

Qu'est-ce que c'est PREMA ? – Profitable Resource Efficient Management – Gestion profitable et efficace des ressources

C'est quoi PREMA ?

L'approche PREMA introduit une gestion intégrée, efficace et profitable des ressources dans les



entreprises en renforçant les compétences respectives des « agents du changement » au sein des entreprises (et des facilitateurs/-trices qui accompagnent ce processus) pour augmenter l'efficacité de ressources, la productivité et compétitivité des modèles d'affaires et sa contribution à une économie circulaire, inclusive et résiliente.

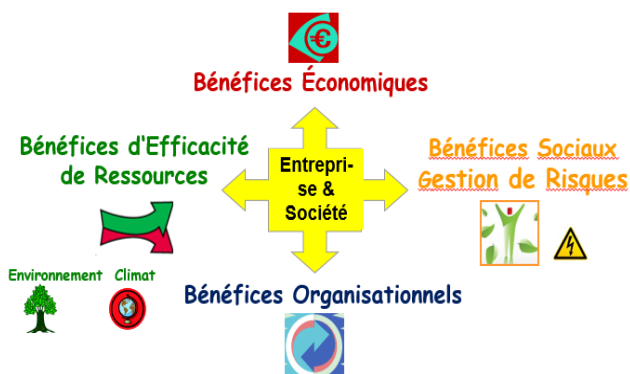
PREMA a réussi aussi bien avec les propriétaires et personnes dirigeantes des **micro, petites et moyennes entreprises** qu'avec les grandes. La méthode est également appropriée pour les entreprises des chaînes de valeurs ou des zones industrielles. Comme le programme s'applique de préférence à des groupes d'entreprises (de 6 à 10, provenant d'un ou de plusieurs secteurs) dans une approche réseau PREMA se prête à une vaste application à un coût de formation modéré par entreprise.

PREMA permet aux bénéficiaires d'identifier les "**taches aveugles**" de leurs processus de production et services et d'améliorer ainsi l'efficacité des ressources en réduisant les « matières de production résiduares » (MPR). Cela conduit à « quatre bénéfices », économique, environnemental, organisationnel, social et gestion des risques, qui sont essentiels pour augmenter la résilience des entreprises et le secteur économique et répondre avec succès aux défis du changement climatique et les objectifs du développement durable.

Pourquoi PREMA ?

PREMA a pour objectif de motiver les entreprises à adopter un processus d'amélioration qui se traduit en « **quatre bénéfices** » :

- ✓ majeure **efficacité économique**, réduisant les coûts de production, augmentant la productivité et compétitivité (moins de produits hors normes, retours de clients)
- ✓ meilleure **performance environnementale et climatique** (utilisation efficace d'eau, énergie, air, sol, produits chimiques, minimisation des déchets et recyclage)
- ✓ **capacité organisationnelle améliorée** pour la mise en œuvre des changements résilients
- ✓ **gestion efficace des risques et des sujets sociaux** (prévention d'accidents, travail décent)



PREMA oriente les entreprises à détecter systématiquement les potentiels d'optimisation provenant d'une **utilisation plus efficace de toutes les ressources** (matières premières, eau, énergie, capacité de production, temps de travail, flux de matières, relation avec fournisseurs et clients, recyclage). Ces potentiels sont souvent ignorés ou sous-estimés parce que les gestionnaires focalisent autres aspects opérationnels et parce que la comptabilité ne démontre pas les coûts totaux des inefficacités des processus.

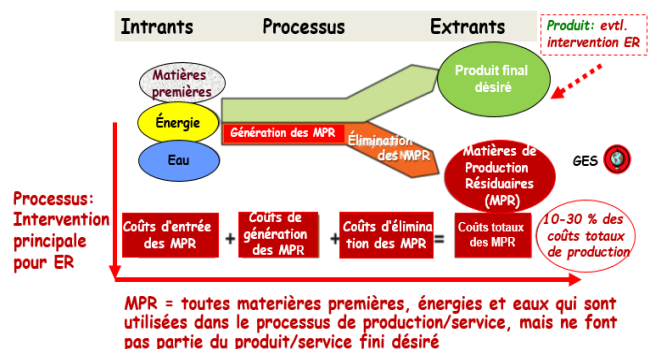
L'exploitation des opportunités **stimule un processus d'amélioration continue**, qui va de la mise en œuvre de premières modifications simples à des changements plus complexes et à une gestion efficace et intégrée des aspects de qualité, environnement, et sujets organisationnels et sociaux.

Finalement, PREMA sert de plate-forme pour obtenir une certification selon les normes ISO (HACCP, BIO, Global gap, 14001, 9001, 22000, ISO 45001, ...etc.) avec considérablement moins de charge de travail, de temps et à moindre coût (frais pour conseil externe).

Quels contenus propose PREMA ?

Comprendre le concept « matières de production résiduares » (MPR). Les participants apprennent à identifier et quantifier les matières, l'énergie et l'eau qui sont utilisées dans le processus de production ou service mais qui ne font pas partie du produit/service final. Ces coûts sont sans valeur ajoutée, mais ne pas révélés par les systèmes comptables traditionnels.

Matières de Production Résiduares = Tâches Aveugles d'Efficacité de Ressources (ER)



Les MPR impactent négativement sur l'environnement (déchets solides aux décharges, eaux usées dans les systèmes d'assainissement et émissions atmosphériques), ainsi que sur l'efficacité organisationnelle (capacités sous-utilisées). Les MPR constituent au moins 10 à 30 % des coûts de production d'une entreprise. Sa réduction se transfère directement en profit additionnel.

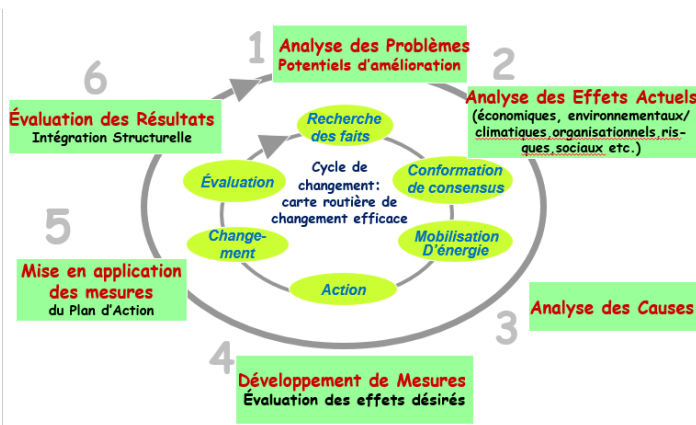
Identifier les potentiels d'optimisation. PREMA utilise des méthodes d'apprentissage par l'expérience :

- Formations interactives,
- Application directe : diagnostic sur site,
- Assistance-conseil,
- Coaching du suivi
- Et conseil collégial en réseau d'entreprises

Les participants acquièrent une **vaste boîte à outils** pour détecter rapidement les plus importantes opportunités d'amélioration qui sont réalisable à bas coût ou sans coût. A l'aide des « guides de diagnostic » et appuyé par un consultant / une facilitatrice PREMA, les

entreprises identifient les MPR et les potentiels d'optimisation dans l'utilisation, le stockage et la manipulation efficaces des matériaux, de l'eau et de l'énergie, le recyclage et le traitement des déchets, des effluents et émissions; des conditions de travail et la prévention de risques.

Suivre le "Cycle de Changement" pour assurer la mise en application efficace des mesures. Les données recueillies lors du diagnostic sur site - suivant le processus de production et en utilisant « les lunettes MPR » - sont la base des **6 étapes** du cycle de changement qui conduisent les participants vers le développement des mesures, l'évaluation des 4 bénéfices escomptés et un plan d'action réaliste pour augmenter l'efficacité de ressources dans chaque entreprise.



Renforcer les compétences organisationnelles pour promouvoir l'amélioration continue. Dépendant de la durée du programme PREMA, les participant(e)s pourront aussi améliorer l'utilisation des techniques de présentation, de visualisation, de modération et de travail en équipe qui facilitent la réalisation efficace des mesures. En outre, l'apprentissage des participants en changement organisationnels renforce le savoir-faire existant dans l'entreprise, les compétences à résoudre les problèmes, à coopérer en équipe et apprendre des expériences d'autres entreprises.

Quelle approche au renforcement des compétences PREMA ?

PREMA consiste d'une formation de base de **5 jours** :

- **2 x 2** jours sous forme d'ateliers interactifs pour les propriétaires et/ou le personnel de gestion et un diagnostic sur site de 0,5 à 1 jour entre les 2 ateliers, facilités par des formateurs/ -trices PREMA certifié(e)s.
- **2-3** visites de coaching / conseil technique aux entreprises, pour l'application et la documentation des mesures
- **1-3** "réunions en réseau" des entreprises participantes (de 0,5 à 1 jour). La méthode « conseil collégial » et la facilitation professionnelle assurent l'échange efficace d'expériences, la résolution de problèmes concrets et le renforcement des processus de changement.

Quels contenus et étapes de formation pour PREMA ?

PREMA renforce les habilités des "agents de changement" en communication, présentation, visualisation, modération, facilitation des processus d'apprentissage, gestion des conflits et méthodes de travail en équipe et communauté de pratique, ainsi que les compétences techniques relatives au concept des MPR, au calcul des coûts-bénéfices, au flux de

matériel et à l'analyse environnementale-climatique et organisationnelle. Toutes ces compétences sont essentielles pour l'action proactive, la mise en application durable, le transfert de savoir-faire et la résolution efficace des problèmes ainsi que l'exploitation des synergies d'un réseau.

- 1) **Introduction à l'approche PREMA et à ses éléments méthodologiques clés** (4 bénéfiques, MPR, cycle de changement) par un mélange de présentations-débats et d'exercices pratiques (études de cas), dans un **atelier de 2 jours** utilisant les principes de l'apprentissage par l'expérience. Les participant(e)s développent un schéma de flux de matières qui démontre les MPR de l'entreprise. Le travail avec le guide PREMA prépare la réalisation du diagnostic sur site le jour suivant.
- 2) **Diagnostic sur terrain** (0,5–1 jour/entreprise) pour identifier les MPR, c.a.d. les tâches aveugles, et recueillir des photos, vidéos, informations sur les MPR et ses causes, ainsi que des idées concernant des mesures d'optimisation.
- 3) **Évaluation des résultats du diagnostic (2ème atelier de 2 jours) suivant les six étapes du cycle de changement PREMA** : Points forts/ faibles, 4 effets de la situation actuelle, analyse des causes de 3 MPR, développement et analyse des possibles effets des mesures (économiques, environnementaux-climatique, organisationnels, sociaux et de sécurité).
- 4) Développement d'un **plan d'action PREMA** à discuter et réaliser dans chaque entreprise : objectifs selon les règles SMART, indicateurs pour mesurer le succès, activités, responsabilités, ressources nécessaires et délais.
- 5) Le plan d'action est aussi la base d'une **assistance-conseil de suivi** (1-3 visites) et aboutit à la *réalisation et documentation des 3 mesures*. Généralement de nouveaux cycles d'apprentissage se déclenchent avec des mesures d'amélioration plus complexes et à moyen ou long terme. Au final, le système de gestion se complète par des *indicateurs clés de performance* pour mesurer l'efficacité de ressources pendant l'amélioration continue. Ceci facilite aussi une certification ISO (de bas en haut).
- 6) Participation à 1 – 3 **"réunions de réseau d'entreprises"** facilitées par une formatrice/ un formateur PREMA. A l'aide de la méthode « conseil collégial » les participant(e)s élaborent des stratégies pour résoudre leurs problèmes de mise en application, de documentation des 4 bénéfiques envisagés, et d'autres sujets d'efficacité de ressources, tout en profitant des synergies d'une communauté de pratique PREMA.
- 7) **Résultats envisagés**: Réalisation de *3 mesures d'amélioration de l'efficacité de ressources* par entreprise et *documentation au moins 3 études de*

cas/entreprise (format Word et ppt ; vidéo, interview etc.). Normalement les économies nettes réalisées par ces mesures devront couvrir les coûts de la formation. Les études de cas démontrant le « avant » et le « après » seront utilisées pour la promotion de l'entreprise et de PREMA comme méthode de formation et conseil efficace ainsi que pour la certification des facilitateurs/-trices par PREMAnet e.V.

Minimisation des pertes en produit fini par outils appropriés. Études de cas du secteur agroalimentaire, Philippines

Problèmes et ses causes
Lors de l'emouteillage des crevettes sautées une quantité de pâte considérée négligeable restait dans les casseroles

~ 3 kg de produit fini/j. terminaient dans les eaux usées lors du nettoyage des casseroles

Bénéfices Économiques
Revenu net suppl./an 8,795 US \$
Investissement 1,95 US \$
Amortissement immédiat
Économie d'eau ne pas quantifiée

Bénéfices environnementaux
Racloir permet transfert de près de 100 % du produit fini des casseroles aux verres: moins de déchets solides, d'eaux usées et charge BOD, de consommation d'eau et détergent pour le nettoyage

Bénéfices organisationnels
Maximisation de l'efficacité des ressources. Innovation de processus simple et bon marché. Conscience de la valeur total des « déchets »

Bénéfices risque et sociaux
Moins de risques d'accident par piège de graisse remplis. Emplois sécurisés par profits permanents addit.

Mesures
Quantification du produit perdu dans les eaux usées. Achat d'un racloir pour transférer la pâte aux verres

Déchets transformés en produits additionnels de vente et profit

Estimation des ressources requises

Temps entreprises(en 3 - 4 mois)

- **Formation de base de 5 jours**, inclus un diagnostic sur terrain le jour 3, pour les représentants d'un maximum de 10 entreprises (dans le possible 2 personnes / entreprise).
- **Assistance-conseil de suivi sur site** : 1 - 3 visites / entreprise (selon taille et localisation des entreprises).
- Participation à 1 - 3 **réunions de réseau** pour appuyer les processus de mise en application
- Un **atelier final** d'un jour pour communiquer et évaluer les expériences et les succès documentés, catalyser d'autres actions (éventuellement en combinaison avec un évènement public pour communiquer PREMA à d'autres entreprises).

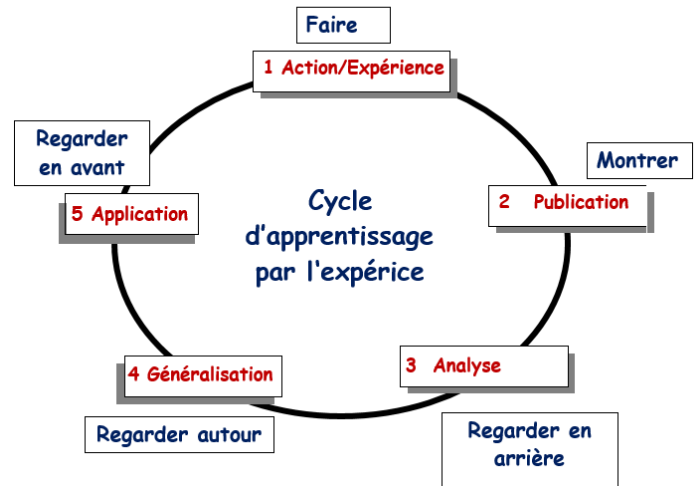
Formation des facilitateurs/-trices : Objectifs

- Facilitatrices / consultants PREMA sont capable de :
1. Identifier les matières de production résiduaire (MPR) dans les entreprises, inclus les émissions d'effet de serre (EDS) et les potentiels d'optimisation d'efficacité de ressources et de gestion de risques
 2. Faciliter le processus d'apprentissage des représentant(e)s des entreprises qui leurs permettra de :
 - identifier rapidement des mesures
 - réaliser des mesures qui requièrent peu ou aucun investissement
 - identifier les 4 bénéfices des mesures : (1) réduction des coûts / augmentation de la productivité, efficacité de ressources et compétitivité, meilleure performance environnementale et climatique, (3) majeures capacités organisationnelles et (4) gestion de risques perfectionnée et éventuellement aussi des aspects sociaux.
 3. Appuyer les entreprises dans leurs processus de mise-application systématique des mesures et des

mécanismes pour une amélioration continue de l'efficacité des ressources des processus et produits.

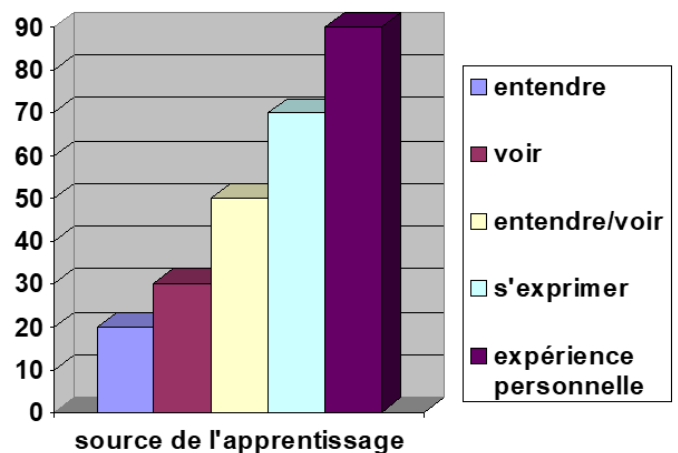
4. Atteindre les indicateurs de succès de l'application PREMA pour les entreprises
5. Maîtrise de l'adaptation de plans de modération et la mise en application systématique de l'approche pédagogique « apprentissage par l'expérience (voir visuels en bas)
6. Succès dans la facilitation des réunions de réseau en appliquant la méthode « conseil collégial » pour résoudre les soucis PREMA des entreprises.

Le cycle d'apprentissage par l'expérience



7. Appui à l'intégration des résultats dans le système de gestion des entreprises pour une amélioration continue des processus (et de produits, le cas échéant) mesurée par des indicateurs clés de performance d'efficacité de ressources

Pourquoi l'apprentissage par l'expérience ? Degré de mémorisation



8. Documentation et communication efficace des résultats de PREMA (études de cas, évènement public, vidéos, interviews etc.)
9. Intégration du savoir-faire, des compétences et habilités acquises dans les portefeuilles de service
10. Dissémination /commercialisation de PREMA auprès des propres clients (indicateurs à mesurer après la formation PREMA).

Formation des facilitateurs/-trices : Contenu

- Une formation de base de 6 - 7 jours, inclus un diagnostic sur terrain d'une (demi)- journée dans une entreprise.
- Co-facilitation d'un atelier PREMA pour entreprises sous coaching d'un mentor certifié, inclus l'adaptation du plan de modération modèle et une photo-documentation
- 1 – 2 journée(s) de préparation de l'assistance-conseil et de la réunion de réseau
- Documentation des résultats du processus d'application d'une entreprise (Minimum : 3 études de cas, vidéos etc.)
- Co-facilitation d'une à deux réunion(s) de réseau et (photo-)documentation des résultats
- Réalisation de l'assistance-conseil pour une entreprise, inclus la documentation respective
- Préparation des documents pour la certification par PREMAnet e.V.
- Pour la certification PREMAnet en plus : association à PREMAnet, CV modèle, mini-vidéo de présentation au réseau et vidéo ou présentation ppt pour marketing d'un projet PREMA.

Financement

Au moins après l'application pilote, les entreprises sont supposées de contribuer aux frais de formation à fin d'établir le programme PREMA comme service aux entreprises qui récupère les coûts, au moins graduellement.

Les opportunités d'amélioration identifiées grâce à l'approche PREMA impliquent des investissements à faible coût, voire nuls, avec des délais d'amortissement de 1 - 6 mois (max. 18 mois). La formation des facilitateurs/-trices PREMA est normalement gratuite, mais aussi sans rémunération des services fournis pendant les événements de formation. Le cas échéant, un programme spécifique peut la rémunérer avec la documentation des études de cas et l'assistance-conseil.

Expertise/ exigences aux formateurs/-trices

Comme PREMA demande plusieurs rôles au cours du programme (agent de changements, facilitation de processus d'apprentissage, modération d'ateliers, analyse et conseil technique ainsi que coaching) le facilitateur / la facilitatrice idéal(e) combine des **compétences sociales** (perception, observation, communication, motivation, structuration, coopération, évaluation, ouverture à l'apprentissage) avec des **compétences techniques** en gestion d'entreprise, en efficacité de ressources, sujets environnementaux avec la disponibilité à travailler en équipe, l'orientation vers des résultats exigeants et **hauts standards de performance**.

PREMA permet une mise en *application à moindre coût* dans les entreprises avec un minimum indispensable d'appui externe offert par des facilitateurs/-trices formé(e)s en PREMA, membres de PREMAnet e.V., une association à but non lucratif enregistrée en Allemagne. PREMAnet représente le réseau international et la communauté de pratique des formateurs/trices PREMA agréé(e)s. La GIZ a parrainé le développement et la vérification de l'approche de formation-conseil PREMA, appliquée dans plus de 40 pays. PREMAnet e.V. diffuse la méthode PREMA, développe d'autres applications / modules / matériels, et assure la qualité des formations réalisées en gérant le processus de licenciement des facilitateurs/-trices.

Voir

www.premanet.netPREMAAsie:
Bangladesh, Chine, Inde, Indonésie,
Myanmar, Pakistan, Philippines, Sri
Lanka, Thaïlande, Vietnam ;

Afrique/MoyenOrient :

Algérie, Égypte, Ghana, Jordanie, Maroc, Nigéria, Palestine,
Rwanda, Tunisie, Zimbabwe, RSA; *Amérique Latine:* Bolivie, Brésil,
Chili, Colombie, Costa Rica, Equateur, Mexique, Pérou, Uruguay,
Vénézuéla; *Europe:* Allemagne, Bulgarie, Croatie, Montenegro,
Roumanie, Turquie, Ukraine; Arménie.



Documentation

Études de cas : www.premanet.net ; Edith Kürzinger / Joyce Miller, *Profitable Environmental Management: A Best Practice Approach from Consultancy in International Cooperation*, in: Chris Galea (ed), *Consulting for Business Sustainability*, Sheffield, UK: Greenleaf Publishing Ltd (2009)

Programme d'Appui au Secteur Agricole (PASA)

E: atef.dhahri@giz.de

I: www.giz.de

www.pasa-algerie.org