuel de gestion est du ressort de l'entreprise. Cela introduit et développe le concept et la philosophie de la qualité totale* pour toutes les opérations. Cela constitue une sorte de guide, assure la sécurité des produits et fournit l'assurance de la qualité. Comme tout document, le manuel de gestion vise à concorder les spécifications d'un produit, les exigences réglementaires d'un pays particulier et peut également être utilisé comme manuel de formation pour le personnel.

Les autres éléments d'un plan d'assurance qualité sont les suivants:

- la planification d'opérations de nettoyage des bâtiments et des équipements pour prévenir toute contamination;
- des procédures de nettoyage pour éliminer les déchets des salles de transformation lorsqu'ils sont produits;
- l'entretien planifié des équipements pour prévenir que des pièces ne tombent dans les aliments;

Diagramme de procédé de transformation montrant les risques potentiels et les CCP pour la fabrication de sauce

Étapes du processus	Dangers potentiels	Niveau de risque et mesures à prendre	CCP (Points de contrôle)
Fruit Laver/Trier	Fruits moisissus Contamination par le sol, des feuilles, etc.	Risque élevé: la contamination par les moisissures peut affecter la saveur et la durée de vie du produit. Risque modéré: des corps étrangers comme des insectes peuvent contaminer le produit s'ils ne sont pas retirés lors de l'inspection. Risque faible: défauts dans l'aspect des fruits, autres contaminants qui pourraient être supprimés lors des étapes ultérieures du procédé de fabrication.	Absence de fruits moisissus ou d'insectes
Peler	Graines et peaux non supprimées		Absence de pelures ou de graines dans le produit
Pulpe	Contamination par du métal	Risque faible si les machines sont régulièrement inspectées.	Absence de corps étrangers
Mélanger	Contamination des épices avec de la poussière, des moisissures, des bactéries ou des corps étrangers pH du mélange	Risque élevé: la durée de vie dépend du mélange approprié entre acide, sel et sucre. Le poids des ingrédients doit être vérifié. Risque modéré: contamination des épices. Les éléments présentant des moisissures et les autres contaminants doivent être enlevés pendant l'inspection ou le lavage. Risque élevé: pH incorrect. La conservation du produit dépend en partie de l'acidité. Le pH est à vérifier.	Quantité correcte d'ingrédients +/- 5 pour cent pH correct +/-0,2
Chauffer	Chauffage insuffisant	Risque élevé: un chauffage adéquat est nécessaire pour détruire les enzymes et les micro-organismes et pour obtenir un produit consistant. La durée et la température de chauffage doivent être vérifiées.	Chauffage à 100 °C durant 20 mn +/- 5 mn
Remplir/ Sceller	Défauts du verre Sceaux inadéquats	Risque élevé: les défauts du verre peuvent blesser des consommateurs. Il faut vérifier 100 pour cent des bouteilles. Risque élevé: des défauts d'étanchéité des couvercles pourraient permettre une recontamination. Il est nécessaire de vérifier que les couvercles soient correctement scellés.	Absence de défauts du verre Absence de couvercles défectueux Poids de remplissage 305 g +/- 5 g (poids net sur l'étiquette = 300 g)
Pasteuriser		Risque élevé: une pasteurisation inadéquate conduit à une détérioration au cours du stockage.	Pasteurisation à 88 °C +/- 2 °C pendant 20 minutes +/- 2 mn

- la formation des opérateurs à une bonne hygiène personnelle et aux techniques de manipulation des aliments;
- le nettoyage approprié des équipements, sols, tables, etc., essentiel pour tous les aliments transformés.

Tout cela peut être suivi et contrôlé grâce à des plannings de nettoyage incorporés au plan d'assurance qualité.

Les plannings répartissent les opérations de nettoyage à effectuer entre les travailleurs et indiquent le temps nécessaire à chaque opération, le matériel de nettoyage à utiliser et les normes de propreté attendues. Chaque travail de nettoyage terminé et contrôlé doit être mentionné par l'opérateur dans le registre du planning, qui doit alors être contresigné par un superviseur, un dirigeant ou le chef d'entreprise.

Des listes de contrôle aident à gérer le contrôle de la qualité. La liste ci-dessous est un exemple de liste pour des opérations de transformation des aliments.

Exemple de contrôles qualité à effectuer

Contrôles quotidiens	<p>Vérifier les matières premières</p> <p>Examiner les conditions de transformation</p> <p>Vérifier les matériaux de conditionnement, le poids de remplissage et la qualité des joints</p> <p>Nettoyer l'équipement de transformation et les sols de l'usine</p> <p>Nettoyer les toilettes et les salles d'eau</p>
Contrôles hebdomadaires	<p>Vérifier l'équipement (pièces usées et branlantes)</p> <p>Nettoyer les entrepôts et les zones où n'a pas lieu la production</p> <p>Vérifier et nettoyer les drains</p> <p>Envoyer les vêtements de protection à la laverie</p> <p>Vérifier les stocks pour les éventuels signes d'endommagement</p>
Contrôles mensuels	<p>Nettoyer les fenêtres</p> <p>Vérifier les machines pour les besoins du service</p> <p>Faire une vérification complète des stocks d'ingrédients et de matériaux d'emballage</p> <p>Vérifier les équipements de mesure pour s'assurer qu'ils soient précis</p>
Contrôles annuels	<p>Réviser les procédures d'assurance qualité, les formations du personnel et les systèmes d'enregistrement pour s'assurer qu'ils sont toujours adaptés aux besoins de l'entreprise</p>

Conclusions sur l'étude de cas

Après avoir comparé vos connaissances antérieures avec le contenu de l'unité, répondez aux questions suivantes en essayant d'optimiser l'usage de vos nouvelles connaissances:

1. Quel label de qualité a été mis en place? Pourquoi?

.....
.....
.....
.....

2. Quelles sont les différentes mesures mises en œuvre par l'ABPJJF pour assurer cette certification?

.....
.....
.....
.....

3. Quels sont les contraintes et les avantages apportés par cette certification à l'entreprise associative?

.....
.....
.....
.....

4. Pourriez-vous envisager ce type de certification pour votre propre entreprise? Pourquoi?

.....
.....
.....
.....

Exercice de groupe

Un détaillant doit estimer l'ensemble des risques d'un procédé de transformation. Déterminez quels sont les points critiques (CCP) et élaborer un système HACCP en tenant compte des trois phases du système:

1. Identification des risques potentiels.

.....

2. Détermination des points critiques parmi ces risques.

.....

3. Établissement de procédures de contrôle, de documentation et de vérification pour chaque point critique.

.....

Le groupe utilisera le diagramme de procédé de fabrication de sauce présenté plus haut, montrant les risques potentiels et les PCC.

Résumé

- Les attentes et perceptions des consommateurs, qui incluent la sécurité sanitaire, ont pris une importance croissante dans le cas des produits alimentaires.
- La qualité totale est une approche de la qualité étendue à l'ensemble des activités au cours du processus de production.
- Les principes directeurs de la qualité totale sont les suivants: leadership, objectif de satisfaction du client, amélioration continue et durable, implication de l'ensemble des acteurs, investissement dans le développement de nouveaux talents, améliorations mesurables.
- Les normes ISO, EN, GLOBALGAP, GFSI, sont largement reconnues comme une assurance en matière de qualité.
- La traçabilité des produits est très importante pour les produits alimentaires, afin de se conformer à la réglementation sur la sécurité européenne et faire

face à la diversité des pratiques de production et d'approvisionnement dans les différents pays.

- En utilisant le système EAN, il est possible de tracer un produit de sa production jusqu'à sa commercialisation.
- Le système HACCP est utilisé pour identifier les risques potentiels et les points critiques de la chaîne de production et pour contrôler chaque point critique.
- Le manuel de gestion de qualité des produits est un élément important pour la formation du personnel.

Évaluation de l'unité

Répondez aux questions suivantes sur des feuilles à part:

1. Quelle est l'importance réelle de la gestion de la qualité? Mentionnez certaines causes de défaillance dans la gestion de la qualité.

.....
.....

2. Définissez la traçabilité et expliquez son importance.

.....
.....

3. Quelles sont les familles de normes ISO? Votre entreprise utilise-t-elle ces normes?

.....
.....

4. Quelle est la classification des risques pour la santé et la sécurité des consommateurs? Mentionnez-en une de chaque type.

.....
.....

5. Explicitez la méthode HACCP.

.....
.....

6. Quelle est l'importance de la tenue de registres d'assurance qualité? Mentionnez au moins trois registres?

.....
.....

En tentant de répondre à ces questions, si vous avez des doutes ou le sentiment que vous ne possédez pas suffisamment d'éléments pour l'analyse, réviser le manuel, consultez le guide de lecture ou contactez l'animateur.

Glossaire

Actif

Un actif est ce que possède l'entreprise (l'emploi des ressources de l'entreprise).

Actifs courants

Actifs convertibles en espèces; ils incluent les stocks, le cash*, les créances* clients (factures prépayées) et les immobilisations à court terme.

Actionnaires

Personnes participant au capital de l'entreprise.

Amortissement

Dépréciation subie par un bien d'équipement en raison de l'usure ou du temps.

Bonnes pratiques agricoles (BPA)

Les bonnes pratiques agricoles sont définies comme un ensemble de principes à appliquer aux procédés de production agricole et de post-production, qui permettent de produire des produits alimentaires et non alimentaires sains et de bonne qualité, le tout dans un objectif de durabilité économique, sociale et environnementale.

Coût, assurance, fret (CAF)

Expression utilisée en comptabilité nationale pour désigner l'évaluation du coût d'un échange commercial.

Un échange commercial exprimé en CAF représente son prix, comprenant les coûts nécessaires à l'acheminement jusqu'à la frontière nationale. Il est souvent utilisé pour exprimer le montant des exportations dans le calcul du solde commercial.

Le montant coût, assurance et fret s'oppose au montant franco à bord (FAB*).

Capitaux propres

Les capitaux propres (ou fonds propres, *equity capital* en anglais, anciennement appelé actif net) désignent les ressources financières de l'entreprise, constituées par ses actionnaires.

Cash

Argent comptant.

Certificat de fumigation

Certains pays demandent un tel certificat pour les produits d'origine agricole.

Certificat d'origine

Il s'agit d'un document habituellement géré par un agent maritime et se présentant sous la forme de formulaires normalisés.

Certificat phytosanitaire

Un certificat sanitaire est exigé pour certains produits, tels que les plantes, les semences, les produits de pépinières et beaucoup d'autres biens alimentaires.

Client

Personne, entreprise ou institution achetant un produit.

Commandes

Demande écrite de biens ou de services.

Concurrent

Il s'agit d'une entreprise vendant des produits de même type à la même clientèle cible qu'une autre.

Connaissance maritime

Fourni par un transporteur maritime au chargeur, il s'agit du document matérialisant le contrat de transport maritime. C'est un titre de propriété des marchandises et les copies signées en fournissent la preuve.

Coûts fixes

Coûts de production qui ne varient pas avec la quantité de biens produits.

Coûts variables

Coûts de production qui varient selon la quantité de biens produits.

Créances

Montant que les créanciers de l'entreprise doivent à l'entreprise et qui est repris à l'actif du bilan d'une société. Les créances commerciales représentent par exemple les montants que les clients de l'entreprise doivent encore payer à l'entreprise pour des prestations déjà effectuées par celle-ci.

Demande

Quantité de biens de consommation que des clients souhaitent ou ont besoin d'acheter.

Dividendes

C'est le revenu tiré d'un placement en titres* de capital (actions, certificats d'investissement, etc.). Le dividende est généralement versé chaque année et varie en fonction des bénéfices réalisés par l'entreprise.

Fonds de roulement

En gestion financière, le fonds de roulement correspond à la différence entre les capitaux permanents de l'entreprise (capitaux propres + dettes à long terme et moyen terme) et les immobilisations corporelles, incorporelles et financières. Idéalement, le fonds de roulement d'une entreprise sera supérieur à son besoin en fonds de roulement.

Étude de faisabilité

Étude systématique réalisée suite à l'émergence d'une idée de développement d'un nouveau produit ou procédé de fabrication afin de voir s'il peut fonctionner (c'est-à-dire voir s'il est réalisable).

ECOCERT

ECOCERT est un organisme privé de contrôle et de certification intervenant principalement dans l'agriculture biologique.

FAB ou f.a.b. (Franco à bord)

C'est un sigle signifiant Franco à bord en comptabilité nationale.

Un échange commercial exprimé en FAB représente son prix déduit des coûts nécessaires à l'acheminement jusqu'à la frontière nationale qu'il a occasionné. Il est souvent utilisé pour exprimer le montant des importations dans le calcul du solde commercial.

Le montant FAB s'oppose au montant Coût, assurance, frêt (CAF* ou c.a.f.).

Facture commerciale

Document de vente qui inclut des informations normalisées (date de remise du bien, noms et adresses de l'acheteur et du vendeur, numéros de téléphone, description des biens, prix unitaire, nombre d'unités, emballages, poids total, moyens de livraison et de paiement).

Facture proforma

Document reprenant l'estimation des coûts remis à l'acheteur, en général requis pour la concrétisation d'une vente.

Flux de trésorerie (ou flux de liquidités*)

Un flux de trésorerie* (*cash flow* au sens original anglosaxon) est la différence des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) générés par l'activité d'une entreprise. Il représente la capacité d'autofinancement de l'entreprise.

Goulet d'étranglement

Il s'agit d'un retard de production se produisant lorsqu'une étape du processus est plus lente que les autres, qu'une pièce du matériel est plus petite ou bien qu'il y a trop peu de personnel travaillant à une étape particulière du processus de fabrication.

Immobilisation corporelle

Actif* physique d'utilisation durable. Par exemple, les terrains, bâtiments, machines, véhicules, meubles et installations sont des immobilisations corporelles.

Immobilisations financières

Actifs* financiers non courants comme les titres de participation, les autres titres détenus à long terme (+1 an) par l'entreprise et les prêts et créances à long terme.

Immobilisation incorporelle

Actif* non physique d'utilisation durable, comme, par exemple, les marques et les brevets.

Intoxication alimentaire

Maladie contractée suite à l'ingestion de nourriture ou de boisson contaminée par des agents pathogènes ou des produits non comestibles ou toxiques.

Investissement

Apport d'argent, d'actifs* circulants et mobilisés dans une entreprise.

Label de qualité

Un label de qualité est un signe d'identification développé pour récompenser les producteurs respectant des normes officielles de qualité et pour indiquer au consommateur la provenance ou l'origine d'un produit.

Lettre de transport aérien

Équivalent au connaissement maritime* dans le secteur du transport maritime, la lettre de transport aérien et le titre de propriété des marchandises vont automatiquement au destinataire des marchandises, qui peut ainsi en prendre possession lorsqu'elles arrivent.

Liquidités

Valeur des biens de l'entreprise qui peuvent être facilement convertis en espèces.

Liste de colisage

Liste dans laquelle on spécifie le contenu de chaque volume d'une opération d'exportation. Normalement, c'est un complément de la facture.

Maintenance programmée de l'équipement

Programme écrit précisant les dates auxquelles certaines pièces d'équipement doivent être contrôlées.

Marge de profit

Il s'agit de ce que gagne l'entreprise pour chaque dollar ou unité monétaire vendue.

Participation au capital

Argent placé par le propriétaire de l'entreprise dans celle-ci.

Part de marché

La part de marché d'un produit, d'un service, ou même d'une entreprise est la comparaison entre le chiffre d'affaires (ou alternativement le nombre d'unités vendues, le nombre de clients, etc.) par rapport au même critère pour l'ensemble des entreprises présentes sur un marché donné.

Passif

Le passif est ce que l'entreprise doit (une ressource à employer pour l'entreprise).

Passif courant

Le passif courant correspond aux dettes que l'entreprise s'attend à payer dans un bref délai et comprend les salaires, impôts, emprunts à court terme, découverts, et sommes dues aux fournisseurs.

Passif non courant

Le passif non courant correspond aux dettes à long terme.

Permis d'exportation

Autorisation émise par le gouvernement de l'État d'où provient le produit pour pouvoir l'exporter.

Planification de la production

Calcul et prédiction du nombre ou de la quantité de facteurs de production requis pour fabriquer un produit.

Productivité

Nombre d'unités produites par unité d'un facteur de production donné.

Promotion

Ensemble d'activités permettant de développer la notoriété d'un produit et d'en augmenter les ventes.

Quittance

Reconnaissance écrite de paiement.

Recettes

Revenus obtenus par la vente de la production et d'autres sources telles que les rentes de taux d'intérêt.

Recrutement

Méthode structurée et planifiée pour trouver et employer de la main-d'œuvre.

Rendements de production

Masse de produit alimentaire obtenue après transformation comparée à la masse avant transformation.

Rentabilité

Rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour l'obtenir.

Seuil de rentabilité

Il s'agit du niveau de production pour lequel tous les coûts de fabrication sont couverts par les ventes.

Stock

Matériaux en attente d'utilisation ou de vente.

Système HACCP

Système permettant d'identifier, d'évaluer et de contrôler les risques sanitaires dans le domaine alimentaire.

Titres de participation

Titres dont la possession durable est estimée utile à l'activité de l'entreprise, notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice des titres ou d'en assurer le contrôle.

Titres

Terme désignant une valeur, une action, ou toute autre valeur mobilière.

Traite

Terme équivalent à la *Lettre de change*. Engagement écrit de paiement inconditionnel d'une personne (Tiré) en faveur d'une autre (Tireur), selon lequel le tiré doit payer au tireur une somme d'argent déterminée à une date précise. Une traite à vue requiert un paiement immédiat (c'est-à-dire à vue), alors qu'une traite à terme stipule des paiements à une date future prédéterminée traite à terme.

Bibliographie

FAO/OMS. 2001. *Code d'usages international recommandé – Principes généraux d'hygiène alimentaire.* CAC/RCP 1-1969, Rév. 3 (1997), Amendé en 1999. In: Codex Alimentarius – Hygiène alimentaire. textes de base – Deuxième édition, 1 :34. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/004/y1579f/>

FAO/OMS. 2001. *Système d'analyse des risques – Points critiques pour leur maîtrise (HACCP) et directives concernant son application.* Appendice au CAC/RCP 1-1969, Rév. 3 (1997). In: Codex Alimentarius – Hygiène alimentaire. Textes de base – Deuxième édition, 35 :47. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/004/y1579f/>

FAO. 2005. *Business management for small-scale agro-processors.* AGSF Working Document n° 7.

FAO. 2009. *Agribusiness management for small and medium sized businesses in Bulgaria. Part II Training approaches, case studies and exercises.*

Fellows, P.-J. et Axtell, B. 2001. *Opportunities in food processing – setting up and running a small food business.* Wageningen, Pays-Bas, Technical centre for agricultural and rural cooperation.

Fellows, P.-J. et Axtell, B. 2004. *Opportunities in milling and baking.* Wageningen, Pays-Bas, Technical centre for agricultural and rural co-operation.

DOCUMENTATION COMPLÉMENTAIRE

Chambre de commerce, d'industrie et d'artisanat – Burkina Faso. *Guide de séchage de mangue au Burkina Faso.*

Ministère de l'élevage – Sénégal. 2005. *Maîtrise de la qualité dans la transformation laitière – Guide des bonnes pratiques d'hygiène.* http://www.repol.info/IMG/pdf/Guide_Bonnes_Pratiques.pdf

GRET. 2004. *Estimer le coût de revient d'un produit agroalimentaire : la méthode du coût direct simplifié.* Agridoc. <http://www.infoconseil.sn/IMG/pdf/2-fiche-agridoc-prix.pdf>

Interdev. *Base de données pour le secteur agroalimentaire sur de nombreux thèmes avec des études de cas.* <http://www.interdev-net.org/data/pageaccueil.asp>

ONUDI. 2005. *Les petites et moyennes entreprises alimentaires à l'heure de la qualité. Approche qualité de l'ONUDI dans le secteur agroalimentaire. Expériences et études*

de cas au Burkina Faso. http://www.unido.org/fileadmin/import/71773_TCB_No.08.Les_petites_et_moyennes_entreprises_alimentaires_a_lheure_de_la_qualite.pdf

Ce document présente une illustration pratique de l'application de l'approche qualité de l'ONUDI envers les petites entreprises de transformation agroalimentaire africaines. Tiré de l'expérience du programme «qualité et sécurité des produits alimentaires» développé entre 1999 et 2002 au Burkina Faso, il s'adresse plus particulièrement au personnel d'encadrement moyen et supérieur des entreprises du secteur agroalimentaire (dont les responsables qualité) qui, à travers les éléments méthodologiques et les études de cas proposés, pourront initier une démarche qualité.

L'objectif de cet ouvrage consiste à améliorer les compétences des dirigeants et gestionnaires d'associations de producteurs en matière de gestion d'agro-entreprises, tout comme celles des techniciens des services gouvernementaux, des ONG et du secteur privé, qui fournissent une assistance technique aux agro-entreprises. Il s'adresse tout particulièrement à des associations de producteurs de petite et moyenne taille qui produisent et commercialisent des produits agricoles.

L'ouvrage inclut quatre modules dédiés aux sujets suivants: les systèmes et filières agroalimentaires, les principes et l'organisation des entreprises associatives, les méthodes et outils de planification pour les entreprises associatives et finalement les opérations de post-récolte et la commercialisation. Un livret complémentaire sur la gestion d'entreprises pour les agro-industries artisanales est également fourni. Cet ouvrage peut constituer une aide précieuse pouvant renforcer les compétences des producteurs et techniciens, afin de mieux répondre à la mondialisation et faire face aux menaces d'une concurrence croissante, mais aussi pour répondre à de nouvelles opportunités de marché.