



ETUDE ISO SUR LES AVANTAGES ECONOMIQUES DES NORMES

CAS DE L'ENTREPRISE DE CHOCOLATERIE ET DE CONFISERIE CAMEROUNAISE
(CHOCOCAM)

Organisme National de
Normalisation:

**Agence des Normes et de la Qualité, Cameroun
(ANOR)**

Equipe de projet:
Coordonnateur :

Guy Aimé FONDJA (Chef de Cellule de la
Coopération, des Veilles et de la Prospective,
ANOR)

Assistant :
Etudiant :

Mme **CHOUYA TCHAKOUNTE Garonne**
Mlle **MEDEM FOTSO Salomé**, Institut Sous-
Régional de Statistique et d'Economie Appliquée
(ISSEA) de Yaoundé

Consultant :
ISO central secrétariat support

M. **MAAH MAAH** Samuel Raoul
M. **Daniele GERUNDINO**

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| ETUDE ISO SUR LES AVANTAGES ECONOMIQUES DES NORMES | 1 |
| CAS DE L'ENTREPRISE DE CHOCOLATERIE ET DE CONFISERIE CAMEROUNAISE (CHOCOCAM) | 1 |
| 1 Présentation du Cadre de l'étude | 3 |
| 1.1 Présentation du Cameroun | 3 |
| 2 Présentation de l'ANOR et des objectifs de l'étude | 4 |
| 3 Présentation du secteur industriel et de l'entreprise choisie | 5 |
| 3.2 Présentation de l'entreprise choisie : Chococam | 8 |
| 4 Attitude de l'entreprise envers la normalisation | 9 |
| 5 Analyse de la chaîne de valeur | 11 |
| 5.1 Chaîne de valeur du secteur industriel | 11 |
| 5.2 Chaîne de valeur de Chococam | 11 |
| 5.3 Principaux générateurs de valeur | 13 |
| 6 Périmètre de l'évaluation dans le projet pilote | 13 |
| 7 Emploi des normes par l'entreprise : Normes utilisées dans la chaîne de valeur de l'entreprise | 14 |
| 8 Sélection des indicateurs opérationnels pour mesurer l'impact des normes | 16 |
| 9 Calcul des avantages économiques des normes | 18 |
| 9.1 Achats | 18 |
| 9.2 Opérations | 19 |
| 9.3 Ventes | 20 |
| 9.4 Impact financier des normes sur les différentes fonctions | 20 |
| 10 Considérations qualitatives et partiellement quantitatives | 21 |
| 11 Evaluation des résultats | 21 |
| 12 Conclusion | 21 |

1 Présentation du Cadre de l'étude

1.1 Présentation du Cameroun

Le Cameroun est situé en Afrique Centrale, au fond du golfe de Guinée. Il est limité au Nord par le Tchad, à l'Est par la République Centrafricaine, au Sud par le Congo, le Gabon et la Guinée Equatoriale, à l'Ouest par le Nigéria.

Le Cameroun compte 240 ethnies, réparties en trois grands groupes (Bantous, Semi-Bantous, Soudanais) et correspond à 240 langues nationales. Les ethnies les plus représentatives sont :

- Bantous : Béti, Bassa, Bakundu, Maka, Douala, Pygmées, ...
- Semi-Bantous : Bamiléké, Gbaya, Bamoun, Tikar,...
- Soudanais : Foulbé, Mafa, Toupouri, Arabes-Choas, Moundang, Massa, Mousgoum,...

Le français et l'anglais sont les langues officielles, elles sont parlées respectivement par 70 % et 30 % de la population. L'espagnol et l'allemand sont également connues par de nombreux citoyens.

Le Cameroun est un état laïc. Deux principales religions y sont pratiquées : le Christianisme et l'Islam. On note aussi la pratique de l'Animisme par de nombreuses populations.

Le secteur primaire contribue à près d'un quart du PIB et emploie environ 50 % de la population active. Avant l'avènement du commerce du pétrole, l'agriculture était le pilier économique du pays. Le Cameroun reste l'un des principaux producteurs mondiaux de certaines denrées alimentaires, notamment le cacao, le café, les bananes, les produits dérivés de la palme, le tabac, le caoutchouc et le coton. La pêche et la sylviculture sont les deux autres activités importantes du pays. Les ressources minérales du Cameroun incluent le minerai de bauxite et le fer.

Le secteur secondaire compte pour près d'un quart du PIB. Les principales industries du pays sont la préparation industrielle des aliments, la scierie, la fabrication de biens de consommation légers et le textile.

Le secteur tertiaire représente la moitié du PIB. Il profite de l'activité économique créée autour de l'oléoduc Doba/Kribi, opérationnel depuis juillet 2004. Le secteur des services est en pleine croissance : télécommunication, trafic aérien, transports.

Le Cameroun est ouvert au commerce international. Il est membre du Commonwealth, de la Zone Franc et de la CEMAC (Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale). La part du commerce extérieur du Cameroun par rapport à son PIB est d'environ 50 %.

Ses trois principaux clients sont l'Espagne, l'Italie et la France. Les produits principalement exportés sont les carburants minéraux, le pétrole, le bois, le charbon, le cacao, le coton et l'aluminium. Ses trois principaux fournisseurs sont le Nigéria, la France et la Chine. Le Cameroun importe principalement des carburants minéraux et du pétrole, des céréales, des véhicules, des machines et des équipements électriques et électroniques.

L'Union Européenne est le premier partenaire commercial du Cameroun, représentant plus de 50 % des échanges hors pétrole. Les deux entités ont signé un accord de partenariat économique le 15 janvier 2009. Le Cameroun s'est ainsi engagé à libéraliser à terme 80 % des importations venant de cette zone sur une période de 15 ans. Depuis quelques années, l'Asie orientale (notamment la Chine, le Japon, l'Inde et la Thaïlande) renforce ses liens commerciaux avec le Cameroun. La zone représente aujourd'hui près de 20 % du total des échanges du pays.

Du fait des importations massives de produits alimentaires, la balance de paiement du pays reste déficitaire et le pays doit améliorer son degré d'ouverture dès 2011 pour améliorer ses performances sur le plan du commerce extérieur.

| | |
|---|----------------------------|
| Superficie | 475 442 Km ² |
| Capitale | Yaoundé |
| Situation démographique | |
| Population (1 ^{er} janvier 2010) | 19 406 100 habitants |
| Densité de la population | 36,5 hab. /km ² |
| Taux de croissance naturelle de la population | 2,6 % |
| Age médian (<i>total population</i>) | 19,3 ans |
| - Hommes | 19,2 ans |
| - Femmes | 19,4 ans |
| Structure population par âge | |
| - 0-14 ans | 40,8 % |
| - 15-64 ans | 55,9 % |
| - 65 ans et plus | 3,3 % |
| Proportion de la population urbaine | 57 % |
| Taux brut de natalité | 33,58 ‰ |
| Indice synthétique de fécondité | 4,25 enfant(s)/femme |
| Taux brut de mortalité | 12,01 ‰ |
| Taux de mortalité infantile (<i>total population</i>) | 62,15 ‰ |
| - Hommes | 66,80 ‰ |
| - Femmes | 57,36 ‰ |
| Espérance de vie à la naissance (<i>total population</i>) | 54,04 ans |
| - Hommes | 53,21 ans |
| - Femmes | 54,90 ans |
| Données économiques | |
| PIB/habitant | 512400 (781 euros) |
| Taux de croissance du PIB | 3,7 % (2008) |
| Prévision de croissance | 2 % (2009) |
| Inflation | 3,0 % (estimation 2009) |

Table 1 – Cameroun en chiffres

2 Présentation de l'ANOR et des objectifs de l'étude

Le Cameroun ambitionne de devenir un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité à l'horizon 2035, à travers notamment une parfaite intégration économique, commerciale et financière. C'est un choix d'ouverture qui doit être accompagné par des mesures de renforcement de la compétitivité de l'économie, notamment celles de soutien à la mise à niveau, d'accompagnement des entreprises à la certification et le développement des systèmes de normalisation.

D'où l'impératif de développer un système national efficient de normalisation et de promotion de la Qualité, pour améliorer la compétitivité des entreprises camerounaises tant au niveau local qu'international, afin de permettre au Cameroun de jouer pleinement son rôle de moteur dans le commerce sous-régional et de participer substantiellement au commerce international.

C'est conscient d'un tel enjeu que le Président de la République, Son Excellence **Paul BIYA** a créé par Décret n° 2009/296 du 17 septembre 2009, l'Agence des Normes et de la Qualité (ANOR), avec pour principales missions :

- l'élaboration et l'homologation des normes
- la certification de la conformité aux normes
- la promotion des normes et de la démarche qualité auprès des administrations publiques parapubliques et des organisations du secteur privé

- le suivi de la coopération avec les organismes internationaux et les comités spécialisés dans le domaine de la normalisation et de la qualité;
- la conduite des études relatives à la normalisation et de l'élaboration des propositions de mesures visant à améliorer la qualité des produits et services et le respect des normes;
- la diffusion des informations et de la documentation sur les normes et la qualité.

L'ANOR dirigée par Monsieur **BOOTO à NGON Charles**, Directeur Général, est un bras séculier de l'Etat. Ce dernier a opté pour une bonne gouvernance et pour une gestion stratégique de l'ANOR. Les activités sont en parfaite cohérence avec la politique du Gouvernement. Sa vision est de mettre en place une véritable infrastructure qualité performante pour une meilleure contribution de la normalisation à l'émergence du Cameroun à l'horizon 2035, à travers à moyen terme l'amélioration de sa valeur ajoutée à la création de richesses et d'emplois.

A ce titre, les actions de l'ANOR sont en parfaite cohérence avec les choix stratégiques des principaux documents cadres de politique du Gouvernement (DSCE, stratégies sectorielles, ministérielles) et les engagements pris par le Chef de l'Etat dans ses différents discours et dans son Programme des Grandes Réalisations.

Cependant, l'importance des normes n'est pas toujours facile à démontrer, en raison d'une insuffisance d'études sur l'impact et les bénéfices des normes dans l'environnement socio-économique camerounais.

Le Cameroun à travers l'Agence des Normes et de la Qualité (ANOR) a été sélectionné pour participer à l'application de la méthodologie de l'Organisation Internationale de la Normalisation (ISO) pour évaluer les avantages économiques des normes.

Il s'agit d'une « Méthodologie pour évaluer et communiquer les avantages économiques des normes consensuelles », élaborée par l'ISO avec le soutien de Roland Berger Strategy Consultants (RBSC) et mise à la disposition des membres de l'ISO en mars 2010. Celle-ci propose un cadre général pour l'évaluation économique des avantages des normes, dans le but d'appuyer la conception et l'élaboration d'études sur ce sujet.

L'application de la méthodologie se fait sous forme d'étude de cas dans une entreprise utilisant les normes.

Ainsi, l'ANOR a choisi d'analyser les avantages économiques des normes en termes d'économie de coûts et de qualité du produit à travers une étude de l'entreprise Chococam, entreprise du secteur industriel et de la filière agro-industrie, spécialisée dans la fabrication et la commercialisation du chocolat.

3 Présentation du secteur industriel et de l'entreprise choisie

3.1 Présentation du secteur industriel au Cameroun

L'industrie se définit généralement comme étant l'ensemble des activités économiques qui produisent des biens matériels finis ou semis finis par la transformation de matières premières. L'activité industrielle peut se décomposer en plusieurs catégories : industries lourdes, agro-industries, industries chimiques, etc. dépendamment de la nature des intrants utilisés et des produits fabriqués auquel elle donne lieu.

Comparativement à ses pays voisins et plus généralement aux pays de la zone CEMAC (Commission de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale), le Cameroun possède un tissu industriel relativement diversifié tant par la variété des activités que par la taille des entreprises où l'on dénombre un grand nombre de PME ainsi qu'un grand nombre d'entreprises informelles.

Au dernier recensement général des entreprises (RGE 2009), on dénombrait actuellement au Cameroun 12 154 entreprises du secteur secondaire, représentant environ 13 % du tissu national des entreprises. Dans ce secteur, la répartition des entreprises est la suivante : industrie extractive (0,2 %), industries agro-alimentaires (6,1 %), boissons et tabacs (0,3 %), électricité, eau et gaz (1,6 %), et autres industries manufacturières (11,3 %) composées des industries textiles, des industries du bois, des industries métallurgiques, des industries chimiques.

Le secteur secondaire pèse pour 22,8 % dans le total des emplois et son chiffre d'affaires représente 34,3 % du total national. En moyenne, chaque entreprise de ce secteur emploie 8 personnes et produit un chiffre d'affaires moyen de XAF 300 millions (francs CFA¹).

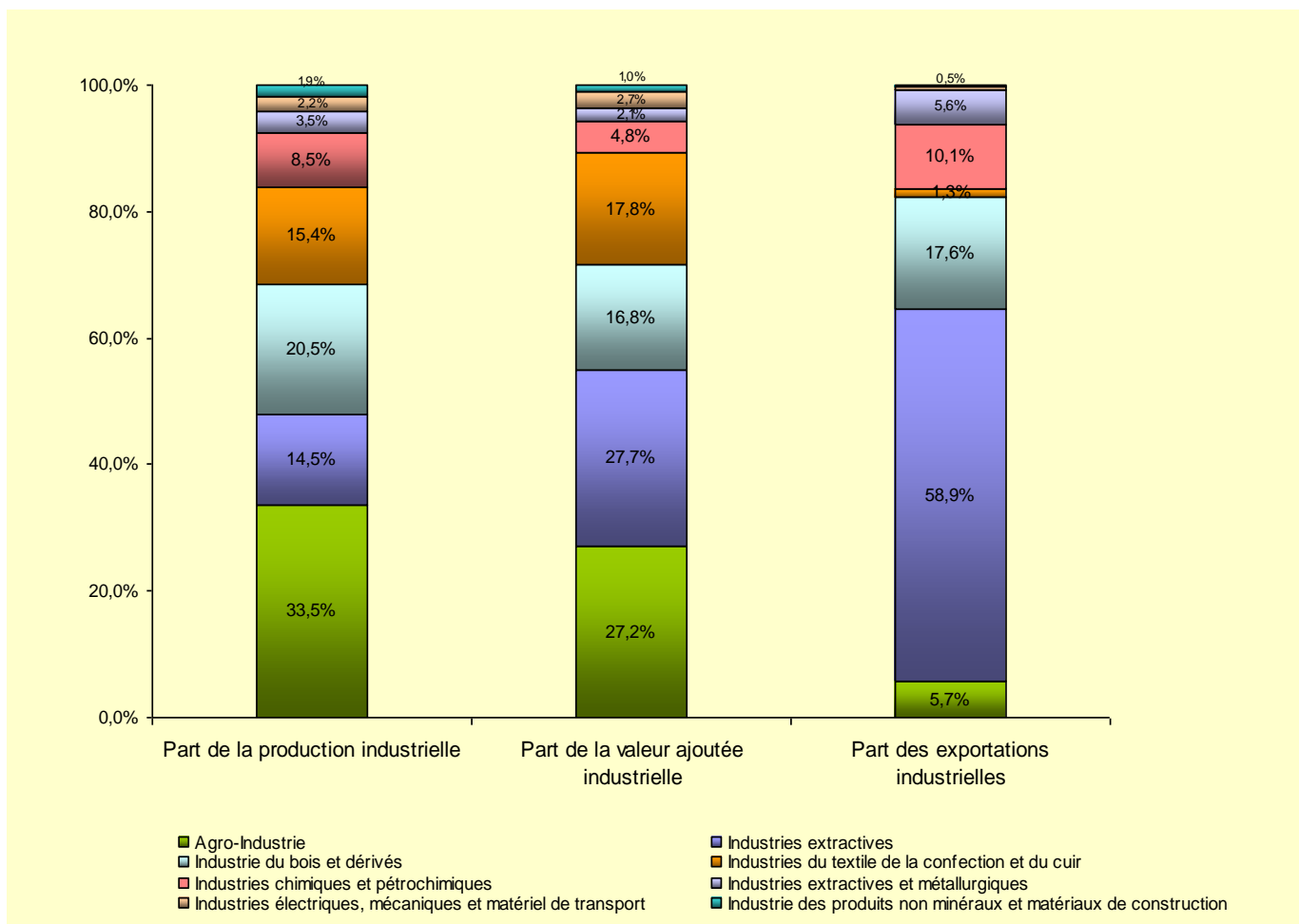
Le tableau ci-dessous donne un aperçu de la structure de l'activité industrielle au Cameroun selon les données disponibles les plus récentes et selon le découpage proposé.

| | Part de la production industrielle | | Part de la valeur ajoutée industrielle | | Part des exportations industrielles | |
|--|------------------------------------|---------------|--|---------------|-------------------------------------|---------------|
| | Valeur | % | Valeur | % | Valeur | % |
| Industries extractives | 622,6 | 14,5% | 552,3 | 27,7% | 707,7 | 58,9% |
| Agro-Industrie | 1433,2 | 33,5% | 541,5 | 27,2% | 68,8 | 5,7% |
| Industries du textile de la confection et du cuir | 657,0 | 15,4% | 355,2 | 17,8% | 15,8 | 1,3% |
| Industrie du bois et dérivés | 875,7 | 20,5% | 334,7 | 16,8% | 212,2 | 17,6% |
| Industries chimiques et pétrochimiques | 362,4 | 8,5% | 96,7 | 4,8% | 121,2 | 10,1% |
| Industrie des produits non minéraux et matériaux de construction | 81,5 | 1,9% | 19,2 | 1,0% | 3,3 | 0,3% |
| Industries extractives et métallurgiques | 151,1 | 3,5% | 41,4 | 2,1% | 67,2 | 5,6% |
| Industries électriques, mécaniques et matériel de transport | 95,6 | 2,2% | 53,4 | 2,7% | 6,1 | 0,5% |
| TOTAL INDUSTRIE | 4279,1 | 100,0% | 1994,4 | 100,0% | 1202,3 | 100,0% |

Source : INS- Les comptes nationaux du Cameroun 2006, version provisoire

Table 2 – Structure de l'industrie au Cameroun (2006)
(Milliards de XAF constants, année de base 2000)

¹ Taux de change fixe avec l'Euro: 1 euro égale XAF 655.957 (franc CFA BEAC)



Source : INS- Les comptes nationaux du Cameroun 2006, version provisoire

Figure 1 – Composition du secteur manufacture (2006)

Selon les données du tableau et de la figure ci-dessus, cinq grands groupes d'activités se démarquent soient :

- le groupe des industries extractives avec 14,5 % de la production industrielle, 28 % de la valeur ajoutée et près de 60 % des exportations
- le groupe des agro-industries qui compte pour plus de 33 % de la production industrielle, 27,2 % de la valeur ajoutée industrielle et près de 6 % des exportations
- le groupe des industries du textile, de la confection et du cuir avec respectivement 15,4% de la production industrielle, 18 % de la valeur ajoutée et 1,3 % des exportations
- les industries du bois et dérivés qui représentent 20,5 % de la production industrielle, près de 17% de la valeur ajoutée et 18 % des exportations. Les industries du bois viennent au second rang après les industries extractives pour ce qui est de l'importance des exportations
- le groupe des industries chimiques et pétrochimiques qui comptent pour 8,5 % de la valeur de la production, près de 5 % de la valeur ajoutée industrielle et 10 % des exportations

L'industrie camerounaise est faiblement intégrée et produit essentiellement pour le marché local. Ses exportations sont constituées principalement de produits faiblement transformés (hydrocarbures et bois) et qui génèrent peu de valeur ajoutée. Elle est de plus géographiquement concentrée dans la zone du Littoral notamment à Douala, Limbé et Edéa où l'on trouve près de 80 % des industries. Les autres unités industrielles sont dispersées dans le reste du pays, avec une concentration locale au niveau de Yaoundé au Centre du pays et Bafoussam dans l'Ouest. La concentration des entreprises dans la province du Littoral, s'explique par la présence des infrastructures (routes, énergie, télécommunication) ainsi que du plus grand port maritime du pays. Les grands axes routiers ouverts et reliant les provinces du Littoral, du Centre, de l'Ouest et

du Nord-Ouest, ainsi que l'extension de l'énergie électrique, ont favorisé pour une large part la décentralisation industrielle en direction de ces autres provinces.

Les PME et les entreprises du secteur informel prennent une part active à l'activité industrielle. Elles couvrent tous les secteurs d'activité mais elles sont plus particulièrement présentes dans des domaines tels que le commerce de gros, les services aux ménages, l'hôtellerie et la restauration, les services aux entreprises, etc. Il s'agit d'entreprises de petites tailles à propriétaire unique qui se caractérisent par :

- une faible capacité managériale
- des outils de production désuets
- un personnel peu qualifié et peu formé
- l'absence de documentation comptable fiable sur leurs activités
- une faible capacité de mobilisation de garanties pour financer leurs activités

3.2 Présentation de l'entreprise choisie : Chococam

La société Chococam (chocolaterie confiserie camerounaise) a été créée en 1965 et a démarré ses activités en 1967. Le projet fut financé par le Groupe Barry Callebaut (le numéro un au niveau mondial des fabricants de chocolat en vrac) et la Société Nationale d'Investissement (SNI).

Chococam est une société anonyme au capital de XAF 4 milliards, dont 74,41 % détenus par Tiger Brands et 25,59 % par les actionnaires nationaux.

L'entreprise emploie environ 470 personnes réparties comme suit :

- Cadres : 29
- Agents de maîtrise : 94
- Ouvriers permanents : 199
- Occasionnels : 168 dont 121 temporaires et 47 tâcherons.

La fusion entre les groupes Callebaut et Cacao Barry en 1996 donne naissance au Groupe Barry Callebaut.

En août 2008, les actions de Barry Callebaut sont achetées par le groupe Tiger Brands (une entreprise dynamique de marque des biens de consommation emballés, et qui opère principalement en Afrique du Sud et sur certains marchés émergents).

Suite à l'acquisition par Tiger Brands, l'entreprise a connu des changements substantiels dans la gestion et la stratégie. Elle est actuellement axée sur l'amélioration opérationnelle dans toutes les fonctions d'entreprise clés, le renforcement des relations avec la clientèle et la favorisation de nouvelles opportunités commerciales (en particulier, les marchés d'exportation). Une intégration plus poussée avec Tiger Brands est prévue à court-moyen terme.

Chococam est spécialisée dans la fabrication et commercialisation des produits de confiserie et de chocolaterie. L'industrie du cacao au Cameroun est dominée par deux grandes entreprises SIC-CACAO et Chococam.

SIC-CACAO produit du beurre, de la masse de cacao à usage industriel et de la poudre de cacao. Sa capacité de traitement est de l'ordre de 20 000 à 25 000 tonnes de fèves par année et sa production est en moyenne de 1200 tonnes de beurre et de 22 000 tonnes de masse de cacao, tous deux en grande partie exportés vers la France et les Pays-Bas. L'introduction de matières grasses végétales dans la fabrication du chocolat a eu un effet dépressif sur la fabrication de beurre de cacao.

Chococam est spécialisé dans la fabrication des produits à base de chocolat ainsi que des confiseries diverses à partir de la masse de cacao. Les différentes gammes de produits fabriqués sont :

- chocolat (tablettes, barres chocolatées, chocolats professionnels)
- pâte à tartiner (pâtes chocolatées, pâtes d'arachide)
- poudre pure de cacao
- confiserie (bonbons nus, bonbons flowpackés et gommes papillonnées)

La production de Chococam est de l'ordre de 36 000 tonnes par année essentiellement écoulées sur le marché local et dans les pays de la CEMAC. Sa part de marché est de 55 %, la part résiduelle se partageant entre CONFICAM, une confiserie industrielle, des unités de production industrielles ou artisanales et des importateurs.

Le chiffre d'affaires moyen de Chococam est d'environ XAF 19 milliards.

Chococam fabrique des produits de consommation à base de cacao dans son usine de Douala (Cameroun) et vend ces produits au Cameroun, au Nigeria et dans d'autres pays d'Afrique centrale et occidentale. Elle est l'une des entreprises manufacturières les plus importantes dans le secteur agro-alimentaire du Cameroun.

4 Attitude de l'entreprise envers la normalisation

L'entreprise utilise un certain nombre de normes de produits et d'essais (spécifications du produit et de méthode d'analyse) pour répondre aux besoins nationaux et étrangers des marchés. Bien qu'il soit clair que ces normes soutiennent efficacement les processus de l'entreprise Chococam, leur application est consolidée et il n'est pas possible de procéder à une évaluation spécifique des avantages qu'elles apportent à l'entreprise. Toutefois, la mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 a eu un impact majeur sur les opérations Chococam et a contribué de manière significative aux opérations de Chococam ce qui sera devenu évident à partir des résultats de ce rapport.

La certification de Chococam selon la norme ISO 9001 a été renouvelée en 2008. Suite à l'acquisition par Tiger Brands, le système de management de la qualité Chococam a été réorganisé et sa mise en œuvre joue maintenant un rôle essentiel par rapport à l'accent de l'entreprise sur l'amélioration opérationnelle.

En particulier, les indicateurs de performance sont définis pour tous les processus de l'entreprise et les fonctions de l'entreprise associées. Ils sont régulièrement contrôlés et vérifiés, et les nouveaux objectifs sont fixés en fonction d'une philosophie d'amélioration continue.

Le tableau ci-dessous énumère les normes utilisées par Chococam

| N° | DESIGNATION DE LA NORME | | DOMAINE D'APPLICATION |
|----|---|---|--------------------------------------|
| 1 | ISO 7402 (1993) | Méthodes d'analyse de numération d'entérobactéries | Analyse microbiologique |
| 2 | Méthode OICC modifié ; ISO 4833(1991) | Méthodes d'analyse des germes totaux | Analyse microbiologique |
| 3 | Méthode OICC modifié ; ISO 7954 (1988) | Méthodes d'analyse de recherches des levures et moisissures | Analyse microbiologique |
| 4 | Méthode groupe modifiée ; ISO 6579 (1993) | Méthodes d'analyse de recherches des salmonelles | Analyse microbiologique |
| 5 | Codex 87-1981 | Norme Codex pour le chocolat | Spécifications des types de chocolat |

| N° | DESIGNATION DE LA NORME | | DOMAINE D'APPLICATION |
|----|--|---|---|
| 6 | Circulaire 000803 ANOR du 06 octobre 2010 | Circulaire relative à la certification des produits alimentaire, matière première, additifs et ingrédients importés | Spécifications des matières premières et produits finis |
| 7 | Codex alimentarius | Systèmes d'inspection et de certification des importations et des exportations alimentaires | Spécifications des matières premières et produits finis |
| 8 | Règlement (CE) No. 2073/2005 de la Commission européenne du 15 novembre 2005 | Concernant les critères microbiologiques applicables aux denrées alimentaires | Spécifications microbiologiques des matières premières et produits finis |
| 9 | Règlement (CE) 178/2002 | Grand-duché de Luxembourg laboratoire national de santé Contrôle des denrées alimentaires – Critères microbiologiques des denrées alimentaires Lignes directrices pour l'interprétation | Spécifications microbiologiques des matières premières et produits finis |
| 10 | CODEX STAN 192-1995, Rév. 7-2006 | Norme générale Codex pour les additifs alimentaires | Spécifications microbiologiques et physico chimiques des matières premières et produits finis |
| 11 | Codex alimentarius et Norme NC 30 | Hygiène des denrées alimentaires ; bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication | Bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication |
| 12 | CODEX STAN 107-1981 | Norme générale pour l'étiquetage des additifs alimentaires vendus en tant que tels | Spécifications microbiologiques et physico chimiques des matières premières |
| | CODEX STAN 207-1999 | Norme Codex pour les laits en poudre et la crème en poudre | Spécifications microbiologiques et physico chimiques des matières premières |
| 14 | Norme NC 04 : 2000-20 | Norme sur l'étiquetage des denrées alimentaire préemballées | Spécifications physico chimiques des matières premières et produits finis |
| 15 | Résumé du décret n° 2005/1928 /pm du 03 juin 2005 | Fixant les caractéristiques métrologiques des produits préemballés ou assimilés et les modalités de leur contrôle | Spécifications physico chimiques des produits finis |
| 16 | NORME INTERNE | Norme sur la finesse des pâtes de chocolat et pâte à tartiner | Spécifications physico chimiques des produits finis |
| 17 | ISO 9001 : 2008 | Système de management de la qualité – Exigences | Amélioration des performances de l'entreprise |

Table 3: Liste des normes utilisées par Chococam

5 Analyse de la chaîne de valeur

5.1 Chaîne de valeur du secteur industriel

L'ensemble des étapes déterminant la capacité du secteur agro-industriel camerounais à obtenir un avantage concurrentiel sur le marché se résume à trois: l'approvisionnement en matières premières, la production et distribution et la consommation.

L'approvisionnement en matières premières se fait sur le marché local et sur le marché international. Sur le marché local, le potentiel agricole du Cameroun offre une bonne base de développement pour l'agro-industrie qui traditionnellement a toujours été un des maillons les plus importants du secteur manufacturier national. Le marché national fournit les matières premières comme le cacao, les arachides, le sucre.

Cependant, une bonne partie de la matière première provient du marché international à travers des importations. Ce sont les produits comme le lait, les huiles, le glucose.

La chaîne de valeur du secteur agro-industriel est décrite comme suit:

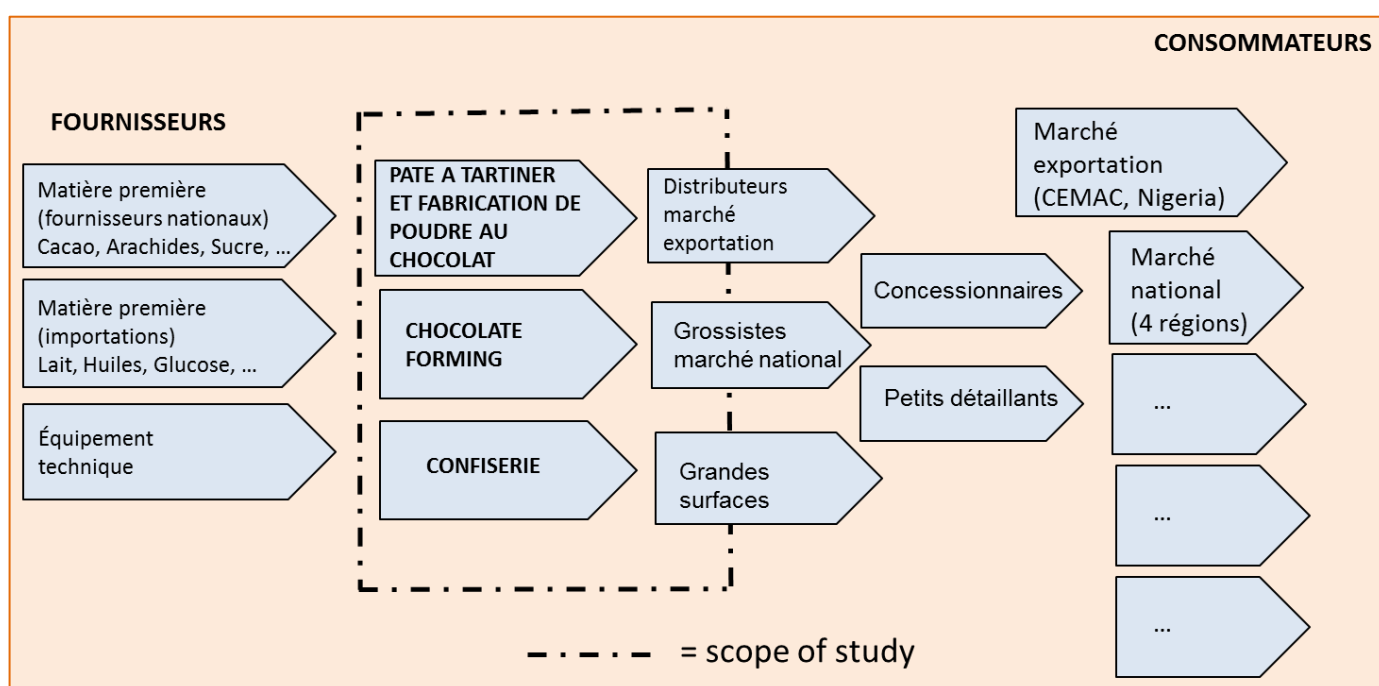


Figure 2 – Chaîne de valeur industrielle

5.2 Chaîne de valeur de Chococam

La chaîne de la valeur de Chococam a permis d'analyser ses différentes activités, et de voir comment chaque activité contribue à la création de valeur pour l'entreprise.

Treize pôles d'activités ont été identifiés : huit activités de base et quatre activités de soutien ou support et une activité de management. Les activités de soutien ou supports sont transversales et peuvent affecter une ou plusieurs activités de base.

Les activités de base

- le marketing (permet au consommateur de connaître le produit fini)
- la vente (collecte, stock et distribue le produit fini au client. Elle permet au consommateur d'acheter le produit)

- le planning (permet de définir et d'assurer le planning de production et des approvisionnements en matières premières nécessaires)
- logistique d'approvisionnement/magasin MPC (réception, stockage et distribution des matières premières)
- fabrication de confiserie (transforme la matière première en produits finis de confiserie)
- fabrication de pâte au chocolat à tartiner et poudre au chocolat (transforme la matière première en produits semi finis de chocolat)
- fabrication de "chocolate forming" (transforme la matière première en produits finis de chocolat et en poudre pure de cacao)

Les activités de soutien

- la maintenance (assure la maintenance et la disponibilité des équipements)
- l'informatique (assure l'organisation du système de management, d'information et de communication)
- HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement – veille à l'application de BPH – Bonnes Pratiques d'Hygiène – et au respect de la réglementation en terme de sécurité au travail)
- gestion des ressources humaines (mise à disposition et optimisation de la main d'œuvre)

Les activités de management

- le management de la qualité (établit, documente et coordonne la mise en œuvre et l'amélioration continue du système de management de la qualité).

Au regard de ce qui précède, la chaîne de valeur de Chococam se présente comme suit:

| Type d'activités | Fonctions d'entreprise sélectionnées | Missions |
|-------------------|---|---|
| Activités de base | Marketing | Gestion et développement des marques et produits Chococam |
| | Ventes | Vente et livraison des produits Chococam aux clients du marché local |
| | Planning | Définir et assurer le planning de production et des approvisionnements en matières premières nécessaires |
| | Achat | Achat des matières premières, emballages, services, travaux techniques, pièces de rechange et autres |
| | Magasin MPC (matière premières et consommables) | Commande des matières premières et emballages, réception des matières premières et emballages, stockage des matières premières, mise à disposition des matières premières pour utilisation |
| | Confiserie | Fabrication et conditionnement des produits de confiserie, respect des normes de production et qualité, gestion de la main d'œuvre, gestion optimale des matières premières et ressources, respect du planning de production |
| | "Chocolate spread and powder making" | Fabrication de produits semi finis pour le "chocolate forming", fabrication et conditionnement des produits finis (pâte à tartiner, poudre au chocolat et pâte d'arachide), respect des normes de production et qualité, gestion de la main d'œuvre, gestion optimale des matières premières et ressources, respect du planning de production |
| | | Moulage et conditionnement des produits de chocolaterie, respect des normes de production et la qualité, gestion de la main d'œuvre, gestion optimale des matières premières et ressources, respect du planning de production |

| Type d'activités | Fonctions d'entreprise sélectionnées | Missions |
|---------------------------------|--------------------------------------|---|
| Activités de soutien ou support | Maintenance | Assurer la maintenance et la disponibilité des équipements |
| | Informatique | Assurer l'organisation du système de management, d'information et de communication |
| | | Assurer une exploitation et une gestion optimale des fournitures informatiques, du système d'information et des applications de gestion corrèles mis au service de l'organisation |
| | HSE | Veiller à l'application de BPH (bonnes pratiques d'hygiène) et au respect de la réglementation en terme de sécurité au travail |
| | Gestion des ressources humaines | Mise à disposition et optimisation de la main d'œuvre |
| Activités de management | Management de la qualité | Etablir, documenter et coordonner la mise en œuvre et l'amélioration continue du système de management de la qualité |

Table 4 – Activités au sein de la chaîne de valeur Chococam

5.3 Principaux générateurs de valeur

Sur la base des informations recueillies à travers les entretiens et après exploitation des documents (rapport d'audit 2010, manuel qualité Chococam, etc.), quatre principaux générateurs de valeurs se sont dégagés, à savoir:

- la qualité et sécurité des produits
- l'effet et efficacité des processus (en particulier, la fabrication et la vente)
- l'attractivité des produits Chococam pour ses clients et la satisfaction du client
- la formation et motivation de la main d'œuvre

La plupart des objectifs et des actions correctives peuvent être arbitrés d'après ces 4 générateurs mentionnés ci-dessus. La qualité et la sécurité des produits constituent le générateur global pour Chococam, à ce stade. Des efforts importants sont consacrés à réduire les non-conformités afin d'améliorer et d'assurer une qualité des produits qui est meilleure, stable et cohérente.

6 Périmètre de l'évaluation dans le projet pilote

Le périmètre de l'évaluation s'est limité sur les fonctions d'entreprise pour lesquelles les avantages quantifiables, découlant des améliorations opérationnelles soutenues par la mise en œuvre du système de management de la qualité, sont les plus significatifs (opérations et approvisionnement) et sur la fonction de gestion responsable de la coordination (assurance qualité).

En d'autres termes, l'analyse sera centrée sur les fonctions de marketing, ventes, (comprenant planning), achats, opérations (magasin MPC – matières premières et consommables –, confiserie, "chocolate spread and powder making" – pâte au chocolat à tartiner et fabrication de poudre au chocolat).

7 Emploi des normes par l'entreprise : Normes utilisées dans la chaîne de valeur de l'entreprise

| Fonctions d'entreprise sélectionnées | Activités liées | Générateurs de valeur | Normes utilisées |
|---|---|--|---|
| Marketing | Gestion et développement des marques et produits Chococam | Attractivité des produits Chococam pour les clients et pour la satisfaction clientèle | ISO 9001 : 2008 |
| Ventes | Planning Prévisions des ventes | Effet et efficacité du processus | ISO 9001 : 2008 |
| Achats | Achats des matières premières | Qualité et sécurité des produits Effet et efficacité du processus | CODEX STAN 207-1999 (Norme Codex pour les laits en poudre et la crème en poudre) CODEX STAN 192-1995, Rév. 7-2006 (Norme générale Codex pour les additifs alimentaires) Norme NC 04 : 2000-20 : Norme camerounaise sur l'étiquetage des denrées alimentaires préemballées (Spécifications physico chimiques des matières premières et produits finis) ISO 9001 : 2008 |
| Opérations | Gestion Magasin MPC <ul style="list-style-type: none"> commande des matières premières et emballages réception des matières premières et emballages | Effet et efficacité du processus | CODEX STAN 207-1999 (Norme Codex pour les laits en poudre et la crème en poudre) CODEX STAN 192-1995, Rév. 7-2006 (Norme générale Codex pour les additifs alimentaires) Norme NC 04 : 2000-20 : Norme camerounaise sur l'étiquetage des denrées alimentaires préemballées (Spécifications physico chimiques des matières premières et produits finis) ISO 9001 : 2008 |
| Opérations – Pâte à tartiner et fabrication de poudre au chocolat | <ul style="list-style-type: none"> Fabrication des produits semi-finis pour le "Chocolate Forming" Fabrication et conditionnement des produits finis (pâte à tartiner, poudre au chocolat et pâte d'arachide) | Qualité et sécurité des produits Effet et efficacité du processus | Norme interne sur la finesse des pâtes de chocolat et pâte à tartiner (Spécifications physico chimiques des produits finis) CODEX STAN 87-1981 (Norme Codex pour le chocolat) CODEX STAN 192-1995, Rév. 7-2006 (Norme générale Codex pour les additifs alimentaires) Codex alimentarius et Norme camerounaise NC 30 (Hygiène des denrées alimentaires, bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication) |

| Fonctions d'entreprise sélectionnées | Activités liées | Générateurs de valeur | Normes utilisées |
|---|--|---|---|
| Opérations – Pâte à tartiner et fabrication de poudre au chocolat <i>(suite page 13)</i> | | | <p>ISO 7402 :1993 (Microbiologie -- Directives générales pour le dénombrement des Enterobacteriaceae)</p> <p>ISO 4833 :1991 (Microbiologie -- Directives générales pour le dénombrement des micro-organismes)</p> <p>Méthode OICC modifié ; ISO 7954 :1987 (Microbiologie -- Directives générales pour le dénombrement des levures et moisissures)</p> <p>Méthode groupe modifié, ISO 6579 :1993 (Microbiologie -- Directives générales concernant les méthodes de recherche des Salmonella)</p> <p>ISO 9001 : 2008</p> |
| Opérations – "Chocolate forming" | <ul style="list-style-type: none"> • Moulage et conditionnement des produits de la chocolaterie | <p>Qualité et sécurité des produits</p> <p>Effet et efficacité du processus</p> | <p>Norme interne sur la finesse des pâtes de chocolat et pâte à tartiner (Spécifications physico chimiques des produits finis)</p> <p>CODEX STAN 87-1981 (Norme Codex pour le chocolat)</p> <p>CODEX STAN 192-1995, Rév. 7-2006 (Norme générale Codex pour les additifs alimentaires)</p> <p>Codex alimentarius et Norme camerounaise NC 30 (Hygiène des denrées alimentaires, bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication)</p> <p>Norme NC 04 : 2000-20 : Norme camerounaise sur l'étiquetage des denrées alimentaires préemballées (Spécifications physico chimiques des matières premières et produits finis)</p> <p>ISO 7402 :1993 (Microbiologie -- Directives générales pour le dénombrement des Enterobacteriaceae)</p> <p>ISO 4833 :1991 (Microbiologie -- Directives générales pour le dénombrement des micro-organismes)</p> <p>Méthode OICC modifié ; ISO 7954 :1987 (Microbiologie -- Directives générales pour le dénombrement des levures et moisissures)</p> <p>Méthode groupe modifié, ISO 6579 :1993 (Microbiologie -- Directives générales concernant les méthodes de recherche des Salmonella)</p> <p>ISO 9001 : 2008</p> |

| Fonctions d'entreprise sélectionnées | Activités liées | Générateurs de valeur | Normes utilisées |
|---|--|---|--|
| Opérations – Confiserie | <ul style="list-style-type: none"> Fabrication et conditionnement des produits de la confiserie | <p>Qualité et sécurité des produits</p> <p>Effet et efficacité du processus</p> | <p>Norme NC 04 : 2000-20 : Norme camerounaise sur l'étiquetage des denrées alimentaire préemballées (Spécifications physico chimiques des matières premières et produits finis)</p> <p>Codex alimentarius et Norme camerounaise NC 30 (Hygiène des denrées alimentaires, bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication)</p> <p>CODEX STAN 192-1995, Rév. 7-2006 (Norme générale Codex pour les additifs alimentaires)</p> <p>ISO 7402 :1993 (Microbiologie -- Directives générales pour le dénombrement des Enterobacteriaceae)</p> <p>ISO 4833 :1991 (Microbiologie -- Directives générales pour le dénombrement des micro-organismes)</p> <p>Méthode OICC modifié ; ISO 7954 :1987 (Microbiologie -- Directives générales pour le dénombrement des levures et moisissures)</p> <p>Méthode groupe modifié, ISO 6579 :1993 (Microbiologie -- Directives générales concernant les méthodes de recherche des Salmonella)</p> <p>ISO 9001 : 2008</p> |
| Opérations – Maintenance | Assurer la maintenance et la disponibilité des équipements | Effet et efficacité du processus | ISO 9001 : 2008 |
| Ressources humaines (avec toutes les fonctions d'entreprise concernées) | Mise à disposition et optimisation de la main d'œuvre pour un meilleur rendement. | Formation et motivation de la main d'œuvre | ISO 9001 : 2008 |

Table 5 – Les normes utilisées par Chococam

8 Sélection des indicateurs opérationnels pour mesurer l'impact des normes

Tous les critères de performance figurant dans le manuel qualité de Chococam n'ont pas été retenus. Seuls les indicateurs liés aux fonctions retenues, pertinents par rapport à la politique d'amélioration continue et quantifiables sur la base des informations reçues lors des entrevues ont été maintenus.

Les indicateurs opérationnels sélectionnés pour quantifier l'impact des normes utilisées au sein de l'entreprise Chococam sont listés dans le tableau ci-dessous.

| Fonctions d'entreprise sélectionnées | Activités liées | Générateurs de valeur | Indicateurs |
|---|---|---|---|
| Marketing | Gestion et développement des marques et produits Chococam | Attractivité des produits Chococam pour les clients et pour la satisfaction clientèle | <ul style="list-style-type: none"> Enquête de satisfaction client Taux de notoriété |
| Ventes | Planning Prévisions des ventes | Effet et efficacité du processus | <ul style="list-style-type: none"> Déviations entre les prévisions et les commandes Disponibilité de la prévision du mois suivant à la 3ème semaine du mois courant |
| Achats | Achats des matières premières | <p>Qualité et sécurité des produits</p> <p>Effet et efficacité du processus</p> | <ul style="list-style-type: none"> Non-conformité de la matière première fournie Rupture de stock Coûts d'achat Satisfaction des clients internes |
| Opérations | <p>Gestion Magasin MPC</p> <ul style="list-style-type: none"> commande des matières premières et emballages réception des matières premières et emballages | Effet et efficacité du processus | <ul style="list-style-type: none"> Rupture de stock Rotation de stock |
| Opérations – Pâte à tartiner et fabrication de poudre au chocolat | <ul style="list-style-type: none"> Fabrication des produits semi-finis pour le "Chocolate Forming" Fabrication et conditionnement des produits finis (pâte à tartiner, poudre au chocolat et pâte d'arachide) | <p>Qualité et sécurité des produits</p> <p>Effet et efficacité du processus</p> | <ul style="list-style-type: none"> # Retours # Contaminations # Défauts du produit Quantité des travaux temporaires en relation avec le volume de production Taux de transformation de la matière première Consommation d'énergie |
| Opérations – "Chocolate forming" | Moulage et conditionnement des produits de la chocolaterie | <p>Qualité et sécurité des produits</p> <p>Effet et efficacité du processus</p> | <ul style="list-style-type: none"> # Retours # Contaminations # Défauts du produit Quantité des travaux temporaires en relation avec le volume de production Taux de transformation de la matière première Consommation d'énergie |
| Opérations – Confiserie | Fabrication et conditionnement des produits de la confiserie | <p>Qualité et sécurité des produits</p> <p>Effet et efficacité du processus</p> | <ul style="list-style-type: none"> # Retours # Contaminations # Défauts du produit Quantité des travaux temporaires en relation avec le volume de production Taux de transformation de la matière première Consommation d'énergie |
| Opérations – Maintenance | Assurer la maintenance et la disponibilité des équipements | Effet et efficacité du processus | <ul style="list-style-type: none"> Coût de la maintenance Taux de bonne marche Consommation d'énergie |

| Fonctions d'entreprise sélectionnées | Activités liées | Générateurs de valeur | Indicateurs |
|---|---|--|--|
| Ressources humaines (avec toutes les fonctions d'entreprise concernées) | Mise à disposition et optimisation de la main d'œuvre pour un meilleur rendement. | Formation et motivation de la main d'œuvre | <ul style="list-style-type: none"> • Révision des activités et profils des travailleurs • Objectifs/politique de bonus • Sensibilisation des opérateurs sur le respect des principes des bonnes pratiques d'hygiène et fabrication et sur les risques de sécurité alimentaire des produits Chococam |

Table 6 – Générateurs de valeur et indicateurs opérationnels

9 Calcul des avantages économiques des normes

Dans cette section, il s'agit pour nous d'évaluer l'impact financier des différents indicateurs cités plus haut. Malheureusement à cause de l'indisponibilité de certaines informations, bon nombre de ces indicateurs ne pourront pas être valorisés. Nous ne présenterons que les indicateurs pour lesquels nous avons pu obtenir une valorisation financière.

9.1 Achats

1 Coût d'achat de la matière première

Le budget de ce service est réparti entre les matières premières, les pièces de rechange et l'achat des services pour les proportions respectives de 60 %, 30 % et 10 %. Les contre analyses des matières premières se font occasionnellement.

Les améliorations entraînées par la mise en œuvre du système de management de la qualité pour cette fonction ont été identifiées dans un nombre réduit de non-conformités et ruptures de stock, l'optimisation des coûts d'achats, un traitement plus rapide des pièces de rechange, et une amélioration du taux d'achèvement des actions correctives.

Le nombre de cas de non-conformité enregistré est passé de 10 en 2010 à 7 en 2011, soit une amélioration de 30 %.

Le nombre de ruptures de stock en matières premières est passé de 14 en 2010 à 8 en 2011, soit une amélioration de 42 %.

Au niveau de la satisfaction des clients internes, on relève que le taux de réalisation des actions correctives et préventives du système de management de la qualité est passé de 60 % en 2010 à 85 % en 2011.

L'objectif du service des achats pour l'année 2011 était d'économiser XAF 300 millions par rapport à l'année 2010 mais une augmentation drastique du prix des matières premières issues du cacao a empêché la réalisation. Grâce à des meilleures techniques d'achat, le budget de l'année a été maintenu au niveau de celui de 2010. Or il y a eu une augmentation du niveau de la production. La création de la valeur due à des meilleurs techniques d'achats s'élève alors à un peu plus de XAF 300 millions.

2 Meilleure gestion du stock

Entre 2010 et 2011, la valeur moyenne absolue du stock est passée de XAF 400 millions à XAF 60 millions grâce à une meilleure gestion du magasin des matières premières et consommables. Les données plus détaillées ne pouvaient pas être obtenues à temps pour la publication de ce rapport alors pour estimer les avantages découlant de cette amélioration, les hypothèses suivantes ont été utilisées:

- a) 50 % ont été attribués à la réduction des déchets (50 % de XAF 340 millions = XAF 170 millions)
- b) 50 % ont été attribués à une meilleure rotation du stock avec une immobilisation du capital moindre. Prenant en compte un coût moyen annuel de capital d'environ 10 %², ceci génère des économies supplémentaires de 10 % de XAF 170 millions = 17 millions.

La création de valeur en raison de ce changement peut être estimée à :
XAF 170 millions + 17 millions = 187 millions.

9.2 Opérations

Comme mentionné plus haut, des efforts importants ont été réalisés pour réduire les non-conformités afin d'assurer l'amélioration continue et donc un niveau élevé et stable de la qualité du produit. L'augmentation de la productivité de l'entreprise est également un objectif clé.

Les normes de produits et d'essais sont utilisées pour évaluer le produit, c'est-à-dire la conformité des différentes catégories de produits aux propriétés et critères de qualité fixés par les normes – ce qui pour le chocolat concerne la texture (granularité de la pâte de chocolat), le poids (en particulier, les fluctuations de poids), les lipides, l'emballage.

Les normes de systèmes de management sont utilisées comme base pour structurer la description des processus et des activités, définir des indicateurs, mesurer la performance, et définir et surveiller les actions correctives et préventives.

La fonction d'exploitation poursuit activement un certain nombre d'initiatives d'amélioration, les plus importantes sont:

- le programme d'amélioration du processus de production (concernant, entre autres, l'élimination des coupures de maintenance pour réaliser une ligne continue de production et l'optimisation/accélération du temps de travail par les rotations plus efficaces, etc.)
- le programme de ressources humaines (révision des profils et des responsabilités du personnel, et la motivation – à travers les politiques de bonus et récompense, et par la sensibilisation sur l'importance de la qualité et la sécurité au travail accompli par une formation spécialisée et par le mentorat sur place)

La philosophie d'amélioration continue est soutenue par la vérification annuelle ISO 9001 et les audits de sécurité (travail et site).

Les gestionnaires interrogés considèrent la mise en œuvre de la norme ISO 9001 comme un outil très important, qui contribue, en particulier à :

- la définition objective et clarification des activités et des rôles
- une meilleure compréhension par le personnel des activités et l'organisation
- la définition des objectifs de performance spécifiques (pour les différents groupes et individus)
- le développement d'une plus grande responsabilisation du personnel
- la diffusion de la philosophie d'amélioration continue

Les principaux résultats obtenus à ce jour par la fonction d'opération sont résumés ci-dessous :

² Source : Architecture de la tarification des services bancaires dans la CEMAC, Secrétariat Général de la Commission Bancaire de l'Afrique Central, Avril 2010.

1 Réduction du niveau de contamination (non-conformité microbiologique)

Entre 2010 et 2011, le nombre de non-conformités dues à la contamination est passé de 68 cas à 29 cas, une réduction de 57 %. Le coût de recyclage dû à un cas de non-conformité est évalué à XAF 5 millions. La création de la valeur liée à cette réduction est donc de XAF 195 millions.

2 Coût de la production

En 2010, le coût d'une tonne de production valait XAF 200 000. Grâce à une gestion efficace de la main d'œuvre, il est passé à XAF 185 000 en 2011. Comme l'entreprise produit en moyenne 15 050 tonnes par an, la création de la valeur due à cette réduction de coût vaut XAF 225 750 000.

3 Réduction du coût de la maintenance

Les meilleurs techniques de maintenance ont permis de faire passer les coûts d'entretien de XAF 360 millions pour une production de 10 000 tonnes en 2010 à XAF 276 millions pour une production de 15 000 tonnes en 2011. La création de la valeur due à la réduction des coûts de maintenance est donc de XAF 84 millions.

Le taux de bon fonctionnement des machines a augmenté de 78 % en 2010 à 92 % en 2011.

9.3 Ventes

En 2011, les ventes Chococam ont augmenté de 5 % par rapport à 2010. L'amélioration des processus pour cette fonction de l'entreprise est en cours (axée sur les indicateurs présentés dans le tableau 6) et dans une certaine mesure, ils ont été influencés par la mise en œuvre du système de management de la qualité. Cependant, il n'a pas été possible de quantifier cette contribution. En conclusion, les avantages économiques des normes pour Chococam sont résumés ci-dessous.

9.4 Impact financier des normes sur les différentes fonctions

| Fonctions d'entreprise sélectionnées | Indicateurs | Impact financier au niveau des indicateurs opérationnels (en XAF) |
|---|---|---|
| Marketing | Enquête de satisfaction client | - |
| | Taux de notoriété | - |
| Achats | Gestion du stock - non-conformité de la matière première fournie | 187 000 000 |
| | Coûts d'achat | 300 000 000 |
| Opérations – Pâte à tartiner et fabrication de poudre au chocolat | Contaminations | 195 000 000 |
| | Quantité des travaux temporaires en relation avec le volume de production | 225 750 000 |
| Opérations – "Chocolate forming" | | |
| Opérations – Confiserie | | |
| Opérations – Maintenance | Coût de la maintenance | 84 000 000 |
| Contribution totale au BII (en XAF) | | 991 750 000 |
| Contribution totale au BII (en EUR) (taux de change fixe avec l'Euro: 1.000 XAF égal 1,53 EUR) | | 1 517 377 |
| Contribution au BIIC en tant que pourcentage des ventes totales | | 5.2 % |

10 Considérations qualitatives et partiellement quantitatives

Les indicateurs pour lesquels nous n'avons pas pu avoir une quantification financière peuvent néanmoins faire l'objet d'analyse qualitative. Nous procéderons dans cette partie à une analyse des indicateurs par fonction.

1 Marketing

Les principaux indicateurs ici sont l'enquête de satisfaction client et le taux de notoriété. L'enquête de satisfaction client concernait plus d'un million de consommateurs et a été menée pour la première fois en mars 2010. La principale conséquence a été l'amélioration de la qualité des produits et l'achat de nouveaux appareils.

2 Ventes

Les principaux indicateurs de la valeur pour le service de marketing et de vente sont les déviations entre les prévisions et les commandes, et la disponibilité de la prévision du mois suivant à la troisième semaine du mois courant.

Malgré la position de leader sur le marché, Chococam ne couvre pas tout le marché camerounais. L'entreprise se donne aussi comme objectif de faire baisser le ratio des retours de produits, générés par divers facteurs.

L'amélioration de la planification des ventes et une gestion optimale du calendrier de vente permettrait à l'entreprise de servir le marché de manière plus efficace, d'étendre son rayon d'action, et de réduire le taux de retour des produits.

4 Opérations

Une consommation d'énergie plus efficace est un autre générateur important de valeur. Certains résultats ont été obtenus, mais de nouvelles améliorations doivent être poursuivies.

11 Evaluation des résultats

L'application de la méthodologie ISO pour évaluer les avantages économiques des normes à Chococam a indiqué une contribution au BII de l'entreprise qui s'élève à XAF 991 750 000 (environ USD 1 814 902), correspondant à 5,2 % du total de son chiffre d'affaires annuel.

Il convient de noter que les résultats sont influencés par le fait que c'était la première fois qu'une analyse de ce type a été réalisée par l'entreprise et, dans plusieurs cas, les personnes interrogées ont clairement identifié les avantages qualitatifs de normes, mais n'étaient pas en mesure de les quantifier.

Ceci semble indiquer que, bien que déjà importants, les avantages économiques des normes pour Chococam sont probablement sous-estimés.

12 Conclusion

Les normes permettent à l'entreprise Chococam de produire plus efficacement et d'être plus compétitif sur le marché. En particulier, l'étude a démontré que l'utilisation de normes contribue à la création de valeur pour Chococam, avec une contribution estimée au BII de l'entreprise de XAF 991 750 000, correspondant à plus de 5 % du total son chiffre d'affaires annuel.

Cette valeur est très importante et est fortement liée à une mise en œuvre approfondie de la norme ISO 9001 en appui à l'amélioration des activités opérationnelles de l'entreprise

La valeur évaluée par cette étude peut être encore accrue, en suivant la philosophie d'amélioration continue que Chococam a adopté.

BIBLIOGRAPHIE

ISO/Roland Berger Strategy Consultants, **Les avantages économiques des normes : Guide de mise en œuvre**, version 1, février 2010

ISO, **Economic benefits of standards: International case studies**, 2011;

CHOCOCAM, Manuel de qualité,

CHOCOCAM, Données d'entrée de la revue de direction du 02 novembre 2010;

Assemblée Nationale avril 2002, **Loi n° 2002/004 du 19 avril 2002 portant charte des investissements en République du Cameroun**, avril.

Cameroun : Principaux indicateurs macroéconomiques et financiers, BEAC ;

Comité de compétitivité/GTZ 2003, **Etude Diagnostique de la Compétitivité de l'économie camerounaise, phase I : Evaluation/inventaire du potentiel de l'économie** Volume I.

Comité de compétitivité/GTZ 2003, **Etude Diagnostique de la Compétitivité de l'économie camerounaise, phase I : Evaluation/inventaire du potentiel de l'économie** Volume II, Etudes complémentaires.

Comité Interministériel élargi au secteur privé, 2006, **Comment relancer la croissance économique après le point d'achèvement pour faire sortir la Cameroun du sous-développement ?**, Palais de Congrès du 02 au 03 novembre.

DCE/ONUUDI, **Normalisation et qualité au Cameroun face à l'accord de Partenariat Economique entre l'Union Européenne et la CEMAC**.

Doing Business in Cameroon- Doing Business – The World Bank Group (extrait du net), 2009, site: www.doingbusiness.org;

MINDIC, **Stratégie sectorielle de l'industrie et du développement commercial**, 2002

MINEPAT, **Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP)**, 2003

MINEPAT, « **Cameroun vision 2035, document de travail, draft4**», février 2009

MINEPAT, « **Stratégie de développement du secteur industrie et services au Cameroun, rapport d'étapes 2 et 3 : stratégie de développement du secteur industrie et services et plans d'action** », Juillet 2008 ;

MINIMIDT 2006, **Programme Pilote d'appui à la mise à niveau, la normalisation et la qualité au Cameroun** (Annexe I : Description de l'action).