



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel  
Union Economique et Monétaire Ouest Africaine



PROGRAMME DE RESTRUCTURATION ET DE MISE A NIVEAU  
DE L'INDUSTRIE DES PAYS DE L'UEMOA

A map of West Africa is shown in yellow, overlaid with the UEMOA logo. The logo is a stylized, intertwined green and blue shape with a yellow sun-like element at the top.

# Formation pour la réalisation de diagnostic de restructuration et de mise à niveau

*Support de formation des consultants nationaux des pays de l'UEMOA*

Version - 1

Septembre 2007



*PRMN UEMOA – ONUDI Approche méthodologique pour la réalisation d'un diagnostic  
de restructuration et de mise à niveau Sept-2007 - Version 1*





## PROGRAMME DE RESTRUCTURATION ET DE MISE A NIVEAU DE L'INDUSTRIE DES PAYS DE L'UEMOA (PRMN)



### PRÉFACE

Tout au long de ces dernières années, l'environnement économique international a été marqué par des mutations profondes, rapides et complexes qui ont touché les méthodes d'organisation et de gestion, les systèmes de production, les circuits de distribution et les pratiques du commerce aux niveaux national et international. La libéralisation et l'ouverture de l'économie se sont principalement matérialisées, pour la majorité des pays en développement et des pays à économie en transition, par l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et par la signature d'un certain nombre d'arrangements préférentiels et/ou d'accords de zones de libre-échange. Ce contexte, qui vise une intégration croissante de l'économie mondiale, offre aux industries des pays membres de l'UEMOA une grande opportunité d'ancrage dans l'espace économique des pays développés qui représente le plus grand marché du monde et met par contre ces pays face à l'impératif de la restructuration et de la mise à niveau de leurs industries.

Le tissu industriel des pays de l'UEMOA est en général très faible et participe peu à la formation du Produit Intérieur Brut. Ainsi, la contribution de l'industrie dans l'UEMOA varie entre 12% et 27% du PIB. Les ressources sont très peu transformées, les exportations étant constituées essentiellement de produits primaires. En effet, pour chacun des pays de l'UEMOA, la principale source de devise est un produit agricole ou minier : coton, phosphate, noix de cajou, pêche, arachide, or, uranium.

**Le Programme de Restructuration et Mise à Niveau - UEMOA (PRMN)** vise la relance de la production industrielle, la promotion de l'investissement, de l'emploi et l'amélioration de la compétitivité des économies aux niveaux régional et international afin de :

- permettre l'émergence de services d'appui qui offriront les compétences et les qualifications nécessaires aux entreprises; permettre aux entreprises de devenir compétitives (aussi bien en termes de productivité, prix, quantité, qualité, que de fiabilité des approvisionnements et de conformité aux normes des acheteurs) renforcer les capacités des entreprises afin de leur permettre de suivre et de maîtriser l'évolution technologique et de s'adapter aux exigences de l'intégration régionale et de la compétition internationale.

Ce Programme, d'une durée de cinq ans, a pour but de contribuer à l'amélioration et au développement du tissu industriel de l'UEMOA et à faciliter l'accès aux marchés régional et international. Le plan d'exécution globale du programme prévoit deux grandes phases :

- une phase pilote de deux ans qui a commencé en 2007 visant la mise en place des organes nationaux et régional et l'appui à 120 entreprises pilotes, et
- une phase de déploiement de trois ans avec une intervention auprès de 1000 entreprises. L'exécution de la phase pilote est confiée à l'ONUDI, qui a donné son appui à l'UEMOA pour le développement du PRMN, et qui dispose d'une vaste expérience internationale dans le domaine du développement industrie, le renforcement de capacités liées au commerce, et en particulier dans la Restructuration et la Mise à Niveau. .

Dans le cadre de la mise en œuvre du PRMN, il est prévu de mettre en place les actions suivantes :  
Renforcement des capacités des prestataires de services pour la mise en œuvre du programme de restructuration et de mise à niveau ;



Renforcement des compétences techniques régionales: Formation d'environ 400 consultants/formateurs / ingénieurs de bureaux d'étude/ Centres techniques et agents de banques.

Pour assurer la standardisation de l'approche méthodologique et l'harmonisation des actions des consultants pour le diagnostic de mise à niveau et de restructuration, un effort particulier a été mis sur la méthodologie de formation des consultants nationaux.

Le présent document est un support au premier cycle de formation de consultants nationaux qui démarre dans les différents pays de l'UEMOA à partir du 10 septembre 2007. Il a été rédigé par une équipe d'experts ONUDI en se référant au document de l'ONUDI « Guide Méthodologique pour la Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle (2002).» rédigé par le Dr. Mohamed Lamine Dhaoui. La méthodologie décrite dans ce document est issue des expériences réussies et des programmes formulés et mis en œuvre par l'ONUDI en concertation étroite avec les autorités des pays (Portugal, République de Corée, Tunisie, etc.).

Ce document de formation qui constitue un outil méthodologique dynamique<sup>1</sup> est destiné aux consultants nationaux pour des interventions spécialisées dans les domaines de la restructuration et de la mise à niveau de l'Industrie dans les pays membre de l'UEMOA.

Commission de l'Union Economique et Monétaire  
Ouest Africaine (UEMOA)

**M. Balla DINOG,**

Directeur de l'Entreprise, de l'Industrie et de l'Artisanat  
B.P.543, Ouagadougou 01 (Burkina-Faso)

Organisation des Nations Unie pour le  
Développement Industriel (ONUDI)

**M. Gerardo PATACCONI**

Responsable du PRMN  
Chef Unité pour la productivité, la qualité et la mise à niveau  
des entreprises  
Services du renforcement des capacités commerciales (TCB)  
B.P. 300, 1400 Vienne (Autriche)

---

<sup>1</sup> Ceci est un document évolutif qui sera mis à jour sur la base des inputs et des expériences recueillis dans le premier cycle de formation des consultants nationaux. Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.



## TABLE DES MATIERES

<b>1. PROGRAMME PRMN UEMOA</b> .....	<b>8</b>
1.1. Le Contexte et la justification du PRMN.....	9
1.1.1. Principaux problèmes de l'industrie dans les pays de l'UEMOA.....	9
1.1.2. Présentation PRMN – UEMOA.....	12
1.2. Objectif et agenda de la formation.....	13
1.2.1. Contexte.....	13
1.2.2. Objectif de la formation.....	14
1.2.3. Résultat attendu.....	14
1.2.4. Activité des consultants formés.....	14
1.2.5. Agenda de la Session de Formation des consultants Nationaux.....	15
1.3. Le métier de Consultant.....	16
1.3.1. Les fondamentaux.....	16
1.4. Concepts essentiels du DSC / PMN.....	19
1.4.1. Les principes généraux.....	19
1.4.2. L'approche, le concept de restructuration et de mise à niveau.....	22
1.4.3. Le dispositif Institutionnel.....	22
1.4.4. Les acteurs.....	22
1.4.5. Les choix, les liens, la continuité.....	22
1.4.6. Le Diagnostic Stratégique Global et le Plan de mise à Niveau.....	22
1.4.7. La conduite du processus.....	24
1.4.8. Le Processus.....	24
1.4.9. Le Sommaire Type du DSG / PMN.....	24
1.5. Les enseignements et l'expérience de l'ONUDI d'après les divers programmes	25
1.5.1. Considérations Générales.....	26
1.5.2. Typologie de points faibles.....	27
<b>2. DIAGNOSTIC DES SYSTEMES DE GESTION</b> .....	<b>31</b>
2.1. Administration de l'entreprise.....	32
2.1.1. Diagnostic de l'organisation interne de l'entreprise.....	33
2.1.2. Description sommaire des domaines de compétence de chaque structure et des moyens humains.....	33
2.2. Système de planification de l'entreprise.....	33
2.2.1. Formulation de la stratégie d'entreprise.....	33
2.2.2. Planification Pluriannuelle, annuelle, mensuelle, hebdomadaire, quotidienne	33
2.2.3. Gestion des risques (plan d'urgence etc) .....	34
2.3. Management et style de gestion.....	34
2.3.1. Le Management.....	34
2.3.2. Le style de gestion.....	34
2.4. Organigramme de l'entreprise.....	34
2.5. Gestion des ressources humaines.....	35
2.5.1. Situation de l'emploi au 31/12/200X .....	35
2.5.2. Qualification des effectifs.....	36
2.5.3. Politique de recrutement, rémunération et de motivation du personnel.....	39
2.5.4. Programme de formation.....	40
2.5.5. Climat social.....	40
2.5.6. Organisation et méthodes de travail.....	40
2.6. Utilisation d'expertises externes.....	40



2.7.	Système d'information et de gestion.....	40
2.8.	Systèmes et gestion de la qualité.....	40
2.8.1.	<i>Présentation Générale de la qualité</i> .....	02
2.8.2.	<i>Concepts qualité</i> .....	42
2.8.3.	<i>Les Définitions</i> .....	43
2.8.4.	<i>Les enjeux</i> .....	47
2.8.5.	<i>Démarche qualité</i> .....	48
2.8.6.	<i>La certification</i> .....	49
2.8.7.	<i>Principes du management de la qualité</i> .....	49
2.8.8.	<i>Architecture documentaire</i> .....	50
2.9.	Analyse (SWOT) : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.....	51
2.10.	Recommandations commerciales.....	51
2.11.	Plan D'action.....	51
2.11.1.	<i>Synthèse des points et points faibles</i> .....	51
2.11.2.	<i>Objectifs de la mise à niveau</i> .....	52
2.11.3.	<i>Coûts et planning de réalisation</i> .....	52
2.11.4.	<i>Options et alternatives de mise à niveau</i> .....	52
2.11.5.	<i>Actions recommandées</i> .....	52
2.11.6.	<i>Exemple de système de gestion : Tableau de bord</i> .....	53
<b>3.</b>	<b>DIAGNOSTIC FINANCIER</b> .....	<b>60</b>
3.1.	Objectifs du diagnostic financier.....	61
3.1.1.	<i>Evaluation de la viabilité financière de l'entreprise</i> .....	61
3.1.2.	<i>Evaluation de la rentabilité économique de l'entreprise</i> .....	61
3.1.3.	<i>Analyse de la fonction financière</i> .....	61
3.2.	Démarche du diagnostic financier.....	62
3.2.1.	<i>Analyse de l'activité</i> .....	62
3.2.2.	<i>Analyse de l'activité et capacité d'autofinancement</i> .....	67
3.2.3.	<i>Analyse de la structure financière</i> .....	68
3.2.4.	<i>Simulation de cas d'équilibres financiers</i> .....	71
3.2.5.	<i>Les solutions possibles pour rétablir l'équilibre financier</i> .....	73
3.2.6.	<i>Illustration de l'analyse de structure financière par les ratios</i> .....	73
3.2.7.	<i>Exemple de conclusion du diagnostic financier</i> .....	79
3.2.8.	<i>Exemple de résumé de diagnostic de la fonction financière</i> .....	80
3.2.9.	<i>Exemples d'actions de renforcement de la fonction financière</i> .....	81
3.3.	Financement du plan de mise à niveau.....	81
3.3.1.	<i>Collecte des données et élaboration du plan de financement</i> .....	81
3.3.2.	<i>Hypothèses et données du Business plan</i> .....	83
3.3.3.	<i>Elaboration des états financiers prévisionnels</i> .....	83
3.3.4.	<i>Evaluation de la rentabilité du plan de mise à niveau</i> .....	86
<b>4.</b>	<b>DIAGNOSTIC MARKETING</b> .....	<b>91</b>
4.1.	Introduction/Préambule.....	92
4.2.	Diagnostic de la fonction Marketing/Ventes.....	92
4.2.1.	<i>Diagnostic du département commercial</i> .....	92
4.2.2.	<i>Environnement macroéconomique et cadre réglementaire et institutionnel</i> .....	94
4.2.3.	<i>Marché et positionnement stratégique</i> .....	95
4.2.4.	<i>Analyse des performances marketing de l'entreprise (selon des données internes disponibles es rapportant à son activité commerciale</i> .....	101
4.2.5.	<i>Etude de marché (recueil de données externes secondaires et primaires)</i> .....	101
4.2.6.	<i>Analyse de la politique commerciale et marketing</i> .....	103

4.3.	Synthèse du diagnostic : Matrice SWOT.....	113
4.4.	Recommandations : Marketing/Ventes.....	113
4.4.1.	<i>Recommandations relatives à l'organisation et au fonctionnement du département commercial.....</i>	<i>114</i>
4.4.2.	<i>Recommandations relatives à la mise à niveau de la Fonction Marketing/Ventes...114</i>	<i>114</i>
4.5.	Plan d'action : Marketing/Ventes.....	117
4.5.1.	<i>Actions pour l'organisation et le fonctionnement du département commercial.....</i>	<i>117</i>
4.5.2.	<i>Actions pour la mise à niveau de la Fonction Marketing / Ventes.....</i>	<i>118</i>
<b>5.</b>	<b>DIAGNOSTIC TECHNIQUE ET ENVIRONNEMENTAL.....</b>	<b>119</b>
5.1.	Diagnostic technique.....	120
5.1.1.	<i>Approche globale du diagnostic technique.....</i>	<i>121</i>
5.1.2.	<i>Outil technique de production.....</i>	<i>123</i>
5.1.3.	<i>Organisation des ateliers.....</i>	<i>127</i>
5.1.4.	<i>Personnel : Organigramme.....</i>	<i>127</i>
5.1.5.	<i>Gestion de la production.....</i>	<i>128</i>
5.1.6.	<i>Stratégies qualité.....</i>	<i>130</i>
5.1.7.	<i>Aspects réglementaires.....</i>	<i>132</i>
5.1.8.	<i>Etudes et développement (Innovation).....</i>	<i>132</i>
5.2.	Diagnostic environnemental.....	132
5.2.1.	<i>Consommations et ratios spécifiques.....</i>	<i>132</i>
5.2.2.	<i>Gestion des effluents et déchets solides.....</i>	<i>133</i>
5.2.3.	<i>Certification.....</i>	<i>133</i>
5.3.	Points forts et points faibles à améliorer.....	134
5.4.	Liste des recommandations.....	134
5.5.	Plan d'action technique.....	134
5.6.	Exemples portant sur le Diagnostic Technique et Environnemental.....	135

APE Accord de partenariat économique  
BMN bureau de mise à niveau  
BPF Bonnes Pratiques de Fabrication  
CE Communauté européenne  
CEDEAO Communauté économique des États de l'Afrique de l'OUEST  
COPIL comité de pilotage  
FCS facteurs clé de compétitivité ou de succès  
HACCP Hazard Analysis Critical Control Point  
OMC Organisation Mondiale du Commerce  
ONUDI Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel  
PER Programme Économique Régional  
PIC Politique Industrielle Commune  
PRMN Programme de Restructuration et de mise à niveau  
PSS positions stratégiques de succès  
SMQ système de management de la qualité  
UMEOA : Union Économique et Monétaire de l'Ouest de l'Afrique



# 1. PROGRAMME PRMN UEMOA

---



## 1. Programme PRMN UEMOA

### 1.1. Le Contexte et la justification du PRMN.

#### 1.1.1. Principaux problèmes de l'industrie dans les pays de l'UEMOA

Le tissu industriel des pays de l'UEMOA est en général faible et participe peu à la formation du Produit Intérieur Brut. Ainsi, la contribution de l'industrie dans ces pays varie entre 12 % et 27 % du PIB. Les exportations sont constituées essentiellement de produits primaires : pour chacun des pays de l'UEMOA, la principale source de devise est un produit agricole ou minier : coton, phosphates, noix de cajou, pêche, arachide, or, uranium.

Le tissu industriel est peu diversifié (basé essentiellement sur l'agroalimentaire et le textile). Par ailleurs, les industries de soutien tels les emballages et le machinisme agricole sont peu développés. Le tissu industriel est composé d'un nombre restreint d'entreprises. Le nombre d'entreprises industrielles dans l'UEMOA est de l'ordre de 2 500 entreprises. A ces entreprises, viennent s'ajouter dans chacun des pays, une multitude de micro entreprises, généralement du secteur informel.

Le nombre de grandes entreprises reste extrêmement limités dont certaines (le textile) connaissent des difficultés. De plus, elles ont un rôle d'entraînement faible sur le reste de l'économie, ne s'appuyant que peu sur les réseaux de sous-traitance ou sur des matières premières locales.

Cette base industrielle déjà restreinte s'est dégradée ou réduite ces dernières années dans certains pays sous l'effet de la guerre ou de troubles sociaux et politiques. Dans ces pays, plusieurs entreprises ont cessé leur activité ou fonctionnent bien en deçà de leurs capacités de production.

Dans ce contexte, il faut aussi noter le mouvement de mondialisation et d'ouverture, soit dans le cadre de l'Accord de Partenariat Économique que la CEDEAO, l'UEMOA et la CE sont en train de finaliser, soit dans le cadre des accords de l'OMC. Les dispositions de ces accords constituent à la fois :

- Soit une menace si les entreprises sont livrées à elles-mêmes,
- soit une opportunité de voir s'ouvrir des marchés nouveaux si des programmes de restructuration et de mise à niveau des secteurs de production concernés sont élaborés et mis en œuvre.

En effet ces entreprises ne peuvent aujourd'hui faire face à la concurrence internationale sans un programme de restructuration et de mise à niveau.

De manière spécifique, le PRMN dans le cadre duquel nous intervenons aujourd'hui, a pour objectif de soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries et de faciliter l'intégration et les échanges régionaux, et promouvoir l'accès au marché international en général et celui de l'Union européenne en particulier.

Cet objectif se traduit pour les entreprises en une double ambition : devenir compétitives en termes de prix, qualité, innovation ... et devenir capables de suivre et maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

Cette situation de l'industrie des pays de l'UEMOA s'explique aussi en partie par un environnement présentant de multiples contraintes et de ce fait encore peu adapté au développement industriel. Trois niveaux de contraintes ont ainsi été identifiés : au niveau macroéconomique, au niveau méso économique et au niveau microéconomique



#### 1.1.1.1. Les contraintes au niveau macroéconomique

Elles portent notamment sur l'étroitesse des marchés, la performance des services administratifs, l'insuffisance des infrastructures de base, la faiblesse des investissements et les coûts élevés des facteurs de production.

#### 1.1.1.2. Les contraintes au niveau méso économique

Elles se situent à trois niveaux :

##### 1.1.1.2.1. Faiblesse des structures intermédiaires :

Le diagnostic des structures intermédiaires montre une situation assez similaire entre les pays de l'UEMOA, à savoir un dispositif d'appui aux entreprises peu efficace malgré la multiplicité de structures dédiées à cette fonction. Souvent dépendantes de l'État, ces structures disposent généralement de peu de moyens et n'arrivent pas à offrir de réels services aux entreprises. Le dispositif paraît particulièrement faible au niveau de l'appui technique.

On constate l'absence quasi généralisée d'une infrastructure technique d'appui, aucun pays ne disposant d'un véritable centre technique. Quelques centres ou laboratoires ont cependant cette vocation dans certains pays (exemple : mise en place en janvier 2002 d'un centre technique pour la filière textile au Sénégal).

La plupart des pays présente une volonté de rationalisation de leur dispositif d'appui, afin de disposer d'un nombre plus réduit de structures, mais capable de remplir pleinement leur mission d'appui aux entreprises. Ces projets de restructuration sont assez similaires (rationalisation du dispositif autour de trois à cinq grandes agences, impulsions d'institutions clé comme la promotion des investissements, des exportations ou les fonds d'appui à frais partagés) mais tardent à être mis en place, faute de moyens ou d'une volonté politique de réforme suffisamment forte.

La mise en place de structures véritablement efficaces entraîne dans certains cas, la nécessité d'une approche communautaire. Ainsi, à partir des exemples d'autres pays, on estime qu'un centre technique des textiles a besoin d'une masse critique de 1000 entreprises clientes pour disposer des équipements, moyens et compétences nécessaires et un centre agroalimentaire de 2000 entreprises clientes. Ainsi, aucun pays de l'UEMOA ne dispose seul du tissu économique nécessaire pour remplir ces conditions.

La mise en réseau et le partage des compétences et de ressources rares s'avèrent donc indispensables pour mettre à la disposition des entreprises de l'UEMOA un dispositif d'appui performant.

##### 1.1.1.2.2. L'inadéquation du système de financement existant :

L'accès au crédit au niveau des banques commerciales est souvent réservé aux entreprises structurées (management moderne, comptes audités) ayant des garanties à offrir. Par contre, pour les autres entreprises, l'accès au crédit est particulièrement difficile. Cela est particulièrement vrai pour le financement de l'investissement pour lequel, les dispositifs de financement classiques (crédit à moyen et long terme) sont faibles ou et les autres types d'outils financiers rares (Banque de développement, prêts à moyen ou long terme, sociétés de capital risque, de crédit bail ou organismes de garantie de crédit). Les banques commerciales apparaissent particulièrement peu actives sur le financement des investissements, essentiellement pour plusieurs raisons, dont notamment :

- le couple risque-rendement leur apparaît nettement inférieur à celui des opérations de court terme ;

- le faible niveau de leurs ressources à long terme réduit leur capacité d'action du fait de la réglementation bancaire (la commission bancaire encadre strictement le niveau du ratio de transformation de ressources court terme en emplois long terme).
- Les entreprises ne peuvent pas toujours offrir les garanties classiques demandées par les banques,
- Le financement du commerce et des services offre des cycles plus courts et des rémunérations plus élevées,
- Le niveau d'inflation, et donc des taux d'intérêts sont élevés et décourages les emprunts à long terme.

Or, les entreprises présentent rarement des résultats d'exploitation suffisants pour leur permettre de dégager une capacité d'autofinancement substantielle. A défaut, ces entreprises renoncent à leurs investissements ou alors utilisent des ressources mal adaptées qui les fragilisent.

#### 1.1.1.2.3. Les contraintes au niveau microéconomique

L'insuffisance des capacités de gestion des entreprises aggrave particulièrement les difficultés face à la concurrence internationale. Le panorama du secteur privé dans les pays de l'UEMOA met en relief la diffusion encore limitée des méthodes modernes de gestion. De plus, l'insuffisance des capacités des entreprises n'est pas compensée par l'appui des conseils et experts locaux, qui sont peu nombreux et ne couvrent pas tous les domaines de compétences requises.

On note à titre d'illustration la très faible maîtrise des normes internationales de qualité, qui se traduit par un faible nombre d'entreprises certifiées. En effet, l'ensemble de l'UEMOA possède aujourd'hui moins de 30 entreprises certifiées AFAQ (on en compte fin 2001 pour l'ensemble de la zone seulement 12 au Sénégal et 14 en Côte d'Ivoire).

Il faut également noter l'absence d'un système d'information utilisable comme levier de renforcement de la compétitivité. Quelques initiatives sont prises au niveau local, mais restent très insuffisantes par rapport aux besoins de connaissance des autres marchés pour les opérateurs économiques (exemple : le site de l'Observatoire de l'industrie au Sénégal ([www.obs-industrie.sn](http://www.obs-industrie.sn))). Ainsi, les entreprises disposent de très peu de moyens pour s'informer sur l'évolution des technologies, des marchés et de la concurrence.

Ces multiples contraintes expliquent d'une certaine manière la faiblesse des échanges inter-industries et interentreprises dans l'UEMOA, qui se traduit par l'inexistence sur l'ensemble de la zone de grappes industrielles véritablement intégrées. Les études sur quelques pays de l'UEMOA (analyse des chaînes de valeur ajoutée, diagnostic des grappes industrielles, mise à plat des tableaux entrée-sortie de l'économie) montrent des économies très peu intégrées au niveau national et régional. Une des sources majeures de gain de compétitivité dans l'UEMOA reste donc la création progressive de grappes intégrées et à haut potentiel.

A travers le Traité de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (l'UEMOA), les États membres ont convenu d'apporter des solutions, dans la solidarité, au défi majeur que constitue le développement durable, au bénéfice de leurs populations.

C'est dans ce cadre que la Politique Industrielle Commune (PIC) de l'UEMOA a été adoptée en 1999 en vue d'orienter et d'articuler les projets et programmes de développement industriel et services connexes de l'espace communautaire.



### 1.1.2. Présentation PRMN – UEMOA

Le Programme de Restructuration et de Mise à Niveau de L'industrie des États membres de L'UEMOA (PRMN) est l'une des réponses à ces menaces avec l'ambition de lancer sur les trois niveaux (macro, méso et micro) des programmes à même de promouvoir la compétitivité des entreprises. Six (6) programmes constituent l'ossature de la Politique Industrielle Commune (PIC) :

- Le développement des structures et des programmes de promotion de la qualité ;
- La mise à niveau des entreprises et de leur environnement ;
- La promotion de réseaux d'information ;
- La promotion des investissements et des exportations ;
- Le développement des PME-PMI ;
- Le renforcement de la concertation au niveau sous-régional.

Le Programme Économique Régional (PER) vient consolider ces objectifs notamment dans le domaine des infrastructures.

Le PRMN a été élaboré avec l'assistance de l'ONUDI qui a accumulé une grande expérience dans des programmes similaires de Mise à Niveau d'entreprises et de leur environnement, et dans le développement des structures d'appuis aux entreprises.

#### 1.1.2.1. Les 2 phases du PRMN

La mise en œuvre du programme de restructuration et de mise à niveau se déroulera en deux (2) grandes phases :

- une **phase pilote** de deux (2) ans qui doit permettre de mettre en place tous les organes et de lancer le Programme auprès d'un échantillon limité d'entreprises (120 entreprises) dont la mise en œuvre a été confiée à l'ONUDI,
- une **phase de déploiement** de trois (3) ans, qui permettra de généraliser le Programme afin d'atteindre l'objectif de 1 000 entreprises (dont 670 entreprises mises à niveau et 330 entreprises restructurées). Il s'agira de contribuer à mettre en œuvre les programmes nationaux de restructuration et de mise à niveau auprès de 880 entreprises industrielles.

#### 1.1.2.2. Objectif.

##### 1.1.2.2.1. Objectif général

Le Programme vise la relance de la production industrielle, la promotion de l'investissement, de l'emploi et l'amélioration de la compétitivité des économies aux niveaux régional et international.

##### 1.1.2.2.2. Objectifs spécifiques

- permettre l'émergence de services d'appui qui offriront les compétences et les qualifications nécessaires aux entreprises;
- permettre aux entreprises de devenir compétitives ;
- renforcer les capacités des entreprises afin de leur permettre de suivre et de maîtriser l'évolution technologique et de s'adapter aux exigences de l'intégration régionale et de la compétition internationale.

#### 1.1.2.3. Les composantes du Programme pilote

Le programme pilote comprend cinq composantes qui sont présentées ci-dessous



#### 1.1.2.3.1. Composante 1 : Renforcement des capacités institutionnelles régionales et nationales

- Conception d'un cadre réglementaire et des procédures du PRMN
- Mise en place des Comités de pilotage régional et du PRMN
- Appui à la formulation d'un PRMN par pays
- Appui à la conception et à la formulation du cadre réglementaire et des procédures uniformes aux huit pays
- Mise en place des structures nationales de coordination et de suivi des PRMN
- Formulation et mise en œuvre d'un programme de communication et de promotion des PRMN
- Étude et mise en place d'un tableau de bord de suivi au niveau régional et par pays
- Renforcement des capacités institutionnelles (Ministère chargé de l'industrie, patronat, associations) pour l'élaboration et le suivi du PRMN
- Renforcement des capacités des prestataires de services (consultants nationaux)
- Suivi évaluation du programme: Tableau de bord et Système d'information

#### 1.1.2.3.2. Composante 2 : Appui à la conception et mise en place de mécanismes de financement :

- Améliorer l'environnement financier des entreprises
- Création de deux Fonds : mise à niveau et restructuration
- Conception des procédures de fonctionnement
- Assistance à la mise en place

#### 1.1.2.3.3. Composante 3 : Création ou renforcement des capacités techniques régionales et nationales

- Assistance au développement et renforcement des capacités des services d'appui et de conseil à l'industrie des pays membres UEMOA par la formation des consultants nationaux (ingénieurs, formateurs, centres techniques...)

#### 1.1.2.3.4. Composante 4 : Programme pilote pour la Restructuration d'entreprises agro industrielles

- Diagnostics de restructuration
- Établir les plans de restructuration
- Accompagner les entreprises pour la mise en œuvre de plan de restructuration
- 

#### 1.1.2.3.5. Composante 5 : Programme pilote pour la Mise à niveau d'entreprises agro industrielles

- Diagnostics de mise à niveau
- Établir les plans de mise à niveau
- Accompagner les entreprises pour la mise en œuvre de plan mise à niveau

## 1.2. Objectif et agenda de la formation

### 1.2.1. Contexte

Dans le cadre de la phase pilote du PRMN régional (composantes 1.9 et 3.1 du document de base du PRMN) il est prévu de:



- Renforcer les capacités régionales dans les compétences en méthodologie pour la Restructuration et la Mise à Niveau de l'Industrie
- Former les consultants nationaux de chaque État membre de l'UEMOA (Total environ 400)
- Restructurer ou mettre à niveau 120 entreprises agro-industrielles.

Ces sessions de formation se dérouleront dans chacun des pays de l'UEMOA. S'agissant d'un programme régional, et afin d'assurer une homogénéité des formations, des rapports, des documents et des plans de restructuration et de mise à niveau à produire par les consultants nationaux, une session d'harmonisation des supports de formation a été organisée à Abidjan entre les équipes de formateurs qui ont à intervenir dans chacun des pays.

### *1.2.2. Objectif de la formation*

Dans la composante « renforcement des capacités nationales » ; former les consultants nationaux qui devront réaliser et accompagner les entreprises nationales qui s'engageront dans le programme de mise à niveau .

### *1.2.3. Résultat attendu*

La formation dispensée aux 500 experts nationaux dans le domaine de la méthodologie / approche/démarche globale de l'ONUDI en matière de diagnostic et de plans de restructuration et de mise à niveau doit leur permettre de participer activement au programme et pour cela :

- Assimiler le contexte de ce programme et la démarche pragmatique de processus continue d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise,
- Maîtriser la méthodologie de Diagnostic Stratégique Global, en fonction de leur expertise, dans les domaines suivants :
  - Stratégie, organisation, gestion des ressources humaines,
  - système de management de la qualité,
  - marketing et ventes,
  - technique et technologie,
  - comptabilité et finances,
- Formuler et faire valider par l'entreprise le Plan de Mise à Niveau.

### *1.2.4. Activité des consultants formés*

Les consultants formés interviendront au plan opérationnel :

- Visites des entreprises candidates et éligibles au programme
- Diagnostic des entreprises industrielles dans toutes ses dimensions :
  - Diagnostic du management, du système de gestion et d'administration, de la gestion des ressources humaines et du système de management de la qualité de l'entreprise, outil de production et technologie de l'entreprise agro-industrielle.
  - Diagnostic de marketing et vente et domaines d'activités stratégiques (DAS) de l'entreprise, étude du couple produit marché. Formulation des recommandations pour vendre plus, exporter plus et améliorer les marges de l'entreprise
  - Diagnostic financier, restructuration financière, système de comptabilité et comptabilité analytique.
  - Diagnostic Technique
- Formulation des recommandations en vue de :



- Améliorer les processus de production, réduire les déchets et les pertes, réduire les consommations,
- Améliorer les produits, leur présentation, leur conditionnement,
- Améliorer le système de gestion et d'information, maîtriser les coûts, améliorer le cash flow, gagner la confiance de la banque.
- Améliorer le système de ventes, de commercialisation, former les vendeurs, faire connaître le produit, accéder aux marchés extérieurs,
- Mise en place dans l'entreprise et suivant le cas du SMQ, BPF ou de la démarche qualité de produit et approche HACCP,
- Etc.
  - Éventuellement, accompagner et assister les entreprises dans la mise en œuvre des actions de mise à niveau dans le cadre de programme de coaching.

### 1.2.5. Agenda de la Session de Formation des consultants Nationaux

Date	Horaires	Matin	Après-midi
Jour 1	Commencement : 9 H.00 Pause café: 10H30 à 11 H00 ; Pause déjeuner : 12h30 à 13h30 Pause café: 15H15 à 15H30 Fin: 17H00	<u>Partie commune</u> : Présentation du PRMN - UEMOA et concept de la restructuration et mise à Niveau de l'industrie ; objectif de la formation ; le métier de consultant	<u>Partie commune</u> : Formation en approche globale de la Méthodologie ONUDI en matière de Restructuration et Mise à Niveau (concept et méthodologie)
Jour 2	Commencement : 9 H.00 Pause café: 10H30 à 11 H00 ; Pause déjeuner : 12h30 à 13h30 Pause café: 15H15 à 15H30 Fin: 17H00	Formation en 4 modules spécifiques (une salle par spécialité)	Formation en 4 modules spécifiques (une salle par spécialité)
Jour 3	Commencement : 9 H.00 Pause café: 10H45 à 11 H00 ; Pause déjeuner : 12h30 à 13h30 Pause café: 15H15 à 15H30 Fin: 17H00	Formation en 4 modules spécifiques (une salle par spécialité)	Formation en 4 modules spécifiques (une salle par spécialité)
Jour 4	Commencement : 9 H.00 Pause café: 10H45 à 11 H00 ; Pause déjeuner : 12h30 à 13h30 Pause café: 15H15 à 15H30 Fin: 17H00	Formation en 4 modules spécifiques (une salle par spécialité)	Formation en 4 modules spécifiques (une salle par spécialité)
Jour 5	Commencement : 9 H.00;  Pause café : 10H30 à 11 H  Fin : 13H00	<u>Partie commune</u> : Contenu des rapports de diagnostic et des Plans de Restructuration et Mise à Niveau, test d'acquisition des connaissances pendant la formation, Questions / réponses, Séance de clôture	



### 1.3. Le métier de Consultant

Ce chapitre est consacré aux implications du métier de consultant. Le métier de consultant n'est pas une profession réglementée comme par exemple la profession des experts comptables ou des architectes. La responsabilité et la charge de la fonction va donc essentiellement reposer sur la pratique du métier et la notoriété de chaque expert. Néanmoins, les éléments que nous vous présentons sont issus de l'expérience internationale en la matière, et de l'expérience des consultants de l'ONUDI dans la mise à niveau, et doivent vous permettre de faciliter votre tâche et votre relation avec le « Client ».

La première règle est que l'entreprise pour laquelle vous intervenez est le « client ».

#### 1.3.1. Les fondamentaux

##### 1.3.1.1. Instaurer la confiance

Pour réussir en tant que consultant, les dirigeants de l'entreprise doivent avoir confiance en vous et être convaincus que vous agissez dans leur meilleur intérêt.

La mission du consultant de l'ONUDI, organisation internationale reconnu à l'échelle internationale, sert de point de référence auprès de l'entreprise afin de la guider dans le choix des meilleures actions et ressources à mobiliser pour atteindre ses objectifs.

##### 1.3.1.1.1. Responsabilités envers le public

- Sur le plan légal : Le consultant doit respecter la législation et les lois en vigueur.
- Représentation : Le consultant ne peut faire de représentations au nom de l'ONUDI que s'il y est autorisé.
- Un consultant (ONUDI ou autre) n'est pas un inspecteur des impôts ou un contrôleur de fraudes, il n'est pas là pour réprimer **mais pour créer un climat de bonnes relations professionnelles et ajouter de la valeur à la société.**

##### 1.3.1.2. Les contraintes du métier (Nature et objet)

##### 1.3.1.2.1. Connaissances

- Le consultant est informé du contenu du Programme, de Restructuration et de mise à niveau des Entreprises et de la Méthodologie ONUDI.
- Le consultant doit se tenir informé du corpus de connaissances communes de la profession.
- Le consultant doit s'efforcer de se tenir au courant des évolutions dans tous les domaines de la profession où il revendique une expertise particulière.

##### 1.3.1.2.2. Autodiscipline

- Responsabilités étendues aux actions des autres membres de l'équipe. Le consultant doit s'assurer que les autres consultants qui interviennent sous sa responsabilité, sont informés de la méthodologie et des termes de références de la mission et s'y conforment.
- Respecter les timings des réunions et des visites.
- Faites ce que vous avez promis.
- 

##### 1.3.1.2.3. Image

- Le consultant doit se comporter de manière à maintenir la bonne réputation de la profession et sa capacité de servir l'intérêt public.



- Le consultant doit éviter les activités qui ont un impact négatif sur la qualité de ses conseils professionnels.
- Le consultant ne doit pas mener d'activités commerciales ou autres, qui nuisent ou qui sont en conflit clairement avec le statut professionnel que lui confère sa mission.

### 1.3.1.3. Les résultats attendus

#### 1.3.1.3.1. Vis-à-vis de PRMN UEMOA, l'ONUDI

- Mener sa mission à terme, dans les délais et conformément aux termes de référence (TDR) ;
- Faire valider son rapport par l'entreprise et la structure déléguée par l'UEMOA/ONUDI ;
- Contribuer à la réussite du programme.

#### 1.3.1.3.2. Vis-à-vis de l'entreprise

- On ne vient pas apprendre son métier à l'industriel: d'une façon générale il a été constaté que les entreprises sont conscientes des problèmes diagnostiqués,
- Votre expertise est un levier pour formuler cette connaissance et les solutions faisables par l'entreprise et l'identification des moyens et ressources utilisables par l'entreprise pour mettre en œuvre les solutions préconisées dans l'intérêt de l'entreprise.
- Il ne s'agit pas de donner des leçons aux managers et praticiens qui très souvent ont une réelle maîtrise du savoir-faire de l'entreprise.
- La mission doit être accomplie avec la collaboration active de l'entreprise, et la démarche consiste à faire valider à chaque étape les recommandations formulées
- Être un homme d'expérience et de terrain,
- Avoir un niveau de qualification adapté aux exigences du programme (diagnostic et élaboration de plans d'actions,
- Vendre de la prescription et pas du papier,
- La qualité d'un rapport n'est pas lié au nombre de pages,
- On réalise une photo à l'instant t,
- L'équipe d'experts, très souvent ne fait que jouer le rôle d'un miroir qu'elle présente à l'entreprise. La méthodologie et les compétences du consultant sont son outil pour manipuler ce miroir.
- 

#### 1.3.1.3.3. Le Consultant : Consolidation de l'expérience, réappropriation

<b>AUJOURD'HUI :</b> <b>Mettre en œuvre les TDR</b> <b>Répondre aux attentes de l'entreprise</b>	<b>DEMAIN :</b> <b>accumuler l'expérience, et consolider son</b> <b>expertise et son professionnalisme</b>
Écouter	Garder l'industriel comme client
S'adapter	Étendre ses prestations
Être réaliste	Rester son conseiller en stratégie
Être pragmatique : Fixer des objectifs clairs et atteignables compte tenu des ressources humaines, matérielles et financières de l'entreprise	L'assister et éventuellement le coacher pour mettre en œuvre ses actions de mise à niveau, et atteindre les objectifs de performance visés

#### 1.3.1.4. La relation Consultant - Entreprise



- Le consultant doit éviter d'agir simultanément pour deux ou plusieurs clients dans des situations qui présentent un potentiel de conflit, sans en informer toutes les parties à l'avance et obtenir leur accord à cet effet.
- Le consultant doit informer le client d'un intérêt quelconque qui peut nuire ou être perçu comme nuisible à son jugement professionnel.
- Le consultant ne doit pas profiter de sa relation avec un client pour encourager, sauf par voie d'annonce, un employé du client à envisager un autre emploi, sans en avoir discuté au préalable avec le client.

#### Confidentialité

- On est astreint au secret professionnel. : Le consultant doit traiter toutes les informations du client comme des informations confidentielles.

#### Diligence raisonnable

- Agir dans le meilleur intérêt du client, en fournissant des services professionnels avec intégrité, objectivité et indépendance.

#### Compétences

- N'accepter que des mandats pour lesquels vous possédez les connaissances et les aptitudes requises.

#### Savoir rester indépendant,

- Ne pas encourager des attentes irréalistes chez le client; mais être à l'écoute du client et savoir réconcilier la démarche de mise à niveau et les souhaits du Client ;
- Savoir négocier pour adapter la rédaction au rapport final.
- Positiver : ne pas systématiquement noircir le tableau des faiblesses et des menaces de l'entreprise : « les allemands disent que chaque problème diagnostiqué est une opportunité de progrès »
- Parler vrai, mais sans choquer, ni blesser, avoir une dose de savoir faire et éventuellement rester diplomate,

#### 1.3.1.5. Le déroulement de la Mission (Planning d'une intervention)

##### Client informé

- Informer le client sur les objectifs, la portée, le plan de travail
- S'assurer, éventuellement par une présentation collective, que tous les intervenants sont informés de la mission, et de la contribution attendue d'eux.

##### Se préparer

- Se préparer et savoir demander : préparation, liste des documents à consulter, personnes à rencontre, questionnaire ou guide d'entretien,

##### S'organiser

- Définir avec le client les différentes phases de la mission, le planning, la liste des intervenants de l'entreprise,
- Recommander à l'entreprise de désigner le Pilote de l'opération au sein de l'entreprise qui sera chargé de la coordination
- Collecter les informations sur le champ, et s'assurer que les différents responsables sollicités ont préalablement reçu des instructions claires de leur hiérarchie,

## 1.4. Concepts essentiels du DSC / PMN



### 1.4.1. Les principes généraux

#### **Le programme de Mise à Niveau concerne l'entreprise qui dispose d'un potentiel de croissance et d'un marché porteur.**

La méthodologie recommandée est celle développée par L'ONUDI sur la base de son expérience internationale et des programmes pilotes menés en Algérie, Tunisie, Sénégal, Égypte, etc.. La mission des Consultants consiste en la réalisation de l'Étude Globale composé du Diagnostic Stratégique Global et du Plan de Mise à Niveau en vue de renforcer la compétitivité de l'Entreprise.

Les consultants seront chargés, en se conformant aux termes de la méthodologie ONUDI principalement de :

- Visiter les sites administratifs et de production de L'Entreprise,
- Organiser et mener des entretiens sur chacune des fonctions de l'entreprise avec l'équipe managériale et les autres responsables de l'entreprise aux différents niveaux ;
- Collecter les données sur l'entreprise et les activités similaires nationales et étrangères ;
- Assister et accompagner l'entreprise dans la recherche de solutions technologiques, faire les propositions de modifications à apporter pour améliorer la gestion, la production, le niveau d'utilisation des capacités installées en vue de faire face à la concurrence présente et future ;
- Rédiger le rapport final et le faire valider lors de séances de débriefing avec les principaux dirigeants de l'entreprise.

Le Diagnostic Stratégique Global évalue les forces et faiblesses de l'entreprise, et l'impact du démantèlement tarifaire sur la compétitivité de celle-ci.

- Identifier ses facteurs de compétitivité par rapport au marché national et international,
- Identifier les problématiques majeures qui se posent à l'entreprise,
- Identifier les gisements de productivité existants dans l'entreprise.

Les recommandations générales identifieront, avec l'implication étroite de l'entreprise, les actions à mettre en œuvre à court, moyen et long terme, et ce, en identifiant les actions à court et moyen terme qui feront l'objet d'une évaluation chiffrée dans le Plan de Mise à Niveau en vue d'améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Le **Plan de Mise à Niveau** porte sur les différentes actions à mettre en œuvre par l'entreprise pour améliorer sa compétitivité : aspects technique, marketing, financier, commercial, humain, administratif, organisationnel, mesures d'accompagnement et d'assistance formulées et chiffrées par les consultants avec l'adhésion de l'Entreprise et formellement validées par elle. Ce plan est assorti d'un plan de financement.

- Définir des options stratégiques : l'entreprise sera amenée à effectuer des choix sur les actions proposées à long terme. Elle sera amenée à valider, modifier et faire évoluer les stratégies et options proposées en fonction de la hiérarchie des urgences et de l'évolution de la conjoncture du secteur. Elle pourra étaler dans le temps la réalisation de ces actions en tenant compte des contraintes qui sont les siennes (disponibilités financières, marchés porteurs,)
- Mettre en place un plan d'actions, à réaliser à court et moyen terme, en tenant compte de l'option stratégique la plus plausible et définir des outils et programmes de mise à niveau de l'entreprise. Les actions retenues dans le plan d'action sont les actions pour lesquelles l'entreprise sollicite le bénéfice des aides financières du Fonds.
- Établir des projections financières sur une période de cinq ans.



#### 1.4.1.1. Le Diagnostic Stratégique global

Le diagnostic a pour objet d'identifier les facteurs à même d'améliorer les performances de l'entreprise et de redéfinir son positionnement stratégique pour la mettre au niveau de la concurrence internationale. Sa pertinence est bien entendu subordonnée à une collaboration très étroite entre les consultants et les dirigeants et cadres de l'entreprise. Le diagnostic est qualifié de stratégique parce qu'il doit permettre à l'équipe de direction de l'entreprise de formuler et de disposer d'une stratégie et d'une vision à court et moyen terme aussi bien par rapport à ses perspectives de développement que par rapport à son positionnement sur le marché. En d'autres termes, il s'agit pour l'entreprise de connaître ses facteurs clé de compétitivité ou de succès (FCS), de mieux cibler ses domaines d'activité préférentiels et de déterminer ses positions stratégiques de succès (PSS).

- Le diagnostic est global car il procède d'une analyse systémique de l'ensemble des fonctions de l'entreprise, analyse qui doit identifier les forces et faiblesses liées à chaque fonction.
- Le management de l'entreprise, et les systèmes d'information, l'organisation et les ressources humaines, et le système de management de la qualité ;
  - Les aspects techniques et technologiques ;
  - La politique commerciale et les marchés de l'entreprise ;
  - La situation financière et la rentabilité de l'entreprise sur les trois dernières années.

Le diagnostic doit couvrir toutes les fonctions de l'entreprise en tenant compte du contexte international et des mutations en cours afin de déceler ses forces et ses faiblesses pour la définition d'orientations stratégiques et l'établissement d'un plan de mise à niveau. Le Diagnostic Stratégique Global porte sur :

- Une analyse de l'environnement économique, institutionnel, législatif et réglementaire propre à l'entreprise,
- Un diagnostic des produits / marchés et du positionnement stratégique de l'entreprise dans une perspective de 3 – 5 ans portant sur :
  - Une analyse de la politique commerciale suivie par l'entreprise au niveau stratégie, objectifs à court et moyen terme, moyens, marché et position concurrentielle (par rapport aux pays concurrentiels) ;
  - L'identification des Domaines d'Activités Stratégiques (DAS).
  - Une analyse des composantes du marketing mix portant sur la gamme des produits fabriqués, la qualité, l'emballage, les prix, la publicité et la distribution.
- Un diagnostic technique et technologique et des systèmes de gestion de la qualité portant sur les principales fonctions techniques, de gestion et de la qualité couvrant :
  - Les techniques de production,
  - L'appréciation des moyens de production et de la technologie adoptée,
  - L'appréciation de la qualité (contrôle, normalisation) ;
  - L'identification des besoins éventuels technologiques et industriels pour l'adaptation de l'offre à la demande des marchés cibles ;
    - L'analyse des conditions d'hygiène et des aspects relatifs au plan sanitaire.
  - Une analyse financière des états financiers certifiés de l'entreprise et portant sur :
    - L'analyse des bilans des 3 derniers exercices
    - L'analyse des résultats de gestion ;
    - L'analyse analytique des produits ;
    - La détermination des besoins financiers à court et moyen terme.
  - Un diagnostic de l'administration et la gestion de l'entreprise portant sur :
    - Évaluation des compétences managériales ;
    - Évaluation de la structure et de la gestion des ressources humaines ;



- Évaluation des systèmes et des circuits d'information,
- Évaluation du Système de Gestion de La qualité.

#### 1.4.1.2. Le Plan de Mise à Niveau

Le diagnostic stratégique global doit donc permettre d'analyser la situation de l'entreprise dans une perspective globale à travers la revue de ses différentes fonctions et de son organisation. Il doit déboucher sur des propositions d'amélioration regroupées dans un plan de mise à niveau de l'entreprise. Le choix de stratégie de mise à niveau et la formulation d'un plan de mise à niveau doivent se faire en concertation avec les principaux partenaires et les banquiers de l'entreprise. Le Plan de Mise à Niveau doit comporter des actions homogènes et cohérentes, une évaluation des coûts et un calendrier de réalisation des différentes composantes :

- Les investissements matériels et immatériels que l'entreprise se propose de réaliser pour les trois à cinq années à venir, et ceux devant être réalisés dans le Plan de mise à niveau,
- L'estimation des coûts de chaque action ainsi que le planning de mise en œuvre ;
- Les primes financières prévues par le programme de soutien du Fonds ;
- Le plan de financement des opérations à mettre en œuvre et leur impact sur l'activité et la rentabilité de l'entreprise.

##### 1.4.1.2.1. Programme d'investissements

Le programme d'investissements éligibles aux demandes d'aides à soumettre au Bureau de Mise à Niveau est défini par les deux axes suivants :

###### *a. Les investissements immatériels*

Il s'agit de tous les investissements immatériels concourant à une amélioration de la compétitivité de l'entreprise, notamment en matière de ressources humaines, d'organisation, de savoir-faire, de qualité, d'études et de prospection. Ces investissements peuvent comprendre :

- Les actions d'assistance technique concernant les procédures de production, de contrôle, de planification ;
- L'amélioration de la gestion administrative, les actions d'assistance technique portant sur l'organisation de l'entreprise, études de poste, création de bureau méthodes ;
- Les actions d'assistance technique concernant l'amélioration de la qualité des produits ainsi que celles préparant la certification de l'entreprise aux normes ISO ;
- Le transfert de technologie ; acquisition de brevets ou de licences,
- L'acquisition et le développement de logiciels ayant un impact direct sur la compétitivité de l'entreprise ;
- Le développement des ressources humaines liées aux besoins propres de l'entreprise ; formation et qualifications,
- Les études relatives à l'organisation de l'entreprise ;
- L'introduction de nouveaux concepts de gestion,
- L'établissement d'un plan qualité,
- Les mesures en vue de la protection de l'environnement.
- Le développement et la maîtrise des marchés et des modes de commercialisation

###### *b. Les investissements matériels*

Il s'agit principalement des investissements matériels concourant à une amélioration de la compétitivité de l'entreprise notamment :

- Le renouvellement ou la modernisation d'équipements ou une amélioration technologique ;



- L'acquisition d'équipements conduisant à une efficacité accrue, une amélioration de la qualité, notamment celle relative à la métrologie ;
- L'acquisition d'équipements permettant l'équilibrage des chaînes de production, l'automatisation et l'optimisation du taux d'utilisation des équipements existants ;
- L'acquisition de matériel de laboratoire.

▪

#### 1.4.1.2.2. Recommandations financières

La mise à niveau des entreprises peut dans certains cas nécessiter une restructuration financière. Cette restructuration financière suivant le cas, passe notamment par les actions suivantes :

- Le renforcement des fonds propres ;
- La consolidation de l'équilibre de la structure financière ;
- La réduction du volume de stocks ;
- La maîtrise du volume et de la qualité des créances ;
- Le financement des investissements par des capitaux permanents adéquats ;
- L'optimisation des recours aux crédits bancaires de gestion.

Les consultants recommanderont, le cas échéant les actions de restructuration industrielles, de sous-traitance, d'essaimage, etc, susceptibles d'améliorer les ratios financiers de l'entreprise.

#### 1.4.2. L'approche, le concept de restructuration et de mise à niveau

### **SOURCES ET DÉTERMINANTS DE LA COMPÉTITIVITÉ**

Dans un contexte d'internalisation de la concurrence et dans une perspective dynamique, la compétitivité d'une industrie/entreprise serait sa capacité de produire des biens/services qui passent le test des marchés internationaux et lui permettent de maintenir et d'améliorer la rentabilité sur une longue période.

- Gain de productivité, compétitivité, flexibilité, réactivité, qualité, sécurité, environnement, innovation, sous-traitance ;
- Restructuration financière, technique, essaimage, recentrage sur le métier de base, redéploiement, partenariat,
- Les investissements matériels, les investissements immatériels,
- La concertation interne, les modes de gestion.

#### 1.4.3. Le dispositif Institutionnel

##### 1.4.3.1. Comité de Pilotage (COFIL) :

- Chargé de la mise en œuvre du programme
- Sa composition : administration (Ministère de l'économie, Ministère des PME etc.) système bancaire, associations professionnelles

Ses missions :

- Coordination des interventions,
- Contribuer à la définition de la politique du gouvernement,
- Examiner les plans de mise à niveau présentée par le BMN et décider l'octroi des primes

##### 1.4.3.2. Bureau de Mise à Niveau (BMN)



- Ses missions:
- dédié à la gestion opérationnelle du PMN, appui et secrétariat technique du COPIL
  - Coordination avec l'ensemble des intervenants publics ou privés,
  - Évaluation régulière,
  - Assurer la fonction guichet auprès des entreprises,
  - Appui technique pour l'élaboration de l'étude diagnostique et plan de mise à niveau et appui dans le choix pour le bureau d'étude/consultants

#### *1.4.4. Les acteurs*

- L'entreprise
- L'équipe de consultant
- L'UEMOA, Le Ministère Chargé de l'industrie et l'ONUDI
- Les associations patronales et les Chambres de Commerce
- Les structures d'appui et les laboratoires

#### *1.4.5. Les choix, les liens, la continuité*

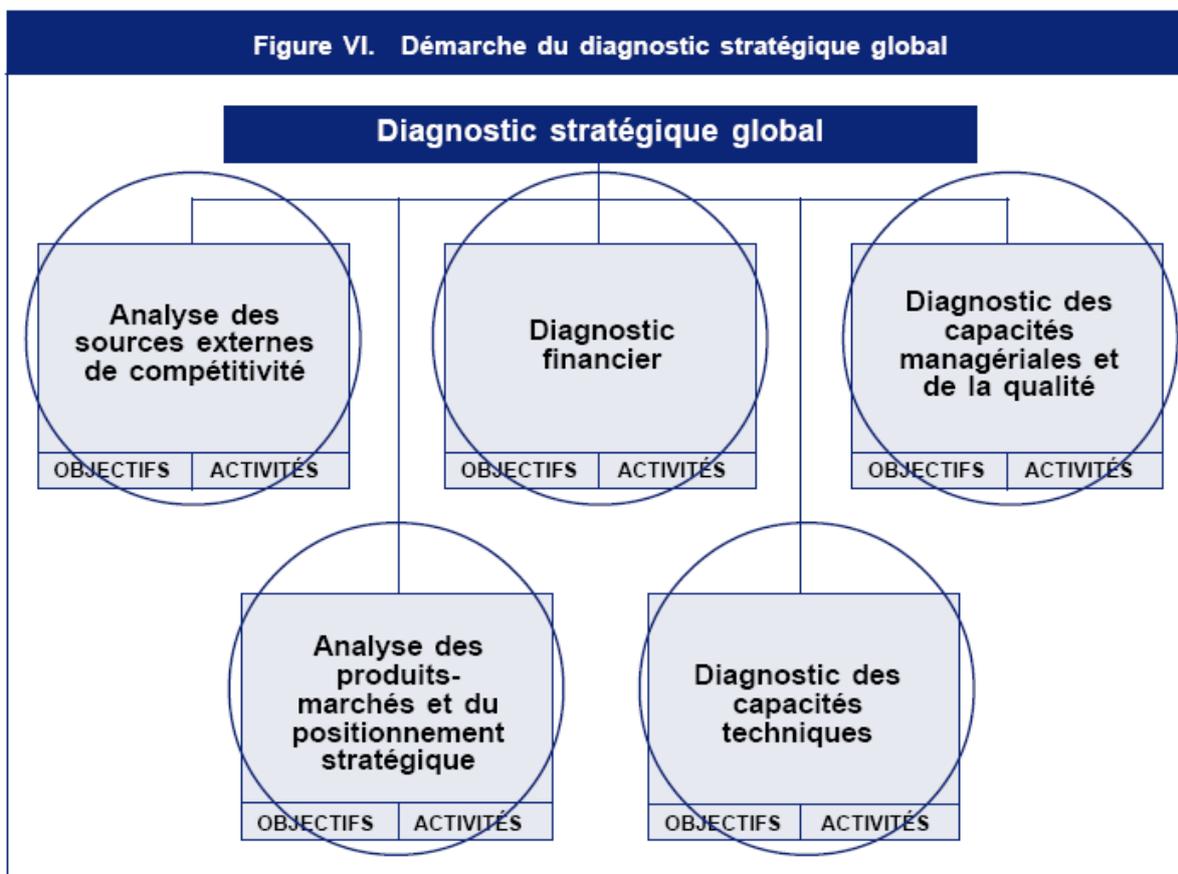
- Restructuration financière et/ou industrielle
- Mise à niveau matérielle et immatérielle
- Mise à niveau spécifique

#### *1.4.6. Le Diagnostic Stratégique Global et le Plan de mise à Niveau*

### **Esquisse de plan type**



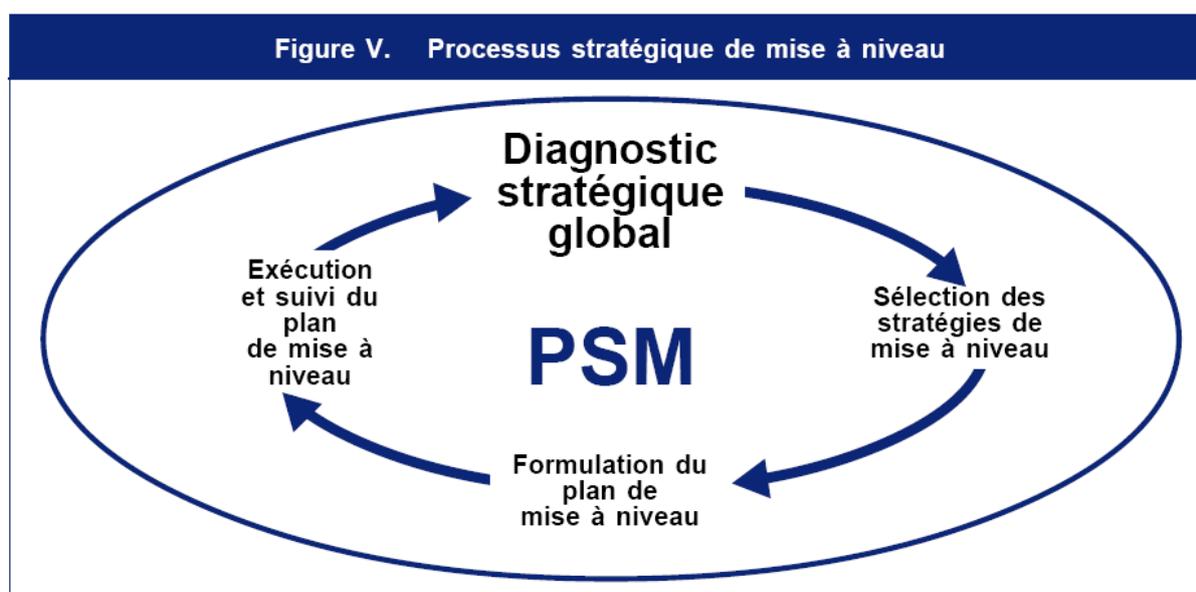
### 1.4.6.1. Le Diagnostic Stratégique Global



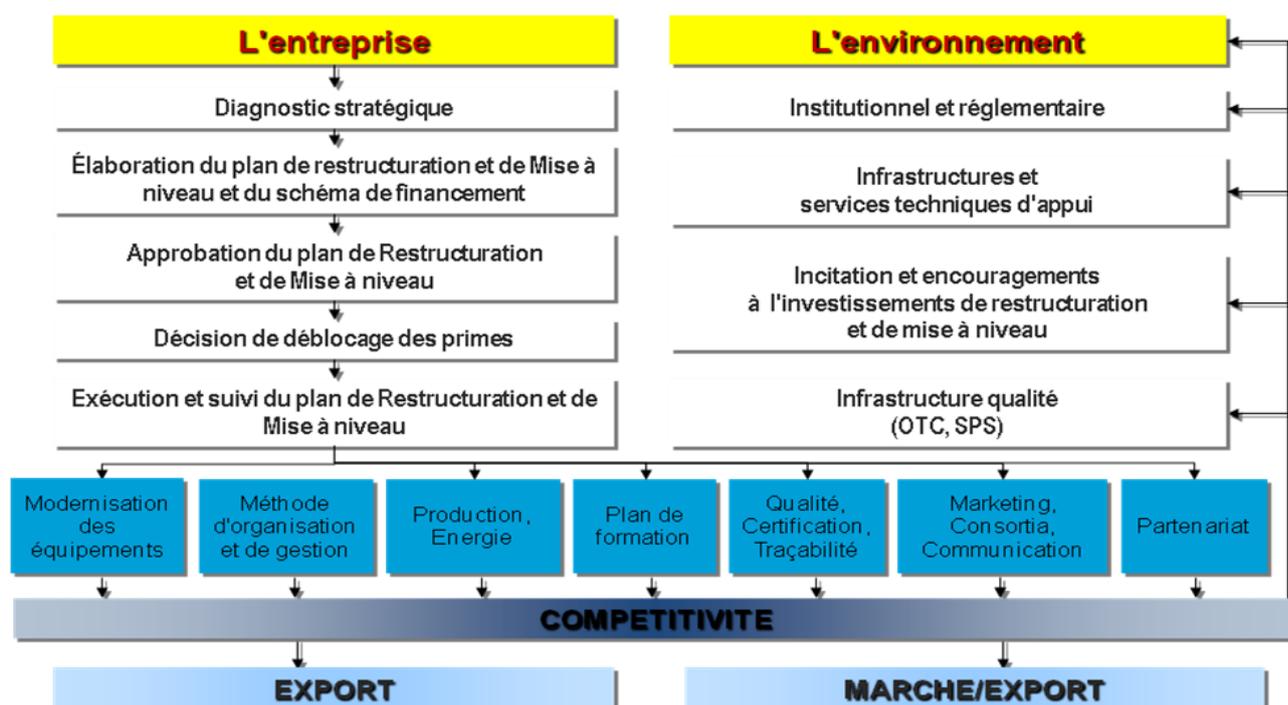
### 1.4.6.2. Le Plan de Mise à Niveau

- Les recommandations générales
- Le Plan de mise à Niveau ou Plan d'action à court et moyen terme,
- Le Business Plan ou Projections financières à court et moyen terme
- Le plan de restructuration financière

### 1.4.7. La conduite du processus



### 1.4.8. Le Processus



### 1.4.9. Le Sommaire Type du DSG / PMN

#### Synthèse

La synthèse doit donner le résumé, (Executive summary), qui doit faire ressortir le positionnement stratégique et les facteurs clés de succès, les principaux points forts, les points faibles, les menaces, les opportunités, et les axes principaux du Plan de mise à niveau.

*Ce résumé devra être condensé en deux à trois pages maximum.*

## 1. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE GLOBAL

- 1.1 Aspects généraux
  - 1.1.1 Bref historique et présentation sommaire
  - 1.1.2 Activités de l'entreprise
- 1.2 Positionnement de l'entreprise
  - 1.2.1 Capacité de production et taux d'utilisation
  - 1.2.2 Production et ventes
  - 1.2.3 Positionnement stratégique à l'échelle nationale
  - 1.2.4 Analyse du marché au niveau national
  - 1.2.5 Environnement de l'entreprise et cadre institutionnel du secteur
  - 1.2.6 Différentiel technologique et positionnement international
- 1.3 Diagnostic technique
  - 1.3.1 État général des installations
  - 1.3.2 Implantation et site
  - 1.3.3 Équipements en matériel de fabrication
  - 1.3.4 Organisation de la production
  - 1.3.5 Suivi de la production et contrôle de la qualité des produits
- 1.4 Diagnostic environnemental
  - 1.4.1 Appréciation générale
  - 1.4.2 Gestion des problèmes d'environnement
  - 1.4.3 Rejets liquides
  - 1.4.4 Rejets gazeux
  - 1.4.5 Rejets solides
- 1.5 Diagnostic technico-commercial
  - 1.5.1 Approvisionnements
  - 1.5.2 Réception et stockage des matières
  - 1.5.3 Ventes
  - 1.5.4 Produits finis et expéditions
  - 1.5.5 Circuits de distribution
  - 1.5.6 Promotion et communication
  - 1.5.7 Prix
- 1.6 Diagnostic des systèmes de gestion
  - 1.6.1 Administration de l'entreprise
  - 1.6.2 Système de planification de l'entreprise
  - 1.6.3 Organigramme de l'entreprise
  - 1.6.4 Management et style de gestion
  - 1.6.5 Gestion des ressources humaines
  - 1.6.6 Utilisation d'expertises externes
  - 1.6.7 Systèmes d'information et de gestion
  - 1.6.8 Systèmes et gestion de la qualité
- 1.7 Diagnostic financier
  - 1.7.1 Appréciation de la situation financière
  - 1.7.2 Analyse du bilan
  - 1.7.3 Analyse de l'exploitation
- 1.8 Recommandations générales
  - 1.8.1 Stratégie de l'entreprise
  - 1.8.2 Gestion financière de l'entreprise
  - 1.8.3 Marketing et ventes
  - 1.8.4 Production
  - 1.8.5 Organigramme et organisation du travail
  - 1.8.6 Gestion des ressources humaines
  - 1.8.7 Conseils, ingénierie et assistance technique



## 2. PLAN DE MISE À NIVEAU

- 2.1 Objectifs de la mise à niveau
  - 2.1.1 Objectifs généraux
  - 2.1.2 Résultats attendus
- 2.2 Grands postes de la mise à niveau
  - 2.2.1 Concept d'entreprise
  - 2.2.2 Marchés
  - 2.2.3 Produits et services
  - 2.2.4 Ressources
- 2.3 Stratégies de mise à niveau
- 2.4 Actions recommandées
  - 2.4.1 Actions immatérielles
  - 2.4.2 Investissements matériels
- 2.5 Budget prévisionnel
- 2.6 Financement
- 2.7 Impact attendu de la mise en œuvre du plan de mise à niveau
- 2.8 Planning de réalisation

### 1.5. Les enseignements et l'expérience de l'ONUDI d'après les divers programmes

Il faut souligner que cette présentation des conclusions est forcément synthétique et qu'il y a un risque de paraître sommaire, il ne s'agit pas vraiment d'un diagnostic ou de « ficelles », mais de situations récurrentes propres à des PMI qui opèrent dans un contexte de pays en développement.

Mais l'ensemble des points soulevés ont été constatés sur le terrain au niveau micro (entreprise) et dans plusieurs pays.

#### 1.5.1. *Considérations Générales*

- Il appartient aux entreprises d'engager la mise en œuvre des recommandations, avec les programmes à soumettre au préalable aux organes sociaux de l'entreprise notamment quand des investissements sont prévus.

#### **Le piège à éviter**

- Il faut expliquer qu'un programme de mise à niveau n'est pas un programme d'investissement destiné à augmenter les capacités de l'entreprise
- Il s'agit d'un programme destiné à consolider les capacités de l'entreprise en renforçant les points forts et améliorant les points faibles.
- Il s'agit aussi d'initier dans l'entreprise une démarche permanente de progrès.
- Les entreprises profitent sur le champ de la présence d'experts, un diagnostic mené par des ressources externes à l'entreprise constitue un choc révélateur et permet une prise de conscience par les gestionnaires et une mise en œuvre d'actions de mise à niveau matérielle ou immatérielle par les moyens propres des entreprises comme par exemple :
  - Lever des goulots d'étranglement liés à la capacité grâce à une modification technique,
  - Recrutement de personnel (finance, marketing, comptable, technicien)



### 1.5.2. Typologie de points faibles

- Faible utilisation de la capacité (maximum : 75% ; minimum : 10%)
- Exploitation : Logique de production (stocks de produits finis élevés et en croissance).
- Effectifs : Entre 50 et 700 salariés
- Age des usines : entre 20 et 35 ans

#### 1.5.2.1. Implantation et site

- Superficie importante des sites par rapport aux besoins,
- Infrastructures et réseaux d'utilité insuffisants, recours aux groupes électrogènes, forage et approvisionnements en eau coûteux, conflit urbain entre les besoins de entreprises et ceux de la communauté urbaine ;
- Les bâtiments nécessitent des travaux de réfection : sols, fermetures, aération, températures,
- Dimensions hors de proportion avec l'activité,
- Droit de propriété non établi, conflit urbain, problème de respect des normes d'environnement,

#### 1.5.2.2. Structures d'appui

- Coopération avec des centres techniques nationaux : quasi inexistante (activité plutôt extravertie)
- Services d'appui à l'activité industrielle : inexistants ou peu performants
- Statistiques et informations NON disponibles pour permettre des études de marché, donc méconnaissance de la concurrence
- Recours aux services externes rares (excepté comptabilité) conseil, laboratoire
- Sous traitance et externalisation rares

#### 1.5.2.3. Environnement

- Règles de gestion des entreprises publiques assez contraignantes
- Administrations peu performantes (bureaucratie, non orientées vers le résultat, mais vers la procédure),
- Procédures à l'import/export longues et coûteuses
- La situation sécuritaire impose des surcoûts
- Au plan de la protection de l'environnement, absence d'une politique nationale de développement ou d'incitation

#### 1.5.2.4. Technologie positionnement de l'entreprise

- Le positionnement technologique consiste à vérifier les points clés suivants :
- Le procédé est-il équivalent à celui utilisé ailleurs dans le monde,
- Quel est l'état des équipements, la maintenance est-elle adéquate, quels équipements sont à l'arrêt et peuvent être remis en marche,
- Quels éléments de contrôle et de mesure ne sont pas fonctionnels,
- Degré de maîtrise des processus de production,

Nous pouvons rencontrer plusieurs cas par exemple en matière d'équipements

#### Cas 1

- Process obsolète, avec une maîtrise moyenne
- L'urgence du plan :
  - réhabilitation technique
  - Réduction des pertes
  - Levée des goulots d'étranglement
  - Hygiène et qualité plus stable.



**Cas 2**

- Comparable à la concurrence internationale,
- Maîtrise faible à moyenne
- Généralement en bon état

**Cas 3**

- Obsolète, vétuste, non rentable

**1.5.2.5. Marche positionnement stratégique**

- Limite territoriale du marché : l'agglomération, la région, le pays,
- Qui sont les concurrents : locaux, produits importés,
- Exportation,
- Facteurs qui influent sur la demande, facteurs démographiques, niveau de vie, secteur d'activité particulier (construction, étatique,)
- Perspectives de croissance sur le marché local
- Perspectives d'exportation
- Concurrence : Pratiques déloyales,
- Émergence et réalité de la concurrence étrangère Nouveaux entrants : en croissance

○

**1.5.2.6. Relation avec les clients et fournisseurs**

- Pouvoir des fournisseurs : important
- Cas particulier de la dépendance de la filière AGRO
- Pouvoir des clients, qui sont-ils : Pouvoir du réseau de distribution (grossiste ou client final)
- Notoriété sur le marché
- Capacité de négociation (prix, délais, qualité, conditions de crédit),
- Rigidité de la gamme de produits, gamme de produits complète ou limitée

**Qualité**

- Référentiel interne ou normes internationales, documentation interne (processus de fabrication, manuel de procédures, manuel de qualité ; normes ; enregistrements statistiques)
- Contrôle de la qualité. (traçabilité, reproductibilité faible)
- Procédure d'échantillonnage
- Enregistrement des contrôles
- Analyse statistique des résultats des contrôles.
- Contrôles et essais en laboratoire selon une pratique et non pas par rapport à un référentiel (une norme) qui indique les méthodes à respecter et les précautions à prendre.
- Équipements de régulations (pesage, comptage, mesures de températures) inopérants et/ou inadaptés, rarement étalonnés par un organisme tiers

**Marketing**

- Les entreprises sont-elles adaptées à une économie concurrentielle ouverte ?
- L'entreprise a-t-elle enregistré des gains ou des pertes de parts de marché durant les dernières années ?
- Structure de marketing, Stratégie formelle de marketing
- Le mix marketing de produits



- Les entreprises ont une connaissance limitée de la concurrence, ses prix, ses modes commercialisations, ses facilités de paiements, ses circuits
- Organisation de la distribution
- Ressources affectées à la gestion des marques et des conditionnements

### **Promotion et communication**

- Communication : le media est adapté à la cible
- Personnel : peu formé aux techniques de marketing et de vente.
- Outils de vente : inexistantes ou peu adaptés
- Les prix et coûts : Absence d'une comptabilité analytique, et méconnaissance des coûts, et des produits source de profit ou de pertes, et en conséquence absence d'arbitrage dans l'affectation des ressources
- Marge très limitée d'action sur le prix (campagnes promotionnelles)
- Processus d'établissement des prix peu cohérent avec les réalités du marché et celles de l'entreprise

### **Approvisionnements**

- Fournisseurs étrangers
- Tendance à la confrontation plutôt qu'à la concertation

### **Produits**

- Qualité : Parfois seul l'emballage fait la différence : un emballage bas de gamme même pour un produit de grande qualité ne le met pas en valeur.
- Nécessité de révision à la fois de la gamme et des produits élargis.
- 

#### *1.5.2.7. Organisation interne de l'entreprise*

- 
- Structure générale généralement lourde et de type administratif, ou pas de structure du tout : un comptable parfois externe.
- Gestion financière, faible (pas d'objectifs de ratios financiers ni de surveillance de leur évolution ; relation avec les banques formelles et de caractère administratif)
- Gestion de la qualité                    inexistante
- Comptabilité analytique                inexistante
- Utilisation de l'informatique       faible

### **Ressources humaines**

- Qualification du personnel d'exécution moyenne à faible
- Manque flagrant de personnel qualifié dans certains domaines de compétence
- Sureffectifs dans les secteurs non productifs,
- Faible niveau de motivation des équipes malgré la présence de compétences techniques certaines dans toutes les entreprises : salaires faibles

### **Management**

- Organes de gestion : rôle formel
- Autonomie de gestion :                limitée propriétaire reste dominant (holding, groupe, personne privée)
- Fixation des objectifs   : dominée par les objectifs de production ;
- Autres objectifs       : préoccupation secondaire.
- Suivi : formel, peu orienté vers l'efficacité et la prise de décisions correctives
- Évaluation de la performance des gestionnaires : sur la base d'un mandat de gestion, peu lié au marché.
- Partenariat : méfiance,



- Absence de stratégie affichée, et de démarche de mise à niveau des entreprises

### **Diagnostic financier**

- Structure financière
- Taux d'endettement global élevé,
- Autofinancement faible et, dans un cas, très insuffisant.
- Rentabilité négative, sinon limitée.
- les comptes non certifiés des Entreprises privés font que les analyses des comptes du bilan ne sont pas pertinentes ;
- Les comptes ne sont pas représentatifs de la réalité de l'entreprise ; même pour les entreprises qui dégagent des résultats positifs.

### **Diagnostic institutionnel**

- Méconnaissance des sources externes de financement et des éventuels dispositifs d'appui au secteur industriel
- 

#### *1.5.2.8. Recommandations générales*

- Communication interne pour le plan de mise à niveau,
- Afficher les objectifs et résultats attendus,
- Mettre l'accent sur les aspects positifs pour ces entreprises, et l'intérêt à poursuivre ces actions.
- Nécessité de mécanismes d'accompagnement et d'incitation par des structures d'appui
- Programme de mise à niveau passe parfois par des actions plus lourdes
- Stratégie de survie
- Restructuration financière et organique
- Nécessité d'un programme de réhabilitation et de mise à jour, délestage de certaines activités

### **Recommandations générales restructuration et mise à niveau**

- Régularisation de la situation juridique des entreprises et du patrimoine
- Appui aux entreprises pour l'amélioration du climat social et de la motivation du personnel
- Formation et recyclage
- Recherche et développement
- Marketing création d'un label qualité, éventuellement en fonction d'une étude de positionnement stratégique des produits.
- Inciter et appuyer l'entreprise à adopter une démarche continue de mise à niveau.
- Conseils, ingénierie et assistance technique
- Clarifier la notion de partenariat et mettre en place des incitations.
- Appui et incitation pour l'exportation.
- Emploi et encadrement, ajustement des effectifs
- Conditionnement
- Diversification des sources d'approvisionnement en matières premières
- Urgence pour les entreprises de formuler et initier une politique qualité ;
- Mise en place de procédures écrites opérationnelles
- Élaboration d'un plan de contrôle.
- Équipements de mesures et de régulation

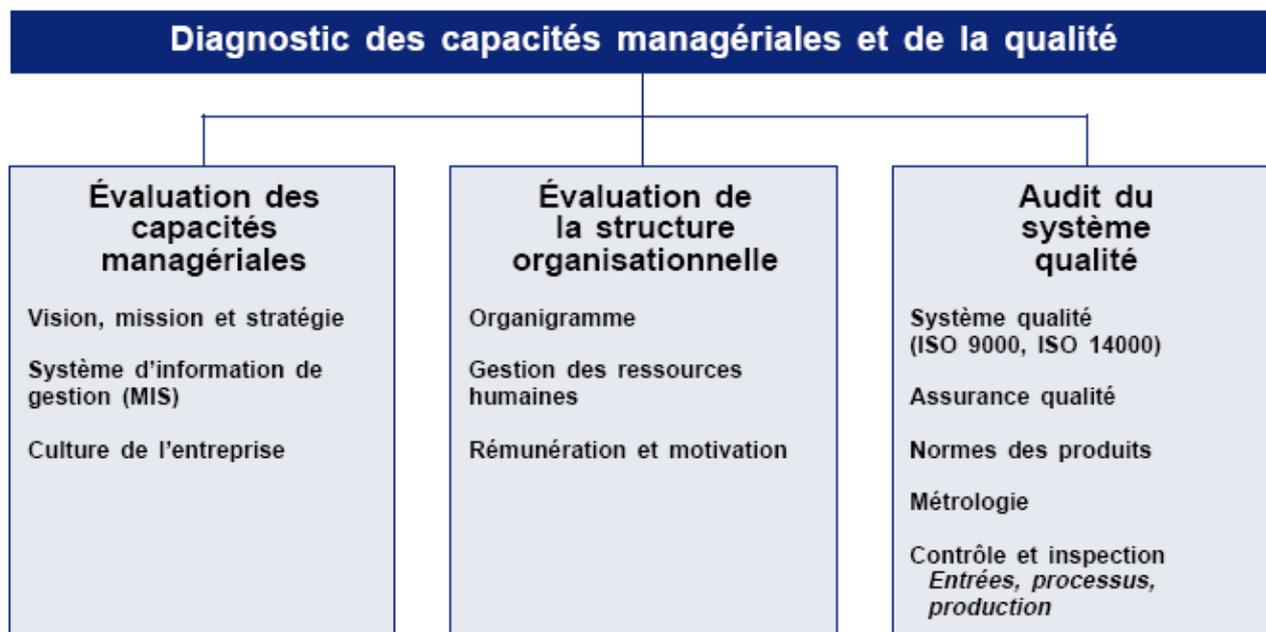


## 2. DIAGNOSTIC DES SYSTEMES DE GESTION

---



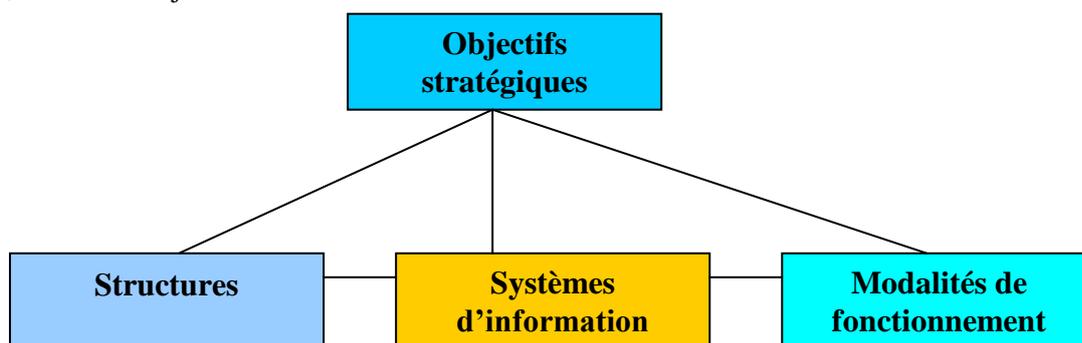
## 2. Diagnostic des Systèmes de gestion



### 2.1. Administration de l'entreprise

- L'activité d'organiser qui consiste notamment à élaborer une structure, des procédures, un ordre propre au système ;
- Le cadre que représente pour ses membres l'état d'un système, après l'action d'organiser, notamment en termes de structure et de culture ;

S'organiser c'est concevoir et mettre en place les structures, les méthodes et systèmes nécessaires pour atteindre, dans des conditions optimales et en tenant compte des diverses contraintes de l'environnement, un ou des objectifs déterminés.



Afin d'obtenir des membres de l'organisation les comportements individuels et collectifs adéquats pour atteindre les objectifs, on définira :

- *Les principaux mécanismes de coordination et de répartition des rôles et responsabilités.*
- *Les réseaux de communication entre les services et les personnes.*
- *Les processus d'information et de prise de décision.*



- *Les règles internes de fonctionnement (contrôle, gestion...).*
- *Les principes de réalisation du travail (procédures, notes, méthodes particulières) et de son contrôle*

### 2.1.1. Diagnostic de l'organisation interne de l'entreprise

Profil des dirigeants : âge, formation, cursus, participation au capital, autres fonctions

### 2.1.2. Description sommaire des domaines de compétence de chaque structure et des moyens humains.

## 2.2. Système de planification de l'entreprise

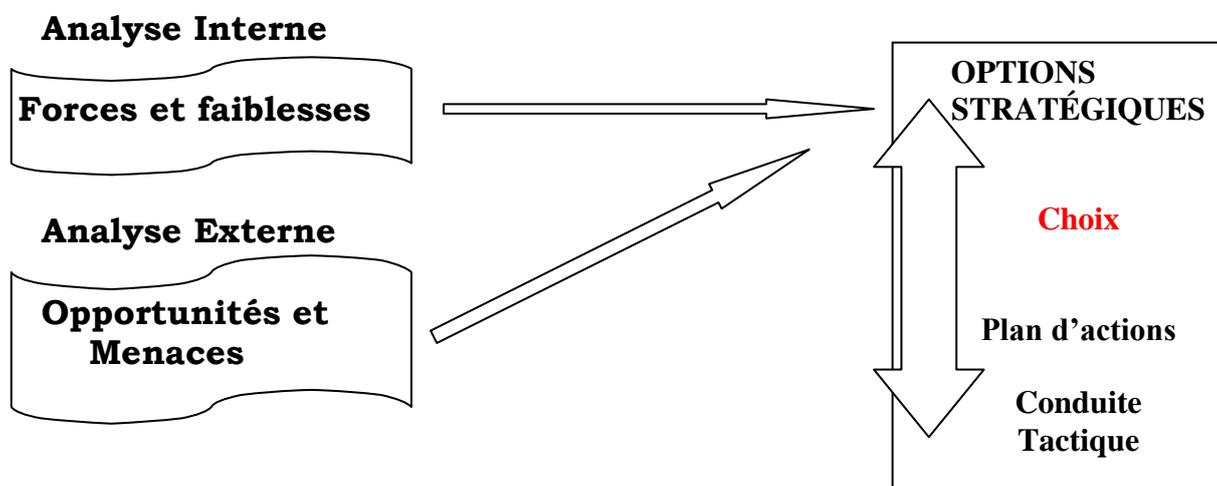
### 2.2.1. Formulation de la stratégie d'entreprise

L'entreprise a-t-elle une stratégie formalisée ?

Qu'est ce que la stratégie : des objectifs formalisés et des plans d'action

Méthode d'élaboration

- Identifier les forces et faiblesses
- Faire le choix des actions correctives et/ ou préventives
- Recommander les actions de mise à niveau
- Faire les choix avec le management
- Ces choix
- Deviennent des objectifs d'entreprise
- Engendrent les principaux plans et décisions pour les atteindre
- Définit les domaines d'activité
- Induit les choix d'organisation
- Fixe les contributions de l'entreprise à son environnement



### 2.2.2. Planification Pluriannuelle, annuelle, mensuelle, hebdomadaire, quotidienne

Il convient d'apprécier la méthode mise en œuvre par la direction générale pour remplir les cinq fonctions essentielles de management qui sont:

- Analyser: identifier les outils, les domaines et les périodicités d'analyse et tester la qualité de ces outils d'analyse;
- Planifier: évaluer le processus de planification dans l'entreprise, c'est-à-dire les procédures d'élaboration, de suivi et de révision des plans;
- Contrôler: évaluer le processus de contrôle dans l'entreprise en identifiant les acteurs, les domaines et les outils du contrôle, ainsi que les critères de performance et le système de sanction et de motivation et en vérifier la pratique du contrôle;

- Coordonner: identifier et analyser, dans la pratique, les procédures de coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise;
- Animer: évaluer le processus d'animation qui consiste à maintenir et à développer la cohésion interne et à instaurer un climat social favorable.

### 2.2.3. Gestion des risques (plan d'urgence etc)

## 2.3. Management et style de gestion

### 2.3.1. Le Management

Identification des principaux décideurs de l'entreprise et délégations de pouvoir donnée, formelles ou informelles, et impacts sur le fonctionnement de l'entreprise.

### 2.3.2. Le style de gestion

- Le style de gestion est à analyser à travers les organes internes s'ils existent, comités techniques, réunions périodiques, (consacrées aux divers thèmes : budget, ventes, production, qualité, etc) les supports écrits qui servent de support aux décisions, analyses des écarts des prévisions par rapport aux réalisations, décision d'urgence, ou à court et moyen terme.
- Qui recrute, qui décide des salaires et des primes etc ?

## 2.4. Organigramme de l'entreprise

L'organigramme définit l'architecture interne d'une organisation et les relations entre ses divers éléments. C'est l'ensemble des dispositifs selon lesquels une entreprise (ou plus généralement une Organisation) répartit, coordonne, contrôle ses activités et, au-delà, oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres.

### **Organigramme : description des principales fonctions, Structure hiérarchique**

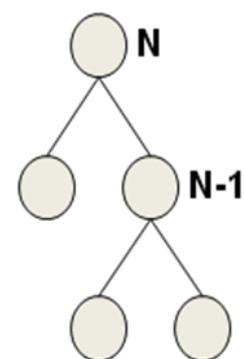
Vérifier si l'organigramme est formalisé, sinon le reconstituer à travers l'organisation effective. , commentaire sur le degré de formalisation (description de poste, latitude, procédures interne, délégations de pouvoir etc) de l'organigramme, nombre de niveaux hiérarchiques, etc.

#### Niveau N

- *Fonctions principales : Direction Générale (Stratégie, qualité,)*
- *administration et Finances*
- *production ;*
- *recherche;*
- *commercial.*

#### Niveau N-1

- *Métiers relatifs à ces fonctions :*
- *représentant commerciaux ;*
- *ingénieurs de recherche ;*
- *main d'œuvre directe de production*
- *contrôleur de gestion.*



#### Niveau N-2

Principaux profils de postes en fonction des besoins, ex : représentant commercial confirmé

## 2.5. Gestion des ressources humaines

Il s'agit d'analyser suivant différents critères la répartition du personnel de l'entreprise à l'intérieur des différentes structures et fonctions :

- Les compétences et qualification sont-elles adéquates, et affectées dans les fonctions qui en ont besoin.
- L'entreprise établit-elle des rapports périodiques sur la situation des ressources humaines, quels sont les programmes (formation, recrutement, plans sociaux etc) en cours en fonction de l'activité et des perspectives de l'entreprise, quels sont les besoins en qualification, etc.
- Existe-t-il une politique explicite de recrutement féminin.

Les intitulés des tableaux donnés ci-dessous seront adaptés à l'organisation de l'entreprise.

Des graphiques synthétiques pourraient illustrer le rapport pour faciliter l'analyse des chiffres.

<b><i>Exemples d'indicateurs RH</i></b>	
Effectif moyen :	
Effectif début de mois ;	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée ;</li> <li>• Sortie ;</li> </ul>	
Effectif fin de mois.	
Effectif moyen par tranche d'âge :	
Effectif moyen par niveau d'expérience :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanent</li> <li>• Temporaires</li> </ul>	
Masse salariale :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heures supplémentaires ; montant, nombre</li> </ul>	
Formation :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de personnes ;</li> <li>• Nombre de jours /</li> </ul>	

### 2.5.1. Situation de l'emploi au 31/12/200X

Décrire et analyser l'évolution globale des personnels par structure organisationnelle de l'entreprise pour les trois dernières années.

Désignation	Année N-2	Année N-1	Année N
Direction Générale			
Direct. 1			
Direct 2			
Etc			
Atelier 1			
<b>Total</b>			

## 2.5.2. Qualification des effectifs

### 2.5.2.1. Répartition des ingénieurs et techniciens au 31/12/200X

Directions ou Unité	Ingénieurs et cadres supérieurs	Techniciens et techniciens supérieurs	Maîtrise	Ouvriers et employés
Direction Générale				
Direct. 1				
Direct 2				
Etc				
Atelier 1				
Atelier 2				
<b>TOTAL</b>				

### 2.5.2.2. Principaux cadres et personnels qualifiés par fonction et structures de l'entreprise

Analyser et situer les compétences et qualifications par structure

Exercice 2 00x	Engineering	Laboratoire	Ateliers de production	Administration	Maintenance	Hygiène & Sécurité	TOTAL
Ingénieur							
Licencié							
Chargé d'étude							
Technicien & Technicien supérieur							
<b>TOTAL</b>							

## 2.5.2.3. Catégories socio professionnelles

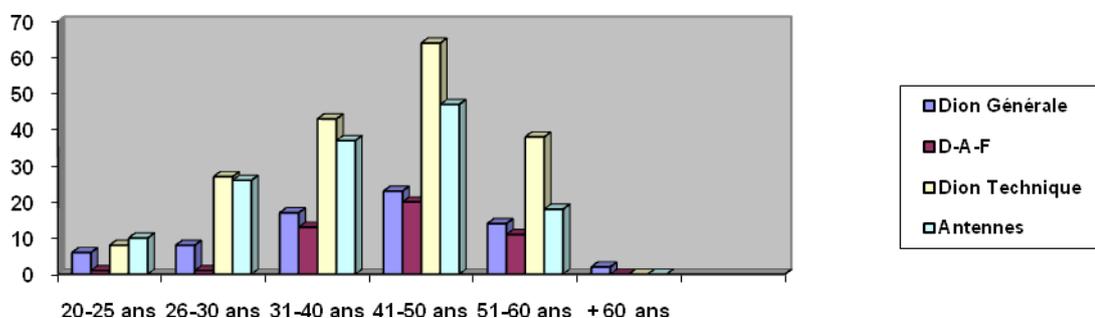
	CADRES	MAÎTRISE	EXÉCUTION	TOTAL
Direction Générale				
Direct. 1				
Direct 2				
Etc				
Atelier 1				
etc				
Total				
Pourcentage				

P : Permanent ; T : temporaire ou occasionnel

Calculer les pourcentages du personnel temporaire et permanent sur le total des personnels

## 2.5.2.4. Tranches d'âges

	TRANCHE D'ÂGE						
	Moins de 25 ans	26-30 ans	31-40 ans	41-50 ans	51-60 ans	+ 60 ans	Total
Direction Générale							
Direct. 1							
Direct 2							
Etc							
Atelier 1							
<b>Total</b>							
Pourcentage							



## 2.5.2.5. Ancienneté du personnel

	Ancienneté en années							
	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	> 30	TOTAL
Direction Générale								
Direct. 1								
Direct 2								
Etc								
Atelier 1								
<b>Total</b>								
Pourcentage								

## 2.5.2.6. Niveau de formation par âge

	Niveau de Formation					
Tranche d'âge	Analphabète	Primaire	Moyen	Secondaire	Universitaire	TOTAL
Moins de 25 ans						
26 - 30 ans						
31 - 40 ans						
40 - 45 ans						
46 – 50 ans						
51 – 55 ans						
55 ans et plus						
<b>TOTAL</b>						
Pourcentage						

## 2.5.2.7. Répartition par sexe au 31.12.2004

Catégories	PERMANENTS		TEMPORAIRES		TOTAL		TOTAL GÉNÉRAL
	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	
Cadres supérieurs							
Cadres							
Maîtrise							
Exécution							
<b>TOTAUX</b>							
Pourcentage							

## 2.5.2.8. Charges salariales

Vérifier l'évolution globale sur les trois dernières années de la

- Charge salariale par salarié, et comparaison avec la moyenne du secteur
- Salaire moyen par catégorie,
- Masse salariale sur chiffre d'affaires,

## 2.5.2.9. Absentéisme

Calculer un ratio des heures perdues pour cause d'absentéisme, tel que absence justifiée ou injustifiée, longue ou courte durée du personnel.

Ratio en % = total heures perdues dans la période/ Nbre d'employés\* Nbre d'heures légales du travail.

## 2.5.2.10. Turn over

## Mouvement du personnel

	n-2	n-1	n
Nouveaux employés			
Départ à la retraite			
Autres départs			

## 2.5.3. Politique de recrutement, rémunération et de motivation du personnel

- Contexte réglementaire des relations de travail
- Convention collective, convention de branche
- Système de rémunération et Grille des salaires
- Règlement intérieur
- Contrats de travail
- Fiches descriptives de postes
- Politique d'intéressement ou de motivation du personnel, en liaison avec les performances la stratégie de l'entreprise, mode d'évaluation des performances.
- Programme de renouvellement, recrutement, etc

#### 2.5.4. Programme de formation

Recenser et analyser les actions de formation menées par l'entreprise dans les trois dernières années

- Politique de formation
- Programmes en cours
- Besoins formulés

#### 2.5.5. Climat social

- Grèves dans les trois dernières années
- Négociations syndicales passées ou en cours,

#### 2.5.6. Organisation et méthodes de travail

- Identifier les potentiels d'amélioration de la productivité interne du point de vue des performances des personnels et des matériels.
- Moyens matériels sont gérés : Planification des temps de travail et d'utilisation des équipements, des quantités de production et des matières premières.

### 2.6. Utilisation d'expertises externes

Consultants, experts, analyse et prestations de services externes, études réalisées.

### 2.7. Système d'information et de gestion

Pour chaque structure de l'entreprise : Description sommaires des activités d'enregistrement et de reporting des informations générées ou recueillies par les principales structures, liaisons inter services, budgets prévisionnels, tableaux de bord périodique, analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations, etc principaux flux d'informations.

- Liste et descriptions par structure des moyens matériels (réseaux informatique , site web, ordinateurs, centres de calcul, logiciels employés)

### 2.8. Systèmes et gestion de la qualité

Cette section, système de management de la qualité présente les grands principes et étapes des outils de la qualité.

Il servira de base à des consultants qui interviendront dans la partie « systèmes de gestion » pour vérifier par rapport à la démarche décrite les points suivants :

- L'entreprise dispose-t-elle d'outil qualité ? les utilise-t-elle ?, quels sont-ils ?
- Dans le cas contraire, l'entreprise dispose-t-elle de procédures et de l'organisation qui permettrait de recommander la mise en place d'un système de management de la qualité ?
- Sinon, faut-il passer par une étape préalable d'organisation et de mise en place de procédures pouvant de passer à la mise en place de SMQ.

#### 2.8.1. Présentation Générale de la qualité

Le Système qualité est, en fait, un dispositif complet qui doit permettre la mise en œuvre de la politique qualité et l'amélioration continue de la performance.

De manière plus pragmatique, il comprend :

- un système qui documente les pratiques (processus métier et modes opératoires)
- un système de vérification ( audits internes par exemple...)
- un système d'analyse des résultats au niveau de la Direction (revue de direction)
- Des normes ont été définies à cet usage: les normes ISO 9000..

La qualité n'est jamais un accident, c'est toujours le résultat d'un effort raisonné et soutenu.

- Personne n'aime le mauvais travail .Tout le monde aime du bon travail
- Tout le monde aime contribuer aux améliorations
- Tout le monde aime voir les progrès



- Les gens sont engagés d'avantage s'ils peuvent influencer le résultat

La plupart des problèmes de qualité qui apparaissent pendant la fabrication ont des origines antérieures: conception, études, achat, montage, formation etc.

Il est plus économique de faire les choses correctes du premier coup.

### LES DIFFÉRENTS OUTILS DE LA QUALITÉ

Il existe différents type de normes et d'outils pour maîtriser la qualité, en fonction du secteur industriel, des pays ou des régions et donc en fonction aussi et surtout des exigences du client.

L'entreprise qui a des ambitions d'exportation recherchera donc à se conformer aux systèmes du client.

Ces normes sont aussi en constante évolution et en développement.

### Système de Management de la Qualité : SMQ

Le management s'engage à assurer que :

- L'organisme est tourné vers le client
- Les objectifs et les responsabilités sont définis
- Le personnel s'engage pleinement et reconnaisse sa responsabilité envers la sécurité et la qualité
- Les activités de l'entreprise sont gérées comme un processus
- L'amélioration de performance est un objectif permanent.

### Assurance Qualité : QA

Le système d'assurance qualité couvre l'aspect global. Il est concerné par :

- La mise en place des standards de Matières Premières et Produits Finis ( M.P., P.F)
- les règles de la conception d'usine et l'implantation d'installation procédé La conception d'équipements, l'emballage, le stockage, la distribution. BPF font partie de la QA.

### Contrôle Qualité

- L'ensemble des tests de fabrication
- Vérifier si les M.P. et P.F. sont selon les standards prédéfinis
- Contrôler l'hygiène de la ligne

### Hazard Analysis Critical Control Point . HACCP

HACCP est un plan de maîtrise sanitaire, de bonnes pratiques d'hygiène, d'analyse des dangers, et d'audits pour assurer la sécurité des aliments dans l'industrie et permettre la traçabilité des aliments en restauration (Traçabilité amont, traçabilité avale, conformité réglementaire) :

- Analyse des risques, point critiques pour la maîtrise. HACCP est issue de CODEX ALIMENTARIUS et concerne spécifiquement la sécurité des aliments. L'application du HACCP est en train de devenir incontournable pour la laiterie car il est nécessaire de fournir un produit irréprochable et sûr au consommateur. Il peut faire parti du système d'assurance qualité.
- HACCP est spécifique au chaque produit / BPF est plutôt un guide générale. Un grand groupe industriel peut avoir un Guide BPF applicable pour plusieurs usines. Le HACCP est spécifique à chaque site.

### ***BPF (bonnes pratiques de fabrication)***

Établies par des organisations industrielles, des États ou la Commission Européenne dans le cadre du développement des démarches « qualité », les BPF sont la traduction française de Good Manufacturing Practice - GMP - et s'appliquent à la fabrication d'aliments dans l'industrie agroalimentaire (de la fourche à la fourchette) et aux médicaments dans l'industrie pharmaceutique.

Le manuel BPF inclut les directives établies par une entreprise pour produire un produit alimentaire de la qualité prévue et sans risque sanitaire pour le consommateur. L'objectif est d'assurer la qualité à toutes les étapes du processus de fabrication,



Le Management doit s'assurer que les BPF sont bien comprises et effectivement appliquées. En appliquant les pratiques du BPF l'entreprise obtiendra un produit de constante avec des pertes inférieures et assurera un contrôle des coûts à même d'assurer la pérennité de l'entreprise, en gagnant la confiance du client et pour pratiquer un prix concurrentiel.

### 2.8.2. Concepts qualité

#### **La qualité**

Le mot «Qualité» est de plus en plus utilisé dans les entreprises, que ce soit dans le secteur alimentaire, industriel ou même dans le secteur des services.

La «Qualité» peut se définir comme la capacité à atteindre les objectifs opérationnels visés, La norme ISO 9000:2000 la définit comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

Dans la pratique la qualité se décline sous deux formes :

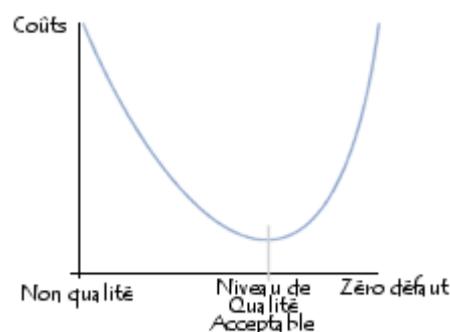
- La **qualité externe**, correspondant à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs. Ce type de démarche passe ainsi par une nécessaire écoute des clients mais doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés par les bénéficiaires.
- La **qualité interne**, correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et les personnels de l'entreprise. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.

L'objet de la qualité est donc de fournir des produits et ou services adaptée aux Clients, avec des processus maîtrisés tout en s'assurant que l'amélioration ne se traduit pas par un surcoût général, auquel cas on parle de «sur-qualité».

L'opposé de la qualité, nommée non qualité, représente également un coût

En effet il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs que de «faire bien» dès le départ. D'autre part, le coût de la non qualité est d'autant plus important qu'il est détecté tardivement.

Il s'agit donc de trouver le juste équilibre permettant d'éliminer au maximum la non-qualité, afin d'obtenir un bon degré de satisfaction de la clientèle, de les fidéliser et de faire des bénéfices, tout en y consacrant un budget raisonnable.



#### **Trois types de qualité**

- Qualité réalisée par le personnel
- Qualité assurée par l'Entreprise
- Qualité perçue par le client

#### **Principes de la qualité :**

- La qualité doit être maîtrisée
  - Répétitive
  - Régulière

**Simple**

La qualité c'est

- Prévoir ce que l'on va faire
- Écrire ce que l'on a prévu
- Faire ce qui est écrit
- Contrôler et corriger les erreurs
- Apporter la preuve et en conserver la trace
- Optimiser l'organisation des activités par l'élaboration des documents nécessaires (SMQ)
- Apporter la preuve que l'on respecte les exigences que l'on s'est fixé
- Améliorer en continu

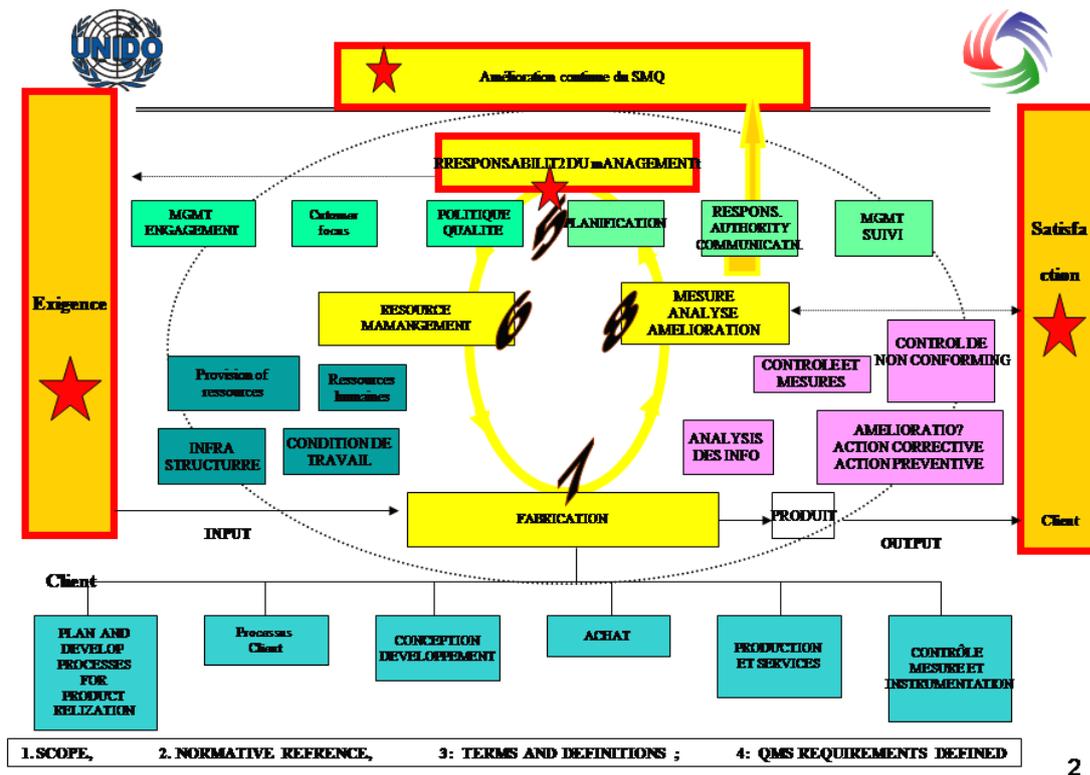
### 2.8.3. Les Définitions

**Produit : Résultat d'un processus.**

- Il existe quatre catégories génériques de produits :
- Les services par exemple : Transport ;
- Les logiciels par exemple : Logiciel, dictionnaire ;
- Les produits matériels par exemple : pièces mécaniques de moteur ;
- Les produits issus de processus à caractère continu par exemple : lubrifiant.

**Processus : Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie**

- Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus.
- Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée.
- Lorsque la conformité du produit résultant ne peut être immédiatement ou économiquement vérifiée, le processus est souvent qualifié de « procédé spécial ».



2

### *Amélioration de la qualité et amélioration continue*

#### *L'amélioration de la qualité est définie comme :*

- **Partie du Management de la Qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité.**
- Les exigences peuvent être liées à tout aspect tel que l'efficacité, l'efficience ou traçabilité.
- Le processus de définition des objectifs, et de recherche d'opportunités d'amélioration est un processus permanent utilisant les constatations d'audit et les conclusions d'audit, l'analyse des données, les revues de direction ou d'autres moyens et qui mène généralement à des actions correctives ou préventives

#### *L'amélioration continue est définie comme*

Activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences.

La méthode comporte quatre étapes, chacune entraînant l'autre, et vise à établir un cercle vertueux. Sa mise en place doit permettre d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit, d'une œuvre, d'un service...

- Plan : ce que l'on va faire
- Do : production
- Check : mesure, vérification
- Act : décision améliorative, corrective



L'étape Act amènera un nouveau projet à réaliser, donc une nouvelle planification à établir. Il s'agit donc d'un cycle que l'on représente à l'aide d'une roue.

De plus, pour éviter de "revenir en arrière", on représente une cale sous la roue qui l'empêche de redescendre et qui symbolise par exemple un système d'audits réguliers, ou un système documentaire qui capitalise les pratiques ou les décisions.

L'un des principes de base de la qualité est la prévention et l'amélioration permanente. Cela signifie que la qualité est un projet sans fin dont le but est de prendre en compte les dysfonctionnements le plus en amont possible.

Ainsi la qualité peut être représentée par un cycle d'actions d'amélioration continue tant de la réalisation du produit que des processus du Système de management de la qualité, appelé «roue de Deming» :

Ce cycle, représenté dans la roue de Deming, est nommé modèle PDCA, afin de désigner les quatre temps suivants :

- «**Plan**» (Planifier) : il s'agit d'établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'entreprise
- «**Do**» (Faire) : mettre en œuvre les processus,
- «**Check**» (vérifier) : cette phase consiste à surveiller et mesurer les processus et le produit par rapport aux politiques, objectifs et exigences du produit et rendre compte des résultats
- «**Act**» (Agir) : en fonction des résultats de la phase Check, il convient d'analyser les écarts et d'engager les actions correctives, préventives et d'amélioration pour améliorer en permanence les performances des processus

Exigence : Besoin ou attente formulé, habituellement implicites, ou imposés.

« Habituellement implicite » signifie qu'il est d'usage ou de pratique courante pour l'organisme, ses clients et les autres parties intéressées de considérer le besoin ou l'attente en question comme implicite.

Un qualificatif peut être utilisé pour désigner un type spécifique d'exigence par exemple :

- exigence relative au produit,
- exigence relative au management de la qualité,
- exigence du client.
- Une exigence spécifiée est une exigence qui est formulée, par exemple dans un document.
- Les exigences peuvent provenir de différentes parties intéressées.

*Conformité : Satisfaction d'une exigence*

*Non-conformité : Non satisfaction d'une exigence*

*Défaut : Non satisfaction d'une exigence relative à une utilisation prévue ou spécifiée*

*Traçabilité : Aptitude à retrouver l'historique, la mise en œuvre ou l'emplacement de ce qui est examiné.*

*Action corrective : Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une autre situation indésirable détectée*

- Il peut y avoir plusieurs causes à une non-conformité
- Une action corrective est entreprise pour empêcher la réapparition alors qu'une action préventive est entreprise pour empêcher l'occurrence

*Action préventive : Action visant à éliminer la cause d'un non conformité potentielle ou d'une autre Situation potentielle indésirable*

- Il peut y avoir plusieurs causes à une non conformité potentielle

*Correction : Action visant à éliminer une non-conformité détectée*

- Une correction peut être menée conjointement avec une action corrective
- Une correction peut être par exemple une reprise ou un reclassement

*Efficacité : Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.*

*Efficience : Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées.*

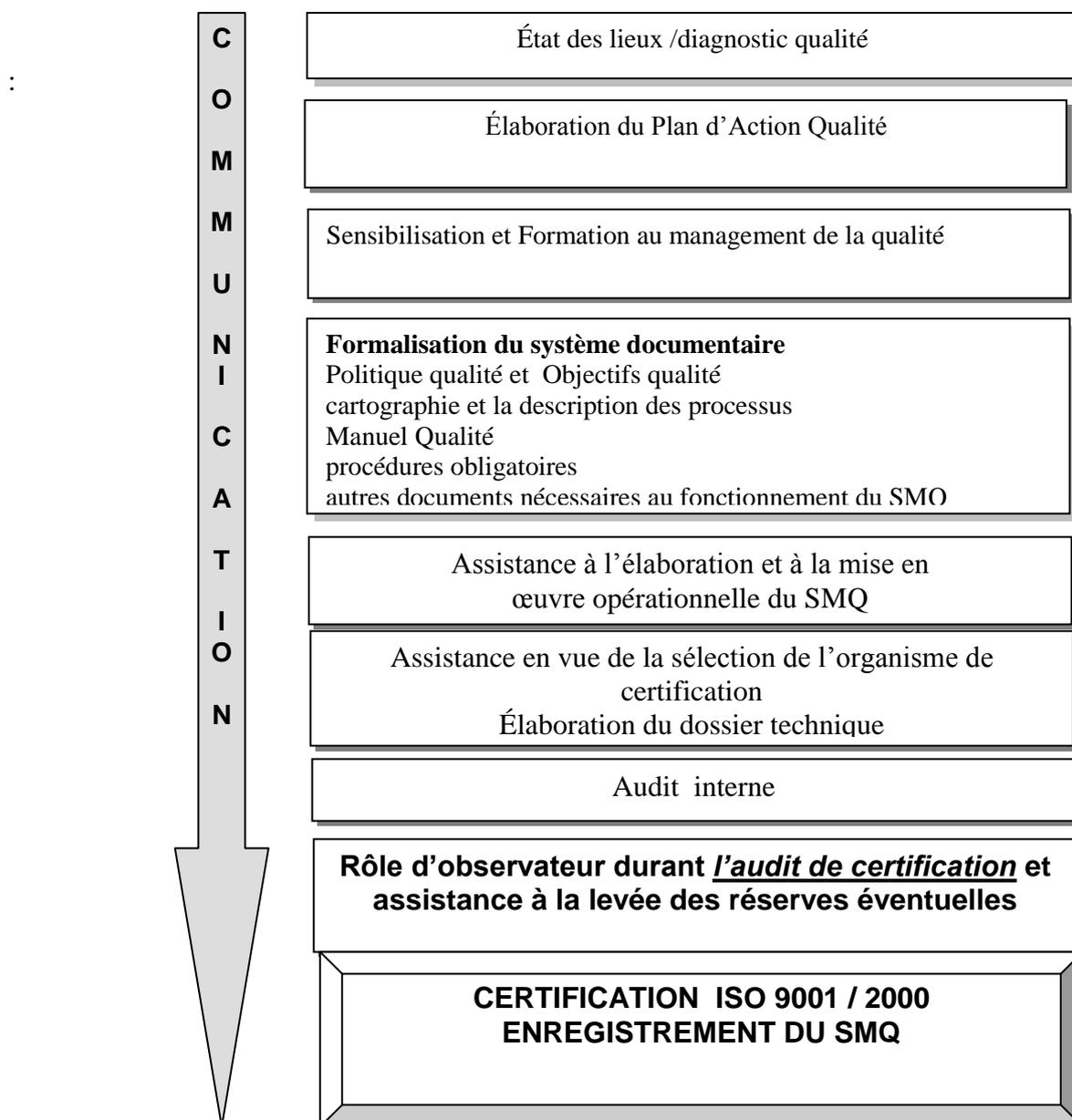


## 2.8.4. Les enjeux

Les enjeux de la qualité portent sur :

LE MARCHÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gagner la confiance des clients</li> <li>▪ Gagner de nouvelles parts de marché</li> <li>▪ <i>Ne pas perdre/ anticiper les nouvelles exigences</i></li> </ul>
LA RENTABILITÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduire les coûts de non qualité</li> <li>▪ Dégager des résultats</li> </ul>
LE DEVELOPPEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer la pérennité de l'entreprise</li> <li>▪ Créer des emplois</li> </ul>
LA CULTURE D'ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Engager tout le monde</li> <li>▪ Mobiliser et faire évoluer le personnel (état d'esprit)</li> <li>▪ Meilleure communication</li> </ul>
LA CERTIFICATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entraînement puissant vers la compétition / N'est pas permanent</li> <li>▪ Aller vers l'excellence</li> <li>▪ Gage de confiance (tierce partie)</li> <li>▪ Permet de /             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mieux acheter</li> <li>○ Mieux vendre</li> <li>○ Mieux réglementer</li> </ul> </li> </ul>

## 2.8.5. Démarche qualité



### 2.8.6. La certification :

C'est l'assurance donnée par un organisme indépendant (tierce partie) tel que l'organisme de certification, sur la conformité du système de management de la qualité aux exigences spécifiées ISO 9001/2000.

L'organisme tierce partie octroie le certificat (enregistrement) à l'issue d'un audit externe (tierce partie)

La Certification ISO 9001/2000 est différente d'une certification produit.

La Certification Produit c'est attester que les caractéristiques techniques du produit sont conformes à des spécifications, normes, concernant le produit. « Marque protégée »

La certification produit est octroyée par un organisme qui gère la marque du produit

## RAISONS DE LA CERTIFICATION

Selon un sondage effectué auprès des entreprises certifiées

<b>ACCEDER A DES APPELS D 'OFFRES</b>	<b>71%</b>
<b>AMELIORER LA PRODUCTIVITE INTERNE/</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> mobilisation du personnel</li> <li><input type="radio"/> mise à niveau managériale</li> <li><input type="radio"/> optimisation des méthodes et moyens de travail</li> <li><input type="radio"/> meilleure rentabilité</li> </ul>	<b>59 %</b>
<b>AMELIORATION CONTINUE</b>	<b>29%</b>

### 2.8.7. Principes du management de la qualité

La mise en œuvre et l'entretien d'un système de management de la qualité est conçu pour une amélioration continue des performances de l'Entreprise tout en répondant aux besoins et attentes des parties intéressées.

Diriger et faire fonctionner l'Entreprise avec succès nécessite l'orientation et le contrôle de ses activités méthodiquement et en transparence.

Huit principes de management de la qualité ont été identifiés, qui peuvent être utilisés par la direction pour mener l'entreprise vers de meilleures performances.

Les huit principes de management de la qualité sont définis dans :

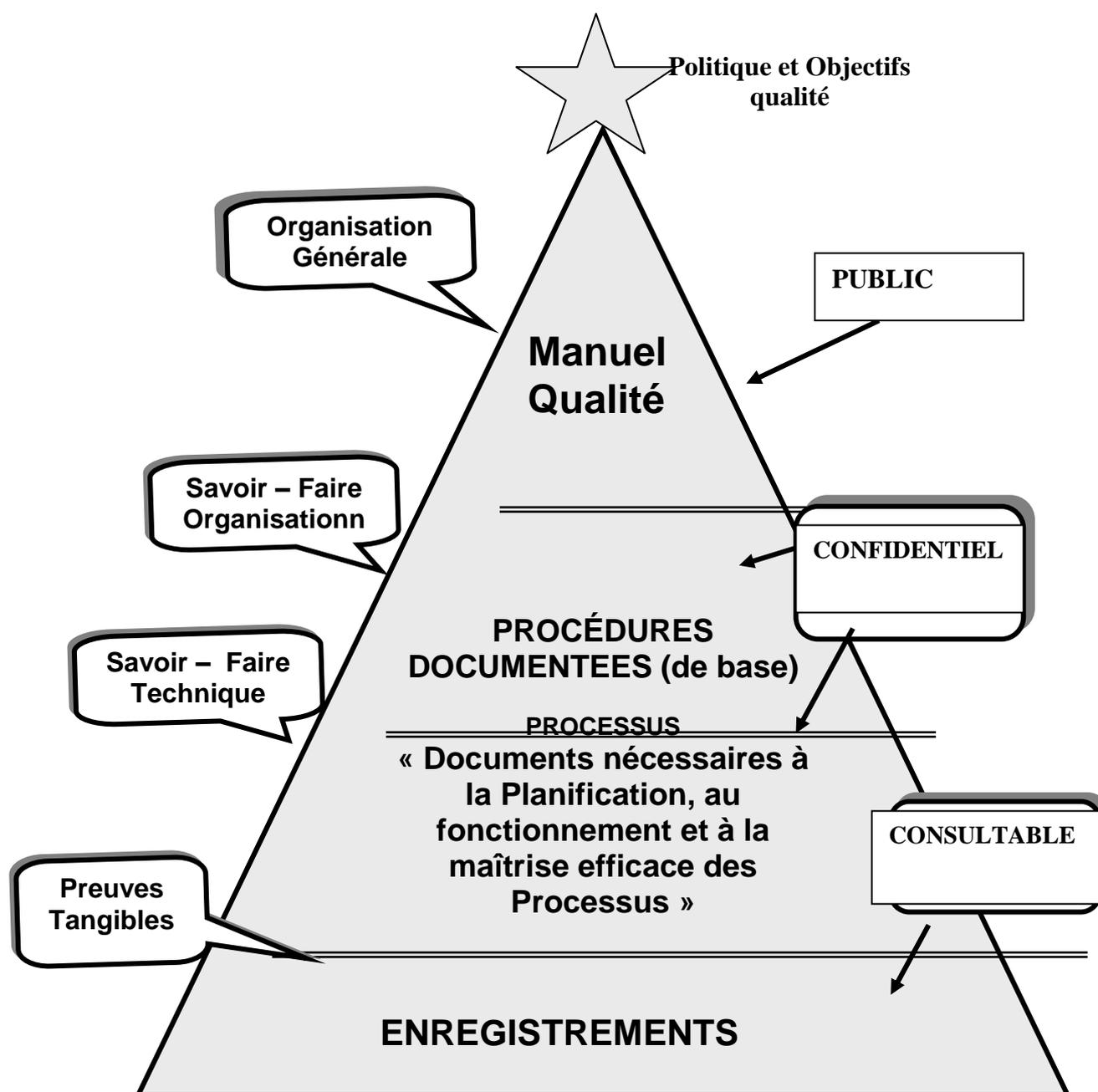
- ISO 9000:2005 Systèmes de management de la qualité « Principes essentiels et vocabulaire »
- et dans l'ISO 9004:2000 Systèmes de management de la qualité « Lignes directrices pour l'amélioration des performances »
- ISO 9001/2000 Systèmes de management de la qualité « Exigences » reprend ces principes sans les intégrer totalement

Le document reprend ci-après l'énoncé normalisé des principes tels qu'ils figurent dans l'ISO 9000:2005 et l'ISO 9004:2000, et donne un certain nombre d'exemples des avantages à retirer de leur mise en pratique et des actions à prendre par l'Entreprise pour appliquer les principes destinés à améliorer ses performances.



<b>Principe 1</b>	Écoute Client
<b>Principe 2</b>	Leadership
<b>Principe 3</b>	Implication du personnel
<b>Principe 4</b>	Approche processus
<b>Principe 5</b>	Management par approche système
<b>Principe 6</b>	Amélioration continue
<b>Principe 7</b>	Approche factuelle pour la prise de décision
<b>Principe 8</b>	Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

### 2.8.8. Architecture documentaire



## 2.9. Analyse (SWOT) : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

L'analyse SWOT doit résumer les points faibles, les points forts, les opportunités et les menaces pour l'entreprise.

### Exemple d'analyse SWOT du Secteur (Transformation des Aliments et des Boissons – Industries Agroalimentaires)

<p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilité de facteurs de production agricoles locaux</li> <li>• Alimentation en eau fiable</li> <li>• Cadre d'exploitation sûr</li> <li>• Un gouvernement démocratique favorable au commerce</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de main-d'œuvre qualifiée</li> <li>• Frais de transport élevés</li> <li>• Faible capacité d'exportation par air, terre et mer</li> <li>• Prix élevé de l'électricité</li> <li>• Absence de groupes industriels ayant une connaissance approfondie des marchés internationaux</li> </ul>
<p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportation vers des marchés régionaux</li> <li>• Possibilité d'augmenter la sous-traitance au niveau local des facteurs de production agricoles et horticoles</li> </ul>	<p><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte concurrence régionale pour les exportations vers les pays développés</li> <li>• Concurrence du secteur « informel » national</li> <li>• HACCP et autres obligations en matière de certification.</li> </ul>

## 2.10. Recommandations commerciales

Les recommandations générale découlent de l'analyse SWOT . Le principe directeur des recommandations sera que cette analyse sert de point de départ des actions :

- Correctives : élimination des points faibles,
- Consolidation et renforcement des points forts,
- Potentialiser et saisir les opportunités,
- Parer et faire face aux menaces.
- Stratégie de l'entreprise
- Organisation et systèmes de gestion
- Organigramme et organisation du travail
- Gestion des ressources humaines
- Emploi et encadrement
- Gestion de la qualité

## 2.11. Plan D'action

Le plan d'actions constitue l'enchaînement logique du diagnostic et du choix stratégique. La synthèse du diagnostic stratégique global permet de réconcilier les conflits entre :

- les objectifs de l'entreprise
- son potentiel et,
- ses performances

### 2.11.1. Synthèse des points et points faibles

Cette synthèse doit comporter :

Les points forts et les atouts sur les plans commercial, financier, technique, organisationnel et social ;

- Les difficultés actuelles et les faiblesses sur les plans commercial, technique, financier, organisationnel et social ;
- La situation financière (synthèse du diagnostic financier) : le bilan apuré, le déficit en fonds permanents, le montant cumulé des pertes, la part des fonds propres dans l'actif net, l'endettement par rapport aux fonds propres, les besoins en fonds permanents, la part des salaires et des frais financiers dans le chiffre d'affaires, etc.) ;



### 2.11.2. Objectifs de la mise à niveau

- Actions immédiates et urgentes
- Actions à court terme
- Actions à moyen terme
- Actions à long terme
  -
- Esquisse de chiffrage du coût du programme de mise à niveau de l'entreprise et estimation des objectifs de gain de productivité, de parts de marché, d'exportation.
- Élaboration de fiches– projets détaillées
- Identification d'un plan promotionnel

#### • Résultats attendus

La mise à niveau, comme le plan de redressement d'une entreprise, doit formaliser la volonté d'action du management de l'entreprise :

L'ensemble des recommandations et actions formulées par chaque expert dans son domaine de compétences seront synthétisées et discutées entre les experts et avec le management ou le dirigeant principal.

Les alternatives et les termes de choix seront explicités.

- Organigramme de l'entreprise
- Organisation et système d'information
- Objectifs et stratégies d'entreprise RHSystème d'information et de gestion
- Système de gestion de la qualité

Le plan de mise à niveau constitue l'élément de base pour toute négociation; il formalise clairement les concours sollicités, les conditions à remplir pour assurer la réussite du plan; et enfin il comporte à la fois une analyse rétrospective de la situation de l'entreprise et une projection de ses activités pendant au moins les trois prochaines années.

- Quelles sont les conditions de forme et de fonds du plan de mise à niveau? Quelles sont les conditions de réussite?
- Comment assurer son exécution et son suivi?
- Quelles les solutions proposées pour la mise à niveau.

### 2.11.3. Coûts et planning de réalisation

#### 2.11.4. Options et alternatives de mise à niveau

Il faudra être particulièrement attentif lors de la fixation de ces hypothèses, dans la mesure où elles servent principalement à l'élaboration des projections financières. Des hypothèses trop optimistes ou très pessimistes peuvent influencer très sensiblement les résultats prévisionnels et, par conséquent, induire en erreur les partenaires de l'entreprise.

- Élaboration de fiches – projets détaillées

#### 2.11.5. Actions recommandées

Des fiches – projets préalables aux études de pré faisabilité, seront établies pour certains segments de marché et créneaux d'investissement jugés intéressants. On déterminera entre autres la taille du projet, le coût de l'investissement, la rentabilité prévisionnelle et le taux d'exportation.

- **Investissements immatériels**
- **Investissements matériels**
- **PLANNING DE RÉALISATION**



2.11.6. Exemple de système de gestion : Tableau de bord

SOCIÉTÉ	PRINCIPAUX AGRÉGATS D'ACTIVITÉ							Date:
Période:								Tableau 1
(MF CFA)	Année N-1	Année N	Mois			Cumul		
	Réalisé (1)	Prévu (2)	Prévu (3)	Réalisé (4)	% (4/3)	Prévu (5)	Réalisé (6)	% (6/5)
CAHT total								
Produit 1								
Produit 2								
Produit 3								
Créances Clients								
Frais de Personnel								
Trésorerie								
Effectif fin de mois (nombre)								
*								

SOCIÉTÉ		ACTIVITÉ COMMERCIALE - DÉTAIL DES VENTES							Date:	
Période:									Tableau 2	
		Réalisé	Prévu	Mois			Cumul			
		Année	Année	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	
		N-1	N	(1)	(2)	(2)/(1)	(1)	(2)	(2)/(1)	
CAHT total (M FCFA)*										
Par produit	Quantité									
	Valeur									
	Quantité									
	Valeur									
	Quantité									
	Valeur									
	Quantité									
	Valeur									
	Quantité									
	Valeur									
CESSIONS INTERNES*										
	Quantité									
	Valeur									
	Quantité									
	Valeur									
	Quantité									
	Valeur									
	Quantité									
	Valeur									



<b>SOCIÉTÉ</b>	<b>FINANCES : CLIENTS-FOURNISSEURS (Créances et dettes)</b>	<b>Date:</b>
<b>Période :</b>		<b>Tableau 3</b>

<b>Clients</b>	<b>Fournisseurs</b>
----------------	---------------------

	Début Mois	Fin Mois		Début Mois	Fin Mois
--	------------	----------	--	------------	----------

Solde comptes Clients :			Solde comptes Fournisseurs :		
Dont principaux			Dont principaux		
1	...		1	...	
2	...		2	...	
3	...		3	...	
4	...		4	...	

<b>Principaux Encaissements du Mois</b>	<b>Principaux Décaissements du Mois</b>
---	---

<b>Nom Client</b>	<b>Nom Fournisseur</b>
<b>Montant</b>	<b>Montant</b>
1	...
2	...
3	...
4	...
4	...
5	...

<b>Solde des Comptes</b>		
Solde début		Solde Fin
...	comptes bancaires	...
...	CCP	...
...	Caisses	...



SOCIÉTÉ _____	RESSOURCES HUMAINES	Date: _____
Période: _____		Tableau 4

1. Évolution des Effectifs (en nombre)

Début Période	Mouvements de la Période		Effectifs Fin période		
	Entr.	Sort.	Prévu (1)	Réalisé (2)	% (2)/(1)
<u>Inscrits</u>					

NB:

Actifs :

Cadres	...	..	..	...	..	..
maîtrise	...	..	..	...	..	..
exécution	...	..	..	...	..	..

Total

2. Frais de Personnel	Réalisé N-1	Prévu N	Mois		
			Prévu (1)	Réalisé (2)	% (2)/(1)
* Masse salariale					
* Charges et œuvres soc.					

Cumul		
Prévu (1)	Réalisé (2)	% (2)/(1)

<b>Total (M FCFA)</b>					
-----------------------	--	--	--	--	--

--	--	--

SOCIÉTÉ		FINANCES : TABLEAU DE TRÉSORERIE			Date:
Période:					Tableau 5
RUBRIQUES	Réalisé	Prévisions	Période		
	Année N-1	Année N en cours	Prévu	Réalisé	
1. SOLDE DÉBUT DE PÉRIODE(A)					
Recettes					
* Sur Clients					
* Autres recettes					
2. TOTAL RECETTES(B)					
Dépenses d'Exploitation					
* Frais de personnel					
* Achats					
* Frais Financiers					
* Droits douane, impôts, taxes					
* Autres					
3. TOTAL DÉPENSES D'EXPLOITATION(C)					
Remboursements					
* Dette					
* Autres					
4. TOTAL REMBOURSEMENTS (D)					
5. DIFFÉRENCE RECETTES-DÉPENSES : E= (B-C)					
6. SOLDE FIN DE PÉRIODE (A-D+E)					

SOCIÉTÉ	FINANCES-INDICATEURS DE RÉSULTATS	
Période:		Date: Tableau : 6

(M FCFA)	Réalisé	Prévu	Mois			Cumul Période		
	Année N-1	Année N	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Ventes	...	...	...	...	...	...	...	...
Prestations Fournies	...	...	...	...	...	...	...	...
<b>Total CAHT</b>	...	...	...	...	...	...	...	...
Matières et Fournitures Consommées	...	...	...	...	...	...	...	...
Services Consommés	...	...	...	...	...	...	...	...
<b>VALEUR AJOUTÉE</b>	...	...	...	...	...	...	...	...
Frais de Personnel	...	...	...	...	...	...	...	...
Impôts et Taxes	...	...	...	...	...	...	...	...
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	...	...	...	...	...	...	...	...
Variation BFR	...	...	...	...	...	...	...	...
<b>EXCÉDENT TRÉSORERIE EXPLOITATION</b>	...	...	...	...	...	...	...	...



<b>SOCIÉTÉ</b>	<b>ÉVOLUTION FINANCIÈRE DES INVESTISSEMENTS (Projets d'Investissements)</b>						<b>Date:</b> _____		
<b>Période:</b>							<b>Tableau : 7</b>		
	Réalisé	Prévu	Mois			Cumul			Cumul général
	Année	Année	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	
	N-1	N	(1)	(2)	(2)/(1)	(1)	(2)	(2)/(1)	Millions de DA
Engagement									
Réalisation									
Paiements									

Le tableau est à renseigner par projet, filiales et pour le groupe.



## 3. DIAGNOSTIC FINANCIER

### 3. Diagnostic Financier

#### 3.1. Objectifs du diagnostic financier

Les objectifs du diagnostic financier, dans le cadre d'un plan de mise à niveau, peuvent être résumés comme suit :

- Evaluer la viabilité financière de l'entreprise
- Evaluer la rentabilité économique de l'entreprise
- Analyser la fonction financière au sein de l'entreprise et apprécier son organisation et son fonctionnement
- Estimer les besoins financiers et élaborer le plan de financement du Plan de Mise à Niveau de l'entreprise.

#### 3.1.1. Evaluation de la viabilité financière de l'entreprise

##### 3.1.1.1. Analyse du bilan & Retraitement des données comptables

- Structure Financière
- Financement de l'exploitation
- Capacité d'autofinancement et trésorerie

#### 3.1.2. Evaluation de la rentabilité économique de l'entreprise

##### 3.1.2.1. Analyse du Compte de Résultats

- Evolution des Produits
- Evolution des Charges
- Analyse des coûts et prix de revient par DAS

##### 3.1.2.2. Analyse de rentabilité des Produits

- Concept de seuil de rentabilité
- Analyse, Décision de faire ou faire faire

#### 3.1.3. Analyse de la fonction financière

- Structure organisationnelle & Rapports avec les autres fonctions de l'entreprise
- Les Produits (nature, cycle) et leur adaptation aux besoins de l'entreprise
- Système d'information de gestion
- Gestion de la facturation et du recouvrement
- La gestion des comptes clients
- Comptabilité analytique, coûts et prix de revient
- Gestion budgétaire
- Relations avec les banques et partenaires financiers
- Qualité des ressources humaines de la fonction financière

#### 3.1.4. Estimation des besoins financiers et élaboration d'un plan de financement du Plan de Mise à Niveau

- Elaboration des états financiers pro forma pour les 5 années à venir
- Evaluation de la rentabilité du Plan de Mise à Niveau
- Elaboration d'un plan de financement du Plan de Mise à Niveau qui
- assure une structure du capital de l'entreprise acceptable dans le temps
- tient compte des exigences des banques en matière de financement (notamment ratios financiers, garanties, financement des actions immatérielles ...)

### 3.2. Démarche du diagnostic financier

Les pays de l'UEMOA et ceux de la zone franc d'Afrique regroupés dans l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) ont pris l'initiative de se doter d'un même référentiel comptable entré en application depuis 1998 dans les pays de l'UEMOA et 2001 pour les autres pays de l'OHADA.

Dans ce processus, l'inventaire des demandeurs et de leurs besoins, ainsi que de l'usage qu'ils peuvent faire des états financiers et de l'information comptable en général, a permis de mieux définir la structure et le type d'états de synthèse à leur proposer.

Par application des choix du cadre conceptuel et de la normalisation en découlant, le SYSCOA et l'OHADA ont rendu obligatoires les **états financiers annuels** suivants :

- Bilan,
- Compte de Résultats,
- Tableau Financier des Ressources et Emplois (TAFIRE),
- Etat Annexé comprenant des informations obligatoires, et facultatives selon le principe d'importance significative.

*Nota : L'importance de la taille de l'état annexé découle de l'objectif de « pertinence partagée » : les informations données doivent permettre à tous les lecteurs de satisfaire les besoins en complément des trois premiers états.*

Les Etats Financiers doivent faire ressortir des informations pertinentes sur la structure de l'entreprise et la mesure de ses performances pour pouvoir servir d'outils de gestion.

Ainsi, les états SYSCOA - OHADA permettent de mettre en évidence :

- la structure économique de l'entreprise : structure des actifs et de leurs financements,
- mais aussi structure de l'activité et son mode de financement, et enfin, mesure des performances.

#### 3.2.1. Analyse de l'activité

##### 3.2.1.1. Présentation du compte de résultat

Le compte de résultat rend compte de l'activité de l'entreprise durant l'exercice, en prenant en compte toutes les charges et tous les produits de l'année. Il est structuré en deux parties :

- L'activité ordinaire ou courante / récurrente (AO)
  - activité d'exploitation
  - activité financière
- L'activité non ordinaire ou liée à la structure (HAO)

##### 3.2.1.1.1. Charges de l'activité ordinaire (AO)

- Charges d'exploitation
  - Achats et Variations de stocks
  - Services extérieurs
  - Impôts et taxes
  - Autres charges (redevances de brevets, jetons de présence ...)
  - Charges de personnel
  - Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation
- Charges financières
  - Intérêts
  - Pertes de change
  - Dotations aux provisions financières

3.2.1.1.2. Charges de l'activité non ordinaire (HAO)

- Charges sur opérations de cessions d'immobilisations
- Dotations H.A.O.
- Participation des salariés aux fruits de l'expansion
- Impôt sur les sociétés (sur les bénéfices)

3.2.1.1.3. Produits de l'activité Ordinaire :

- Produits d'exploitation
  - Les ventes de marchandises
  - Les ventes de produits & la Production stockée
  - La production immobilisée
  - Les produits nets sur opérations à long terme
  - Les subventions d'exploitation
  - Les autres produits de gestion courante
  - Les reprises sur amortissements et provisions d'exploitation
- Les produits financiers
  - Les produits de participation
  - Les intérêts de VMP et des autres actifs circulants
  - Les produits financiers sur créances de l'actif immobilisé
  - Les reprises sur amortissements et provisions financières
  - Les transferts de charges financières
  - Les gains de change

3.2.1.1.4. Produits de l'activité non ordinaire (HAO)

- Produits sur opérations de cessions d'immobilisations
- Autres produits « hors activités ordinaires »
- Reprises H.A.O. sur dotations, Subventions, écarts

3.2.1.2. Les Soldes significatifs de gestion

ref.	RUBRIQUES du COMPTE DE RESULTATS SYSCOA - OHADA
	<b>ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>
TA	Ventes de Marchandises
TC	Ventes de Produits Fabriqués
TD	Travaux, services vendus
TE	Production stockée
TF	Production Immobilisée
RC	Achats de Matières Premières, fournitures
RD	+ Variation de stocks de matières et fournitures
<b>TG</b>	<b>MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES OU MATIERES</b>
TH	Produits Accessoires
<b>TI</b>	<b><u>CHIFFRE D'AFFAIRES (TA+TC+TD+TH)</u></b>
RE	Autres achats
RI	Transports
RJ	Services extérieurs
RK	Impôts & taxes
RL	Autres Charges

TK	Subvention d'Exploitation
TL	Autres Produits
<b>TN</b>	<b>VALEUR AJOUTEE</b>
RP	Charges de personnel
<b>TQ</b>	<b>EXCEDENT BRUT d'EXPLOITATION</b>
TS	Reprises s/provisions
TT	Transferts de charges
RS	Dotations Amortissements et Provisions
<b>TX</b>	<b>RESULTAT d'EXPLOITATION</b>
	<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>
UA	Revenus financiers,
UC	Gains de change
UD	Reprise/Dotations Financières
<b>UF</b>	<b>Total Produits financiers</b>
SA	Frais financiers
SC	Pertes de change
SD	Dotations financières
<b>SF</b>	<b>Total Charges financières</b>
<b>UG</b>	<b>RESULTAT FINANCIER</b>
<b>UI</b>	<b>RESULTAT des ACTIVITES ORDINAIRES = RE + RF (TX + UG)</b>
UK	Produits des Cessions d'immobilisations
UL	Produits H.A.O.
UM	Reprise H.A.O.
SK	Valeur Comptable Cessions
SL	Charges H.A.O.
SM	Dotations H.A.O.
<b>UP</b>	<b>RESULTAT Hors Activités Ordinaires</b>
	<b>RESULTAT AVANT IMPOTS (RAO + RHAO)</b>
SQ	Participations
SR	Impôts sur les Bénéfices
<b>UZ</b>	<b>RESULTAT NET D'IMPOTS</b>

### 3.2.1.2.1. Marge commerciale

Vente de marchandises – Achats de marchandises +/- Variation de stocks  
Il convient d'analyser les raisons de la variation de la marge dans le temps

### 3.2.1.2.2. Valeur ajoutée

C'est la mesure de la richesse créée par l'entreprise :

VA = Production de l'exercice – Consommations en provenance de tiers  
(achats + fournitures + services + impôts et taxes courants ...)

La VA sert à rémunérer les facteurs et à assurer les distributions :

- Le personnel
- Les actifs immobilisés (par les Amortissements)
- Les banquiers (frais financiers)
- L'Etat (Impôts et taxes)
- Les actionnaires

#### 3.2.1.2.3. Excédent brut d'exploitation

L'EBE constitue un excellent indicateur de rentabilité économique car il exclut les politiques d'investissement et de financement.

Il permet de mesurer la capacité d'autofinancement dégagée par l'entreprise avant frais financiers et impôts.

Valeur ajoutée – charges de personnel

#### 3.2.1.2.4. Le résultat d'exploitation

EBE + transfert de charges d'exploitation – Dotations AP exploitation

Excellent critère de comparaison interentreprises car il ne prend pas en compte les opérations financières, exceptionnelles ou HAO.

#### 3.2.1.2.5. Le résultat financier

Produits financiers – charges financières

L'efficacité de la politique financière peut être appréciée à travers ce solde

#### 3.2.1.2.6. Le résultat des activités ordinaires ou courant (AO)

Résultat d'exploitation + Résultat financier

Résultat courant de l'entreprise à travers ses opérations d'exploitation et financières. Il permet d'apprécier la performance de l'entreprise à structure d'activité et système de gestion comparable

#### 3.2.1.2.7. Le résultat des activités non ordinaires (HAO)

Il permet d'apprécier l'impact des opérations non courantes ou liées à des changements de structure sur le résultat net de l'entreprise

#### 3.2.1.2.8. Le résultat net de l'exercice :

Résultat AO + Résultat HAO

Il mesure ce qui reste à l'entreprise après déduction de toutes les charges de l'exercice. Il reflète la rentabilité nette de l'entreprise, notamment au profit des actionnaires.

#### 3.2.1.3. Analyse des coûts des produits et étude de rentabilité

En cas de disponibilité d'un système de comptabilité analytique, l'analyse globale des activités de l'entreprise pourra être complétée par une étude analytique fondée sur un examen de l'évolution des produits et des charges d'exploitation par produit ou par domaine d'activité stratégique.

Les objectifs d'une telle démarche sont multiples :

- une meilleure estimation des coûts et des prix de revient par produit et par centre de coût (usine, atelier, direction).
- et une meilleure connaissance de la contribution de chaque produit au résultat de l'entreprise.

Tableau d'analyse des coûts par produit					
Désignation Unité	Année (n-4)	Année (n-3)	Année (n-2)	Année (n-1)	Année (n)
1. Capacité de production (Tonne ou unité de mesure)					
2. Production réalisée (Tonne ou unité de mesure)					
3. Valeur de la production vendue	Coûts (%)	Coûts (%)	Coûts (%)	Coûts (%)	Coûts (%)
4. Matières premières consommées au coût d'achat (MP) MP1 MP2 MP3					
5. Matières consommables au coût d'achat (MC) MC1 MC2 MC3					
6. Loyer					
7. Travaux et services extérieurs					
8. Autres frais de production					
9. Frais de personnel					
10. Assistance technique					
11. Coût de production (4+5+6+7+8+9+10)					
12. Emballages					
13. Frais de distribution					
14. Coût de distribution (12+13)					
15. Prix de revient avant amortissements et charges de financement (11+14)					
16. Amortissements de l'exercice					
17. Charges de financement					
18. Prix de revient avant frais généraux (15+16+17)					
19. Frais généraux					
20. Prix de revient global (18+19)					
21. Résultat avant impôt (3-20)					

### 3.2.2. Analyse de l'activité et capacité d'autofinancement

La CAF = ressources internes dont dispose réellement l'entreprise par le biais des bénéfices.

- Détermination de la CAF =

**CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT GLOBAL (CAFG) =**

(TQ) Excédent Brut d'Exploitation  
+ (TT) Transferts de Charges d'Exploitation  
+ (UA) Revenus Financiers  
+ (UE) Transferts de Charges Financières  
+ (UC) Gains de Change  
+ (UL) Produits H.A.O.  
+ (UN) Transferts de charges H.A.O.  
  
- (SA) Frais Financiers  
- (SC) Pertes de Change  
- (SL) Charges H.A.O.  
- (SQ) Participation  
- (SR) Impôts sur le Résultat

ou

- CAF =  
Résultat net  
+ Amortissements & provisions  
- Reprises sur amortissements et provisions  
+ Valeur nette comptable des actifs cédés  
- Produit de cession d'éléments d'actifs

La CAF permet de mesurer la capacité d'autofinancement de l'entreprise

- Autofinancement = CAF – dividendes distribués au cours de l'exercice

CAFG

- Distributions dans l'exercice

**AUTOFINANCEMENT NET (AF)**

(AF = CAFG - Distributions de dividendes dans l'exercice)

### 3.2.3. Analyse de la structure financière

L'analyse de la structure financière a pour but de déterminer dans quelle mesure les emplois durables sont financés par des ressources stables et les emplois circulants par des ressources circulantes.

Le principe à la base est que les ressources stables (fonds propres et dettes à moyen et long terme) excèdent les emplois durables (essentiellement les immobilisations corporelles) de façon à dégager un fonds de roulement pour financer une partie des emplois circulants. L'équation fondamentale est donc :

**Fonds de roulement = Excédent des ressources stables sur les emplois durables.**

Lorsque les ressources stables ne couvrent même pas les emplois durables, le fonds de roulement est négatif. Cela revient à dire qu'une partie des actifs immobilisés (de faible degré de liquidité) est financée par des ressources de degré d'exigibilité élevé, ce qui prélude de difficultés financières pour l'entreprise. Ces difficultés ne permettent pas à l'entreprise de mener à bonne fin le programme de mise à niveau qui se traduit le plus souvent par de nouveaux investissements (donc un accroissement des emplois durables) destinés à améliorer la compétitivité de l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle la principale exigence du programme de mise à niveau est que **le fonds de roulement soit positif.**

#### 3.2.3.1. Le fonds de roulement

Le **Fonds de roulement** correspond au montant des ressources stables (ou permanentes) nettes disponibles pour l'entreprise après financement des emplois durables (immobilisations).

Ressources stables (Capitaux permanents) = Fonds Propres + Dettes à LMT

FR = Ressources stables – Emplois durables

Capitaux permanents – Immobilisations nettes

ou FR = Actif Circulant – Dettes à Court terme

**Fonds de roulement propre** : il permet d'apprécier la manière dont l'entreprise finance ses investissements et notamment le niveau de contribution des actionnaires  
FRP = Fonds propres – Immobilisations nettes

**Fonds de roulement externe** : il permet d'apprécier le niveau de contribution des banques et partenaires financiers  
FRE = FR – FRP

Actif	Passif
1. Actif immobilisés (Emplois durables)	1. Capitaux Permanents (Ress. stables) <ul style="list-style-type: none"> <li>● Capitaux propres</li> <li>● Dettes financières</li> </ul>
2. FR = Excédent de ressources stables sur les emplois durables	

#### 3.2.3.2. Le besoin en fonds de roulement

La caractéristique principale du bas du bilan est que, aussi bien les ressources (dettes envers les fournisseurs et autres dettes à court terme d'exploitation) que les emplois (essentiellement les stocks et les créances sur clients) sont **renouvelées plusieurs fois au cours d'un même exercice.**

Lorsque les dettes à court terme d'exploitation ne couvrent pas l'actif circulant, autrement dit, lorsque les ressources non permanentes ne permettent pas de financer entièrement les emplois cycliques, il se dégage un **Besoin en fonds de roulement** qui doit être couvert par le **Fonds de roulement.**

La différence entre le Fonds de roulement et le Besoin en fonds de roulement représente le **solde de trésorerie (positif si  $FR > BFR$ , négatif si  $BFR > FR$ )**.

On parle de trésorerie active (représentée par les liquidités inscrites à l'Actif du bilan aux comptes Banque et Caisse), et la trésorerie passive (représentée par les découverts bancaires quand ils existent). Le solde est en principe égal à la différence entre FR et BFR. On a donc la relation fondamentale suivante :

$$\text{Trésorerie} = FR - BFR$$

En effet, le fonctionnement de l'entreprise (le cycle d'exploitation) nécessite un financement approprié, dont l'évaluation est faite à travers la détermination du BFR

Le besoin en Fonds de roulement ou BFR est la différence entre l'Actif circulant et les Dettes circulantes.

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant} - \text{Dettes circulantes}$$

Actif circulant	Dettes circulantes
Stocks – Matières premières – Produits en cours – Produits finis – Marchandises	Dettes Hors activité ordinaire (HAO) Fournisseurs – Dettes & Effets à payer Autres dettes (fiscales, sociales ...)
Clients – Créances HAO – Créances ordinaires – Effets à recevoir	Dettes diverses
Créances diverses (fiscales, sociales ...)	<b>BFR = besoins liés à l'activité, non financés par des ressources nées de l'activité.</b>

### 3.2.3.3. Le besoin de financement de l'exploitation

Le BFE (Besoin de financement d'exploitation)

$$\text{BFE (ou BFRE)} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Dettes circulantes d'exploitation}$$

- Le BFR hors activités ordinaires (HAO)

$$\text{BFR HAO} = \text{Actif circulant HAO} - \text{Dettes circulantes HAO}$$

### 3.2.3.4. La trésorerie

La trésorerie nette correspond à l'excédent ou à l'insuffisance des ressources permanentes disponibles après financement des immobilisations (FDR) par rapport aux besoins de financement nés de l'activité (BFR).

- La trésorerie nette (T) = FR – BFR

FR = l'excédent (ou l'insuffisance) des ressources permanentes disponibles après financement des immobilisations.

BFR = besoins de financement nés de l'activité

***La trésorerie et les notions de liquidité sont fondamentales pour une entreprise.***

*La formule juridique consacrée « cessation des paiements » est éloquente : on tombe en faillite par incapacité de payer et non pour défaut de rentabilité ...*

### **Appendice - Les retraitements éventuels pour l'analyse financière.**

Pour procéder à une analyse financière, il faut transformer le bilan en un état reflétant la réalité financière de l'entreprise et minimisant l'incidence des mécanismes comptables.

#### **Les principaux retraitements à entreprendre concernent:**

**L'actif immobilisé :** il s'agit de voir si les valeurs comptables des actifs inscrits au bilan de l'entreprise reflètent la valeur réelle de ces actifs (fonds de commerce, savoir-faire pour ce qui est des actifs incorporels ; terrains, constructions, aménagements pour ce qui est des actifs corporels, participations pour ce qui est des actifs financiers). Il s'agit de corriger la valeur de l'actif immobilisé inscrite au bilan de la plus-value (ou de la moins value) dégagée par la réévaluation, ce qui se traduira par le rajout d'une réserve spéciale de réévaluation à la situation nette comptable (avant ajustement par l'impôt sur la plus-value). Pour les participations, on constate une provision pour dépréciation quand la valeur réelle est inférieure à la valeur d'acquisition (cours boursier pour les actions cotées ou valeur mathématique pour les actions non cotées).

**Les autres actifs non circulants (frais préliminaires par exemple) :** on considère que la valeur de ces actifs est nulle et on la déduit de la situation nette comptable.

**Les créances sur les clients :** On apprécie la solvabilité des clients et on constitue des provisions (diminution de la situation nette comptable). On tient compte du fait que ces provisions ne sont pas des charges déductibles (au sens de l'impôt sur les sociétés).

**Les stocks:** on examine la méthode comptable utilisée pour la comptabilisation de ce poste (coût d'achat, coût moyen pondéré, FIFO, coût standard). Normalement, la comptabilisation doit se faire au coût d'achat. On examine le degré d'obsolescence du stock et on constitue des provisions pour dépréciation de stock.

**Les valeurs mobilières de placement:** on divise cette catégorie en valeurs mobilières transformables immédiatement en liquidités (Bons de Trésor, actions cotées en bourse, obligations,...) et en valeurs mobilières non transformables immédiatement en liquidités (actions non cotées en bourse).

**Le résultat net comptable avant affectation:** il s'agit de déterminer la part du résultat net de l'exercice à capitaliser par déduction des :

Bénéfice distribuable (dividendes)

Réserves (légal, statutaires, facultatives)

**Les subventions d'investissement reçues :** les subventions d'investissement doivent être considérées comme une ressource permanente complémentaire des ressources propres et des dettes à moyen et long terme.

**Les provisions pour risques et charges :** elles doivent également être traitées comme des ressources complémentaires.

### 3.2.4. Simulation de cas d'équilibres financiers

## Les différents équilibres financiers

- 8 cas d'équilibres financiers

BFR = 350	FR = 400
T = 50	

1. Equilibre sain s'il est structurel (dans le temps)

BFR= 50	FR= 400
T= 350	

2. Equilibre sain s'il est structurel mais nécessite de faire fructifier l'excédent de trésorerie.  
Calculer le FDR normatif ou comparer avec la moyenne du secteur pour évaluer la part à placer.

MF Onudi - Uemoa Sept-2007 1

## Les différents équilibres financiers (suite)

- 8 cas d'équilibres financiers

BFR 450	FR 400
	T= -50

3. Situation souvent rencontrée avec les entreprises industrielles. Gérer avec précaution. Se méfier de l'avenir.

BFR 400	FR= 150
	T=- 250

4. Equilibre dangereux.  
Risque de cessation de paiement  
Risque de chute catastrophique du résultat de l'exercice

Solutions :

- Augmenter le fonds de roulement
- Diminuer le besoin de fonds de roulement

MF Onudi - Uemoa Sept-2007 30

## Les différents équilibres financiers (suite)

- 8 cas d'équilibres financiers

IFR=-250
BFR = 350

T=-100
--------

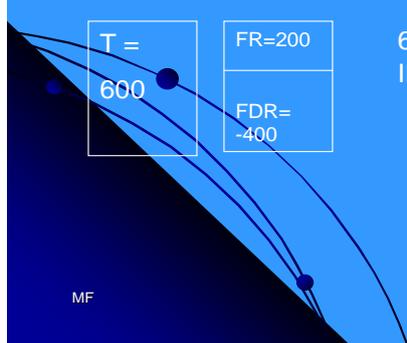
T = 600
---------

FR=200
FDR=-400

5. Risques financiers importants  
Risque de cessation de paiement  
Solutions :

- Reconstituer le fonds de roulement
- Diminuer le besoin de fonds de roulement

6. Equilibre sain.  
Il faut placer les ressources (Trésorerie)



MF Onudi - Uemoa Sept-2007 31

## Les différents équilibres financiers (suite)

- 8 cas d'équilibres financiers

FR=-250
T = 100

BFR=-250
----------

BFR = -150
------------

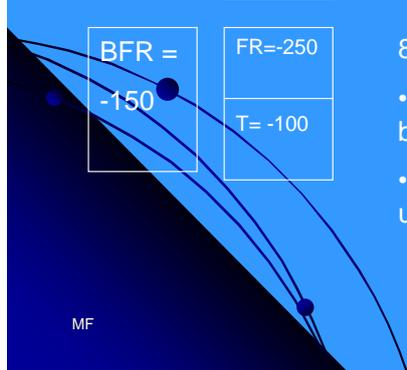
FR=-250
T= -100

7. Risques financiers importants  
Risque de cessation de paiement  
Solutions :

- Reconstituer le fonds de roulement
- Diminuer le besoin de fonds de roulement

8. Equilibre risqué.

- Dépendance extérieure (clients, fournisseurs, banques) de plus en plus importante.
- Reconstituer le Fonds de roulement de toute urgence.



MF Onudi - Uemoa Sept-2007 32

### 3.2.5. Les solutions possibles pour rétablir l'équilibre financier

#### ***Comment accroître le fonds de roulement ?***

- FR = Ressources stables (ou permanentes) – Actifs (emplois) durables
- FR = Fonds Propres + Dettes LT & MT – Immobilisations
  
- Augmenter le FR :
  - Augmenter les fonds propres (Injection de fonds par les actionnaires)
  - Augmenter les dettes (contracter des emprunts, émettre des obligations)
  - Diminuer les immobilisations (vendre des actifs stables, les moins nécessaires à l'exploitation en premier lieu)
  - Combinaison de ce qui précède

#### ***Comment diminuer le besoin de fonds de roulement ?***

- BFR = Actif circulant – Dettes circulantes
  - Diminuer l'actif circulant
    - Diminuer les stocks
    - Réduire les créances clients
      - Diminuer les crédits clients
      - Restreindre la proportion des clients considérés douteux
  
  - Augmenter les dettes circulantes
    - Allonger les crédits fournisseurs

### 3.2.6. Illustration de l'analyse de structure financière par les ratios

#### **Indépendance financière**

Le ratio d'indépendance financière traduit l'effort financier des actionnaires dans la constitution des ressources stables de l'entreprise. En règle générale, le risque d'insolvabilité de la société ne doit pas être encouru par les seuls apporteurs de capitaux extérieurs. En général, le ratio d'indépendance financière est fixé à 50 % minimum soit :

$$\frac{\text{CAPITAUX PROPRES}}{\text{CAPITAUX PERMANENTS}} > \text{ou égal à } 50 \%$$

#### **Capacité de remboursement**

Ce ratio permet de mesurer la capacité de remboursement des engagements à terme mobilisées auprès des institutions de financement qui constituent d'une manière générale, l'essentiel des emprunts à moyen et long termes de l'entreprise. Il est déterminé comme suit :

$$\frac{\text{DETTES A MOYEN ET LONG TERMES}}{\text{AUTOFINANCEMENT MOYEN ANNUEL}} < \text{ou égal à la durée moyenne des prêts}$$

Dans la détermination des dettes à moyen et long termes, il n'est pas tenu compte des fournisseurs d'investissement et des comptes courants associés.

**Autofinancement** = capacité d'autofinancement - dividendes distribués

$$\text{Autofinancement moyen annuel (année n)} = \frac{\text{autofinancement (n)} + \text{autofinancement (n-1)}}{2}$$

Le ratio a pour objet d'évaluer le délai théorique minimum de remboursement des dettes bancaires à moyen et long termes, par utilisation de l'autofinancement.

Il doit être comparé à la durée moyenne des prêts concernés, afin d'apprécier le taux de couverture de l'endettement à terme par l'autofinancement et, par conséquent, les possibilités de dénouement des prêts à terme contractés ou à contracter par l'entreprise.

La durée moyenne des prêts est une moyenne des prêts pondérée par la durée restant à courir :  
Durée moyenne des prêts =  $d = \frac{\text{SOMME des } pi \cdot ni}{\text{SOMME des } pi}$

-  $pi$  = encours des prêts à la clôture de l'exercice  $i$

-  $ni$  = durée des prêts restant à courir des prêts à la clôture de l'exercice  $i$ .

### **Ratio de Liquidité**

Le ratio de liquidité mesure la part de l'actif circulant financé par le fonds de roulement net. Il est déterminé de la façon suivante :

FONDS DE ROULEMENT NET

-----  
FONDS DE ROULEMENT BRUT

Le niveau du ratio est différent pour :

- les entreprises de cycle court (entreprises commerciales ou services) ;
- les entreprises de cycle long (entreprises industrielles, ...).

**Fonds de roulement net** = capitaux permanents  
- immobilisations nettes des amortissements  
- autres valeurs immobilisées nettes des amortissements.

**Fonds de roulement brut** = stocks (pour le montant brut)  
+ réalisables (pour le montant brut)  
+ disponibles.

### **Ratio de rentabilité**

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à générer une activité bénéficiaire.

CAF

-----  
CHIFFRE D'AFFAIRES H.T

### **Poids des intérêts et EBE**

Afin de dégager une rentabilité suffisante, une entreprise ne doit pas consacrer une part importante de son excédent brut d'exploitation au paiement de frais financiers.

Aussi, généralement ces derniers ne devraient-ils pas représenter plus de 30 à 40% de l'EBE.

### **Vitesse de rotation des stocks, crédit clients, crédit fournisseurs**

Ces ratios permettent de :

- Mesurer le délai de rotation des stocks (entreprise à cycle court, ou cycle long)

$$1 - \text{matières premières} = \frac{(\text{stock moyen de matières premières} \times 12)}{\text{achats HT}}$$

$$2 - \text{produits finis} = \frac{(\text{stock moyen de produits finis} \times 12)}{\text{chiffre d'affaires HT}}$$

$$\text{Le stock moyen est, par ailleurs, égal à : } \frac{(\text{stock initial} + \text{stock final})}{2}$$

- Mesurer la durée moyenne des crédits à la clientèle

$$\frac{((\text{clients} + \text{E.A.R} + \text{effets escomptés non échus}) - \text{avances \& acomptes reçus}) \times 12}{\text{chiffre d'affaires toutes taxes comprises.}}$$

- Mesurer la durée moyenne des crédits accordés par les fournisseurs

$$\frac{(\text{fournisseurs} - \text{avances et acomptes versés} + \text{effets à payer}) \times 12}{\text{achats toutes taxes comprises.}}$$

*En principe, les crédits fournisseurs doivent couvrir les crédits à la clientèle, voire en partie la détention des stocks.*

## **CAS PRATIQUE POUR ILLUSTRATION**

### **Poids des ressources propres dans les capitaux mis à disposition**

<b>RUBRIQUES</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
CAPITAUX PROPRES	15,639	73,892	335,869	605,265
DETTES FINANCIERES	0	0	0	145,797
DECOUVERTS	0	0	9,528	279,466
<b>TOTAL</b>	<b>15,639</b>	<b>73,892</b>	<b>345,398</b>	<b>1 030,529</b>
%CAPITAL	100	100	97,24%	58,73%
%DETTES FINANCIERES	0	0	0,00%	14,15%
%DECOUVERTS	0	0	2,76%	27,12%

Le ratio Ressources propres / (Dettes financières et trésorerie passive) est de 1,43.  
Ce qui correspond à une bonne autonomie globale.

### **Autonomie financière**

<b>RUBRIQUES</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
CAPITAUX PROPRES	15,639	73,892	335,869	605,265
DETTES FINANCIERES	0	0	0	145,797
%C.P/DETTES	100%	100%	100%	415%

La société jouit d'une autonomie financière correcte, confirmation de ce qui précède. Les dettes financières représentent moins de 40% des capitaux propres.

### Impact des charges financières sur l'EBE

RUBRIQUES	2001	2002	2003	2004
Charges financières	1,098	532	5,728	12,353
EBE	60,722	139,279	548,144	705,638
Charges financières/EBE (%)	1,81%	0,38%	1,04%	1,75%

Les charges financières sur L'EBE sont inférieures à 40%, ce qui met en évidence une bonne autonomie financière.

### Capacité de remboursement

Rubriques	2004
Dettes financières	145,797
CAF	527,934
<b>Dettes financières/CAF</b>	<b>0,28</b>

La faiblesse de ce rapport est un bon indicateur de la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes financières, ainsi il faudrait ponctionner 28% de la CAF pour rembourser les dettes de la société.

### Financement des immobilisations

RUBRIQUES	2001	2002	2003	2004
Immobilisations incorporelles	3,492	2,404	0,749	175,039
Immobilisations corporelles	217,719	246,658	564,283	1 535,743
Immobilisations financières	40,785	69,960	143,501	168,107
<b>EMPLOIS DURABLES (A)</b>	<b>261,997</b>	<b>319,024</b>	<b>708,534</b>	<b>1 878,890</b>
Capitaux propres	15,639	73,892	335,869	605,265
Dettes financières	0	0	0	145,797
<b>RESSOURCES STABLES (B)</b>	<b>15,639</b>	<b>73,892</b>	<b>335,869</b>	<b>751,062</b>
<b>Ressources stables/Empois Durables</b>	<b>5,97%</b>	<b>23,16%</b>	<b>47,40%</b>	<b>39,97%</b>

Le ratio ressources stables sur emplois durables indique le niveau de couvertures des immobilisations : dans notre cas, les immobilisations ne sont pas financées par ressources stables. Cette situation s'explique par la faiblesse des apports et concours financiers stables en valeur absolue par rapport aux investissements que l'entreprise a dû réaliser.

### Ratio de solvabilité

RUBRIQUES	2001	2002	2003	2004
Stocks	0	0	0	2 528,744
Créances	257,377	861,436	1 044,235	4 511,274
Ecart de conversion Actif	0	0	0	0
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>257,377</b>	<b>861,436</b>	<b>1 044,235</b>	<b>7 040,018</b>
Dettes	649,069	1 220,300	1 437,039	7 901,498
Ecart de conversion Passif	0	0	0	0
<b>DETTES A CT</b>	<b>649,069</b>	<b>1 220,300</b>	<b>1 437,039</b>	<b>7 901,498</b>
<b>ACTIF CIRCULANT/DETTES CT</b>	<b>39,65%</b>	<b>70,59%</b>	<b>72,67%</b>	<b>89,10%</b>

Le ratio de solvabilité est de 89% en 2004 et en constante augmentation depuis l'exercice 2001, soit une amélioration de plus de 49 points en 4 années.

L'amélioration de ce ratio est un bon indicateur pour évaluer la capacité de la société à faire face à ses échéances à court terme.

### Ratio de liquidité Générale

RUBRIQUES	2001	2002	2003	2004
Stocks	0	0	0	2 528,744
Créances	257,377	861,436	1 044,235	4 511,274
Banques, chèques postaux, caisse	145,334	113,731	29,667	13,119
<b>VALEURS REALISABLES ET DISPONIBLES</b>	<b>402,711</b>	<b>975,168</b>	<b>1 073,903</b>	<b>7 053,137</b>
Dettes	649,069	1 220,300	1 437,039	7 901,498
Ecarts de conversion Passif	0	0	0	0
<b>DETTES A CT</b>	<b>649,069</b>	<b>1 220,300</b>	<b>1 437,039</b>	<b>7 901,498</b>
<b>VALEURS REALISABLES ET DISPONIBLES / DETTES CT</b>	<b>62,04%</b>	<b>79,91%</b>	<b>74,73%</b>	<b>89,26%</b>

Le ratio de liquidité générale est de 89% en 2004, soit une nette progression constatée d'année en année.

### Ratio de liquidité immédiate

RUBRIQUES	2001	2002	2003	2004
Banques, CCP, caisse	145,334	113,731	29,667	13,119
<b>VALEURS DISPONIBLES</b>	<b>145,334</b>	<b>113,731</b>	<b>29,667</b>	<b>13,119</b>
Dettes	649,069	1 220,300	1 437,039	7 901,498
<b>DETTES A CT</b>	<b>649,069</b>	<b>1 220,300</b>	<b>1 437,039</b>	<b>7 901,498</b>
<b>VALEURS DISPONIBLES / DETTES CT</b>	<b>22,39%</b>	<b>9,32%</b>	<b>2,06%</b>	<b>0,17%</b>

Le ratio de liquidité immédiate s'est dégradé d'année en année, passant de 22,39% en 2001 à 2,06% en 2003 pour finalement baisser jusqu'à 0,17% en 2004. La variation négative de ce ratio indique l'absence de couverture des dettes à court terme par les disponibilités bancaires de la société.

### Délai de crédit clients en jours

RUBRIQUES		2002	2003	2004
Clients et comptes rattachés	166,466	474,472	295,218	321,014
Chiffre d'Affaires	1 087,311	2 660,243	5 258,595	8 985,259
<b>(360XClients) / (CA TTC)</b>	<b>55j</b>	<b>64j</b>	<b>20j</b>	<b>13j</b>

Le délai de crédit client s'est considérablement réduit entre 2003 et 2004, passant de 55 jours en 2001 à 13 jours en 2004, d'où un gain appréciable de 42 jours. A priori les tensions de trésorerie ne résultent pas de délais trop longs sur les règlements des créances clients.

### Délai de crédit fournisseurs en jours

RUBRIQUES	2001	2002	2003	2004
Dettes fournisseurs	129,326	183,543	352,247	1 868,262
Achats TTC	228,262	448,728	2 191,708	2 797,516
<b>(360*Dettes fournisseurs) / (achats TTC)</b>	<b>204</b>	<b>147</b>	<b>58</b>	<b>240</b>

Le délai de règlement fournisseurs a connu une évolution en dents de scie sur les années 2001 à 2004, ce qui présume à priori une absence de fixation de délais.

En mettant en parallèle les délais de crédit client et les délais de crédit fournisseurs, la société dispose d'une marge de 227 jours entre le règlement des clients et celui des fournisseurs.

### Croissance du chiffre d'affaires

RUBRIQUES	2001	2002	2003	2004
Chiffre d'Affaires	1 087,311	2 660,243	5 258,595	8 985,259
Ratio de croissance du C.A (%)	144,66%	97,67%	70,87%	

Le chiffre d'affaires a connu une évolution positive depuis 2001, toutefois la variation entre les années dénote une tendance à la baisse de cette évolution.

### Rentabilité financière

RUBRIQUES	2001	2002	2003	2004
Résultat net	13,639	58,253	261,977	269,395
Ressources propres	15,639	73,892	335,869	605,265
Résultat net/ressources propres (%)	87%	79%	78 %	45%

Le taux de rentabilité financière est en diminution, même si les résultats sont assez constants en valeur absolue entre 2003 et 2004.

### Productivité du personnel

RUBRIQUES	2001	2002	2003	2004
Valeur ajoutée	122,004	259,965	950,847	1 895,543
Effectif			47	70
V.A/EFFECTIF			20,230	27,079
2004: dont 14 cadres supérieurs 2003: dont 11 cadres supérieurs				

La productivité du personnel, c'est-à-dire sa participation dans la création de la richesse de l'entreprise est en augmentation entre 2004 et 2003.

## SYNTHESE DE LA SITUATION FINANCIERE PAR LA METHODE DES SCORES

### Présentation de la méthode

La fonction de score retenue est celle de CONAN et HOLDER établie en 1978, (Score Z).

Elle résulte de l'application de l'équation suivante :

$$Z = (24 \times R1) + (22 \times R2) + (16 \times R3) - (87 \times R4) - (10 \times R5)$$

avec :

R1 = Excédent Brut d'Exploitation / Dettes

R2 = Capitaux permanents / Actif total

R3 = Actif réalisable et disponible / Actif total

R4 = Frais financiers / C.A H.T

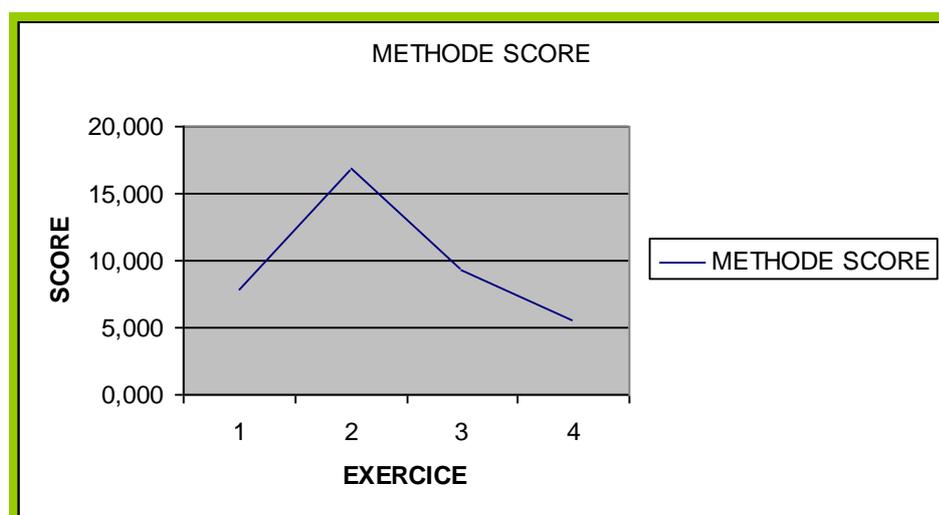
R5 = Frais de personnel / Valeur ajoutée

### **L'interprétation du Score Z est faite comme suit :**

- Score Z inférieur à 4 : L'entreprise est dans la zone de défaillance
- Score Z compris entre 4 et 9 : L'entreprise est à risque
- Score Z supérieur à 9 : l'entreprise est considérée comme saine

### Application de la méthode

RATIOS	2004	2003	2002	2001
EBE	705,638	548,144	139,279	60,722
DETTES	7 901,498	1 437,039	1 220,300	649,069
<b>R1: EBE / DETTES</b>	<b>0,089</b>	<b>0,381</b>	<b>0,114</b>	<b>0,094</b>
CAPITAUX PERMANENTS	751,062	335,869	73,892	15,639
ACTIF TOTAL	8 932,028	1 782,437	1 284,193	664 709
<b>R2: C.P / DETTES</b>	<b>0,084</b>	<b>0,188</b>	<b>0,058</b>	<b>0,024</b>
ACTIF REALISABLE & DISPONIBLE	7 053,137	1 073,903	975,168	402711
<b>R3: A.R.D / ACTIF DISPONIBLE</b>	<b>0,790</b>	<b>0,602</b>	<b>0,759</b>	<b>0,606</b>
FRAIS FINANCIERS	12,353	5,728	532,104	1,098
C.A HT	8 985,259	5 258,595	2 660,243	1 087,311
<b>R4: FRAIS FINANCIERS / CA HT</b>	<b>0,001</b>	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>
FRAIS DE PERSONNEL	1 189,904	402,702	120,685	61,281
VALEUR AJOUTEE	1 895,543	950,847	259,965	122,004
<b>R5: FRAIS DE PERSONNEL / V.A</b>	<b>0,628</b>	<b>0,424</b>	<b>0,464</b>	<b>0,502</b>
<b>SCORE</b>	<b>7,862</b>	<b>16,803</b>	<b>9,217</b>	<b>5,528</b>



Durant les quatre derniers exercices, les résultats obtenus par la méthode des scores sur la société sont très fluctuants.

En 2003, par rapport au score obtenu, l'entreprise pouvait être considérée comme une entreprise saine.

Toutefois, en 2004, on note une très forte dégradation du score qui la met dans la zone des entreprises à risque.

#### 3.2.7. Exemple de conclusion du diagnostic financier

La situation de la société est caractérisée en 2004 par un déséquilibre de sa structure financière expliqué par :

- le financement des investissements par des ressources à court terme ;

- la forte augmentation du Besoin en fonds de roulement due à l'accroissement des encours et des créances clients.

Cette situation a entraîné une forte dégradation de la trésorerie de l'entreprise entre 2001 et 2004 passant de 145 MF CFA à -236 MF CFA.

Elle a aussi entraîné une dégradation du ratio de liquidité immédiate qui est passé de 22% en 2001 à 2% en 2003, pour finalement baisser à 0,2% en 2004. Ce qui signifie l'absence de couverture des dettes à court terme par les disponibilités bancaires de la société.

L'analyse par la méthode du score corrobore le diagnostic ; en effet, l'entreprise se retrouve en 2004 avec un score qui la place dans une zone à risque. Et si aucune mesure de redressement n'est prise, elle risque de se retrouver dans une zone de défaillance.

Cependant, l'entreprise dispose d'une bonne capacité d'endettement expliquée par le financement de ces investissements par des ressources à court terme.

***Aussi, nous préconisons les mesures suivantes :***

- incorporation des comptes courants dans les capitaux permanents en tant que dettes à long terme, à défaut d'un apport en capital social
- trouver des ressources à long terme pour financer les investissements, notamment auprès des banques, la capacité d'endettement étant très peu utilisée
- réduire les délais de règlement client
- mettre en place une procédure efficace de réduction des stocks encours et accélérer le cycle de transformation en liquidités
- Allonger les crédits fournisseurs.

### 3.2.8. Exemple de résumé de diagnostic de la fonction financière

**Points forts :**

- Existence d'un service comptable intégré dans la Direction financière et comptable avec un matériel informatique performant et un logiciel comptable fonctionnel.
- Existence d'une équipe comptable jeune et bien formée
- Existence du poste de contrôleur de gestion
- Existence d'une lettre de cadrage budgétaire
- Existence d'un budget des frais généraux
- Existence d'un système de *reporting* sur la gestion des chantiers

**Points faibles :**

- Absence de répartition des tâches entre le Chef comptable et les agents des services comptables
- Cumul de tâches entre les mains du Chef comptable entraînant une insuffisance du niveau de supervision
- Absence de validation mensuelle des écritures et arrêté périodique des comptes pour répartir la charge de travail sur l'année et éviter la détection tardive d'erreurs (imputation, longues recherches de pièces ...)
- Absence de supervision des travaux comptables par le Directeur Financier

- Absence d'un véritable processus budgétaire pouvant permettre de faire du budget un véritable outil de pilotage
- Absence d'un véritable système de gestion de trésorerie avec une planification de la trésorerie et un suivi afin d'optimiser la trésorerie

### 3.2.9. Exemples d'actions de renforcement de la fonction financière

- Mise en place de procédures formelles de gestion comptable
- Mise en place de procédures mensuelles ou trimestrielles d'arrêté des comptes
- Mettre en place un système de gestion budgétaire
- Mettre en place un système de gestion de trésorerie

### 3.3. Financement du plan de mise à niveau

A l'effet de configurer les ressources de financement au programme d'action du plan de restructuration et de mise à niveau de chaque entreprise, la méthodologie de mise à niveau tient en bonne place l'élaboration du plan de financement du plan de restructuration et de mise à niveau. C'est à ce plan qu'est consacré le présent chapitre.

Il doit aboutir au respect des exigences fondamentales suivantes :

- assurer une structure du capital de l'entreprise acceptable dans le temps
- tenir compte des exigences des banques en matière de financement (ratios des accords de classement de la BCEAO, garanties à offrir, financement des actions immatérielles ...).
- établir un plan de trésorerie prévisionnel sur l'horizon du financement.

Ce plan nécessite, pour son élaboration :

- la collecte des données de base relatives à la situation de l'entreprise ;
- la valorisation des actions inscrites au programme de restructuration et de mise à niveau.

Ces préalables une fois réunis, le plan de financement peut être élaboré suivant la méthodologie ci-après :

#### 3.3.1. Collecte des données et élaboration du plan de financement

Le but recherché dans la collecte des données du plan de financement du Plan de Mise à Niveau est de s'assurer de la fiabilité et de l'exhaustivité des informations recueillies et devant servir de base aux comptes prévisionnels.

Il y a lieu d'évaluer le degré de cohérence de ces informations tout au long du processus.

##### 3.3.1.1. Evaluation des Revenus et pertinence des investissements

Les revenus attendus de la mise en œuvre des investissements préconisés dans le cadre du PRMN doivent être estimés sur toute la période de ce plan en partant de prévisions d'augmentation du chiffre d'affaires (et de la part de marché) proportionnée aux capacités de production des nouveaux investissements ; des consommations de matières, fournitures, services et autres charges d'exploitation proportionnées au chiffre d'affaires ou au niveau d'activité.

Dans l'exemple ci-après, ces prévisions sont données à titre d'illustration de la méthodologie d'élaboration du PRMN. Il est évident qu'un travail d'estimation poste par poste des produits et charges doit être fait dans chaque cas sur la base des données de l'entreprise.

Les revenus attendus suite aux investissements ont été estimés sur la base d'une augmentation de part de marché de 5 % tous les ans à partir de la première année d'activité jusqu'à la troisième année.

Compte tenu des potentialités de développement que le marché offre (de 340 milliards de francs CFA (2003)), marché sur lequel la société est quasi absente (5% du CA 2004) ; il en est de même pour le marché public et privé sous régional. Nous avons basé, de ce fait, notre projection sur une hypothèse basse de progression du chiffre d'affaires de 8% par année pour les trois (3) premières années.

### 3.3.1.2. Evaluation de l'investissement additionnel

L'investissement supplémentaire a été chiffré et son coût global se résume comme suit :

Le montant total des investissements additionnels s'élève à la somme globale de **750 millions francs**.

- Logiciels & SIG	20
- Manuel de procédures	40
- Mise en place Système Management de la Qualité	30
<b>Total Investissements immatériels</b>	<b>90</b>
- Nouveaux matériels & équipements techniques	550
- Groupe électrogène	10
- Véhicule de liaison	100
<b>Total Investissements matériels</b>	<b>660</b>
<b>Total Investissements</b>	<b>750</b>

### 3.3.1.3. Schéma de financement

Il s'agit à ce stade d'indiquer en particulier :

- la part de l'investissement de mise à niveau devant être financée par un emprunt bancaire à moyen terme
- et la part de cet investissement pouvant être financée sur ressources propres.

Il convient aussi d'indiquer pour l'emprunt les conditions de remboursement :

<b>Echéancier de remboursement EMPRUNT</b>
HYPOTHESES
1 - Durée de remboursement: (5 ans + 1 an de différé par exemple)
2 - Taux: (%)
3 - Montant
4 - Remboursement: (trimestriel, semestriel, autre)
5 - Amortissement (constant, autre)
6 - TVA : (%) sur les intérêts
7 - Mode de prélèvement
8 - Date de libération totale du montant en janvier 2007

Nature du financement	Montant	%
<b>1 - Autofinancement</b>		
- par CAF		
- par apports en nature		
- par apports en Capital		
- par apports en Compte courant		
- autres		
<b>Total Autofinancement</b>		
<b>2 - Emprunts sollicités</b>		
<b>Total</b>		<b>100,00</b>

### 3.3.2. Hypothèses et données du Business plan

#### **2 -1/CHIFFRE D’AFFAIRES**

##### **Augmentation des parts de marché**

Compte tenu des investissements additionnels prévus, nous estimons que la part de marché de la société pourrait s’accroître de 5% par an sur les trois (3) prochaines années avec une augmentation du chiffre d’affaires de l’ordre de 8% par année.

#### **2-2 / EVALUATION DES CHARGES ANNUELLES**

Sur la base de l’évolution de l’activité, nous estimons en moyenne la progression des charges à 2% par année compte tenu des économies de coûts induites par les investissements additionnels ainsi que l’amélioration de la productivité.

C’est sur la base des éléments qui précèdent et synthétisés dans les tableaux ci-après que les comptes prévisionnels ont été établis.

### 3.3.3. Elaboration des états financiers prévisionnels

Evolution prévisionnelle de la CAF

<b>Désignations</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Résultat net de l’exercice						
+ Dotations aux amortissements et provisions						
- Reprises sur amortissements et provisions						
+ Valeurs comptables des investissements cédés						
- Produits des cessions d’éléments d’actif						
- Subventions d’investissement						
<b>Capacité d’autofinancement</b>						

Tableau et analyse de l'évolution prévisionnelle de la structure financière

Tableau de financement	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012
<b>A - Ressources stables</b>						
capacité d'autofinancement						
cession ou réduction d'actif immobilisé						
augmentation du capital en numéraire						
augmentation des quasi-fonds propres à LMT						
Augmentation des dettes structurelles à + d'un an						
Cession des immobilisations financières						
<b>B - Emplois durables</b>						
distribution des dividendes						
acquisition d'éléments d'actif immobilisé						
remboursement ou diminution des ressources propres						
remboursement des dettes structurelles						
variation du fonds de roulement						
variation du BFR d'exploitation						
variation du BFR hors exploitation						
Variation du BFR						
variation de la trésorerie						
Variation du concours bancaire courant (+)						
Variation du concours bancaire courant (-)						
variation des disponibilités						

Le Plan de financement à moyen terme

*Le Plan de financement : emplois, ressources*

Plan de financement à moyen terme	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>EMPLOIS</b>						
Investissements prévus dans le programme dont						
Matériel et outillage						
Matériel de transport						
Agencements installations						
Augmentation du BFR due à l'investissement						
Rattrapage du déséquilibre FR/ Bilan financier						
Remboursements emprunts anciens						
Remboursements emprunts nouveaux						
Paiements dividendes						
<b>Total emplois</b>						
<b>RESSOURCES</b>						
Capacité d'autofinancement						
Excédents du FR et du BFR/ Bilan financier						
Augmentation de capital						

Apport des associés						
Emprunt bancaire						
Valeurs résiduelles des investissements en fin de période/VRI						
Récupération du BFR en fin de période						
<b>Total Ressources</b>						
<b>Solde Flux de trésorerie excédentaire</b>						

### *Analyse des flux de trésorerie du Plan de financement*

- Du tableau ci-dessus doit ressortir l'évolution des ressources stables à partir de l'année de base, sous la forme d'une augmentation des dettes structurelles (découlant de la libération des crédits bancaires sollicités) ; ensuite sous la forme de la capacité d'autofinancement découlant de la mise en exploitation des nouveaux investissements

Pour ce qui est des emplois durables, ils doivent faire ressortir les sorties de fonds découlant de la réalisation des investissements de mise à niveau au titre du remboursement des dettes structurelles représentant l'emprunt bancaire sollicité.

### Plan de trésorerie de l'année en cours (2007)

Trésorerie 2007	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept	oct	nov	déc
<b>A. Situation de trésorerie en fin de mois précédent + ou -</b>												
<b>B. TOTAL DECAISSEMENTS</b>												
Achats marchandises + matières et fournitures												
Services extérieurs												
Salaires												
Diverses charges												
TVA à régler												
Impôts et taxes + IS												
Investissements												
Remboursement emprunts bancaires												
Agios CT + LMT												
Dividendes												
<b>C. TOTAL ENCAISSEMENT</b>												
Ventes locales production												
Ventes export production												
Ventes locales négoce												
Ventes export négoce												
Apport fonds propres												
Variation Comptes courants												
Divers produits												
Emprunts contractés												
<b>D.VARIATION MENSUELLE DE LA TRESORERIE (C-B)</b>												
<b>E. TRESORERIE EN FIN DE MOIS (A+D)</b>												

### Analyse du Plan de trésorerie et crédits sollicités



Le plan de trésorerie est construit sur la base des éléments suivants :

**En ce qui concerne les décaissements :**

- La situation de trésorerie à fin décembre de l'année de base.
- Les consommations de matières et fournitures (qui constituent l'essentiel des décaissements mensuels), les frais de personnel) et les autres postes de charge sont considérés comme représentant mensuellement 1/12<sup>e</sup> du montant de l'exercice.
- Les paiements des factures d'achat du matériel se font au fur et à mesure de leur livraison, ce qui étale le montant sur les mois de l'exercice suivant l'année de base.

**En ce qui concerne les encaissements**

- Les ventes mensuelles sont payées le mois suivant, ce qui revient à considérer que les encaissements du mois représentent le 1/12<sup>e</sup> du chiffre d'affaires de l'exercice ;
- L'apport des associés sous forme de compte courant est libéré début janvier de l'année suivant l'année de base ;
- Il en est de même de l'apport en capital,

L'emprunt est libéré en trois tranches de X millions de (en monnaie locale) au cours des premiers mois de l'exercice suivant l'année de base.

3.3.4. Evaluation de la rentabilité du plan de mise à niveau

Analyse de la rentabilité du programme de mise à niveau

**Taux d'actualisation et Valeur Actuelle Nette : VAN**

	taux	Valeur actuelle nette de l'investissement
- valeur actuelle nette de l'investissement		
Total flux de trésorerie actualisés		
<b>VAN de l'investissement</b>		

**Délai de Récupération du capital investi : DR**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Flux de trésorerie 2007						
Coefficient d'actualisation						
Flux de trésorerie actualisés						
Flux de trésorerie actualisés cumulés						

## Annexe – Ratios des accords de classement BCEAO

Avis aux banques et établissements financiers n°4/AC/02 relatif au dispositif des accords de classement (extraits)

Les ratios de décision

La suite réservée aux demandes d'accord de classement dépend de la situation des ratios dits de décision. Les ratios de décision sont au nombre de quatre (4) :

Autonomie financière ;

Capacité de remboursement ;

Rentabilité ;

Liquidité générale.

Ratio d'autonomie financière

Ce ratio mesure l'effort de capitalisation des actionnaires, à savoir l'importance des capitaux propres par rapport à l'ensemble des ressources financières de l'entreprise. Il est défini comme le rapport entre les capitaux propres corrigés et le total du passif du bilan. Les capitaux propres corrigés sont obtenus après déduction des non-valeurs et des distributions de dividendes décidées par l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires.

Cependant, il est possible d'intégrer les comptes courants d'associés dans le calcul du ratio d'autonomie financière en les assimilant à des quasi fonds propres aux conditions suivantes : certification de l'existence de ces comptes courants d'associés par un Commissaire aux comptes ;

production d'un acte notarié de blocage sur une durée minimale de 5 ans avec cession d'antériorité des créances.

En tout état de cause, les comptes courants d'associés ne peuvent être inclus dans les fonds propres que dans la limite de 100 % du montant des capitaux propres.

La norme minimale du ratio d'autonomie financière est fixée à 20 % pour toutes les entreprises.

Ratio de capacité de remboursement

Ce ratio permet de mesurer la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances. Il se calcule par le rapport entre les dettes financières et la capacité d'autofinancement globale (CAFG).

Le ratio de capacité de remboursement doit être inférieur ou égal à 4.

La norme maximale de 4 années a été retenue pour tenir compte notamment du fait que la CAFG doit couvrir certains éléments : règlement des dividendes, paiement des dettes et renouvellement des immobilisations.

Ratio de rentabilité

Il mesure les performances de l'entreprise et se détermine en rapportant le résultat net de l'exercice au chiffre d'affaires hors taxes.

Le ratio de rentabilité doit être positif.

Ratio de liquidité générale

Il permet d'apprécier les risques de faillite de l'entreprise à partir d'éléments de son exploitation. Il est défini par le rapport entre l'actif circulant incluant la trésorerie (Actif) et le passif circulant y compris la trésorerie (Passif).

La norme minimale est fixée à 1 pour le ratio de liquidité générale.

Les ratios d'observation

Les ratios dits d'observation permettent d'approfondir l'analyse de la situation financière des entreprises, indépendamment de toute décision d'accord de classement. Ils sont d'une grande utilité dans la perspective d'une évolution des accords de classement vers un système de rating. Les ratios d'observation sont établis à titre indicatif.

Les quatre (4) ratios d'observation retenus sont les suivants :

- Rotation des stocks :  $\text{stock moyen} \times 360 / \text{chiffre d'affaires hors taxes}$
- Délai clients :  $\text{clients} \times 360 / \text{chiffre d'affaires toutes taxes comprises}$
- Délai fournisseurs :  $\text{fournisseurs} \times 360 / \text{achats toutes taxes comprises}$
- Equilibre financier : fonds de roulement/besoin de financement global.

#### procédures de décision

Les normes fondant la décision d'accord de classement dépendent de la taille de l'entreprise, conformément aux critères retenus par l'OHADA qui permettent d'établir les classifications ci-après :

- moyennes et grandes entreprises ;
- petites entreprises ;
- et enfin, très petites entreprises.

De même, il n'y a plus de rejet automatique d'une demande d'accord de classement pour non-respect de la norme d'un ratio ; les nouvelles procédures prévoient un examen complémentaire du dossier.

En tout état de cause, un accord de classement ne pourra être délivré si l'entreprise, au moment de la prise de décision, est déclarée interdite bancaire ou judiciaire. L'accord octroyé est également suspendu si l'interdiction intervient au cours de sa période de validité.

#### Cas des petites, moyennes et grandes entreprises

Hypothèse 1 : respect des quatre (4) ratios de décision au cours du dernier exercice

L'accord de classement est délivré.

Pour les entreprises de commercialisation de produits agricoles de rente, il n'est cependant pas tenu compte du ratio de liquidité générale dans l'appréciation du dossier de demande d'accord de classement.

Hypothèse 2 : non-respect de la norme minimale du ratio d'autonomie financière au cours du dernier exercice

S'il n'existe pas de comptes courants d'associés.

L'accord de classement est refusé.

· S'il existe des comptes courants d'associés.

Lorsque le ratio d'autonomie financière est positif et que les normes des trois autres ratios décisionnels sont respectées, un accord de classement pourrait être octroyé, à condition que l'entreprise dispose de comptes courants d'associés susceptibles d'être intégrés aux fonds propres (au numérateur) sous les conditions précisées dans la détermination des critères financiers.

L'accord de classement ne serait délivré le cas échéant que si le ratio d'autonomie financière ainsi ajusté des comptes courants d'associés respecte la norme minimale fixée à 20 %.

Hypothèse 3 : non-respect du ratio de rentabilité la dernière année

Si le non-respect est jugé d'ordre conjoncturel.

L'origine conjoncturelle du non-respect de la norme de rentabilité au cours de la dernière année sera appréciée à travers les éléments suivants :

- la tendance observée par rapport aux trois derniers exercices ;
- l'identification précise de l'origine du fait : crises énergétiques, socio-politiques, etc. ;
- la quantification de l'impact du fait sur l'exploitation : baisse de la production, augmentation des charges...

Une fois l'origine conjoncturelle du non-respect de la norme de rentabilité établie, la rentabilité moyenne sur les trois derniers exercices est calculée. Deux cas de figure peuvent se présenter :

- la rentabilité moyenne est positive : l'accord de classement sera délivré si les normes des trois autres ratios de décision sont respectées ;

- la rentabilité moyenne est négative : l'accord de classement ne sera délivré que si l'entreprise présente des mesures de redressement à la satisfaction de la Banque Centrale.

Si le non-respect est jugé d'ordre structurel.

L'accord de classement est refusé.

Hypothèse 4 : non-respect de la norme de capacité de remboursement la dernière année

L'accord de classement ne pourrait être délivré que si la demande est sous-tendue par un crédit bénéficiant d'une garantie institutionnelle ou de toute autre garantie approuvée par la Banque Centrale.

Les garanties susceptibles d'être prises en compte sont celles dont la nature permet une réalisation aisée en cas de défaillance du débiteur principal. Ainsi, sont retenues les garanties

- des institutions financières spécialisées dont la vocation première consiste à garantir des concours bancaires obtenus par les entreprises (Fonds GARI, FAGACE, FSA ..) ;

- des institutions financières internationales ;

- des fonds spécifiques ;

- des banques et établissements financiers ;

- des administrations centrales et leurs démembrements.

Les sûretés mobilières et immobilières sont écartées du fait des difficultés liées à leur évaluation et leur réalisation.

La garantie sera acceptée si après examen, la BCEAO juge que la situation financière de l'institution garante est satisfaisante.

Le montant de l'accord de classement délivré ne saurait excéder la marge maximale de remboursement (montant du crédit couvert par la garantie).

Hypothèse 5 : non-respect de la norme du ratio de liquidité générale la dernière année

En cas de non-respect du ratio de liquidité générale la dernière année, un examen complémentaire du dossier est effectué tenant compte :

- de son origine conjoncturelle ou structurelle ;

- du cas des sociétés de commercialisation de produits agricoles d'exportation.

· Non-respect conjoncturel

L'origine conjoncturelle du non-respect du ratio de liquidité générale au cours du dernier exercice est appréciée à travers les éléments ci-après :

- l'analyse de la liquidité générale au cours des trois exercices précédents révèle que l'entreprise n'avait pas un problème particulier de liquidité;

- l'identification précise du fait conjoncturel : événements imprévisibles notamment fermeture de frontières, embargos, crises socio-politiques etc ayant entraîné une détérioration des produits rendant ainsi difficile la couverture du passif circulant augmenté des crédits courants bancaires par l'actif circulant, défaillance de clients importants ;

- la quantification de l'impact de la conjoncture sur le bilan de l'entreprise : augmentation des provisions sur stocks, dépréciation importante du poste client ...

Si le non-respect est d'origine conjoncturelle, la décision d'octroi d'un accord de classement est fondée suivant les deux cas de figure ci-après :

- la moyenne du ratio de liquidité générale calculée sur les trois dernières années est conforme à la norme fixée ;

- la moyenne du ratio des trois dernières années est inférieure à la norme requise mais l'entreprise présente des mesures de redressement à la satisfaction de la Banque Centrale.

Le non-respect du ratio de liquidité générale pour des motifs conjoncturels n'est donc pas un critère de rejet définitif de la demande d'accord de classement.

Non-respect structurel

Si le non-respect est jugé d'ordre structurel, l'accord de classement est refusé.

Cas des sociétés de commercialisation de produits agricoles d'exportation

Il n'est pas tenu compte du ratio de liquidité générale dans l'examen des demandes d'accord de classement des entreprises de commercialisation de produits agricoles d'exportation.

Dispositions diverses

Le présent dispositif entre en vigueur le 1er mars 2003.

Un délai de grâce d'un an est prévu, pendant lequel aucune sanction ne sera appliquée, afin de permettre aux établissements assujettis de s'adapter aux nouvelles mesures qui annulent et remplacent les dispositions précédentes.

Fait à Dakar, le 31 décembre 2002.

**Source** : La Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

## 4. DIAGNOSTIC MARKETING



## 4. Diagnostic Marketing

### 4.1. Introduction/Préambule

La présente section se rapporte à l'analyse des produits-marchés et du positionnement stratégique de l'entreprise et constitue l'un des cinq volets du diagnostic stratégique global, à côté de l'analyse des sources externes de compétitivité, du diagnostic financier, du diagnostic des capacités managériales et de la qualité, ainsi que du diagnostic des capacités techniques, tel qu'il a été mis au point par l'ONUDI et repris dans son Guide méthodologique intitulé « Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle ».

Par ailleurs, ce diagnostic de la Fonction Marketing / Ventes couvrira, en 7 sous sections consécutives : le diagnostic du département commercial de l'entreprise, l'environnement macro économique et le cadre institutionnel et réglementaire, le marché et le positionnement stratégique, l'analyse des performances marketing, l'étude de marché, l'analyse de la politique commerciale et marketing, ainsi que la synthèse du diagnostic présentée en une matrice SWOT.

### 4.2. Diagnostic de la fonction Marketing/Ventes

#### 4.2.1. Diagnostic du département commercial

Cette première sous section se propose de présenter un canevas pour l'évaluation du département commercial de l'entreprise par le consultant spécialiste en marketing. Ce dernier doit se familiariser, en premier lieu, avec cette structure de l'entreprise, ses ressources humaines, son organisation, son mode de fonctionnement, les méthodes de travail des personnes qui y sont affectées, ainsi que les moyens financiers et techniques dont elle dispose.

##### 4.2.1.1. Positionnement du département commercial

Quelle est la position hiérarchique du département commercial dans l'organigramme de l'entreprise? Est-ce que cette fonction commerciale est considérée primordiale dans l'entreprise, ou est elle une fonction de second plan?

Comment se compare la position du département commercial par rapport à celles des départements suivants de l'entreprise:

- ❖ Production
- ❖ Finances/Comptabilité
- ❖ Ressources Humaines et Affaires Administratives
- ❖ Achat/Approvisionnement
- ❖ Recherche et Développement

##### 4.2.1.2. Relations du département commercial avec la Direction Générale et les autres départements de l'entreprise

Evaluer la qualité et le niveau des relations que le responsable du département commercial entretient avec la Direction Générale :

- Participation du département commercial au « Board meeting »
- Organisation d'un comité de pilotage des actions commerciales
- Sensibilisation de la Direction générale à l'approche marketing

Evaluer la qualité et le niveau des relations du département commercial avec les autres principaux départements de l'entreprise (cités ci-dessus)

- Echange d'informations d'intérêt mutuel
- Collaboration entre les agents concernés du département commercial et ceux des autres départements.
- Sensibilité des autres départements aux préoccupations du département commercial et aux contraintes imposées par le marché

#### 4.2.1.3. Organisation et définition des tâches au sein du département commercial

- Identifier le mode d'organisation du département commercial
- Organisation fonctionnelle
- Organisation géographique
- Organisation par produit
- Organisation par marché
- Organisation mixte (par produit/marché/marques et par fonction)
- Y a-t-il une description écrite des tâches ?
- Quelles sont les tâches assurées par le département commercial autres que celles liées directement aux ventes ? (Etude de marché, promotion et publicité, veille commerciale, relations avec les clients, etc.)
- Quel degré d'importance est attribué par le premier responsable du département commercial à ces tâches ?

#### 4.2.1.4. Evaluation des qualifications du personnel affecté au département commercial

- Quelles sont les catégories de compétences commerciales employées dans ce département (directeur commercial, responsable des ventes, chef de produit, inspecteur des ventes, VRP, représentants salariés, agents administratifs, etc.) ?
- Evaluation des compétences du personnel de ce département en fonction de leur formation initiale, de leur expérience et de leurs qualités humaines
- Evaluation des qualifications de ce personnel par rapport à la mission de l'entreprise, les spécificités de son secteur d'activité et les conditions prévalant dans son marché
- Y a-t-il des actions de formation déjà réalisées par l'entreprise pour l'amélioration ou la consolidation des compétences du personnel de ce département ?

#### 4.2.1.5. Niveau de motivation du personnel du département commercial

- Y a-t-il un système de reconnaissance des performances en marketing ?
  - Les conditions de rémunération et de travail sont-elles jugées satisfaisantes pour assurer la stabilité et la motivation des agents ?
  - Y a-t-il un système de récompense pour les nouvelles idées et les efforts d'amélioration des résultats ?
  - Y a-t-il un système de recueil de suggestions et d'association des agents de ce département au processus de prise de décisions ?



#### 4.2.1.6. Ressources mises à la disposition du département commercial

- Le département commercial dispose-t-il d'un budget suffisant pour réaliser les tâches de marketing autres que celles liées directement aux ventes?
- Evaluer les équipements, les outils de travail et les moyens de déplacement mis à la disposition du personnel du département commercial

#### 4.2.1.7. Liaisons entre le département commercial et les partenaires extérieurs de l'entreprise

Evaluer la qualité et le niveau des relations entre le département commercial et les partenaires extérieurs de l'entreprise avec lesquels des contacts réguliers sont entretenus (les distributeurs, les clients, les agences de communication, les cabinets d'étude de marché et autres fournisseurs et prestataires de services).

### 4.2.2. Environnement macroéconomique et cadre réglementaire et institutionnel

Il s'agit d'identifier les facteurs déterminants dans l'environnement macro économique de l'entreprise et qui sont pertinents pour la formulation de la stratégie marketing de l'entreprise.

#### 4.2.2.1. Analyse Macro économique

=>Agrégats économiques : Statistiques démographiques : caractéristiques de la population par tranche d'âge, sexe, lieu de résidence urbaine ou rurale, etc. Statistiques économiques : PNB, emploi, échanges extérieurs, etc.

Statistiques financières : réserves en devises, flux financiers, activité du secteur bancaire, etc. Statistiques régionales se rapportant aux principales régions du pays, et autres statistiques

=>Politique économique : Y a-t-il un plan national ou régional de développement économique et social précisant les objectifs sectoriels à atteindre et les priorités retenues ? Rôles respectifs des secteurs public et privé, etc.

=>Programmes de coopération internationale ayant un impact direct sur l'activité de l'entreprise ; accords bilatéraux, multilatéraux, adhésion à l'OMC, et à des espaces économiques régionaux tels que l'UEMOA, NEPAD, CEDEAO, etc

=>Infrastructures : logistique industrielle, transport (aérien, routier, fluvial, terrestre ou maritime), technologie, etc. : Faites ressortir les principales caractéristiques des réseaux existants et des infrastructures de soutien au développement économique et au secteur privé, et particulièrement en ce qui concerne le secteur d'activité de l'entreprise.

#### 4.2.2.2. Analyse du cadre réglementaire et institutionnel

=>Réglementation nationale et internationale en matière tarifaire et de taxation pour les intrants ou produits finis développés ou/et à développer par l'entreprise et destinés à la vente sur le marché national ou à l'exportation

=>Autres incitations ayant un impact direct ou potentiel sur l'entreprise et son secteur d'activité se rapportant à la création d'entreprises, aux investissements matériels et immatériels, à l'emploi, à l'accès au crédit, à l'adoption de programmes de modernisation industrielle, de mise à niveau, de qualité, de formation pour le

renforcement des compétences, d'amélioration de la compétitivité, de facilitation des exportations, d'intégration des opérateurs informels dans le système économique organisé, etc.

=>Analyse du tissu institutionnel et des structures d'appui intervenant dans le secteur d'activité de l'entreprise.

Identifier les principales structures et organismes publics, semi publics interprofessionnels ou privés, ainsi que les centres techniques ou groupements professionnels apportant des contributions au développement des entreprises et à la modernisation de leur activité, et intervenant à différents stades de leur activité (lancement de projets, gestion, planning, approvisionnement, production, stockage, distribution, exportation, externalisation de certaines activités, etc.).

#### 4.2.3. Marché et positionnement stratégique

##### 4.2.3.1. Analyse du Marché

###### => Les Consommateurs

Il s'agit de l'identification des segments actuels ou potentiels de la demande se rapportant directement ou indirectement à la gamme de produits fabriqués par l'entreprise, de leurs motivations et de leurs besoins non satisfaits (*exemple* de l'industrie hôtelière de luxe ciblant trois segments de clients : touristes, congressistes et hommes d'affaires ayant des motivations distinctes : prix, installations pour les réunions, et le confort, respectivement).

###### - Critères de segmentation

Il y a lieu d'identifier les critères les plus pertinents en vue de la segmentation et l'analyse de la demande actuelle ou potentielle pour les produits de l'entreprise.

- Critères liés aux caractéristiques des consommateurs (géographique, type d'organisation, taille de l'entreprise, style de vie, sexe, âge, lieu de résidence, taille de leur famille, activité professionnelle, etc.)

- Critères basés sur le produit (mode d'utilisation, résultat recherché, rapport qualité/prix, utilisation de produits concurrents, achat ou location d'un produit auprès d'un professionnel, fidélité à la marque, etc.)

###### - *Motivations des consommateurs*

Qu'est ce qui motive la décision d'achat ? (*exemple* : deux catégories de voyageurs qui se déplacent en avion : les hommes d'affaires recherchant le service sûr, les horaires convenables, les aéroports faciles d'accès, le confort à bord, et les touristes en vacances recherchant les prix et les programmes de vols)

Analyse des motivations : détermination de leur importance effective chez le consommateur et de leur rôle éventuel pour la définition d'une stratégie d'affaires.

###### - *Besoins non satisfaits*

Les besoins non satisfaits par les produits disponibles sont stratégiquement importants car ils représentent des opportunités pour une entreprise afin d'augmenter sa part de marché, pénétrer un marché, créer ou dominer un marché.

Par ailleurs, ces besoins non satisfaits sont aussi des menaces pour des entreprises bien établies car elles permettent à un concurrent, nouveau ou déjà existant, de perturber leur position acquise

- *Analyse du taux de couverture actuelle* du marché local, régional et national (déploiement territorial des produits de l'entreprise, évaluation du rayon actuel d'acheminement des produits et des potentialités d'extension éventuelle des territoires à couvrir pour la livraison des produits de l'entreprise)

- **Analyse des perspectives d'exportation et d'internationalisation des activités de l'entreprise** par l'identification des objectifs pouvant être retenus pour la pénétration des marchés extérieurs, tels que :

\* *L'élargissement du marché potentiel* qui permet d'accroître le volume de production et d'obtenir des résultats supérieurs grâce aux économies d'échelle réalisées.

\* *Le prolongement du cycle de vie du produit* en s'implantant sur les marchés qui ne sont pas au même stade de développement et dont la demande primaire est en expansion alors qu'elle en phase de maturité sur le marché domestique.

\* *La diversification du risque commercial* en s'appuyant sur des clientèles opérant dans des environnements économiques différents et connaissant des conjonctures plus favorables.

\* *La protection de son entreprise de la concurrence*, d'une part en diversifiant ses positions, et d'autre part en surveillant les activités des concurrents dans les autres marchés.

\* *La réduction des coûts d'approvisionnement et de production* en exploitant les avantages comparatifs des différents pays.

\* *L'exploitation d'un excédent de capacité de production* en exportant des produits à bas prix vers d'autres marchés

\* *La réalisation d'une diversification géographique* en pénétrant dans de nouveaux marchés avec des produits existants.

L'internationalisation d'une entreprise découle d'un processus constitué des six étapes suivantes d'internationalisation croissante :

- *L'exportation* qui est la forme la plus courante d'internationalisation, elle est souvent la conséquence de la nécessité d'écouler un surplus de production, mais par la suite, elle devient une activité régulière de l'entreprise.
- *Le stade contractuel* où l'entreprise recherche des accords à plus long terme, soit avec un importateur, soit avec un franchisé ou encore avec un fabricant sous licence, de manière à stabiliser ses débouchés, notamment lorsque sa capacité de production a été calibrée en fonction du potentiel de l'exportation.
- *Le stade participatif* qui débouche sur des sociétés commerciales ou de production en copropriété à travers l'engagement direct de l'entreprise avec ses capitaux en vue d'exercer un contrôle sur ses partenaires étrangers.
- *Le stade de l'investissement direct* c'est à dire l'engagement total de l'entreprise dans le capital de la filiale étrangère
- *Le stade de la filiale autonome* où la filiale étrangère cherche à se développer de manière autonome en utilisant un financement local, des cadres nationaux, une activité de Recherche et Développement propre distincte de celle de la maison mère.
- *Le stade de l'entreprise globale* qui constitue la dernière étape d'évolution, ce type d'entreprise gère le marché international comme s'il s'agissait d'un seul et même marché.

### => Les Concurrents

Il s'agit de tous les opérateurs constituant l'offre dans le secteur d'activité de l'entreprise et fabriquant soit des produits directement concurrents, soit des produits de substitution, qu'ils soient d'origine locale ou importés.

- *Identification des concurrents actuels et de l'intensité de la concurrence* par des indicateurs se rapportant à la rivalité effective entre eux, au pouvoir de négociation avec les fournisseurs, au pouvoir de négociation avec les acheteurs, ainsi qu'au rôle joué par leurs distributeurs réciproques.

- *Identification des concurrents potentiels* par l'évaluation des conditions et des voies d'entrée susceptibles d'être utilisées par eux

- *Identification des produits de substitution*, de leurs caractéristiques physiques, économiques et psychologiques et du degré de satisfaction des besoins des acheteurs.

- *Critères d'analyse des concurrents*

- \* Taille, niveau de croissance et rentabilité
- \* Stratégies actuelles et passées
- \* Politiques de marketing adoptées par eux
- \* Organisation et culture d'entreprise
- \* Structures des coûts
- \* Evaluation des forces et faiblesses

### => Analyse Globale du marché

Il s'agit, à ce stade, de procéder à une analyse globale tenant compte des interactions de la demande et de l'offre telles que examinées précédemment.

- *Critères d'analyse globale :*

- \* Taille actuelle et potentielle et taux de croissance, rentabilité, structure des coûts, facteurs clés de succès, ou autres critères
- \* Analyse des cycles de vie des produits
- \* Analyse des fournisseurs (sources d'approvisionnement)
- \* Facteurs de croissance (identification des forces d'entraînement, prévision de la croissance, anticipation de la maturité ou du déclin)
- \* Analyse de la rentabilité d'un marché
- \* Tendances et perspectives de développement des marchés

#### 4.2.3.2. Formulation du Positionnement Stratégique « Analyse de Porter »

Conjugaison de plusieurs dimensions parmi lesquelles :

- \* Le degré de spécialisation
- \* L'importance de l'image de marque
- \* Le choix des canaux de distribution
- \* Le niveau de qualité
- \* Le niveau technologique
- \* Le choix de l'intégration verticale (en amont ou en aval)
- \* Le choix des stratégies de coût
- \* Le niveau de service

- \* La politique de prix
- \* Les relations avec d'autres firmes
- \* Les relations avec les Etats

Il s'agit de dégager, à partir des données disponibles sur ces différents critères et compte tenu des caractéristiques du marché, un positionnement stratégique de l'entreprise parmi ses différents concurrents faisant ressortir ses points de force et de faiblesse dans la situation actuelle aussi bien que durant les prochaines années, ainsi que les opportunités et les menaces qui se présentent à elles.

#### 4.2.3.3. Evaluation du Positionnement Stratégique de l'entreprise

- => L'entreprise a-t-elle une stratégie prédéfinie basée sur des objectifs quantitatifs et qualitatifs cohérents ainsi que des moyens et des ressources techniques, financières et humaines appropriées?
  - => Quelles en sont les grandes lignes ?
  - => Depuis quand a-t-elle été mise en place ?
- => Comment et par qui a-t-elle été élaborée ?
- => Processus de développement de la stratégie (Perspectives d'ajustement de la stratégie selon les mutations de l'environnement économique, possibilités de suivi et d'évaluation régulière en vue d'apporter les mesures correctives nécessaires, etc.)
- => Analyse comparative de la stratégie avec celles des concurrents directs

### **Etude de cas**

A titre d'illustration de la réalisation d'une étude de positionnement stratégique, deux exemples seront présentés concernant :

- 1<sup>er</sup> cas : Les industries agroalimentaires en Tunisie (Etude de positionnement d'un secteur)
- 2<sup>ème</sup> cas : Etude de mise à niveau de la Société GIAS : Fabricant tunisien de margarine

### **1er cas : Les industries agroalimentaires en Tunisie**

#### **1) Structure du secteur des industries agroalimentaires**

- Conserves de fruits et légumes (Concentré de tomate, harissa, semi conserves, préparations diverses, confitures, fruits en morceaux, etc.)
- Conserves de poissons (sardines et thon, congelés de la mer)
- L'huile d'olive, autres huiles et graisses végétales (margarine)
- Les boissons et jus de fruits
- Les céréales et dérivés (minoteries et semouleries, fabrication de pâtes alimentaires et couscous, boulangeries et biscuiteries)
- Les produits d'élevage (viandes blanches et viandes rouges, miel, lait et dérivés)

#### **2) Contexte institutionnel**

- Les ministères de tutelle concernés (Ministère de l'Agriculture et des Ressources Hydrauliques, et Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des PME)
- Les organismes interprofessionnels ( Groupement Interprofessionnel des Produits de la Pêche/GIPP, Groupement Interprofessionnel des Fruits/GIFRUITTS, Groupement Interprofessionnel des Légumes/GIL, Groupement des Industries des Conserves Alimentaires/GICA, Groupement Interprofessionnel des Produits Avicoles/GIPA, Groupement Interprofessionnel du Lait et des Viandes Rouges/GILAIT)

- Les organismes professionnels d'encadrement (Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat/UTICA, Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche/UTAP avec leurs chambres syndicales regroupées en fédérations)
- Les centres techniques (Centre Technique de l'Agroalimentaire, Centre Technique des Produits Biologiques, Centre Technique de l'Emballage/PACKTEC)
- Autres organismes d'appui publics ou semi publics (Centre de Promotion des Exportations/CEPEX, Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle/INNORPI, Unités de gestion de programmes spécifiques, etc.)
- Organismes d'appui du secteur privé (bureaux d'études, de conseil et de formation, consultants spécialisés, etc.)

### **3) Etude de positionnement de la branche des conserves alimentaires**

(Rapport final daté de Mars 2004)

#### **Partie I : Situation actuelle et positionnement international**

- Présentation de la branche des conserves alimentaires en Tunisie (Analyse économique de la branche et analyse par produit)
- Présentation synthétique de la situation internationale de la branche (Les acteurs de la branche des conserves alimentaires en Europe et les productions de conserves en Europe)
- Benchmarking (*Indicateurs retenus* : Approvisionnements, éléments de prix de revient, outil de production, diversification, conformité aux normes, *Applications aux produits suivants* : DCT, confitures, olives de table, sardines, thon et congelés de la mer)
- Marché et positionnement stratégique : Présentation par produit relative aux caractéristiques du marché mondial, à la segmentation du marché (gamme, conditionnement /emballage, qualité du contenu, diversité des produits, parts de marché et prix publics)
- Diagnostic organisation et ressources humaines (taille des entreprises, coûts de la main d'œuvre, qualification du personnel)
- Diagnostic technique (équipements de la branche, utilisation des capacités, matières premières et approvisionnements, indicateurs de productivité, recherche et développement, la qualité « positionnement des produits, contrôle qualité, certification, spécificités des produits de la mer »)

#### **Partie II : Stratégie de développement et plan d'actions**

Analyse du potentiel des créneaux étudiés (Caractérisation de la situation tunisienne par rapport aux pays de référence, analyse des créneaux porteurs et des tendances)

Scénario et objectifs stratégiques et opérationnels

- Objectifs stratégiques : scénario conservateur et scénario volontariste, critères de choix de chaque scénario, et quantités cibles)
- Objectifs opérationnels : (niveaux agricole, industriel, commercial et organisationnel)

Recommandations pour la mise à niveau de la branche

- Investissements matériels (séchage des boîtes de conserves, chaîne de transport, machines de fermeture des bocaux de semi conserves, réfection des sols et des plafonds, régulation d'humidité des locaux de stockage de produits finis)
- Investissements immatériels (*volet agricole* « R&D, formation, étude sur transport et manutention, étude sur l'évaluation du potentiel de pêche et étude sur l'évaluation des opportunités de création de sociétés mixtes », *volet industriel* « recrutement de cadres formés en qualité et en hygiène, formation en hygiène et en sécurité alimentaire, référentiel de bonnes pratiques, mise en place système HACCP, R&D, formation en procédés de décongélation », *volet commercial et promotionnel* « journées de

partenariat, prospection commerciale, labélisation des produits, institut marketing pour le secteur des IAA » et *volet organisationnel et institutionnel* « contrat de culture, planification des productions, importation de la sardine congelée »

- Récapitulatif des investissements, avec indication des entreprises bénéficiaires et chiffrage des coûts)

## **2<sup>ème</sup> cas : Etude de mise à niveau de la Société GIAS**

(Rapport final daté de Décembre 1996)

### **Partie I : LE DIAGNOSTIC**

#### ***1) Le diagnostic du marché tunisien***

A) La demande (adoption du produit et son intégration dans le régime alimentaire, perception du beurre et de la margarine, critères de choix de la marque et caractéristiques souhaitées par les consommateurs et utilisateurs, évolution quantitative de la demande)

B) L'offre (les producteurs locaux de margarine de table et de margarine pâtissière, la production internationale de margarine, évaluation de la compétitivité de la margarine GOLDINA face à la concurrence internationale « principaux facteurs déterminants de la compétitivité, mesure du niveau actuel de la compétitivité, estimation de la compétitivité à moyen et long termes »

#### ***2) Evaluation de la politique de marketing de GIAS***

- La politique de produit
- La politique de prix
- La politique de distribution « La Société GEDIS, les sociétés d'alimentation en gros et les grandes surfaces »
- La politique de communication « stratégie de communication, réalisation des actions de communication, évaluation de la politique de communication »
- L'organisation des activités de vente et de marketing au sein de GIAS
- Récapitulation des points de force et de faiblesse

#### ***3) Diagnostic technique et technologique*** (pour mémoire)

#### ***4) Diagnostic financier et organisationnel*** (pour mémoire)

### **Partie II : Programme de mise à niveau**

#### ***1) Mise à niveau de la fonction marketing***

- Politique de produit « amélioration de la qualité, diversification de la gamme, modification des emballages et des contenances, extension de la capacité de fabrication et d'emballage »
- Politique de prix « éléments du prix de revient, politique de détermination du vente »
- Politique de distribution « consolidation des circuits actuels, coordination entre les structures de vente, de distribution et de marketing, renforcement des activités d'export »
- Politique de communication « ajustement des critères et procédures de réalisation »

#### ***2) Mise à niveau de l'appareil de production de GIAS***

- L'environnement de l'usine
- Les locaux de fabrication « aménagement de l'usine, équipements de production et produits finis »



- L'effectif ouvrier et le management « l'hygiène, l'organisation et le contrôle de la qualité »
- Récapitulation des actions à entreprendre

3) *Mise à niveau dans le domaine financier* (pour mémoire)

4) *Mise à niveau dans le domaine organisation / gestion* (pour mémoire)

### Partie III : Réalisation du Plan de Mise à Niveau

- *Les investissements matériels*
- *Les investissements immatériels* « renforcement des performances techniques, programme d'assistance technique, programme de formation »
- *Schéma de financement* (tenant compte des données propres à la structure financière de GIAS, des critères habituels d'octroi de crédit à moyen terme par les banques, et des dispositions prévues par les autorités pour l'octroi de subventions aux entreprises industrielles réalisant un programme de mise à niveau)

#### 4.2.4. Analyse des performances marketing de l'entreprise (selon des données internes disponibles et rapportant à son activité commerciale)

=> Evolution du chiffre d'affaires pendant les 3 dernières années : ventilé par produit, catégorie de clients, zone géographique, saison, circuit de distribution, ventes locales et ventes à l'exportation...

=> Evolution de la part de marché des différents produits de l'entreprise

=> Analyse du portefeuille clients selon des critères se rapportant au volume annuel de leurs commandes et à leur répartition mensuelle ou saisonnière, à la diversité des articles commandés, au taux de croissance de ces commandes, à la procédure de passation des commandes, etc.

=> Analyse des marges de profit réalisées sur les différentes catégories de produits, sur les ventes réalisées à travers les différents circuits de distribution ou dans les différentes régions couvertes par les produits de l'entreprise

=> Evaluation des risques commerciaux : diversité des clientèles, taux de couverture, niveau de solvabilité ou cautionnement de leurs engagements, etc.

=> Evaluation des dépenses engagées pour la réalisation d'actions d'étude du marché local ou des marchés extérieurs, de promotion ou de publicité pour le soutien des ventes, de formulation ou d'amélioration de l'image de marque, de mesure du taux de fidélité ou de satisfaction de la clientèle, d'évaluation du positionnement de l'entreprise sur son marché, etc.

#### 4.2.5. Etude de marché (recueil de données externes secondaires et primaires)

Il y a lieu de compléter les données internes disponibles par des informations externes à recueillir soit par une recherche documentaire, soit par la réalisation d'enquêtes.

=> Recherche documentaire (données secondaires)

Statistiques, études déjà réalisées, publications diverses pertinentes pour le sujet, données accessibles par les sites web, ou toutes autres données économiques disponibles, pouvant être utilement exploitées par l'entreprise pour l'analyse de la situation de son marché et pour

préparer les décisions qu'elle est appelée à prendre dans le cadre de la mise en oeuvre de la stratégie arrêtée.

=>Les outils de collecte de données primaires

- **L'enquête** est une méthode courante de recueil de données primaires auprès d'une sélection de détenteurs d'informations qu'il convient d'identifier à l'avance et de contacter par l'intermédiaire de différents moyens (téléphone, voie postale, e-mail ou par un enquêteur préalablement formé).

Il y a plusieurs catégories d'études pouvant être réalisées par l'enquête : les études qualitatives et les études quantitatives. Dans les deux cas, le choix de l'échantillon et l'élaboration du questionnaire revêtent une importance capitale.

L'*échantillon* (sélection d'informateurs) doit être choisi selon des règles statistiques basées essentiellement sur la représentativité de l'échantillon qui doit avoir des caractéristiques les plus proches possibles de celles de la population mère étudiée dont il est extrait, et ce afin de pouvoir extrapoler les résultats obtenus, à travers l'échantillon, à la population globale étudiée.

Le *questionnaire* regroupe les principales rubriques de questions qu'il convient de poser dans une forme et un ordre appropriés.

- **Les sondages** concernent la sélection des individus composant les échantillons qui doivent être effectués selon des méthodes statistiques garantissant la représentativité des individus sélectionnés par rapport à ceux de la population globale étudiée.

Le *sondage aléatoire* représente un échantillon constitué au hasard à partir d'une liste appelée base de sondage, de telle manière que chaque unité de la population cible ait la même chance d'être représentée. Par ailleurs, le *sondage par quota* est un échantillon non probabiliste dans lequel les interviewés sont choisis de façon à représenter en pourcentage les mêmes caractéristiques sociodémographiques que la population mère ciblée.

- **L'étude de motivation** est une technique concernant la collecte et l'analyse d'informations recueillies à travers des interviews auprès de consommateurs ou d'utilisateurs des produits ou services de l'entreprise.

Les techniques de motivation se basent essentiellement sur la psychologie et se rapportent aux facteurs personnels déjà abordés ci-dessus dans la section relative aux critères de segmentation des clientèles et aux motivations relatives au comportement des consommateurs qui influencent directement l'acte d'achat.

Outre les études de motivation, il y a les *études de satisfaction de la clientèle* généralement effectuées par les grandes entreprises prestataires de services pour mesurer le niveau de satisfaction des clients. Enfin, ces techniques sont utilisées dans le cadre des études qualitatives.

- **Les panels** sont des groupes d'informateurs/consommateurs répondant à certaines caractéristiques de représentativité, sélectionnés par un bureau d'études marketing ou un bureau de mesure d'audience, dans le but d'enregistrer les détails de leurs opérations régulières d'achat et de consommation, en vue de leur communication éventuelle, contre paiement, à des entreprises industrielles ou commerciales intéressées par de telles informations dans le but de mieux définir leurs stratégies de vente.

#### 4.2.6. Analyse de la politique commerciale et marketing

Dans cette section, un cadre d'analyse est proposé pour l'évaluation de chacune des quatre composantes de la politique marketing de l'entreprise.

##### 4.2.6.1. Politique de Produit

Un produit est un bien ou un service vendu par une organisation sur un marché. En marketing, c'est la promesse faite par une firme de satisfaire un besoin, généralement moyennant un prix à payer par l'utilisateur. Il peut s'agir d'un produit, d'un service ou d'une idée.

D'un point de vue marketing, le produit a trois dimensions : une concrète, une fonctionnelle et une psychologique. C'est la logique tri-dimensionnelle du produit ou aussi la logique C.A.B: Caractéristiques, Avantages et Bénéfices.

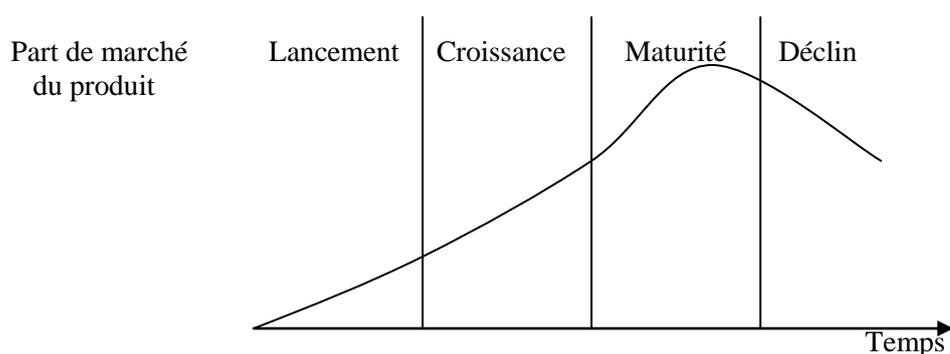
Dimension matérielle ou concrète : la dimension concrète est ce qu'est réellement le produit ou service, ses caractéristiques physiques et techniques.

Dimension fonctionnelle : la dimension fonctionnelle du produit ou service correspond à ce que l'acheteur veut en faire, ce à quoi il sert. Il s'agit de tous les aspects permettant de répondre aux besoins des consommateurs : le produit lui-même, les services qui l'accompagnent, etc.

Dimension d'image (psychologique ou psychosociologique) : la dimension psychologique du produit ou service est la représentation mentale ou l'image de ce que l'on pense de celui-ci. Pour certains produits (produits de luxe par exemple) les caractéristiques d'image ont un poids majeur. Cette dimension, tout aussi importante si ce n'est plus que les autres, est beaucoup plus difficile à cerner et à faire évoluer.

##### 4.2.6.1.1. Analyse des éléments constitutifs de la politique de produit

- Le cycle de vie du produit (lancement, croissance, maturité, déclin et implications du marketing dans chacune des quatre phases)



Durant chacune des phases du cycle de vie du produit, l'entreprise est amenée à adopter des stratégies différentes.

Pendant la phase de lancement, une **stratégie d'innovation** est généralement retenue consistant à informer les consommateurs, encourager à l'essai, renforcer le canal de distribution, segmenter le marché pour satisfaire des besoins précis.

Durant la seconde phase, celle de la croissance, encore une **stratégie d'innovation** au début de cette phase : informer les consommateurs, encourager à l'essai, renforcer le canal de distribution, segmenter le marché pour satisfaire des besoins précis.

Puis une **stratégie concurrentielle** peut être adoptée pour mettre la marque en valeur, se positionner en amont de la concurrence, obtenir une part de marché dominante, améliorer le service.

Ultérieurement, au cours de la phase de maturité, une **stratégie concurrentielle** au début de la phase : mettre la marque en valeur, se positionner en amont de la concurrence, obtenir une part de marché dominante, améliorer le service. Puis une **stratégie de fidélisation** : fidéliser les clients, consolider les relations avec les clients, améliorer la qualité, moderniser le produit.

Enfin, lors de la phase de déclin, c'est une **stratégie de fidélisation** qui est adoptée pour fidéliser les clients, consolider les relations avec eux, améliorer la qualité et moderniser le produit.

- Les éléments constitutifs de la politique de produit :

\* Le produit lui-même (caractéristiques techniques, d'usage, psychologiques et associées)

\* La marque et ses fonctions (praticité, garantie, personnalisation, spécificité et caractère distinctif)

\* Le conditionnement (protection, facilitation du transport, de la vente, de la consommation et de la conservation)

\* Les services (avant, pendant et après vente)

#### 4.2.6.1.2. Analyse de la gestion de la gamme des produits

**- L'entreprise a-t-elle procédé auparavant à l'abandon de certains de ses produits ?**

Si oui, dans quelles conditions et pour quelles raisons ?

**- L'entreprise innove-t-elle et a-t-elle procédé récemment au lancement de nouveaux produits ?**

En matière d'**innovation**, deux catégories d'innovations peuvent être distinguées : les innovations mineures (ex. le conditionnement) et les innovations majeures (mise au point d'un médicament nouveau résultat de plusieurs années de recherche et de développement).

L'innovation est la mise en œuvre originale et porteuse de progrès d'une invention ou simplement d'un concept.

L'innovation dans un secteur dépend de la technologie et de son évolution.

Ex. dans le secteur agroalimentaire, plusieurs techniques de transformation des produits agricoles frais sont utilisées pour permettre leur conservation : la déshydratation, la conservation en boîtes métalliques ou en bocaux en verre ou en sachets plastiques ou encore la congélation.

Une *typologie des innovations* permet de distinguer : a) le degré d'innovation pour l'entreprise (nouveau du marché et nouveauté du produit), b) la nature de l'innovation (dominante technologique ou dominante marketing), c) l'origine de l'innovation (le marché ou l'entreprise), et d) l'innovation et le comportement du client.

Les *risques inhérents au lancement des innovations* ou les raisons d'échec de nouveaux produits se rapportent aux points suivants : segment de marché trop petit, adéquation insuffisante avec les capacités de la firme, manque de qualité supérieure, avantage trop petit par rapport à la concurrence, positionnement pauvre, support inadéquat par le canal, erreur de prévision, réponse de la concurrence, changements dans les goûts des consommateurs, lancement inefficace, profits insuffisants, problèmes d'organisation, etc.)

La *découverte des idées* peut être stimulée par les méthodes de créativité (brainstorming ‘association d’idées’, synectique ‘analogie’), ainsi que par les méthodes de la prévision technologique (à partir de la décomposition d’un problème de façon systématique et logique en objectifs, moyens d’accès, systèmes, fonctions... pour établir des arbres de pertinence où la division des problèmes permet une prise en considération de tous les éléments, il est possible de trouver des améliorations, bases de nouveaux produits).

La *sélection du nouveau produit* est basée sur : a) l’évaluation subjective de la probabilité que l’entreprise puisse développer l’idée sur le plan technique, b) l’évaluation subjective de la probabilité conditionnelle du succès commercial, c) la rentabilité en cas de succès, et d) le coût probable de développement.

Le *développement et le test du nouveau produit* portent sur les tests de concept, de goût ou d’odeur, de prix, de nom, de conditionnement, du produit, de communication, de point de vente, de marchés-tests.

Enfin, le *lancement et la diffusion du nouveau produit* nécessitent, outre les études, une organisation précise des tâches qu’ils impliquent, de la mise en fabrication à la présence régulière du produit dans les points de vente.

**Les autres stratégies du produit** se rapportent à la stratégie d’imitation, à la stratégie d’adaptation et au positionnement :

La *stratégie d’imitation* comporte trois exigences pour l’entreprise: \* disposer de structures d’organisation appropriées (task forces et spécialistes des fonctions mises en jeu par le produit et les services étudiés),\* recueillir des informations sur la concurrence, et\* mettre en place des procédures de décision et de production flexibles.

- *Stratégie d’adaptation* nécessite des améliorations à introduire en vue de faire évoluer le produit pour le rendre plus conforme aux attentes des consommateurs ou plus rentable pour l’entreprise. Cette adaptation peut résulter de progrès au niveau des achats, de la fabrication, du marketing, de la logistique ou des services.

Par ailleurs, l’analyse de la valeur : procédure ayant pour objectif l’élimination des coûts inutiles (tout ce qui n’a pas de valeur pour le consommateur) et l’obtention des niveaux de services recherchés par les consommateurs.

- *Le positionnement* a pour but de conférer une position nouvelle à un produit ou une marque sur un marché existant. Il doit être défini en fonction des *produits concurrents* et des croyances déterminantes des *consommateurs* et des prospects. D’un autre côté, le diagnostic des produits concurrents est effectué par rapport aux caractéristiques économiques, sociales et culturelles des consommateurs en vue de la prise de trois décisions concernant le choix du concept de produit lui-même, sa différenciation par rapport à la concurrence, ainsi que le marketing- mix et la communication.

Par ailleurs, dans une perspective d’*analyse du portefeuille d’activités*, l’entreprise peut allouer ses ressources entre les différents couples produits-marchés dans les quels elle se présente. L’analyse du portefeuille d’activités repose sur trois principes :

- un découpage précis des activités en couples produits-marchés ou segments
- le recours à des indicateurs de compétitivité et d’attractivité permettant d’évaluer et de comparer la valeur stratégique des différentes activités
- l’établissement d’un lien entre la position stratégique et les performances économique et financière d’une activité.

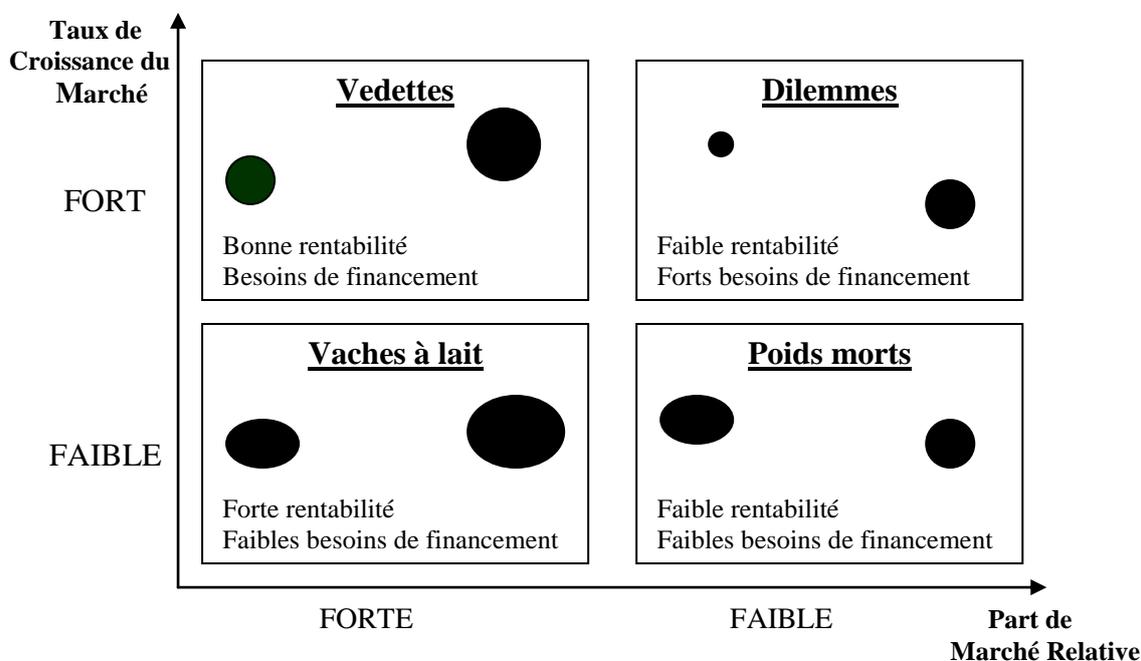
A cet égard, la méthode d'analyse la plus répandue est la *Matrice BCG* (Boston Consulting Group) qui alloue les ressources au sein d'un portefeuille d'activités d'une entreprise diversifiée, et présente sur plusieurs *domaines d'activité stratégique /DAS* (défini par l'ensemble des produits ou activités, souvent homogènes, pour lesquels l'entreprise peut constituer un avantage concurrentiel). Deux axes d'analyse sont utilisés : le marché et la position de l'entreprise sur celui-ci :

- Pour le *marché*, le critère retenu est le *taux de croissance du segment* (ou du DAS) sur lequel l'entreprise est présente avec ses différents produits : c'est ce que coûte chaque activité
- Pour la *position de l'entreprise*, c'est la *part de marché relative* (la part de marché du DAS par rapport à celle du leader sur le même marché) qui est utilisée comme critère d'évaluation : c'est ce que rapporte chaque activité.

Par ailleurs, cette matrice repose sur trois hypothèses :

- \* Chaque activité a un taux de croissance dépendant de son cycle de vie  
 → plus l'activité est jeune, plus les investissements sont importants (le DAS consomme des cash flows ou liquidités)  
 → Réciproquement, plus l'activité est âgée moins les investissements sont importants (le DAS génère des cash flows)
- \* Plus la part de marché du DAS est élevée, plus il est rentable, car il profite de l'effet d'expérience exprimé par la baisse des coûts de production
- \* Si un DAS est arrivé à maturité et qu'il dispose d'une part de marché élevée, ses bénéfices vont être élevés (peu d'investissements et marge importante), ainsi, l'entreprise va pouvoir utiliser les cash flows générés par ce DAS pour financer le développement d'une autre activité.

Le croisement des situations et des positions débouche sur un tableau à 4 cases (ou une matrice) ; chacune d'elles possède des caractéristiques commerciales et financières qui justifient son nom et la stratégie à suivre.



- Les « **vaches à lait** » sont des produits arrivés à maturité. Ils génèrent des profits intéressants et des liquidités. La stratégie consiste à maintenir leur position de force et à générer de l'argent nécessaire au développement des autres produits (vedettes et dilemmes notamment).

- Les « **vedettes** » sont des produits prometteurs pour l'entreprise. La stratégie consiste à les dynamiser par des investissements appropriés pour suivre la croissance de leur marché et s'y maintenir en position de force. Une « vedette » contribue à la rentabilité de l'entreprise et génère des bénéfices. Les produits vedettes sont amenés à devenir progressivement des vaches à lait avec la saturation du marché.

- Les « **poids morts** » sont des produits positionnés sur un marché déclinant et très concurrentiel et dont l'entreprise devra envisager de se débarrasser dès qu'ils seront trop coûteux à entretenir.

- Les « **dilemmes** » sont des produits fortement concurrencés qui ne dégagent pas de profits. Ils pourraient cependant en dégager si des investissements étaient faits sur eux (ils pourraient alors devenir des étoiles). Comme leur nom l'indique, il faut s'interroger sur leur disparition ou leur maintien.

En positionnant les produits, la matrice BCG permet au décideur de mieux visualiser la situation de chacun d'eux et d'évaluer l'équilibre entre ses différentes activités :

- celles que l'on maintient par inertie,
- celles qui rapportent de l'argent et permettent de financer d'autres activités,
- celles qui assurent la croissance de l'entreprise,
- celles qui, bien gérées, pourraient représenter l'avenir de l'entreprise.

#### 4.2.6.2. Politique de Prix

Deuxième composante de la politique marketing, le prix est la seule variable d'action directement génératrice de revenu, tous les autres éléments du mix marketing étant des facteurs de coût.

##### 4.2.6.2.1. Les objectifs d'une politique de prix

\* la *maximisation du profit*

\* la *conquête de part de marché* : à travers la fixation d'un prix inférieur à la concurrence et le maintien des coûts de production aussi bas que possible. Cette stratégie se justifie par : \* la sensibilité du marché au prix ; \* la diminution rapide des coûts unitaires de production et de distribution quand les volumes augmentent ; ou \* le découragement de la concurrence actuelle et potentielle par un faible prix.

\* l'*écrémage du marché* : certaines entreprises cherchent à tirer parti du fait que certains acheteurs sont prêts à payer un prix élevé en raison de la haute valeur du produit à leurs yeux (ils sont considérés comme la crème du marché), elles optent donc pour un prix élevé. Une telle approche est justifiée si l'une des conditions suivantes est remplie : \* les acheteurs peu sensibles au prix sont en nombre suffisant ; \* lorsque le volume de production diminue, les coûts unitaires de production et de distribution n'augmentent pas trop ; \* il y a peu de danger qu'un prix élevé provoque l'apparition de concurrents ; \* un prix supérieur véhicule une image de qualité. Toutefois, et avec le temps, l'entreprise ayant opté pour cette stratégie est amenée à baisser progressivement ses prix de façon à toucher des segments de plus en plus vastes du marché.

\* la *maximisation du chiffre d'affaires* : dans le cas où une entreprise a des difficultés de trésorerie, elle choisit de fixer un prix qui lui permettra de réaliser le chiffre d'affaires le plus élevé possible.

\* la *rentabilité* : il s'agit de la fixation d'un prix de façon à obtenir un taux de rentabilité suffisant même si un autre prix aurait permis une rentabilité plus élevée. Cette pratique est surtout adoptée par les services publics ou dans les grands monopoles dont les profits très élevés seraient taxés ou sont interdits par le gouvernement.

\* la *promotion d'une gamme de produits* : une entreprise faisant recours à cette alternative cherche à favoriser les ventes de l'ensemble d'une gamme plutôt que de rapporter un bénéfice sur un article

particulier. A titre d'exemple, il y a le *prix d'appel* qui consiste à fixer un faible prix pour un produit très demandé de façon à attirer un grand nombre d'acheteurs qui achèteront d'autres produits par la même occasion. Il y a également le *prix de prestige* qui sert à véhiculer une image de qualité pour toute la gamme et non seulement l'article objet d'une telle tarification.

Lors de la fixation de son prix de vente, l'entreprise doit tenir compte de la réaction des divers intervenants sur le marché qui sont les distributeurs, les concurrents, les fournisseurs, l'Etat et les autres départements de l'entreprise.

#### 4.2.6.2.2. Les procédures de fixation du prix de vente

Il y a quatre procédures distinctes de fixation des prix de vente : la fixation à partir des coûts, la fixation à partir de la demande, la fixation à partir de la concurrence et la fixation des prix de certains produits par l'Etat.

**1) La fixation des prix à partir des coûts** nécessite l'identification des coûts fixes et des coûts variables.

Les *coûts fixes* se réfèrent aux coûts qui ne changent pas avec la variation du volume de l'activité ou du chiffre d'affaires réalisé, par exemple le loyer des locaux ou les salaires de la direction générale qui doivent être pris en considération quelque soit le niveau des ventes.

Les *coûts variables* sont ceux qui varient avec le nombre d'unités fabriquées ou commercialisées, par exemple les matières premières ou l'énergie.

Certains frais (par exemple les frais de transport) sont mixtes, c'est-à-dire qu'ils présentent une composante fixe (l'amortissement du véhicule ou certaines de ses charges) et une composante variable (le carburant).

Au total des coûts fixes et coûts variables, il convient d'ajouter une marge pour déterminer le prix de vente.

Le niveau du prix de vente, et par conséquent la compétitivité de l'entreprise, dépend essentiellement de sa maîtrise des coûts fixes qui permet de comprimer les frais unitaires fixes grâce à la diversification de l'activité et à l'augmentation des ventes.

Enfin, certains facteurs doivent être pris en considération dans le cas de la fixation des prix d'une gamme de produits, et ce en raison :

- Le risque de cannibalisme (empiètement de deux marques d'une même entreprise, l'une sur l'autre et sur les marques concurrentes)
- L'analyse de rentabilité d'une gamme de produits
- Les stratégies de prix de gammes (prix liés, prix de haut et de bas de gamme, prix de produits complémentaires)

#### **2) La fixation des prix à partir de la demande**

En plus de la prise en compte des considérations de coût, cette seconde approche à la détermination du prix de vente considère les perceptions des consommateurs et l'intensité de leur désir d'achat. A cet égard, la notion d'élasticité doit être prise en considération (% de variation des quantités vendues / % de variation des prix)

Ainsi, et particulièrement pour le lancement de nouveaux produits, deux politiques peuvent être adoptées : la politique d'écrémage et la politique de pénétration. La *politique d'écrémage* consiste à fixer le prix du produit, lors de son lancement, à un niveau élevé considérant que certains acheteurs

sont disposés à payer un prix élevé en raison de la haute valeur du produit. Ce segment d'acheteurs, situé à l'extrémité supérieure de la pyramide de la demande, présente des caractéristiques de faible sensibilité au prix simultanément avec la recherche l'image de qualité.

A l'opposé, la *politique de pénétration* vise la fixation du prix de vente lors du lancement à un niveau relativement bas (lui assurant la couverture de ses coûts plus une marge limitée), pour le rendre accessible à plusieurs segments du marché, et ce en vue de la maximisation de la part de marché de l'entreprise concernée.

Ces deux politiques de pénétration ou d'écrémage sont retenues quand des conditions spécifiques prévalent concernant la structure de la demande, les capacités de la concurrence ainsi que de l'appareil de production mis en place par l'entreprise elle-même.

### **3) La fixation des prix à partir de la concurrence**

Cette troisième procédure tient compte lors de la fixation de ses prix de vente, à la fois de ses coûts ainsi que les politiques de prix pratiqués par les concurrents. Ainsi l'entreprise choisit de vendre ses produits se référant au prix des concurrents (en vendant soit au même prix qu'eux, soit en dessous, soit en dessus, soit enfin au prix moyen pratiqué dans le secteur, adoptant, dans une certaine mesure, le *prix du marché*).

Cette pratique se justifie également quand il est difficile de prévoir la réaction des acheteurs et des concurrents à une modification des prix, particulièrement quand le produit est largement disponible sur le marché.

### **4) La réglementation des prix des ventes**

Enfin, dans certaines situations de marché caractérisées par l'inégalité des pouvoirs de négociation des différents intervenants (vendeurs, acheteurs, intermédiaires de transport, de stockage, de conditionnement, de financement, etc.), et quand il s'agit de produits alimentaires de première nécessité justifiant la mise en place de mécanismes de compensation, l'Etat intervient pour fixer les prix de cession de certains produits entre les différents niveaux de la filière.

#### **4.2.6.3. Politique des circuits de distribution**

La distribution recouvre l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur. L'éloignement physique et/ou psychologique entre producteurs et acheteurs est tel que le recours à des intermédiaires devient nécessaire pour permettre une rencontre efficace entre l'offre et la demande.

Le recours à des intermédiaires implique pour l'entreprise une perte de contrôle sur certains des éléments du processus de commercialisation. Donc du point de vue du fabricant, le choix du circuit de distribution est une décision stratégique qui doit être compatible avec les attentes du segment-cible visé et avec les objectifs de l'entreprise

##### **4.2.6.3.1. Rôle économique de la distribution**

- Les fonctions de la distribution (Transporter, fractionner, stocker, assortir, contacter, informer et promouvoir)
- Les flux de la distribution (titre de propriété, physique, commandes, financier et informations)
- Les raisons d'être des intermédiaires (démultiplication des contacts, économies d'échelle, réduction des disparités de fonctionnement, meilleur assortiment offert et meilleur service)

#### 4.2.6.3.2. La structure verticale d'un réseau de distribution

- Les différents types d'intermédiaires (grossistes, détaillants indépendants, distribution intégrée des grands magasins, succursales multiples, magasins populaires, supermarchés aux hypermarchés, hard discounters, agents/courtiers et les sociétés de service)
- Les configurations d'un circuit de distribution (circuit direct et circuit indirect, canal court ou circuit à un niveau, canal semi long ou circuit à deux niveaux ou encore canal long ou circuit à trois niveaux)
- Les critères de choix d'un réseau de distribution (caractéristiques du marché « acheteurs et produits », caractéristiques des produits distribués et caractéristiques de l'entreprise (taille et ressources financières du fabricant).

#### 4.2.6.3.3. La stratégie de couverture de marché

Selon les typologies des produits de consommation « produits d'achat courant, produits d'achat réfléchi, produits de spécialité, ou de luxe et produits non recherchés », quatre stratégies de couverture du marché peuvent être adoptées :

- La distribution intensive (toucher le plus nombre possible de points de vente pour maximiser la disponibilité du produit)
  - La distribution sélective selon la taille des distributeurs, leur qualité de service et leur compétence technique)
  - La distribution exclusive et le franchising (types de franchise, caractéristiques d'une bonne franchise, avantages pour le franchiseur et avantages pour le franchisé)
  - la distribution directe pour les industriels, les acheteurs institutionnels dont les exigences ne peuvent pas être satisfaites par les intermédiaires.
- Souvent, une combinaison de systèmes de distribution est retenue par l'entreprise.

#### 4.2.6.3.4. La stratégie de communication vis-à-vis des intermédiaires

- Les stratégies de pression « push » (destinées aux intermédiaires afin de les motiver à pousser le produit vers les consommateurs finaux)
- Les stratégies d'aspiration « pull » (destinées aux consommateurs finaux afin de les motiver à demander le produit auprès des distributeurs)

#### 4.2.6.3.5. L'analyse des coûts de distribution

Il importe d'analyser les marges des distributeurs tenant compte des fonctions assurées, de la rotation et du volume des produits, ainsi que des caractéristiques du marché et de procéder à la comparaison des coûts de distribution quand l'acheminement des produits aux clients se fait par plusieurs canaux.

#### 4.2.6.3.6. Le marketing stratégique du distributeur

- Les *mutations* de la grande distribution (la prolifération du nombre de distributeurs, la concurrence par les prix, le taux élevé de concentration des leaders de la distribution, ainsi que les changements dans les comportements d'achat)
- Les stratégies de différenciation du distributeur (le magasin vu comme concept multi-attributs, les objectifs stratégiques du distributeur, les stratégies répliques des fabricants)

#### 4.2.6.3.7. Le marketing direct

- Le marketing direct et le marketing interactif
- Les raisons d'être du marketing sans magasin (les moyens du marketing direct, la mise en place d'un système de marketing direct, la vente par Internet, les conflits potentiels entre réseaux on-line et on-land)

#### 4.2.6.4. Politique de Promotion et de Communication

Pour se traduire dans les faits, les choix stratégiques effectués par l'entreprise doivent être assortis de programmes d'action vigoureux sans lesquels les objectifs de pénétration commerciale ont peu de chances d'être atteints.

Pour vendre, il ne suffit pas d'offrir un produit à un prix attractif par l'intermédiaire d'un réseau de distribution bien structuré, encore faut-il faire connaître l'offre, mettre en évidence ses qualités distinctives vis-à-vis du groupe d'acheteurs visé et stimuler la demande par des actions promotionnelles appropriées. Pour être efficace, une stratégie marketing implique donc le développement d'un programme de communication, dont les objectifs sont le *faire savoir* et le *faire valoir*, et qui s'appuie sur différents moyens de communication, dont les plus importants sont la force de vente, la publicité, la promotion des ventes et les relations extérieures.

La *communication* peut être définie comme étant la conception et la transmission par l'entreprise sur le marché cible des informations détaillées sur l'entreprise elle-même ainsi que sur les produits et services qu'elle offre. Les actions de communication de l'entreprise ne concernent pas uniquement sa clientèle mais elle doit également couvrir ses détaillants, ses fournisseurs, les actionnaires et les pouvoirs publics dans le but de promouvoir son image.

##### 4.2.6.4.1. La nature et le rôle de la communication marketing

- Les moyens de communication marketing ou mix de communication (force de vente, publicité et promotion des ventes)
- Le processus de communication (échange de signaux entre émetteur et récepteur et système de codage/décodage, objectifs d'une communication efficace)
- Les stratégies de communication personnelle et impersonnelle ainsi que le mix des supports de communication
- Le coût des activités de communication

##### 4.2.6.4.2. La vente ou la communication personnelle (la force de vente)

- Les tâches et les missions exercées par les vendeurs (activités de vente, de service et de transmission d'informations, vendeur et représentant)

Fonctions	Objectifs	Contenu
<b>1- Prospection</b>	Elargir la clientèle	Rechercher de nouveaux clients Etudier leurs problèmes Proposer des solutions adéquates
<b>2- Vente</b>	Prendre les commandes	Recueillir les ordres Argumenter pour convaincre
<b>3- Suivi du client</b>	Fidéliser la clientèle	Suivre les ventes Conseiller et aider les clients Assurer un début de SAV Contrôler les stocks
<b>4- Retour des informations collectées</b>	Connaître les réactions de la clientèle	Informar l'entreprise sur : - les comportements de prospects et des clients finaux - Les attitudes des distributeurs - Les actions des concurrents

- La négociation commerciale (les fondements de la négociation, les caractéristiques de la négociation commerciale, les caractéristiques de la vente relationnelle, les limites de la vente relationnelle, les étapes de la vente relationnelle)

- Les stratégies d'organisation et de déploiement de la force de vente (affectation des vendeurs selon les secteurs de vente de l'entreprise : division géographique, produit de l'entreprise, catégorie de clients, ou en structure complexe combinant les trois autres structures ; formation et équipement des vendeurs ; fixation des quotas de vente ; résultats attendus des vendeurs, etc.)
- La composition de la force de vente : *responsables commerciaux* (Directeur commercial, Chef de produit, Responsable des ventes, Inspecteur des ventes), *vendeurs* (VRP ou représentants salariés), *autres intermédiaires du commerce* (courtiers, commissionnaires et concessionnaires exclusifs).
- Le recrutement et la sélection des vendeurs (hommes ou femmes ayant la compétence technique, capables de s'adapter à l'environnement de l'entreprise et réunissant des qualités telles que : l'empathie, la psychologie, le sens des affaires, le dynamisme, l'ambition, la motivation, les compétences techniques, la capacité d'organisation et de contact, l'équilibre émotif, la discipline du travail, l'aspect général, la bonne présentation, etc.
- La formation des vendeurs : donnée fondamentale concernant les nouveaux et anciens vendeurs et nécessitant des plans de formation se rapportant aux produits, aux procédures et arguments de vente, aux objectifs commerciaux, à l'entreprise et à son environnement, etc.
- La rémunération des vendeurs conditionne leur recrutement, leur motivation et leur stabilité. Le système de rémunération doit prendre en compte les trois paramètres se rapportant à la régularité des revenus, récompense des performances et justice et équité. Trois modalités : le fixe, la commission et le mix (fixe + commission).
- La motivation des vendeurs doit être basée sur des facteurs tels que les conditions de travail, la motivation personnelle, le sens du devoir à accomplir, le respect de la sécurité, la reconnaissance, etc.
- La supervision des agents commerciaux (suivi des visites, suivi des prospections, gestion du temps, élaboration et rédaction des documents)
- L'évaluation des vendeurs par la collecte et le traitement judicieux d'informations pertinentes extraites de rapports annuels, de prospection, de nouveaux clients, de clients perdu, et de rapports sur les tendances du marché. Tenir compte à cet effet des comparaisons entre vendeurs, comparaisons avec le passé, et comparaison au niveau de la satisfaction des clients.

#### 4.2.6.4.3. La publicité ou la communication impersonnelle

- Les différentes formes de la communication publicitaire (publicité d'image, publicité promotionnelle, publicité réponse, publicité en ligne)
- Les préalables à la communication publicitaire (pression marketing, décisions d'achat complexes, qualité distinctive du produit, demande primaire expansible, ressources financières)
- Les objectifs de la communication publicitaire (créer ou développer la demande primaire, créer ou entretenir la notoriété de marque, créer ou entretenir une attitude favorable à la marque, stimuler l'intention d'achat, faciliter l'achat de la marque)

#### 4.2.6.4.4. La promotion des ventes

- Les objectifs de la promotion des ventes (promotion consommateur, promotion distributeur, promotion commerciale et promotion réseau)
- Les différentes techniques promotionnelles (réduction des prix, essais et échantillons, jeux et concours)
- Les effets de la promotion sur les ventes (effets de promotions sur les consommateurs, sur les distributeurs, la rentabilité des actions promotionnelles)

#### 4.2.6.4.5. Les relations publiques

- Les objectifs des relations publiques (différences avec les autres formes de communication : objectif, cible et moyens, quatre catégories d'outils utilisés : info sur l'entreprise, publications, événements et mécénat)
- Le parrainage et le mécénat
- L'importance du parrainage dans le monde

#### 4.3. Synthèse du diagnostic : Matrice SWOT

Il s'agit de reprendre sommairement les principaux constats issus du diagnostic marketing de l'entreprise et de son environnement en les structurant en une matrice, ou tableau à 4 cases, dit SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) :

- Forces
- Faiblesses
- Opportunités
- Menaces

<p><b><u>Forces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence ancienne dans le marché</li> <li>- Structure adéquate des coûts</li> <li>- Réseau de distribution bien établi</li> <li>- Appareil de production souple</li> <li>- Etc.</li> </ul>	<p><b><u>Faiblesses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sources d'approvisionnement aléatoires</li> <li>- Taux d'absentéisme élevé (perturbation de la fabrication)</li> <li>- Evolution rapide de la technologie et investissements lourds dans outil de production</li> <li>- Etc.</li> </ul>
<p><b><u>Opportunités</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilités d'exportation</li> <li>- Diversification gamme de produits</li> <li>- Extension marché local par actions d'information et de promotion</li> <li>- Etc.</li> </ul>	<p><b><u>Menaces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque d'entrée de nouveaux concurrents</li> <li>- Importations probables en raison baisse prévue des droits de douane</li> <li>- Etc.</li> </ul>

A l'achèvement de sa mission de diagnostic de la fonction Marketing/Ventes, le consultant devra effectuer, en guise de récapitulation, une synthèse des constatations et des conclusions auxquelles il aura abouti. Un tableau à 4 cases permettra de classer, par ordre décroissant d'importance, les principaux points saillants se rapportant à chacune des quatre composantes du diagnostic : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces. Ainsi, toute personne concernée par la mission du consultant, et en particulier le premier responsable de l'entreprise, pourra d'un seul coup d'œil se rendre compte des résultats synthétiques du « bilan » établi par le consultant, et de ce fait, il sera en meilleure position pour apprécier les recommandations formulées pour assurer la mise à niveau de son entreprise.

#### 4.4. Recommandations : Marketing/Ventes

Le consultant en marketing est appelé à choisir, parmi les recommandations énumérées ci-dessous, celles qui répondent le mieux aux besoins de l'entreprise faisant l'objet de l'action de mise à niveau, tout en tenant compte des résultats du diagnostic effectué. Eventuellement, et si les besoins identifiés le justifient, le consultant peut proposer des recommandations autres que celles indiquées dans cette section.

#### 4.4.1. Recommandations relatives à l'organisation et au fonctionnement du département commercial

- Compléter l'organigramme du département commercial par la *mise en place, selon les besoins de l'entreprise, de structures (cellules ou services) nouvelles* chargées des activités de marketing autres que celles liées directement à la vente, telles que « Etude de marché », « Promotion et publicité », « Veille marketing », « Gestion des relations avec les clients », ou autres.
- Elaborer une *définition écrite et précise des tâches* de chacune des cellules du département commercial
- Etablir des *modalités de circulation de l'information* et des *relations de collaboration et d'échange de données*, aux niveaux horizontal et vertical, entre les agents affectés au département commercial
- Prévoir des *niveaux de contrôle* appropriés permettant au premier responsable du département d'être régulièrement et complètement informé d'éventuels retards, omissions ou anomalies dans l'accomplissement des tâches des différents agents, et d'en être informé aussitôt que possible
- Etablir un *manuel de procédures* pour l'exécution de chacune des principales tâches prévues dans le cadre de l'organigramme du département commercial
- Définir les *relations d'échange de données et de collaboration* entre, d'un côté, les agents du département commercial, et de l'autre, ceux des autres départements de l'entreprise avec lesquels ils sont appelés à collaborer régulièrement, et en particulier les services ou départements suivants : livraison des commandes, programmation de la production, et affaires comptables et financières pour l'établissement des factures et le recouvrement
- Proposer, si nécessaire, le *renforcement de l'effectif du département commercial* par le recrutement de nouveaux agents en définissant le domaine et le niveau de leurs qualifications, en termes de formation initiale et d'expérience, et en se référant aux spécificités des postes d'affectation telles que définies dans l'organigramme
- Proposer la réalisation d'actions de formation ou de recyclage destinées à certaines catégories d'agents du département commercial afin *d'améliorer l'adéquation de leurs aptitudes avec les exigences des postes* qu'ils occupent et de renforcer leurs compétences
- Instaurer des *réunions périodiques entre les cadres du département commercial* et au cours desquelles des questions d'intérêt commun seront débattues et où les avis seront recueillis en vue d'assurer une plus grande contribution de tous les agents compétents à la prise de décisions
- Proposer des moyens *d'amélioration de l'accès des agents du département commercial aux données* technologiques, commerciales et économiques se rapportant au secteur d'activité de l'entreprise, en créant un site web de l'entreprise, en s'abonnant à des revues nationales ou internationales spécialisées, en consultant des sites web appropriés ou en obtenant l'accès à certaines bases de données pertinentes
- Sensibiliser les responsables du département commercial à l'utilité de *l'élaboration de prévisions annuelles de ventes* qui constituent des objectifs de performance pouvant guider l'activité de tous les agents concernés. Au cours de l'année, ces prévisions annuelles peuvent être décomposées en prévisions trimestrielles ou mensuelles, et donner lieu à des comparaisons périodiques avec les réalisations correspondantes afin de dégager des écarts éventuels, les analyser et apporter les mesures correctives appropriées

#### 4.4.2. Recommandations relatives à la mise à niveau de la Fonction Marketing / Ventes

A titre de repères, des recommandations sont formulées ci-après se rapportant à chacune des quatre composantes (le produit, le prix, les circuits de distribution, et la promotion et communication). Le consultant est appelé à s'en inspirer pour la formulation de recommandations spécifiques justifiées par les constatations et conclusions issues directement du diagnostic effectué auprès de l'entreprise.



Il importe de rappeler que les quatre composantes de la politique marketing sont fondamentalement liées les unes aux autres, et que toute action sur l'une d'entre elles entraîne systématiquement un impact sur les trois autres.

#### 4.4.2.1. Recommandations liées au produit

- Formuler des propositions à soumettre à l'attention de la Direction du département commercial et de la Direction Générale de l'entreprise se rapportant à la *restructuration éventuelle ou la diversification de la gamme de produits*, soit par le rajout de nouveaux produits (innovations mineures ou majeures), soit par l'abandon de certains autres produits quand la baisse de leur rentabilité porte préjudice à la rentabilité globale de l'entreprise, et particulièrement quand ils peuvent être remplacés par les produits nouvellement introduits par cette dernière. A cet égard, il convient de s'inspirer des critères de gestion du mix des produits quand ces derniers passent par les différentes phases de leur cycle de vie
- Faire établir ou adopter, selon les besoins, des *normes pour la fabrication, l'emballage, le packaging ou la contenance* des produits afin de mieux répondre aux exigences de chaque produit, compte tenu de ses caractéristiques propres (physiques et techniques), des spécificités des circuits de distribution (conservation, manipulation et stockage) et des préférences et attentes de la clientèle (commodité, praticité, utilité et habitudes d'utilisation)
- Formuler des propositions pour *améliorer la qualité des produits fabriqués* compte tenu des contraintes imposées par la concurrence, la réglementation en vigueur dans le marché national ou dans les marchés ciblés à l'exportation, tout en tenant compte de l'impact de telles améliorations sur le prix de revient et, par conséquent, sur le prix de vente
- Formuler des propositions pour le groupage, au stade de la vente au niveau du détail, de certains produits de la gamme, et ce afin de faire bénéficier les articles à faible rotation ou à demande limitée (poids morts) des effets d'entraînement des produits phares ou vedettes, particulièrement dans l'optique de l'analyse du portefeuille d'activités et de *l'identification des domaines d'activité stratégique / DAS et des couples produits-marchés*
- Recommander l'introduction d'une *plus grande souplesse dans l'appareil de fabrication et d'emballage* des produits afin de mieux répondre aux exigences des consommateurs du marché domestique pendant les périodes de pointe ou de consommation inhabituelle, ou dans les marchés extérieurs quand les exigences des clients étrangers nécessitent des modifications dans la fabrication du produit (rajout d'ingrédients) ou dans son emballage (matériau ou contenance autres que ceux habituellement utilisés par les clients du marché national).

#### 4.4.2.2. Recommandations liées au prix

- Assurer une *plus grande maîtrise dans la détermination et le calcul des éléments du prix de revient* de fabrication (frais fixes et frais variables) nécessaires à la fixation du prix de vente
- Sensibiliser les responsables du département commercial, préalablement au calcul du prix de vente et selon la nature des transactions à effectuer, à *retenir l'objectif le mieux indiqué* parmi les nombreux objectifs se rapportant soit à la maximisation du profit, à la conquête de part de marché, à la maximisation du chiffre d'affaires, à la rentabilité ou encore à la promotion d'une gamme de produits
- Recommander à l'entreprise *l'adoption d'une méthode appropriée de calcul de ses prix de vente* qui s'inspire judicieusement des éléments du prix de revient et des considérations se rapportant à la demande et à la concurrence prévalant dans le marché où elle opère
- Prévoir des *systèmes d'ajustement des tarifs de vente* basés sur les spécificités des commandes passées par certains clients en tenant compte du volume des commandes

placées, de leur régularité, ainsi que des conditions de règlement ou de livraison quand elles ne nécessitent pas la prise en charge de certains frais de financement ou de transport généralement inclus dans la marge commerciale habituelle.

#### 4.4.2.3. Recommandations liées aux circuits de distribution

- Recommander la *consolidation des circuits actuels de distribution* retenus par l'entreprise quand le diagnostic fait ressortir leur adéquation avec les spécificités et les besoins des différentes catégories de distributeurs et de leurs clients
- S'assurer que la *stratégie de couverture du marché* correspondant à une distribution directe, intensive, sélective, exclusive ou en franchise est *en parfaite adéquation* avec les caractéristiques du produit, des clients ainsi que des distributeurs eux-mêmes
- Dans le cas où l'entreprise a choisi un système de distribution mixte basé sur la *combinaison simultanée de plusieurs formes de canaux de distribution* en raison des spécificités des besoins des différentes catégories de clientèle, il convient de veiller à ce que chaque système sert convenablement les besoins de ses propres clients actuels et potentiels, tout en assurant une coordination appropriée entre toutes les structures de vente internes et externes intervenant dans le système global de distribution de l'entreprise
- Inciter les équipes de la force de vente du département commercial chargées des ventes directes, ainsi que les intermédiaires de la distribution indirecte, chacun en ce qui le concerne, à assurer une *prospection active de ses propres clients potentiels et des visites régulières à ses principaux clients actuels* afin de sauvegarder les parts de marché acquises et même les renforcer par l'obtention de commandes nouvelles ou additionnelles.
- Quand le diagnostic révèle des potentialités effectives à l'exportation, l'entreprise devra faire les efforts nécessaires pour recueillir les données nécessaires à la formulation d'une stratégie d'exportation en définissant ses quatre composantes relatives au produit, au prix, aux circuits de distribution et à la promotion et communication afin d'assurer une mise en application appropriée.

#### 4.4.2.4. Recommandations liées à la promotion et communication

-Sensibiliser les responsables du département commercial sur l'opportunité de faire savoir et faire valoir les produits de l'entreprise sur le marché ciblé par la *formulation d'un programme approprié de promotion et de communication dans le but d'assurer un soutien à la réalisation des prévisions de vente.*

-Inciter à l'élaboration d'un ensemble de supports promotionnels constitués d'un site web propre à l'entreprise, de quelques brochures promotionnelles dont le contenu et les autres caractéristiques seront déterminés en fonction des résultats du diagnostic et de l'étude de marché à réaliser

-Le *mix des différents supports* à retenir (portant sur la force de vente, la publicité, la promotion des ventes et les relations publiques) ainsi que la part relative de chacun doivent se faire en tenant compte de la pertinence et de l'efficacité de chaque support, des sommes à allouer au programme de communication, ainsi que des caractéristiques des produits de l'entreprise et ses consommateurs ciblés

-Accorder une attention spéciale à la publicité « push » par des actions variées de motivation des intermédiaires de la distribution pour les inciter à pousser davantage les produits de l'entreprise vers les clients, et ce quand le rôle des distributeurs est particulièrement déterminant

-Quand la réalisation d'un programme de promotion et de communication s'avère nécessaire, la détermination du budget à lui consacrer doit prendre en considération les dépenses réalisées au cours de l'année précédente, le % du chiffre d'affaires retenu par l'entreprise pour l'année nouvelle, ainsi que les pratiques utilisées par les concurrents dans ce domaine

-Les procédures de réalisation du programme de promotion et de communication (recours éventuel aux services d'une agence de communication ou réalisation par les moyens propres du département commercial) doivent prendre en considération les objectifs spécifiques à atteindre par l'entreprise ainsi que les exigences du marché

-Envisager la possibilité d'associer *le personnel de l'entreprise à la promotion de ses produits* au niveau de leurs relations familiales, amicales et de voisinage grâce à des actions de communication interne les informant des nouveaux produits ou des promotions spéciales lors de leur lancement.

#### 4.5. Plan d'action : Marketing/Ventes

Le plan d'action proposé pour la mise à niveau de la Fonction Marketing / Ventes est constitué de deux parties :

- Actions pour l'organisation et le fonctionnement du département commercial
- Actions pour la mise à niveau de la Fonction Marketing /Ventes

Les actions retenues dans le plan indiqué ci-après découlent directement des recommandations générales issues du diagnostic effectué dans le cadre de la mise à niveau de l'entreprise. Au cas où le consultant formule d'autres constatations ou tire d'autres conclusions, suite à la réalisation de son diagnostic, des actions correspondantes doivent être proposées et incluses dans le cadre du plan d'action à élaborer.

##### 4.5.1. Actions pour l'organisation et le fonctionnement du département commercial (5 actions)

- Restructuration de l'organigramme du département commercial selon les recommandations formulées (Mise en place de structures nouvelles assurant des tâches de marketing non directement liées aux ventes, définition écrite des tâches, modalités de circulation de l'information au sein du département, niveaux de contrôle des tâches, définition des relations de collaboration et d'échange de données entre les agents du département commercial et ceux des autres départements concernés de l'entreprise)

- Elaboration d'un manuel de procédures des principales tâches du département commercial

- Recrutement de nouveaux agents pour assurer les nouvelles tâches de marketing et éventuellement consolider la réalisation des tâches se rapportant directement aux ventes

- Mise au point d'un programme d'actions de formation et de recyclage pour les agents du département commercial (identification des bénéficiaires de la formation, des thèmes de formation, du contenu de la formation, durée de la formation et choix des formateurs à retenir)

- Réalisation du programme d'actions de formation et de recyclage (Programmation et déroulement des actions de formation)

#### 4.5.2. Actions pour la mise à niveau de la Fonction Marketing / Ventes (11 actions)

##### 4.5.2.1. Actions liées à la politique de produits

- Mise au point d'un programme de diversification de la gamme de produits de l'entreprise
- Mise en place de normes de fabrication et d'emballage des produits
- Mise en place d'un programme d'amélioration de la qualité des produits
- Identification des contraintes se rapportant à la modification éventuelle des caractéristiques de fabrication et d'emballage des produits en vue d'assurer une plus grande souplesse de l'appareil de fabrication de l'entreprise

##### 4.5.2.2. Actions liées à la politique de prix

- Détermination des éléments du prix de revient (frais fixes et frais variables) en vue de permettre la mise en place d'une procédure de calcul automatique des prix de vente
- Mise en place d'un système d'ajustement des prix de vente selon la nature des transactions

##### 4.5.2.3. Actions liées aux circuits de distribution

- Mise au point d'un programme de restructuration du réseau des circuits de distribution des produits de l'entreprise
- Mise en place d'une procédure de coordination entre les différents circuits de distribution et de liaison avec le département commercial de l'entreprise
- Mise au point d'une procédure de fonctionnement des réseaux de distribution assurant, pour chaque type de circuit, une prospection et un suivi appropriés des clientèles actuelles et potentielles, ainsi que l'élaboration de normes de performance

##### 4.5.2.4. Actions liées à la promotion et communication

- Confection d'un site web de l'entreprise ainsi que de supports promotionnels et brochures d'information
- Elaboration d'un programme de publicité, de promotion et de relations publiques dont les caractéristiques seront définies selon les résultats et les conclusions dégagés du diagnostic effectué

## **5. DIAGNOSTIC TECHNIQUE ET ENVIRONNEMENTAL**

---

## 5. Diagnostic Technique et Environnemental

### 5.1. Diagnostic technique

#### 5.1.1. Approche globale du diagnostic technique

Ce diagnostic se réalise selon la trilogie **entrée-processus-production** et porte sur:

**a) Une analyse dans le temps et dans l'espace** des entrées et de leurs caractéristiques (matières et fournitures, main-d'œuvre et énergie, équipements et matériels de production, etc.). L'analyste devra avoir le souci de la meilleure utilisation possible des matériels et du personnel technique et porter une attention particulière aux pertes de matières et aux consommations excessives (énergie, électricité, eau).

L'analyse des entrées se base sur l'observation de leur état et de leur fonctionnement, sur l'examen de l'évolution de leurs consommations de matières (comparées aux normes et aux prévisions), de leur taux de marche, de leur fréquence de panne et de leurs coûts de maintenance et d'entretien sans négliger l'étude des matières, des fournitures et de l'énergie. Aussi seront analysées les caractéristiques des matières achetées et leur conformité aux spécifications techniques, l'évolution des consommations par unité produite, des pertes et des déchets. Enfin, l'analyse portera sur la main-d'œuvre et pourra prendre appui sur un entretien avec le personnel visant à apprécier l'ambiance de travail, les compétences et les capacités techniques, y compris la qualification professionnelle, la formation du personnel et la sécurité du travail.

**b) Une analyse du système de production** (technologie et processus) et sa comparaison avec les systèmes utilisés dans la profession et chez les principaux concurrents. L'analyste devra d'abord apprécier le choix de la technologie adoptée par l'entreprise en fonction des facteurs de production disponibles (matières premières, main-d'œuvre, etc.), la flexibilité des moyens de production, c'est-à-dire leurs capacités à fournir une gamme étendue de produits et de s'adapter à des variations de volume, ainsi que la capacité du personnel de l'entreprise à assimiler la technologie et à innover. Puis, l'analyse du processus devra permettre d'apprécier la capacité de l'entreprise à fournir des produits finis répondant aux exigences de la clientèle en matière de qualité, de délai et de coût.

Elle portera également sur une appréciation des méthodes de gestion de la production et en particulier des fonctions suivantes: études et méthodes, planning et ordonnancement, gestion de la maintenance, contrôle et assurance de la qualité, etc.

**c) Ce diagnostic proposera, enfin, une évaluation des produits fabriqués** par l'entreprise basée sur l'analyse de leurs caractéristiques techniques et managériales (nature, qualité, prix, délais, distribution, service après-vente) par rapport à celles de la concurrence et celles exigées par les clients. Cette analyse portera également sur la conformité des produits aux normes internationales requises.

#### Évaluation des performances techniques

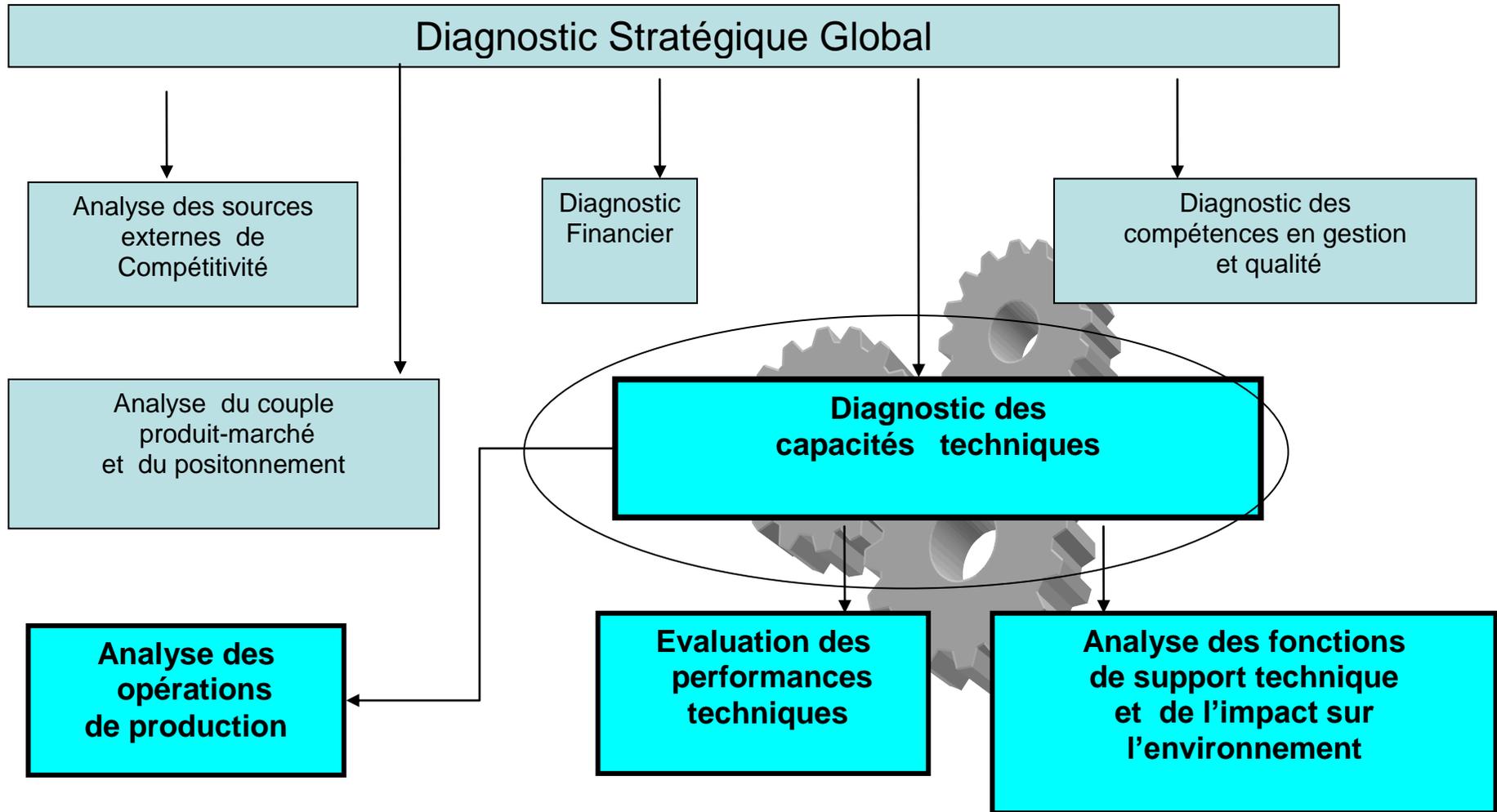
Cette évaluation se fera en termes de productivité, de rendement et de coûts.

La mesure des performances en termes de productivité et de rendement s'effectue sur la base d'une analyse de l'évolution des indicateurs (en volume) de la production par atelier et par usine, des consommations par atelier et par unité de produit, des taux d'utilisation de la capacité de production et des délais de production. Une comparaison des productivités des principaux équipements avec celles indiquées par le constructeur et celles des principaux concurrents peut être effectuée. Ces mesures de productivité et de rendement peuvent dégager des informations sur les goulets d'étranglement dus éventuellement à une mauvaise utilisation soit des machines, soit du personnel technique.

La mesure des performances en termes de coûts s'effectue sur la base d'une analyse (en valeur) de l'évolution des coûts de matières premières, de l'énergie, de l'entretien, de la sous-traitance, des frais généraux et des frais du personnel ainsi que des coûts d'immobilisation des stocks.

Au terme de ce diagnostic, le consultant technique sera en mesure d'identifier, de structurer, de classer les problèmes fondamentaux et les goulets d'étranglement inhibant le bon fonctionnement technique de l'entreprise et surtout de recommander un plan précis d'action visant à améliorer les performances de production.





### Approche Consultant :

1. Connaître l'entreprise et le responsable avant d'entamer le travail sur le terrain ;
2. Le consultant ONUDI n'est pas un inspecteur (impôts, bureau de contrôle, etc.); il n'est pas là pour critiquer, mais plutôt pour apporter de la valeur ;
3. Créer un climat de confiance. Encourager le responsable de l'entreprise à fournir l'information, en le convainquant de la volonté de l'aider de manière sincère ;
4. Respecter les rendez- vous et le planning pré-établi ;
5. Faites ce que vous avez promis ;
6. Garder à l'esprit que votre but est d'améliorer la performance de l'entreprise et que cela ne peut se réaliser que si l'entreprise est convaincue et motivée pour mettre en oeuvre vos recommandations. Un bon rapport de diagnostic est la base d'une bonne démarche d'amélioration ;
7. Prendre connaissance des objectifs précis et de la vision de l'entreprise. Se concerter avec les autres consultants : *il s'agit d'un travail d'équipe* ;
8. Examiner les différentes fonctions de l'entreprise comme un tout et comme un système constitué de plusieurs processus liés et interférant les uns avec les autres ;
9. Préparer la visite en envoyant suffisamment à l'avance une check-list reprenant les principaux éléments techniques afin de faciliter la mission et de préparer psychologiquement l'entreprise.

#### 5.1.2. Outil technique de production

##### 5.1.2.1. Profil de l'entreprise

Recueillir les informations relatives à l'entreprise : Coordonnées générales, Spécialité(s), Site(s), Zone(s), Chiffre d'affaires, Nombre d'employés, Tonnage global de production, Capacité de production.

##### 5.1.2.2. Gamme(s) de produits et Capacités de production

Identifier tous les produits fabriqués sur la base des critères mentionnés dans le tableau ci-dessous.

Produits	Conditionnement et poids unitaire	Quantités produites		Capacité de production (l /j, /mois ; T/an)	Préciser la période de production si l'activité est saisonnière
		Année -2	Année -1		
1					
2					
...					

### 5.1.2.3. Caractéristiques des produits finis et des matières premières

Identifier les caractéristiques physico-chimiques et microbiologiques, types d'emballage et les DLC.

#### Produits finis

Produits	caractéristiques physico-chimiques	Caractéristiques microbiologiques	Emballages	DLC
1				
2				
...				

#### Matières premières

Produits	caractéristiques physico-chimiques	Caractéristiques microbiologiques	Emballages	Durée de vie de stockage
1				
...				

### 5.1.2.4. Equipements de production

- Identifier les équipements de production, leur état, leur marque, leurs caractéristiques technologiques ;
- Préciser le niveau de suivi métrologique.

#### Liste des équipements

	Age	Etat	Nombre	Marque	CARACTERISTIQUES(C APACITES)
Equipement 1					
Equipement 2					
...					

#### Apporter des commentaires sur :

- le niveau technologique : .....  
+ Capacité de diversification de l'outil ?  
+ Flexibilité de la ligne pour répondre à un éventuel changement de la demande ?
- la vétusté : .....
- type de régulation des paramètres et leur enregistrement.

### 5.1.2.5. Taux d'utilisation

Identifier les capacités installées des principales unités de traitement et de conditionnement.

(Année)	Capacité installée	Temps d'engagement* <sup>1</sup>	Taux d'utilisation* <sup>2</sup>	Taux de panne* <sup>3</sup>
Unité 1				
Unité 2				
...				

\*1 : Temps d'engagement = nombre moyen d'heures de travail par jour

\*2 : Taux d'utilisation = ( temps réel de marche/temps engagé) X100

\*3 : Taux de panne = (temps d'arrêt pour panne/ temps engagé) X100

Expliquer les différences éventuelles.

#### 5.1.2.6. Equipements auxiliaires ou annexes

Pour les équipements suivants, préciser

- a) leur implantation
- b) leurs spécificités techniques
- c) leur état de vétusté, d'entretien et maintenance.

- Production de vapeur et d'eau chaude
- Traitement d'eau
- Compresseurs
- Groupes Frigorifiques
- Equipements d'hygiène
- Equipements de sécurité
- Equipements de manutention

Liste des équipements

	Age	Etat	Nombre	Marque	CARACTERISTIQUES (CAPACITES)
Equipement 1					
Equipement 2					
...					

#### 5.1.2.7. Procédé(s) : Diagrammes de fabrication, flux (matières, emballages, rejets, personnes)

- Présenter les diagrammes du/des procédé(s) de fabrication : Liste des étapes (avec paramètres technologiques, barèmes de T°/Temps, ... ) ;
- Présenter les flux (cf aussi ci-dessous « Lay out ») :
  - Intrants (ingrédients, eau, . . . ) ;
  - Emballages, suremballages, palettisation ;
  - Rejets ;
  - Personnes.

Commentaires :

Relever les anomalies éventuelles (Croisement de flux, non-respect du « Principe de la Marche en avant », non respect des paramètres de fabrication

#### 5.1.2.8. Positionnement technologique

Evaluer le niveau technologique de l'entreprise par rapport :

- au niveau national et international ;
- aux techniques récentes de l'activité.

Les critères à prendre en considération peuvent être :

- niveau technologique ;
- type d'emballage ;
- DLC des produits ;
- rendements ;
- niveau d'automatisation.

### 5.1.2.9. Evaluation du site et des locaux de production

Indiquer la surface totale du site en précisant les surfaces non couvertes et couvertes.  
Répartir les surfaces couvertes sur les principaux ateliers et bureaux.

Organisation des ateliers et plan d'implantation (lay out)

Utilisation	Surface au sol (m <sup>2</sup> )	%
Stockage matières premières		
Atelier de fabrication		
Stockage des produits finis		
Atelier d'entretien		
Laboratoires de contrôle		
Aire de circulation et de manutention		
Locaux administratifs et sociaux		
...		
<b>TOTAL</b>		100

Schématiser la disposition des ateliers et l'implantation des équipements dans l'usine ;  
Représenter sur la même figure les flux de matières et de produits.

Commentaires :

a) sur les superficies : .....

b) sur les flux : .....

### 5.1.2.10. Evaluation systématique de l'état des locaux de production

#### Etat global des locaux de fabrication sous l'angle de l'hygiène\*

Evaluer le « niveau d'hygiène » régnant dans l'entreprise en se référant notamment à :

- la bonne manutention des matières (cf déballage, absence de fuites, . . .) ;
- la conception appropriée des installations et équipements ;
- la bonne circulation des matières et des personnes (distances, temps, . . .).
- Séparation des zones de production : Séparées en zones "propres" et zones "sales"
- Situation des systèmes de drainage et égouts : Bien placés et efficaces pour l'évacuation des eaux usées
- Facilités pour le lavage des mains et vestiaires et lavabos à pédale, essuie-mains jetables ou séchage, etc. : En bon état et bien placées
- Agencement des équipements de fabrication : Bien placés pour éviter l'encombrement et les retours en arrière
- Etat des sols et des murs : Revêtement facile à nettoyer et à désinfecter
- Systèmes de ventilation : Puissance suffisante pour réduire la chaleur, éliminer les vapeurs d'eau, etc.
- Etat des plafonds et des lampes électriques : Faciles à nettoyer ; lampes électriques protégées
- Gestion des déchets et sous-produits : Collectés dans des conteneurs fermés ; élimination périodique

\* CAC/RCP -1-1969, Rév 4-2003. Code d'usages international recommandé – Principes généraux d'hygiène alimentaire (29 pages)

### Etat physique des locaux

Présenter les informations sur tous les locaux (type et état des matériaux, T°/HR, ...) selon le modèle ci-dessous en considérant :

Bâtiment X	Surface m <sup>2</sup>	Sol	Plafond	Murs	Portes	Drains	Conditions climatiques	Observations
Local 1								
Local 2								
Chaufferie								
Laboratoire								
Bureau 1								

#### 5.1.3. Organisation des ateliers

Organisation des ateliers selon les « 5 S »

Les « 5 S » permettent de se faire une idée générale de l'ORGANISATION dans les ateliers et des CONDITIONS de production (« le coup d'œil du connaisseur ») : on évalue ainsi le « GOOD HOUSEKEEPING PRACTICES » dans l'entreprise.

SEIRI	Débarrasser
SEITON	Ranger
SEISSO	Nettoyer, Inspecter
SEIKETSU	Tenir en ordre
SHITSUKE	Respecter les règles

Présenter une évaluation globale de l'organisation dans les ateliers selon les « 5 S ».

#### 5.1.4. Personnel : Organigramme

Présenter un organigramme de la production en précisant les principales fonctions de la production et l'encadrement.

#### EXEMPLE :

Au niveau des différentes fonctions, l'encadrement est assuré comme suit :

- Fonction..... : Mr..... de formation..... et ayant une expérience de X années dans ..... ;
- Fonction ...

#### Commentaires éventuels :

Vérifier que :

- les compétences sont au bon endroit ;
- Les responsabilités sont bien définies ainsi que les pouvoirs d'autorité ;
- Implication et motivation du personnel.

### 5.1.5. Gestion de la production

#### 5.1.5.1. Approvisionnement

Présenter les données relatives aux principaux ingrédients, conditionnements et emballages : Nature, source d'approvisionnement, quantité (poids, volume) selon le modèle ci-dessous.

- Principaux ingrédients (moyenne des trois dernières années) :

Année	Intrants	Source d'approv.*	Volume	Part de la valeur (%)	Droits de douane
200.	- -				
200.	- -				
200.	- -				

\* Source d'approvisionnement : Récolte propre, achat sur marché de gros, industriel, marché (inter)national

- Idem pour les principaux conditionnements (plastiques, verre, ...), emballages (plastiques, cartons, ..) et consommables.

#### Commentaires :

Formuler les commentaires se rapportant à :

- Niveau des stocks (insuffisant, moyen, adéquat, excessif) : .....
- Contrôle de qualité des ingrédients, emballages et consommables : .....
- Le degré de dépendance vis à vis des fournisseurs : .....
- ...

#### 5.1.5.2. Planification et ordonnancement de la production

Préciser le nombre d'équipes impliquées dans la production, le nombre d'heures et de jours de travail par semaine.

Noter également l'importance de la couverture du processus par des procédures écrites et le degré d'informatisation de la gestion de la production.

EXEMPLE : L'usine tourne en X équipes de X heures durant X jours par semaine. Des procédures écrites et gérées couvrent actuellement environ XX% du processus de fabrication et le degré d'informatisation de la gestion de la production est estimé à YY%.

#### Commentaires :

##### PLANIFICATION :

- Comparaison des commandes par rapport aux stocks Matières premières ?
- Calcul des besoins en approvisionnement ?

##### ORDONNANCEMENT :

- Affectation aux lignes : Répartition du travail par équipe et nombre d'équipes appropriés ?
- Insertion des commandes urgentes ?

### 5.1.5.3. Fonction méthode

S'informer sur l'existence (ou non) d'un « Bureau Méthode » ;

Comment la fonction est-elle gérée (systématique ou occasionnelle ?), analysée, suivie ?

Qui assure la fonction ?

L'entreprise détient-elle, sous forme documentée, les informations suivantes :

- Description technique des produits (« Fiches techniques produits ») ;
- Analyse des postes et des charges de travail ;
- Gammes de fabrication et analyse des temps ;
- Gestion des stocks et suivi des encours ;
- Analyse et suivi des coûts.

### 5.1.5.4. Fonction maintenance

L'analyse de cette fonction est faite à travers l'examen des points suivants :

- Gestion des dossiers machines et équipements :
  - documentation technique,
  - historique des entretiens et des pannes, des modifications ...
- Maintenance curative et / ou préventive et / ou prédictive ?
- Sous-traitance ?
- Budgets et suivi des coûts de la maintenance ;
- Gestion des stocks de pièces de rechange (PR) et des ensembles ;
- Degré d'informatisation.

Ces informations peuvent être obtenues au moyen des questions du tableau ci-dessous :

Eléments d'investigation	Réponses
Faites-vous de la maintenance : préventive / curative ?	
Travaux de maintenance sont-ils importants ?	
Nombre d'interventions / mois, semaine ?	
Tenez-vous un historique des incidents par machine ?	
Coûts des travaux de maintenance calculés ?	
Sociétés étrangères pour les travaux de maintenance / d'entretien ?	
Gestion de la maintenance : manuelle / informatisée ?	
Disposez-vous d'un stock de pièces de rechange ?	
Gestion de stock des pièces de rechange : manuel / informatisé ?	

### 5.1.5.5. Indicateurs physiques de suivi de production

Relever ou calculer les principaux indicateurs qui permettent un suivi de la production.

Ces informations peuvent être présentées selon le tableau de bord ci-dessous :

	Unité	Année N-2	Année N-1	Année N	Fréquence de contrôle
Taux moyen d'utilisation des machines					
Taux moyen de pannes					
Rendement des machines					
Productivité de la main d'œuvre					
Consommation unitaire des utilités*					

\* Voir aussi « Eco-efficacité » (Chapitre 2 : Diagnostic environnemental)

Il est en outre très important de vérifier si l'entreprise établit des « BILAN MATIERES » (c'est-à-dire l'évaluation du rendement du procédé) et si elle en assure le suivi dans le temps.

Commentaires :

- Modalités de suivi et de vulgarisation dans l'entreprise des indicateurs de productivité ?
- Niveau de formalisation de la collecte des données et des tableaux de bords ?
- Tendances et productivité par rapport à la concurrence.

### 5.1.6. Stratégies qualité

#### 5.1.6.1. Indicateurs de suivi de la qualité

Présenter les principaux indicateurs de qualité tels que mentionnés dans le tableau ci-dessous :

Produits	Niveau de qualité	Ctrl en cours de fabrication	Ctrl Produit fini	Taux de reprises ( <i>rework</i> ) (%)	Taux de rebuts PF (%)	Taux de perte MP. (%)	Taux de retour client (%)
Produit 1							
Produit 2							
...							

#### 5.1.6.2. Contrôle qualité (suivi on-line, laboratoire, normes CODEX, ISO, Européennes, ...)

Vérifier l'existence d'un plan de contrôle-qualité ; spécifier les responsabilités.

Pour chaque produit (matières premières, encours, produits finis, emballages), spécifier :

- le niveau de connaissance et de détention des normes relatives aux spécifications de produit ;
- liste des analyses faites par l'entreprise (microbiologiques, physicochimiques, organoleptiques) ;
- la fréquence des analyses : systématique, périodique, ...
- le plan d'échantillonnage ;
- le niveau de formalisation et documentation.

##### 5.1.6.2.1. Sur la ligne de production

Le contrôle-qualité « on-line » existe-il ?

Produits concernés : Matières premières, produits intermédiaires (encours), produits finis ;

Types de contrôle-Q : Inspection organoleptique, contrôle instrumental, ...

Fréquence des contrôles : Systématique, périodique ?

Formalisation : Planification ? Documentation ?

Responsabilité(s) :

##### 5.1.6.2.2. Laboratoire

L'entreprise dispose-t-elle d'un laboratoire d'analyse ou a-t-elle recours à la sous-traitance ou aux 2 (préciser les %) ?

Evaluation de l'infrastructure et des « laboratoire » ?

Métrologie : étalonnage ?

Accréditation selon ISO 17025 ?

Responsabilité(s) et compétences ?

Liste des équipements ;

Disponibilités des normes nationales et internationales (CODEX, ..) pour les produits (MP, PF, échantillonnage, étiquetage) ;

Suivi et conformités des spécifications « produits » à ces normes.

Conclusion sur le niveau de conformité des produits par rapport aux normes.

### 5.1.6.3. Maîtrise de la qualité : les BPH et BPF (« 5M »)

Vérifier qu'au moins les 12 types de documents mentionnés ci-dessous sont gérés dans le cadre des procédures BPH (Bonnes Pratiques d'Hygiène) et BPF (Bonnes Pratiques de Fabrication) :

« 5M »	ACTION	TYPES DE DOCUMENTS
1. PERSONNEL ( <u>M</u> ain d'oeuvre)	Santé: examen médical Hygiène personnel et vêtements	Rapport de visite médicale (1) Règles documentées (2)
2. MAT. PREMIERES	Evaluation à la réception Labo. Analyses	Documents d'achat (3) Rapports d'essai (4)
3. EQUIPMENT ( <u>M</u> atériel)	Matériel listé Maintenance	Directives pour l'usage (5) Contrats de maintenance et rapports (6)
4. METHODES ( <u>M</u> éthodes)	Suivi du procédé (T°/temps, pH, Aw) Produits interméd. & finaux Labo. Analyse	Instructions de fabrication (7) Doc des caractéristiques/produit (8) Rapports d'essai (4bis)
5. ENVIRONNEMENT ( <u>M</u> ilieu)	Plans des structures Etat & propreté des locaux Hygiène des locaux Lutte contre les nuisibles	Plan approuvé par l'Autorité Comp. (9) Rapports d'inspection (10) "Hygiénogrammes" (11) Contrats de sous-traitance (12)

### 5.1.6.4. Assurance de la qualité : Système HACCP

Vérifier que le Système HACCP est :

- documenté (Manuel, Instructions, Enregistrements) ?
- mis en œuvre ?
- évalué pour son efficacité (vérification, audits HACCP, revue du système) ?

### 5.1.6.5. Gestion de la qualité : Certifications ISO, TQM

Evaluer la démarche volontaire de l'entreprise vers la certification.

#### 5.1.6.5.1. Certification de système (EN 45012 → ISO 17021)

Générale : ISO 9001:2000

Spécifique agro-alimentaire : ISO 22000:2005

#### 5.1.6.5.2. Certification de produits (EN 45011)

Elle est basée sur des cahiers de charges commerciaux :

EUREPGAP : Fruits & légumes

BRC (British Retail Consortium), IFS, GFSI : Pour accès au marché de certains distributeurs ;

Lait de qualité, poulet fermier, . . . : « Label » de valorisation d'une qualité supérieure.

### 5.1.7. Aspects réglementaires

Tant pour la production que pour l'environnement et la sécurité, préciser sous quelle responsabilité est assurée la veille réglementaire et normative.

Vérifier que l'entreprise dispose des règlements appropriés (nationaux, régionaux, marchés d'exportation, réglementation européenne) relatifs à sa branche d'activités (produits d'origine animale, produits d'origine végétale, produits non destinés à la consommation humaine, autres, ...).

L'entreprise s'est-elle trouvée en position d'infraction réglementaire ?  
Préciser : défauts de fabrication, sécurité alimentaire, environnement.

### 5.1.8. Etudes et développement (Innovation)

Il s'agit d'évaluer le potentiel de diversification ou d'innovation aussi bien au niveau des produits que des procédés.

Ceci peut être effectué à travers l'examen des points suivants :

- Existence ou non d'une unité individualisée ?
- Présence d'une compétence pour ce département ?
- Existence de brevet(s) ou autres reconnaissances ?

Indiquer également pour ce département :

- le niveau de veille technologique pour l'innovation ?
- le niveau d'informatisation (hardware, software) ?

## 5.2. Diagnostic environnemental

Le diagnostic environnemental est effectué à travers une analyse de la consommation des utilités et du mode de gestion des déchets effluents.

### 5.2.1. Consommations et ratios spécifiques

#### 5.2.1.1. Electricité

- Recueillir les données concernant la consommation annuelle (kwh) ; présenter si possible l'évolution sur les dernières années ;
- Calculer le ratio de consommation de l'énergie électrique (kwh/unité matière première ou produit fini) ;
- Affiner l'analyse des ratios à partir de données recueillies au niveau de compteurs divisionnaires (s'ils existent) et au niveau des principaux équipements ;
- Confronter ces données et ratios aux références internationales pour des activités similaires (« Benchmarks »).

#### 5.2.1.2. Eau

- Utiliser la même approche pour les consommations et ratios que pour l'électricité ;
- Identifier les sources d'approvisionnement et les principales opérations de traitement (adoucissement, chloration, ...).

### 5.2.1.3. Vapeur

- Utiliser la même approche pour les consommations et ratios que pour l'électricité ;
- Répertorier les équipements concernés et noter les spécifications techniques des générateurs de vapeur (type, puissance Kw, année de construction, débit vapeur, nature et consommation/an en combustibles).

## 5.2.2. Gestion des effluents et déchets solides

### 5.2.2.1. Effluents liquides

Préciser pour ces effluents les volumes, les caractéristiques (DCO, DBO<sub>5</sub>, MES, ...) et le mode de gestion (nature, réseau d'assainissement public, STEP).

### 5.2.2.2. Rebutis et déchets solides

Préciser pour ces effluents les tonnages, les caractéristiques (matières organiques, matières inorganiques) et le mode de gestion (décharge publique, recyclage, valorisation).

Utiliser le tableau ci-dessous pour présenter la destination des rebuts et déchets.

Matières	Quantité	Destination	Indiquez le type de recyclage ou valorisation s'il y a lieu
Rebutis			
Déchets			

### 5.2.2.3. Effluents gazeux

- Spécifier les types d'émission significatifs et les sources de nuisance ;
- Le(s) consultant(s) doivent faire des propositions pour réaliser des économies d'énergie et réduire les effluents.

## 5.2.3. Certification

Préciser s'il existe un responsable environnemental dans l'entreprise et une démarche volontaire vers la « Production Plus Propre » (*United Nations Environment Programme*) certification ISO 14001 ?

### 5.3. Points forts et points faibles à améliorer

	<b>Points forts</b>	<b>Points à améliorer</b>
<u>Outil technique</u> : Equipements / Niveau technologique / Implantation		
<u>Organisation de la Production</u> : Encadrement / Niveau de « 5S » Approvisionnement / Méthodes Maintenance / Système d'information Maîtrise du processus		
<u>Qualité</u> : Qualité/produit ; Qualité/système		
<u>Etudes &amp; Développement</u>		
<u>Environnement</u>		

### 5.4. Liste des recommandations

	<b>Recommandations</b>	<b>Budget FCFA</b>
Outil technique	1.	
	2.	
	...	
Organisation de la production	1.	
	2.	
	...	
Qualité	1.	
	2.	
	...	
Etudes & Développement	1.	
	2.	
	...	
Environnement	1.	
	2.	
	...	

### 5.5. Plan d'action technique

A la lumière de la stratégie adoptée, et compte tenu des recommandations proposées par le(s) expert(s), et en accord avec l'entreprise, un programme prioritaire d'actions est retenu.

Ce programme prévoit des investissements matériels et immatériels à effectuer permettant de dégager des résultats additionnels. Il comprend pour la fonction diagnostiquée (fonction « production ») :

- Les actions à mettre en œuvre ainsi que les objectifs visés ou le gain escompté ;
- L'estimation du coût des investissements matériels et immatériels nécessaires, pour la conduite de ces actions ;

- La planification des investissements (chronogramme de réalisation).

<b>Investissements MATERIELS</b>			
<b>Actions</b>	<b>Objectif / Impact</b>	<b>Budget FCFA</b>	<b>Timing (CT / MT / LT)</b>
1.			
2.			
...			
<b>Investissements IMMATERIELS</b>			
1.			
2.			
...			

#### 5.6. Exemples portant sur le Diagnostic Technique et Environnemental

**N.B :** Ces exemples se rapportent aux points théoriques 5.1 à 5.5 exposés ci-dessus. Leur numéro permet d'établir le lien.

##### 5.1.2.1 : Profil de l'entreprise (identification)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Société</b> :....., située à 25 km de....</li> <li>• <b>Sites</b> :</li> <li>• <b>Directeur Général</b> : .....</li> <li>• <b>Directeur d'usine</b> :</li> <li>• <b>Adresse</b> : Tél. :..... - Fax : .....</li> <li>• <b>Création</b> :</li> <li>• <b>Capital social</b> : ..... (Actionnariat : 94,4% .....et 5,6% Danois)</li> <li>• <b>Chiffre d'affaire</b> : ..... dont X à l'export</li> <li>• <b>Effectif Total</b> : ..... (Taux d'encadrement : %)</li> <li>• <b>Activité principale</b> : Transformation laitière</li> <li>• <b>Volume moyen d'activité</b> : .....litres par jour</li> <li>• <b>Produits</b> : Une gamme diversifiée composée de glaces, dessert, yaourt étuvé, yaourt brassé, lait UHT, lait fermenté (Laben &amp; Raeib) et beurre.</li> <li>• <b>La Société</b> est certifiée ISO 9002 depuis l'année .....; sa certification HACCP a été acquise le ..... délivré par le cabinet .....</li> </ul>
---

### 5.1.2.2 : Gamme(s) de produits et Capacités de production

Produits	Conditionnement et poids unitaire	Quantités produites (T.)		Capacité de production (l/, /mois ; T/an)	Activité saisonnière ?
		2004	2005		
1- Poulet entier	Unités de 20 pièces	13 600	14 000	6 000 poulets / h	Prod. régulière
2- Dinde découpée	Unités de 20 pièces	12 300	12 000	3 000 dindes/h	Prod. régulière
3- Saucisson dinde	Unités de 10 pièces	2 800	3 000		Prod. régulière

### 5.1.2.3 Caractéristiques des produits finis et des matières premières

#### Composition physico-chimique des produits

Co-dif.	Produit	Emballage	Poids ou volume d'unité		Densité	Acidité	ESD	Qté Poudre lait	MGLA g/l ou MG%	EST	Conservation (emballage non ouvert)
<b>LAIT</b>											
	Lait UHT	Berlingot	0.5	/	1.030	15-16°D	92 +/- 1g	96	20 g/l	112 g/l	J+2 mois à T° ambiante
<b>PRODUIT FRAIS</b>											
	Beurre 10g Humidité : 16%	Plaquette en papier sulfurisé	10	g	-	6.5 pH	-	-	82% MG	-	J+2 mois à 4°C
	Beurre 250g Humidité : 16%	Idem	250	g	-	6.5 pH	-	-	82% MG	-	J+2 mois à 4°C
	Crème fraîche 180 g (30x6)	Pot	180	g	-	10°D	6,5 %	-	35% MG	-	J+12J à 4°C
	Fromage frais Petit suisse Gras/sec 20% Ferment : 1-1,5% Présure : 1,5g/10000 L	Barquette polyst. 6 pots 30g	180	g	-	-	-	-	-	18%	J+12J à 4°C
	Yaourt brassé aromatisé Ferment : 3% Sucre : 70 à 80g Arôme : 0,2%	Pot polystyrène	125	ml	-	80°D	13 +/- 1%	-	MG <3%	-	J+12J à 4°C
	Yaourt brassé fruité Ferment : 3% Sucre : 70 à 80g Fruit : 3%	Pot polystyrène	125	ml	-	80°D	13 +/- 1%	-	MG <3%	-	J+12J à 4°C
	Yaourt étuvé aromatisé Ferment : 3% Sucre : 70 à 80g Arôme : 0,2%	Pot polystyrène	125	ml	-	80°D	13 +/- 1%	-	MG <3%	-	J+12J à 4°C

### 5.1.2.4 Equipements de production

#### Caractéristiques de deux chaînes d'extraction de l'huile d'olive

Ancienne Chaîne	Age	Etat	Nombre	Marque	NIVEAU TECHNOLOGIQUE
Elévateur à ruban	24	vétuste	1	PIERALISI	Médiocre
Laveuse -effeuilleuse	24	vétuste	1	PIERALISI	Médiocre
Broyeur	24	vétuste	1	PIERALISI	Médiocre
Malaxeurs	24	vétuste	3	PIERALISI	Médiocre
Décanteur	24	vétuste	1	PIERALISI	Médiocre
Centrifugeuses	24	vétuste	2	PIERALISI	Médiocre

Nouvelle Chaîne	Age	Etat	Nombre	Marque	NIVEAU TECHNOLOGIQUE
Transporteur à tapis	Neuf	T. bon	1	Alfa Laval	Très bon
Laveuse- épierreuse	Neuf	T. bon	1	Alfa Laval	Très bon
Broyeur à marteaux	Neuf	T. bon	1	Alfa Laval	Très bon
Malaxeurs (cuves)	Neuf	T. bon	5	Alfa Laval	Très bon
Décanteur	Neuf	T. bon	1	Alfa Laval	Très bon
Séparateurs	Neuf	T. bon	2	Alfa Laval	Très bon

#### Capacité installée des deux chaînes et Taux d'exploitation :

	Capacité installée	Taux d'exploitation	Taux de panne
<b>Ancienne chaîne</b>	24 T/j.	50 % environ	Plus de 3 pannes par campagne
<b>Nouvelle chaîne</b>	60 T/j.	Non encore suivi	N'est pas encore suivi

### 5.1.2.9 Evaluation du site et des locaux de production

#### Répartition de la surface sur les principaux ateliers et locaux (autre entreprise)

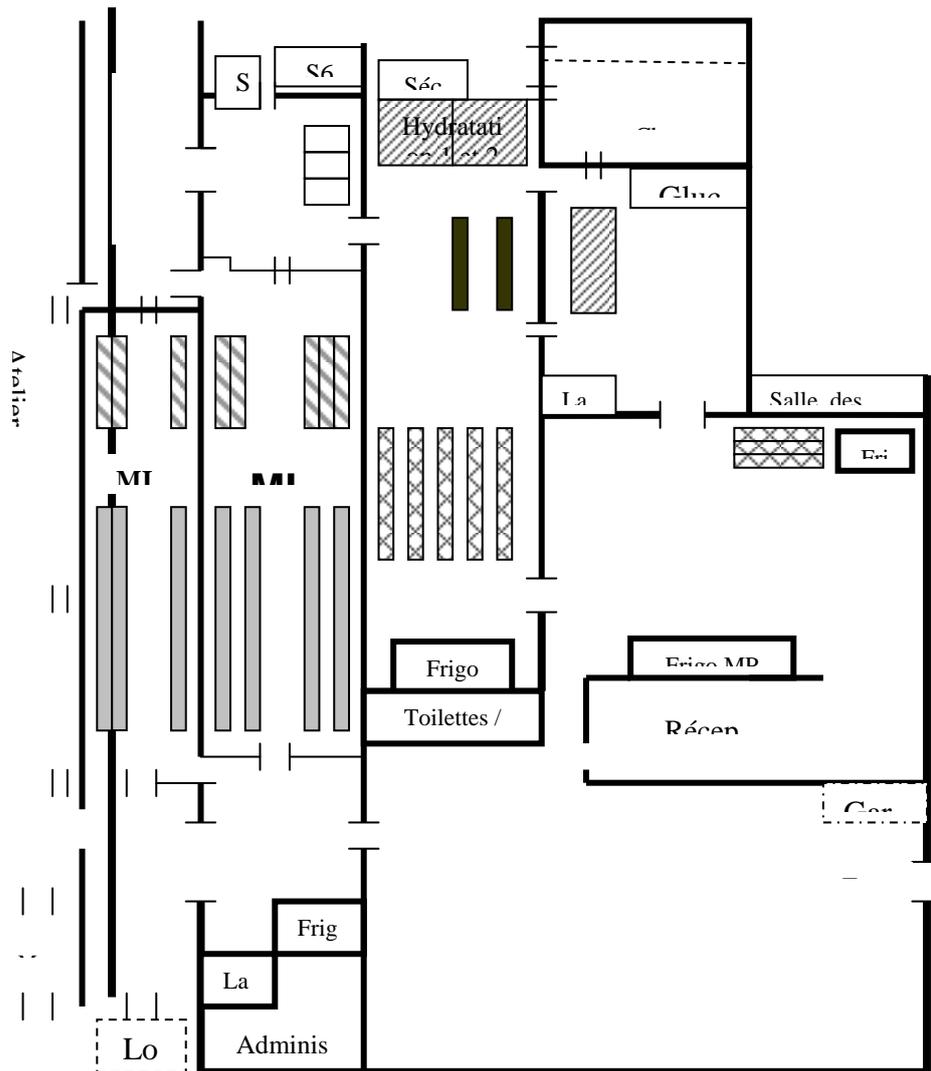
Le site occupé par l'unité de fabrication a une superficie totale de 4038 m<sup>2</sup>.

L'occupation de ce site est illustrée par le tableau suivant :

Utilisation	Surface au sol (m <sup>2</sup> )	%
Stockage matières premières	770	18,4
Atelier de fabrication	200	4,7
Stockage des produits finis	200	4,7
Atelier d'entretien	8	,2
Laboratoires de contrôle	16	,4
Aire de circulation et de manutention	2500	59,7
Locaux administratifs et sociaux	500	11,9
Total	4194	100

### 5. 1.2.9 Evaluation du site et des locaux de production

Exemple d'un plan d'occupation du sol



### 5.1.2.9 Evaluation du site et des locaux de production

#### Intérêt de l'analyse de l'occupation du sol

Pour l'Entreprise XXX la surface couverte totale est de 13.000 m<sup>2</sup> dont environ 10 000 m<sup>2</sup> réservés aux ateliers de production et à l'entreposage frigorifique.

Utilisation	Surface au sol (m <sup>2</sup> )	%
-Réception	274	2,9
-Fumigation	212	2,2
-Atelier dattes branchées	420	4,4
-Triage	564	5,9
-Lavage des dattes et humidification	1080	11,4
-Séchage	380	4,0
-Lavage des caisses et glucosage	350	3,7
-Salle de refroidissement	360	3,8
-Salle tampon	285	3,0
-Dénoyautage	489	5,2
-Empaquetage	237	2,5
-Sélection finale, mise en colis	1500	15,8
-Salle polyvalente	445	4,7
-Entreposage frigorifique (MP, PI et PF)	2865	30,3
<b>SURFACE TOTALE :</b>	<b>9461</b>	<b>99,9%</b>

#### Commentaires :

- Ratio de 2m<sup>2</sup> de surface couverte /T.dattes/an → capacité de conditionnement de 5.000 T/an OR arrivage actuel de 7000T (campagne 200../200..). Situation relativement préoccupante car objectifs de production pour les 3 prochaines années fixées à 10.000T. De plus, site actuel ne se prêtant pas à des actions d'extensions dans le futur.

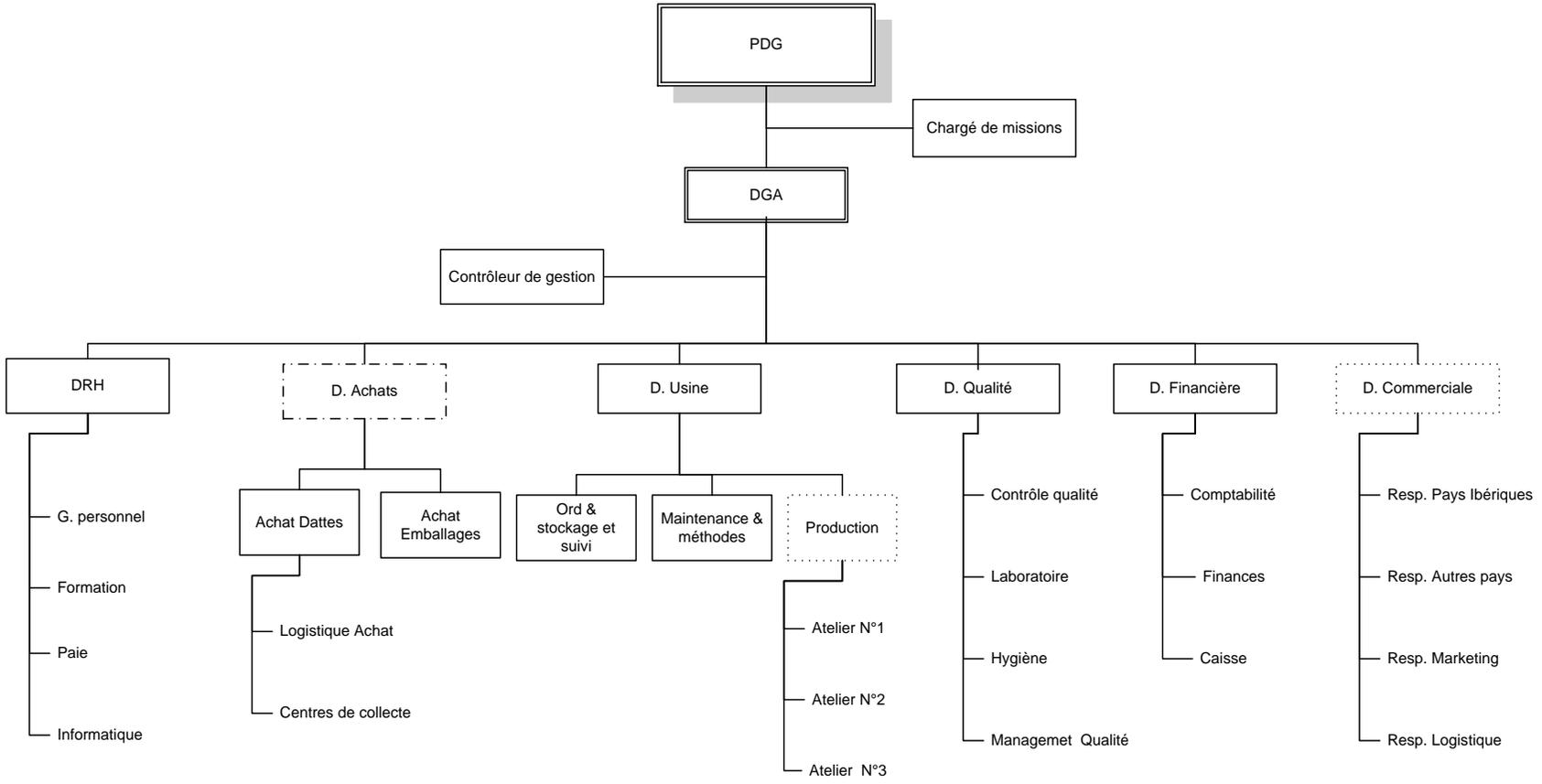
- Lavage des caisses et glucosage : surface trop importante (350m<sup>2</sup>) par rapport aux besoins.

### 5.1.2.10 Evaluation systématique de l'état des locaux de production

#### Etat physique des locaux

	Bâtiment / local	Surface (m <sup>2</sup> )	Sol	Plafond	Murs	Portes	Drains	Conditions d'ambiance	OBSERVATIONS
1.	<b>Bât. Utilités, UHT, recombinaison</b>								
	Local Stockage poudre	682	Béton	Tôle galvan.	Parpaing + plâtre et peinture	métalliques	Fonte	Ambiant	Etat hygiénique non acceptable
	Local Chauffage MGLA	252	Carrelage	Idem		Métalliques	Siphon	50°C	Acceptable
	Ex-local MGLA	175	Béton	Idem		Métalliques	Idem	Ambiant	Local clos non utilisé
	Local Recombinaison	300	Carrelage	Idem		Métalliques	Siphon + caniveaux	Idem	Etat délabré
	Local NEP- Recombinaison	36	Carrelage	Idem		Rideau PVC	Idem	Idem	Etat hygiénique peu acceptable
	Chaufferie	256	Béton	Idem		métalliques	Idem	Idem	Etat moyen
	Local Compresseurs Froid	270	Béton	Idem			Idem	Idem	Etat hygiénique acceptable
	Local UHT Steritherm	105	Carrelage + peinture époxy	Idem	Parpaing + faïence	Métalliques	Idem	Idem	Idem
	Local UHT Condit. TetraPak	162	Carrelage + peinture époxy	Idem	Parpaing + faïence	Métalliques	Idem	Idem	Etat sale, circulation intense de personnes
	Local UHT Stockage	243	Carrelage + peinture époxy	Idem	Parpaing + faïence	Métalliques	Idem	Idem	Etat acceptable
	Deux bureaux	36							

Exemple Organigramme



### 5.1.5 Gestion de la production

#### 5.1.5.3 Fonction Méthode

Réseau d'information dans l'entreprise

NIVEAUX		FONCTIONS		MATERIEL	REPORTING	LANGUAGE	
4	Entreprise	Gestion	Gestion administrative	Serveur informatique	Reporté 1j à 1 mois	Informatique	
3	Usine		Gestion industrielle	PC	Différé 6h à 24h		
2	Atelier		Qualité	Gestion technique	Conduite & surveillance	PC	Technique
1	Equipement	Automation & Régulation			Automate	Temps Réel	
0	Processus	Mesures			Capteurs & actionneurs		

## 5.1.6 Stratégies-qualité

### 5.1.6.1 Indicateurs de suivi de la qualité

Suivi des réclamations de client (TABLEAU EXCELL)

Client	Facture N°	Date de réclamation	Date d'expédition	Produit	Article	Quantité	Non-conformité*	Action (suivi)

\* Administrative (facture), apparence, corps étrangers, étiquetage, fermentation, hygiène, insectes, poids, présentation, traçabilité, spécifications de produit

### 5.1.6.2 Contrôle-qualité (on-line ; laboratoire ; normes CODEX, ISO, européennes, ...)

#### 5.1.6.2.1 Sur la ligne de production (suivi *on-line*)

*Paramètres de contrôle en temps réels (capteurs, automates, ordinateurs, GPAO)*

#### 5.1.6.2.2 Laboratoire

- Echantillonnage suivant Plans ;
- Analyses de routine ;
- Analyses décisionnelles d'acceptation des lots (Microbiologie : Règlement CE 2073/2005)

Le Règlement CE 2073/2005 (JO L338 du 22/12/2005 p.1) définit les critères microbiologiques (germes à rechercher, limites et plans d'analyse) applicables aux denrées alimentaires tout en prenant en compte la spécificité des matrices et les normes à utiliser (références ISO).

Un document d'orientation explique en 26 pages les liens entre le règlement CE 882/2004 et le règlement CE 2073/2005 en ce qui concerne l'échantillonnage et les essais analytiques. ([http://ec.europa.eu/food/food/controls/foodfeed/sampling\\_testing.pdf](http://ec.europa.eu/food/food/controls/foodfeed/sampling_testing.pdf)).



### 5.1.6.2 Contrôle-qualité (on-line ; laboratoire ; normes CODEX, ISO, européennes, ...)

#### Laboratoire : Prélèvements et analyses d'eau

La Directive Européenne CE 98/83 (JO L330 du 05/12/1998 p.32) définit les critères (physico-chimiques et microbiologiques) pour la qualité des eaux destinées à la consommation humaine.

Les normes ISO de référence pour la qualité de l'eau sont :

- ISO 19458 (Août 2006). Qualité de l'eau – Echantillonnage pour analyse microbiologique.
  - ISO 5667. Qualité de l'eau - Echantillonnage - Part 1-Déc. 2006 (Lignes directrices pour la conception des programmes d'échantillonnage) ; Part 2-1991 (techniques d'échantillonnage) ; Part 3-Déc. 2003 (lignes directrices pour la conservation et la manipulation des échantillons d'eau) ; Part 5-Avril 2006 (lignes directrices pour l'échantillonnage de l'eau potable des usines de traitement et du réseau de distribution).
- (NB. Voir aussi les autres parties de la norme ISO 5667 pour les analyses chimiques).

### 5.1.6.3 : Maîtrise de la qualité BPF-BPH

#### Efficiences des traitements thermiques de pasteurisation

**Valeur F de pasteurisation** : Temps nécessaire (exprimé en minutes) à une température standard de 70°C pour que le traitement thermique de pasteurisation induise **13 fois** une réduction décimale du nombre de **Entérocoques (Streptocoques D) présents** initialement (à 70°C, la durée d'une réduction décimale du nombre de streptocoques D est de 2,95 minutes).

NB : Jambon cuit. Reichert *et al.* (1979) recommandent une valeur F comprise entre 30 et 60 minutes. En effet:  $F = 2,95 \text{ min} \times 13 = 38,3 \text{ minutes}$ .

<b>EXEMPLE : Foie gras de canard au Calvados</b>		Moule	Cuisson
		Trapèze alu 1,2 kg	1h15' à 85°C
Avant cuisson	<b>4,85 GT/g</b>	2,60 ENT.	<2 Staph.      2,72 Strept.
Après cuisson	<b>F=6'</b> si cuisson de 85°C 1h15'		< 2,30 GT/gramme
	T° maximale dans le produit: <b>68°C</b> T° max. de l'eau de cuisson: 82°C		
Après 45 minutes de refroidissement à l'air	<b>F=22'</b> si 15 minutes supplémentaires de cuisson		< 2,30 GT/gramme
	T° maximale dans le produit: <b>72°C</b> T° max. de l'eau de cuisson: 82°C		
	<b>F=86'</b>		< 2,30 GT/gramme
	T° encore dans le produit: <b>72°C</b> T° de l'air: 17°C.		

## SECURITE SANITAIRE

Le traitement (1h15' à 85°C) donne une valeur F en fin de cuisson (F = 6') assez faible qui ne permet pas à vrai dire de parler de « pasteurisation »; 15 minutes supplémentaires (F = 22') permettent d'arriver près de la valeur seuil admise de F = 30'.

## AUTRES ASPECTS TECHNOLOGIQUES ET ORGANOLEPTIQUES



En fait les valeurs F en fin de cuisson ne doivent pas être prises en compte si le **refroidissement est trop lent** car ce dernier prolonge la cuisson. En pratique, il devrait être utilisé comme un « processus de récupération de chaleur ». Une **cellule de refroidissement rapide** est souhaitable.

En outre, un aliment avec un  $F = 22'$  en fin de cuisson est nettement moins apprécié à l'épreuve de dégustation que celui avec un  $F = 6'$ . Comme le foie gras est un produit de luxe pour lequel les **propriétés organoleptiques** sont essentielles, il convient d'insister sur la notion de « **lot** » de fabrication : les barèmes décidés ne sont applicables que si l'on connaît exactement les quantités introduites dans l'autoclave, les dimensions différentes des contenants pour un produit déterminé de la gamme, etc ...

#### 5.1.6.4 Assurance de la qualité : Système HACCP (1 de 2)

Nouveaux piliers de « Sécurité Sanitaire des Aliments »

##### 1. L'analyse des risques

**Risque** : Combinaison de la **PROBABILITE** d'un dommage et de sa **GRAVITE** ;

**Analyse du risque** : Informations disponibles → identifier les dangers → estimer le risque ;

**Evaluation** du risque (analyse scientifique pour décider si le risque tolérable est atteint) ;

**Gestion** du risque (d'ordre stratégique : activités coordonnées visant à diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque) ;

GESTION DU RISQUE	
	APPRECIATION d. r.
	ANALYSE d. r.
	Identification des sources
	Estimation du risque
	<b>EVALUATION du risque</b>
TRAITEMENT	d. r.
	REFUS d. r.
	OPTIMISATION d. r. : Minimiser les conséquences négatives et maximiser les conséquences positives et leurs probabilités respectives
	TRANSFERT d. r.
	PRISE d. r.
	ACCEPTATION d. r.
	<b>COMMUNICATION relative au risque</b>

ISO Guide 51 :1999 Aspects liés à la sécurité – Principes directeurs pour les inclure dans les normes.

ISO Guide 73 :2002 Gestion du risque – Vocabulaire – Principes directeurs pour l'utilisation dans les normes.



## 5.2. La traçabilité (Règlement CE 178/2002, article 18)

La traçabilité (descendante ou “*tracking*”; ascendante ou “*tracing*”) est un fondement important du suivi des productions de la “fourche à la fourchette” (“Farm to Fork Approach”).

Par exemple, le nouveau système, appelé TRACES (« Trade Control and Expert System ») permet en Union Européenne les échanges électroniques de certificats intracommunautaires et de documents d’importation entre autorités.

L’identification des éleveurs et des animaux au niveau de chaque Etat membre (« **boucle auriculaire** » et **banque de données centralisées de la naissance à l’abattoir**), à l’origine destinée à la lutte contre les maladies animales (tuberculose, brucellose), est devenue un outil de contrôle-qualité de la filière animale. Un autre système de **traçabilité par codes-barres** peut prendre le relais entre l’abattoir, l’usine de transformation et la distribution (Règlements CE 1760/2000 et 1825/2000). [www.gs1belu.org](http://www.gs1belu.org)

### 5.1.6.4 Assurance de la qualité : Système HACCP (2 de 2) Nouveaux piliers de « Sécurité Sanitaire des Aliments »

#### L’autocontrôle (Règlement CE 852/2004 : 7 principes HACCP)

L’autocontrôle est l’ensemble des mesures prises par l’exploitant pour garantir que toutes les étapes de l’achat des matières premières à la distribution répondent aux prescriptions réglementaires (système HACCP). C’est une manière de rendre l’exploitant conscient de sa responsabilité première par rapport à la qualité de ses produits.

#### L’accreditation et la certification → Evaluation de la conformité

L’assurance que des produits ou services satisfont aux exigences de qualité se fait au travers de l’accreditation et de la certification. Un organisme national ou régional d’accreditation (SOAC, COFRAC, UKAS, IPQ, . . .) reconnaît la compétence des organismes.

Pour aider l’exploitant à implanter un système HACCP, des guides nationaux peuvent être élaborés par les fédérations sectorielles ou professionnelles. L’autorité compétente nationale peut valider pour les besoins propres des contrôles officiels l’un ou l’autre guide sectoriel. Ces guides peuvent agir sur le même champ agricole (cf le système de qualité EUREPGAP pour le secteur primaire des fruits et légumes) ou industriel que ceux issus par exemple de la distribution, le *British Retail Consortium Standard* (BRC) ou l’*International Food Standard* (IFS) d’origine allemande. Le rédacteur d’un tel guide peut faire le choix du référentiel de certification (produit ou système).

#### Notification obligatoire et systèmes d’alerte rapide (« RASFF »)

La notification s’applique à tout exploitant qui constate qu’un produit peut porter préjudice à la santé de l’homme, des animaux et des végétaux. En 2003, en Union Européenne, 2310 notifications ont été envoyées : 1856 pour information (aucune action immédiate ne doit être prise dans les Etats membres qui reçoivent l’information car les produits n’ont pas atteint leur marché ou parce que des mesures ont déjà été prises) et 454 pour alerte (l’aliment présentant un risque est déjà sur le marché et une action immédiate est nécessaire). La plupart des notifications d’information concernaient en 2003 des aliments de pays tiers (77% des cas) analysés et rejetés aux frontières de l’Europe des 15, les notifications d’alerte étant liées à des produits importés de pays tiers dans 28% des cas.

Le système d’alerte rapide pour les aliments de l’homme et des animaux (RASFF), comme la notification, sont basés sur le règlement CE 178/2002. Le RASFF est un réseau associant les pays de



l'UE et de l'AELE/EEE. D'autres systèmes d'alerte existent, notamment l'ADNS (*Animal Disease Notification System*) ou l'EUROPHYT (système d'alerte pour les végétaux).

### 5.1.6.5 Gestion de la qualité

Total Quality Management (TQM)

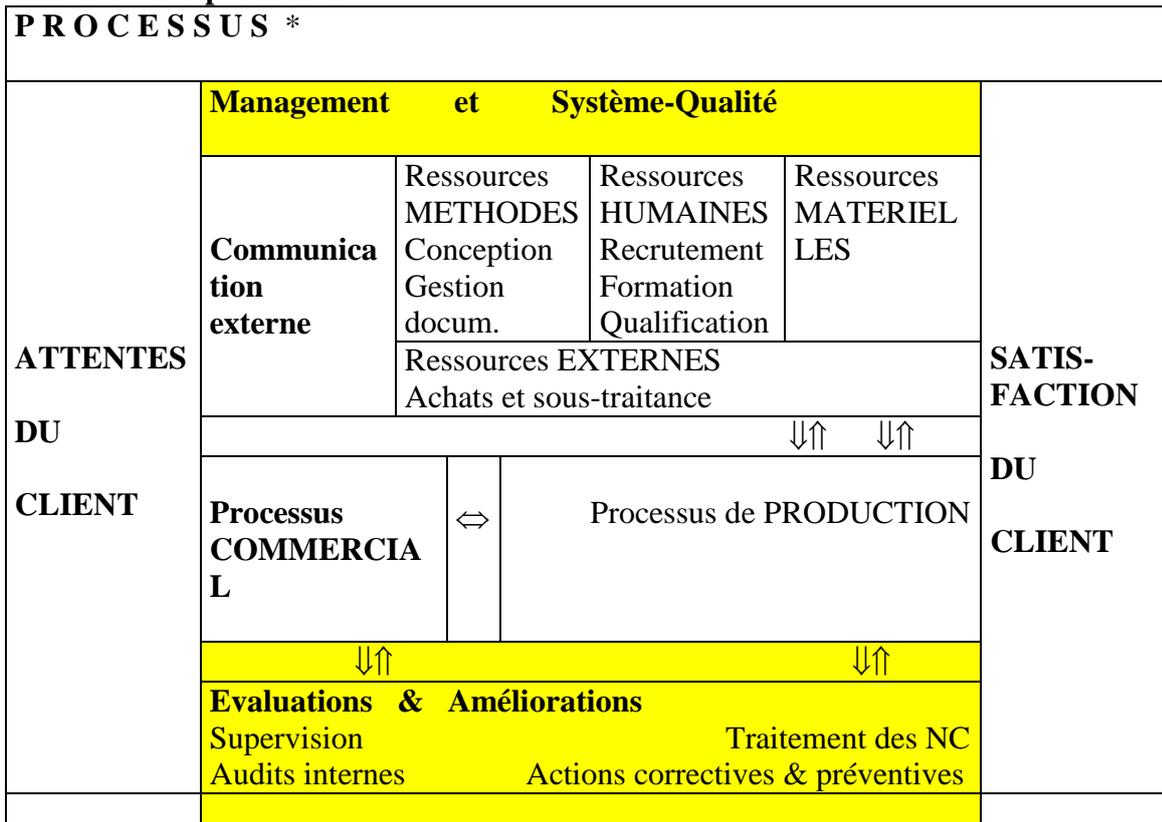
**Orientation Client**

**Leadership**

**Implication du personnel**

**Approche « Processus »**

**Amélioration permanente**



\* **Processus** : Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie (ISO 9000 Version 2000).

### 5.1.6.5 Gestion de la qualité

Relation « ACCREDITATION ↔ CERTIFICATION »

**Accréditation** = Reconnaissance formelle de la **COMPETENCE** d'un organisme à réaliser des activités spécifiques d'évaluation de la conformité.

**Certification** : Procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est **CONFORME** aux exigences spécifiées.

	<b>Certification d'entreprise</b>	<b>Accréditation d'organismes évaluant la conformité</b>
Portée ?	L'organisation	L'organisation + les compétences
Référentiel ?	Série ISO 9000	Série EN 45000 / ISO 17000
Par qui ?	Organismes évaluant la conformité : certificateur	Organisme national d'accréditation (COFRAC, BELAC, SOAC, ...)
Auditeurs ?	Auditeur SQ	Auditeurs SQ + techniques
Validité ?	3 ans avec suivi annuel	1 <sup>er</sup> cycle : 3 ans 2 <sup>ème</sup> cycle : 5 ans
Qui ?	Sociétés de production et de services	Laboratoires, organismes d'inspection et de certification
<b>Objectif ?</b>	<b>EVALUATION DE LA CONFORMITE</b> <b>« Conformity Assessment »</b>	

### 5.1.7 Aspects réglementaires

**Union Européenne**

« General Food Law » : Règlement CE 178/2002

Le règlement CE 178/2002 (JO L31 du 01/02/2002 p.1) fixe les principes généraux (1) et les exigences de la législation alimentaire, établit l'Autorité Européenne de Sécurité Alimentaire (AES-A-EFSA) (2) et fixe les procédures (3) en matière de sécurité sanitaire des aliments traite de l'hygiène générale des denrées alimentaires.

Deux règlements spécifiques pour les OPERATEURS (1 de 2)

Le règlement CE 852/2004 (JO L139 du 30/04/2004 p.1) traite de l'hygiène générale des denrées alimentaires. Un document d'orientation explique en 14 pages certaines dispositions. ([http://ec.europa.eu/food/food/biosafety/hygienelegislation/guidance\\_doc\\_852-2004\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/food/food/biosafety/hygienelegislation/guidance_doc_852-2004_fr.pdf))

Le règlement CE 853/2004 (JO L226 du 25/6/2004 p.22) fixe les règles d'hygiène spécifiques aux différentes denrées alimentaires d'origine animale. Un document d'orientation explique en 21 pages certaines dispositions.

([http://ec.europa.eu/food/food/biosafety/hygienelegislation/guidance\\_doc\\_853-2004\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/food/food/biosafety/hygienelegislation/guidance_doc_853-2004_fr.pdf))



### 5.1.8 Etudes et Développement (Innovation) Opportunités de développement « Lait, Viande » UEMOA

Secteurs	Actions de mise en valeur (partenariat possible entre industriels, centres scientifiques et consultants)			
1. Viande fraîche	Caractérisation des aliments pour animaux	Suivi de l'embouche	Réhabilitation des abattoirs	Hygiène de la découpe
2. Produits de viande	Production de viande séchée (aw, ...)	Formulation « Pur Bœuf » (composition)	Evaluation de paramètres (T°, valeur F, ...)	Développement de produits
3. Lait	Hygiène du lait cru	Conditionnement du yaourt	Normes pour fromage local	Développement du fromage fondu
4. Secteur non conventionnel	Analyses du miel (Qualité)	Développement de produits : céréales + yaourt, ...		---

### 5.1.8 Etudes et Développement (Innovation) Moyens de valorisation de la production

Produit	A. Valorisation technique	B. Valorisation par la Certification	C. Diversification
1. classique	Formulation*	Certification de système ISO 17021 ex EN 45012 (pour conformité à des référentiels tels ISO 9001, ISO 22000, ...)	R & D Ingrédients
2. labellisé	Optimisation**	Certification de produit EN 45011 (pour conformité à des cahiers de charges « Labels »)	R & D Procédés
3. « Santé »			

#### \* Formulation

Outre la caractérisation des produits industriels classiques, la formulation pourrait porter sur le développement de **produits typiques régionaux à fort potentiel** comme le KILICHI (Niger), le SOUMBALA (Burkina Faso), le GARI (Bénin), l'ATTIEKE et le BEURRE d'HUILE DE PALME (Côte d'Ivoire) en relation par exemple avec les Comités nationaux du *Codex Alimentarius*.

\*\* Par « optimisation », on entend une **définition plus exacte des paramètres** de production : Des critères précis avec des limites définies permettent d'atteindre la « constance ou continuité » d'une « qualité fixée » du produit lui-même, entre produits ainsi qu'entre lots.



## 5.2.1. Consommations et Ratios spécifiques (Cas d'une laiterie)

### 5.2.1.1. Electricité

La consommation annuelle d'énergie électrique a atteint 3.500.000 Kwh (soit 1010 TEP : Tonnes Equivalent Pétrole) et celle du GPL environ 836.000 kg (soit environ 836 TEP).

→ Ratio spécifique d'électricité : 81,4 wh/litre de lait réceptionné.

### 5.2.1.2 Eau

La consommation annuelle d'eau était de 118.729 m<sup>3</sup>, provenant de la Société de Distribution (107.303 m<sup>3</sup>) et de l'eau du puits traitée par osmose inverse (11.426 m<sup>3</sup>).

Les principales opérations de traitement de l'eau de la Société de Distribution consistent en une filtration, un adoucissement et une déchloration .

→ Ratio spécifique d'eau : 2,37 L /litre de lait réceptionné.

### 5.2.1.3 Vapeur

- Débit vapeur : 85 m<sup>3</sup>/h
- Combustibles : Fuel lourd / 2400 l / 24h
- Origine de l'eau d'alimentation : Eau de puits osmosée.

- Production de vapeur : 5 Tonnes / Heure.

## Autre exemple 5.2.1 : Propositions pour réaliser des économies d'EAU

- ***Eau de refroidissement du stérilisateur Hydromatic :***

Réutiliser ces eaux pour le nettoyage si les analyses chimiques montrent l'absence de substances toxiques et des teneurs en phosphates pas trop élevées.

→ Economies jusqu'à 40.000 m<sup>3</sup> d'eau /an.

- ***Utilisation de l'eau de refroidissement du stérilisateur UHT :***

Actuellement, cette eau est utilisée pour le refroidissement du stérilisateur HYDROMATIC, quand celui-ci fonctionne. Quand il est en arrêt, cette eau est envoyée dans les égoûts.

En supposant que le stérilisateur UHT fonctionne 6 heures /jour et libère ainsi 20 m<sup>3</sup>/jour

→ Economie possible de 6.000 m<sup>3</sup>. eau/an.

→ Cette eau chaude peut trouver plusieurs utilisations dans la centrale .

- ***Utilisation de pistolets de lavage :***

S'équiper en pistolets de lavage à installer sur les tuyaux flexibles d'eau.



## Autre exemple : Propositions pour réaliser des économies d'ELECTRICITE

Installer des compteurs électriques divisionnaires et sur les principaux équipements, gros consommateurs d'électricité.

Contrôler et rationaliser les consommations électriques au niveau des pompes et moteurs.

Installer de panneaux solaires pour préparer l'eau chaude utilisée dans des lavabos et blocs sanitaires.

Lancer un programme de formation et de sensibilisation du personnel de la production et de la gestion de l'énergie.

### 5.2.2 Gestion des effluents et déchets solides

#### 5.2.2.1 Effluents liquides

Eaux usées

- Quantités rejetées (Abattoir de volaille) :  
2004 : 1.900 m<sup>3</sup>/j ??????
- Destination : Milieu naturel après épuration

#### 5.2.2.2 Rebutis et déchets solides

Matières	Quantité	Destination	Indiquez type de recyclage ou valorisation s'il y a lieu
Carcasses, os, plumes	27% vif abattu	Compostage	100% valorisé compostage
Emballage	3% vif abattu	Décharge municipale	
Matière plastique	1% MP	Collecteur	

### 5.3. Points forts et points à améliorer

Analyse « SWOT » (Points faibles & forts, opportunités et menaces) / 1 de 2  
**Industrie Secteur Fruits & Légumes (Dattes)**



### **Principaux points forts :**

- ✓ Fort engagement de la direction générale et des cadres techniques pour la maîtrise de la qualité, des techniques de traitement des dattes et de l'innovation, de manière à ce que L'ENTREPRISE demeure un leader dans le conditionnement des dattes.
- ✓ L'entreprise maîtrise son métier et en particulier un programme logistique d'approvisionnement efficace.
- ✓ L'entreprise a réussi à mettre en place plusieurs systèmes de management de la qualité et de la sécurité alimentaire selon des référentiels internationaux : ISO 9001 :2000, HACCP ISO 22000, IFS, BRC, ISO14001 et traçabilité.
- ✓ La conception de plusieurs ateliers répond aux normes internationales.
- ✓ Capacité d'entreposage frigorifique appropriée.

### **Points faibles /points à améliorer**

- ✓ Certains équipements obsolètes et état précaire de la zone des traitements thermiques.
- ✓ Insuffisance d'un espace permettant une gestion optimale des flux et persistance de croisements dans certaines zones.
- ✓ Difficultés d'envisager des extensions futures à cause des particularités du site d'implantation (zone habitée à proximité).
- ✓ Existence de goulots d'étranglements (réception, fumigation) qui ne permettent pas de faire face à des pics de réception et de production élevés.
- ✓ Utilisation de traitements prochainement prohibés (CH<sub>3</sub>Br) sans avoir à sa disposition de solutions de substitution efficaces et économiques pour le moyen terme.
- ✓ Faiblesse du contrôle-qualité due à l'insuffisance du matériel de laboratoire.
- ✓ Absence d'un système efficace de suivi de la productivité et potentiel d'amélioration dans ce domaine.
- ✓ Faible degré de mécanisation dans l'usine en général (Main d'œuvre excessive).

**Analyse « SWOT » (Points faibles & forts, opportunités et menaces) / 2 de 2**  
**Industrie du secteur des Huiles (Extraction d'huile d'olive)**

	<i>Points forts</i>	<b>Points à améliorer</b>
<u>Outil technique :</u> Equipements Niveau technologique Implantation	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'huilerie est implantée sur un site spacieux au voisinage de l'oliveraie du propriétaire et se prête bien à des extensions pour l'implantation de nouveaux équipements de traite et de stockage et l'aménagement de nouvelles aires pour la réception et le stockage des olives .</li> <li>2. La conduite d'une unité d'extraction de l'huile d'olive en continu semble bien maîtrisée après une longue expérience de 17 ans.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etat précaire des bâtiments et des équipements.</li> <li>2. Chaîne d'extraction très vétuste, capacité de trituration faible, locaux en très mauvais état. Le stockage des olives se fait dans des bacs en maçonnerie et sur des épaisseurs dépassant 0,5 m.</li> <li>3. Faible capacité de stockage de l'huile et mauvais état des citernes.</li> <li>4. Niveau assez bas du sol de l'atelier d'extraction par rapport au terrain avoisinant pouvant causer des problèmes d'infiltration d'eau au moment des pluies.</li> </ol>
<u>Organisation de la Production:</u> - Encadrement - Niveau de 5S - Approvisionnements - Méthodes - Maintenance - Système d'information - Maîtrise du processus	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le propriétaire de l'huilerie, également gérant avec ses deux fils bénéficie d'une longue expérience dans la trituration des olives notamment l'utilisation des systèmes continus.</li> <li>2. Bonne expérience du responsable de la maintenance avec une bonne connaissance des caractéristiques techniques du matériel utilisé.</li> <li>3. Bonne réputation de l'huilerie compte tenu de la notoriété des gérants.</li> <li>4. Organisation de production fluide et maîtrisée.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forte dépendance du marché des olives pour les approvisionnements et importance de l'activité « service » (extraction pour le compte de clients).</li> <li>2. Les deux fonctions méthode et système d'information sont presque inexistantes.</li> <li>3. Absence de programme de maintenance préventive.</li> </ol>

<u>Qualité :</u>	<b>Points forts</b>	<b>Points à améliorer</b>
- Qualité/produit -Qualité/système	1. Acquisition d'une bonne expérience empirique dans l'appréciation de la qualité des olives et des huiles (dégustation).  2. Fort engagement du gérant et du responsable de la production à instaurer progressivement un processus d'amélioration et de contrôle de la qualité	1. Les analyses de contrôle qui doivent être effectuées sur les olives et les huiles sont incomplètes ou souvent absentes.  2. Stockage des olives dans des bacs en maçonnerie sur des épaisseurs importantes (> 50 cm.) → possibles réactions de fermentation des olives.  3. Capacité de stockage des huiles insuffisante et les piles en fer noir sont dans un mauvais état.

<u>Etudes</u> & <u>Développement</u>	1. Fort engagement du gérant et du responsable de production à relever la notoriété et l'image de marque de l'huilerie à travers la préparation de brochures et le renforcement des actions de marketing.  2. Le lancement d'une unité de conditionnement est programmée après l'achèvement de ce premier programme de mise à niveau ; à cet effet, une étude du marché à l'export de l'huile conditionnée est envisagée.	1. Il n'existe pas d'unité individualisée pour les études et développement.  2. Moyens informatiques inexistantes .
--	---	---

#### 5.4. Liste des recommandations

	Recommandations	Budget
<b>Outil technique</b>		
	1. Lancer des travaux de réhabilitation de l'atelier de trituration, de l'aire de réception et de stockage des olives et des citernes de stockage de l'huile.	50.000 EUROS
	2. Installation d'une nouvelle unité (capacité 60-70 T/J), l'ancienne chaîne étant presque complètement amortie.	150.000 EUROS
<b>Organisation de la production</b>		
	3. Instaurer un système d'information simple et formalisé.	25.000 EUROS
	4. Lancer un programme de formation et de sensibilisation touchant l'ensemble du personnel (encadrement technique et administratif, responsables process et ouvriers).	25.000 EUROS
<b>Qualité</b>		
	5. Installer un laboratoire de contrôle pour assurer le suivi de la qualité du produit à tous les stades de la production.	100.000 EUROS
	6. Aménager l'aire de stockage des olives pour utiliser des caisses de stockage en plastique.	25.000 EUROS
	7. Aménager un abri au niveau de l'aire de réception et stockage des olives de 200 m <sup>2</sup> .	5.000 EUROS
	8. Augmenter la capacité de stockage de l'huile (acquisition de citernes de stockage en INOX) et procéder à un revêtement des anciennes citernes en fer noir.	25.000 EUROS
<b>Etudes &amp; Développement</b>		
	9. Une fois ce premier programme de mise à niveau achevé, envisager le lancement d'une étude de marché à l'exportation et développer les activités de l'huilerie en créant une unité de conditionnement d'huile d'olive.	6.000 EUROS

### 5.5. Plan de mise à niveau technique

<b>Investissements MATERIELS</b>			
<b>Actions</b>	<b>Objectif / Impact</b>	<b>Budget</b>	<b>Timing (CT / MT / LT)</b>
1. Faire plan d'extension et modernisation de l'atelier + zones de réception & stockage	Rec 1. Atelier de trituration, aire de réception et stockage des olives et des citernes de stockage de l'huile.	2.000 EUROS	3 mois (Fin décembre 2007)
2. Travaux gros œuvre : Devis Firme spécialisée.	Idem Rec 1.	17.000 EUROS	6 mois (Avril 2007)
...			
<b>Investissements IMMATERIELS</b>			
1. Etude et installation d'un programme informatique en ligne	Rec 3. Instaurer un système d'information simple et formalisé.	25.000 EUROS	12 mois (Septembre 2007)
2.			
...			

## Remerciements

Nous remercions l'équipe d'Experts pour leur contribution à la préparation de ce support de formation qui a été élaboré sous la supervision de MM. Gerardo PATAACCONI, (Responsable du PRMN), Pape Jean FALL (Conseiller Technique Principal), Shrikant CHOPRA (Expert-Technologue) et Sami HAMZAOUI (Expert-Financier) de la Cellule Technique du PRMN basée à Ouagadougou

L'équipe en ordre Alphabétique :

Nom et Prénom	Spécialité
ABASSI Boualem	Expert : Mise à niveau /Organisation /RH et SMQ
AMAROUCHE Ahcene	Expert : Finance
SAAIDIA Bouali	Expert : Technique
CHOPRA Shrikant	Expert Technique
COULIBALY Awa Epouse AGNEROH-NOMEL	Expert : Marketing
FALL Mamour	Expert : Finance
FEKI Rafik	Expert en Mise à niveau des entreprises
GOUBAA Ridha	Expert : Marketing
HAMZAOUI Sami	Expert : Finance
MATHIEU André	Expert : Technique
AMER-YAHIA Hocine	Expert : Mise à niveau /Organisation /RH et SMQ

