



Boîte à outils

Documentation d'appui pour le manuel Calidena 2.0

On behalf of



Le Physikalisch-Technische Bundesanstalt contribue, pour le compte du gouvernement fédéral allemand, à améliorer les conditions cadres pour les activités économiques, sociales et écologiques et soutient dans ce contexte le développement de l'infrastructure qualité.

1.	Mode d'emploi	5
2.	Outils de préparation	6
	2a. Sélection de la chaîne de valeur	6
	2b. Guide de communication	8
	2c. Double vérification du client	9
	2d. Cartographie des parties prenantes	12
	2e. Cartographie préalable de la chaîne	13
	2f. Voyage préliminaire sur le terrain	14
	2g. Gestion des attentes	15
	2h. Apprendre des acheteurs	17
	2i. Étude de faisabilité	19
	2j. Calcul des délais et des coûts	22
3.	Outils pour l'atelier	24
	3a. Chaîne de valeur vivante	24
	3b. Participation des acheteurs	26
	3c. Cartographie de la chaîne de valeur	27
	3d. Pyramide des exigences	29
	3e. Notes de travail sur le terrain	31
	3f. Constitution de groupes	33
	3g. Examen des documents et recherche sur Internet	34
	3h. Plan d'action	35
	3i. Impliquer les décideurs	37
	3j. Documentation de l'atelier	38
4.	Outils de suivi	39
	4a. Atelier de suivi	39
	4b. Suivi de l'impact sur la base des résultats	41
	4c. Atelier de réflexion avec l'IQ	42
	4d. Fonds de petites actions	45
	4e. Documentation des études de cas	46
	4f. Gestion des connaissances	47
	4g. Documentation des études de cas Calidena	48
	4h. Lien futur de l'IQ avec la chaîne de valeur	50

5.	Formation des animateurs Calidena	53
	5a. Outil FDF : Options	53
	5b. Atelier de motivation Calidena	56
6.	Synopsis	58

Annexes

Annex 1 – Critères de sélection de la chaîne de valeur	59
Annex 2 – Lettre d’invitation et d’inscription	60
Annex 3 – Plan de décompte des préparatifs	61
Annex 4 – Matrice de responsabilité	63
Annex 5 – Agenda détaillé de modération des ateliers	64
Annex 6 – Formulaire d’enregistrement des résultats de la recherche sur internet	68
Annex 7 – Formulaire d’évaluation de l’atelier	68
Annex 8 – Le syndrome de la vache stupide	69
Annex 9 – Lettre d’intention processus de transfert de responsabilités	70
Annex 10 – Lettre d’intention avec l’organisation hôte	72
Annex 11 – Liste de contrôle pour l’équipement et le matériel	74
Remarques	75
Mentions légales	76



Auteur : L’auteur principal du manuel et de la boîte à outils Calidena est le Dr Ulrich Harmes-Liedtke, partenaire de la société de consulting Mesopartner PartG. Le document est basé sur l’expérience pratique de l’utilisation de la méthodologie dans divers pays d’Amérique latine et des Caraïbes, d’Asie et d’Afrique. La préparation a été soutenue par des membres de la Coopération technique de la PTB et des animateurs de Calidena.

Lecteurs : Cette boîte à outils est un complément au manuel Calidena 2.0¹ et s’adresse plus particulièrement aux responsables de programmes et de projets visant à développer des chaînes de valeur ou des infrastructures de qualité, ainsi qu’aux facilitateurs des processus Calidena.

Remerciements : Nous remercions tout particulièrement Mme Valérie Hindson et Mme Amina Baha pour leur contribution à la traduction de ce document. Nous remercions également Mme Katharina Telfser pour son aide.

Copyright (CC) : Tous les supports méthodologiques de Calidena sont destinés à être diffusés largement et ouvertement. Par respect pour le travail des auteurs et pour garantir la qualité de Calidena, nous avons établi les règles suivantes en accord avec Creative Commons (CC) :

Vous êtes libre de copier, de distribuer, d’afficher et d’exécuter l’œuvre, de créer des œuvres dérivées. Dans les conditions suivantes :

- Attribution – Vous devez créditer les auteurs originaux.
- Partage des Conditions Initiales à l’Identique – Si vous modifiez, transformez ou ajoutez à ce travail, vous ne pouvez en distribuer les résultats que sous une licence identique à celle-ci.

Cette œuvre est protégée et fait l’objet d’une licence internationale sous <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

¹ https://www.ic.ptb.de/media/fileadmin/Publications/PTB_Info_Calidena_EN.pdf

1. Mode d'emploi

Cette boîte à outils est complémentaire au manuel Calidena 2.0 et distingue les outils en fonction des phases du processus :

- Outils préparatoires
- Outils d'atelier
- Outils de suivi
- Outils de formation

Chaque outil est d'abord présenté dans un tableau récapitulatif conçu pour fournir une orientation rapide. Il est suivi d'une description plus détaillée et d'un guide séquentiel de la procédure.

Il n'est pas obligatoire d'utiliser tous les outils. De nombreux outils sont proposés ainsi que des recommandations, qui peuvent être appliquées en fonction des exigences locales spécifiques. Dans le synopsis (chapitre VI), une distinction claire est établie entre les outils qui doivent être utilisés et ceux qui sont facultatifs.

Le schéma suivant illustre le processus complet d'application de la méthodologie Calidena. À chaque étape, l'animateur doit sélectionner les outils les mieux adaptés à ses besoins particuliers.

L'application de la méthodologie Calidena doit être menée/accompagnée exclusivement par des facilitateurs qui ont été préalablement formés par les formateurs du PTB. Ce n'est qu'en respectant cette exigence que l'on peut garantir une assurance qualité adéquate, l'intégration de nouvelles expériences et la gestion des enseignements tirés, dans le but d'améliorer continuellement la méthodologie par le biais de la communauté de pratique Calidena.

Dans l'intérêt général de la protection de l'environnement et du climat, nous demandons d'examiner, lors de l'application de la méthodologie Calidena et des outils présentés ici, dans quelle mesure des éléments virtuels



© PTB/Ralf Baecker

ou hybrides peuvent être utiles. Cela s'applique en particulier aux réunions de préparation et de suivi, mais aussi à d'autres étapes intermédiaires du processus global. Un processus Calidena entièrement virtuel a déjà eu lieu dans les années 2020–2021 et il existe une documentation sur les expériences réalisées dans ce cadre. Du point de vue du PTB et de l'objectif de l'utilisation de cet instrument, un processus entièrement virtuel n'est pas recommandé et ne peut toujours constituer que la deuxième meilleure solution. Néanmoins, l'utilisation réfléchie d'éléments et de formats virtuels est explicitement saluée et recommandée aux utilisateurs de Calidena pour les processus futurs.

Enfin, tous les lecteurs et utilisateurs de la méthodologie Calidena sont invités à partager leurs expériences, à suggérer des améliorations ou à nous envoyer leurs questions.

calidena@ptb.de

Ulrich Harmes-Liedtke, uhl@mesopartner.com

Jonathan Krull, jonathan.krull@ptb.de



Figure 1

2. Outils de préparation

2a. Sélection de la chaîne de valeur

1. Instructions

Objectif / Fonction	Soutenir l'identification et la sélection des chaînes de valeur les plus appropriées pour l'application de la méthodologie Calidena.
Application	Il existe généralement plusieurs chaînes de valeur possible qui peuvent être exploitées dans un pays donné. Cet exercice doit donc être réalisé avant le lancement d'un processus Calidena spécifique.
Parties prenantes impliquées	Structure hôte de l'initiative, coordinateur du projet et consultant/facilitateur
Temps nécessaire	La collecte d'informations prendra plusieurs semaines
Contexte	Les informations seront collectées dans le cadre d'une étude de faisabilité. La sélection effective sera effectuée lors d'une brève réunion des décideurs.
Ressources	Consultant pour les recherches sur le terrain. Salle de réunion avec tableau, marqueurs et points.
Observations	Il est souvent difficile d'identifier la <i>bonne</i> chaîne de valeur par la seule recherche, car l'application de la méthodologie elle-même montrera si le choix a été réussi. Il est possible de commencer par deux processus Calidena dans un pays. Cela permet de comparer les expériences et de catalyser le processus d'apprentissage. Une alternative serait un processus de sélection compétitif, dans lequel les structures hôtes intéressées se présentent comme candidates à l'application de la méthodologie. Cela a un sens particulier dans le contexte des projets régionaux.

2. Description

Pour sélectionner une chaîne de valeur, il convient d'appliquer les procédures habituelles. Voir par exemple <https://www.microlinks.org/good-practice-center/value-chain-wiki/selection-resources>

Toutefois, Calidena se concentre spécifiquement sur la qualité et devrait être appliqué aux CV qui sont déjà structurées et pour lesquelles un soutien plus général est garanti (c'est-à-dire par une autre agence de développement).

3. Sélection

Une matrice d'évaluation comparative de différentes chaînes de valeur peut être utilisée pour sélectionner une chaîne de valeur. L'annexe 1 présente une matrice de sélection de chaîne de valeur exemplaire qui applique les critères de sélection suivants :

- Chaînes de valeur soutenues par la GIZ
- Synergies avec le projet de la GIZ pendant la mise en œuvre
- Pertinence économique
- Prévalence des problèmes de qualité
- Existence d'un système d'assurance qualité de base
- Simplicité relative de la CV
- Liens avec d'autres composantes du projet PTB

- Sensibilisation à la nécessité d'améliorer la qualité
- Motivation des acteurs de la CV à consacrer du temps et des ressources
- Volonté mutuelle des acteurs de l'amélioration de la qualité et de la coopération volontaire d'interagir

Les critères énumérés ci-dessus peuvent être partiellement remplacés ou complétés par d'autres critères. Si l'exercice Calidena est mené en coopération avec un projet de la GIZ, la sélection précédente des chaînes de valeur par la GIZ inclut implicitement une variété de critères de sélection socio-économiques qui n'ont pas nécessairement besoin d'être pris en compte à nouveau dans le pro-

cessus de sélection du PTB. Il s'agit généralement de critères tels que la facilité d'accès au marché, la demande du marché, le potentiel d'exportation, la densité des PME ou l'implication potentielle des ménages à faibles revenus.

L'évaluation de la notation doit être effectuée de manière participative par des représentants compétents du PTB (et de la GIZ), des institutions partenaires et d'autres organisations concernées. Selon cette évaluation, une, deux ou trois chaînes de valeur au maximum obtiennent généralement le score le plus élevé et sont donc les plus appropriées - du point de vue de l'amélioration de la qualité - pour l'analyse et le soutien par le biais d'un processus Calidena.

4. Procédure

Principales étapes :

1. Obtenir l'accord de la structure hôte sur les critères de sélection (voir le manuel)
2. Compilation d'une longue liste de candidats possibles
3. Application de la matrice de sélection – priorisation des CVs

Vous trouverez ci-dessous un exemple d'évaluation basé sur le processus de sélection des chaînes de valeur dans un pays :

Produits / Critères	Morceaux et pièces en bois	Emballage alimentaire	Tuyauterie en polychlorure de vinyle (PVC)	Boissons non alcoolisées
De réelles possibilités d'exporter vers l'Europe	2	1	1	2
Expérience et avancées en matière de chaînage	2	1	2	1
Divers services de qualité requis	2	2	3	2
Participation des PME à la chaîne	3	1	1	2
Besoin conscient d'améliorer la qualité	3	3	3	3
Motivation des parties prenantes à consacrer du temps et des ressources	3	1	1	2
Total	15	9	11	12

Pour la sélection, nous suggérons d'appliquer les critères d'une matrice pour évaluer les personnes intéressées par la réalisation d'un projet Calidena (représentants des associations de fabricants, de transformateurs et de commerçants, représentants des organismes de soutien aux exportations, représentants des programmes de coopération et représentants du système de qualité). Chaque critère est noté de 0 à 3 (0 = non applicable, 1 = applicable dans une certaine mesure, 2 = applicable en général, 3 = bonnes conditions).

Dans ce cas, le fait de marquer quinze (15) points conduit à la sélection de cette chaîne.

2b. Guide de communication

1. Instructions

Objectif / Fonction	<p>Pendant la préparation de l'atelier, l'animateur Calidena doit effectuer une ou deux visites préalables dans le pays (si la personne n'habite pas dans le même pays). Les fonctions de ces visites sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Fournir aux autorités, aux organismes d'assurance qualité et aux représentants du secteur privé des informations sur l'approche Calidena. ■ Identifier et sélectionner les chaînes et/ou les produits adaptés à l'application de la méthodologie. ■ Pour identifier l'hôte ■ Préparer l'invitation et le premier atelier Calidena
Application	Dans la phase de préparation des ateliers Calidena
Parties prenantes impliquées	Des représentants des organisations hôtes, un animateur Calidena
Temps nécessaire	La durée des visites dépend des besoins identifiés. Les visites préalables de l'animateur dans le pays doivent durer au moins 3 jours pour permettre la visite d'usines, de laboratoires, etc.
Contexte	Communication directe entre l'animateur Calidena, l'hôte de l'initiative et le comité de suivi
Ressources	L'utilisation de différents moyens de communication à longue distance est recommandée. Les avantages et les inconvénients de chacun d'entre eux sont décrits dans le tableau suivant.
Observations	<p>Le succès d'une initiative Calidena dépend en grande partie de sa préparation. Les responsables d'un projet Calidena sont l'animateur Calidena en charge et, plus tard, l'hôte de l'initiative. Pendant la préparation, nous recommandons que l'animateur Calidena se rende une ou deux fois dans le pays avant le premier atelier.</p> <p>Les visites de l'animateur Calidena doivent également être préparées et nécessitent également un suivi à distance.</p>

2. Pilotage à distance

La communication à distance nécessite une organisation adéquate pour être efficace et efficiente. Il est important que l'animateur Calidena teste différents canaux de communication et encourage ses partenaires locaux à les utiliser, y compris les nouvelles plates-formes. Les avantages et les limites des différents canaux sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Dans la pratique, la clé réside dans l'utilisation intelligente des différents moyens de communication. La condition préalable est que les animateurs Calidena échangent toutes leurs coordonnées au début de la préparation du

projet Calidena et encouragent leurs homologues à rejoindre les différentes plateformes.

Comme pour les réunions physiques, il est utile d'établir un ordre du jour pour chaque rencontre virtuelle et de convenir d'un plan de travail (par écrit), notamment pour les étapes de préparation de l'exercice Calidena. Le manuel Calidena, la page Web www.calidena.org et les autres outils et ressources doivent être utilisés par l'animateur Calidena pour accélérer le processus et responsabiliser les homologues locaux.

3. Avantages et inconvénients des différents moyens de communication

Plate-forme	Avantages	Limites
Téléphone (ligne fixe)	Moyens traditionnels de communication à longue distance	Nécessite d'être dans le bureau, ne fournit pas de support visuel.
Téléphone portable	Il est possible de parler depuis l'extérieur du bureau, il permet d'envoyer des SMS	Nécessite un dispositif, coûteux, ne fournit pas de support visuel
Courriel	Moyen de communication le plus courant, utilisation très répandue	Insuffisant pour une communication immédiate, les réponses mettent souvent du temps à arriver.
Logiciel de téléconférence ouvert (par exemple, Skype)	Facile à installer, largement diffusé, permet de passer des appels vers des téléphones fixes et mobiles (Skype.out), économique pour les appels internationaux.	Fonctions limitées dans une conférence web
Vidéo conférence (i. e. Webex, GoTo, etc.)	Pratique, avec de multiples fonctions qui facilitent la communication	Exige souvent une licence et une configuration par un propriétaire de licence. Peu utile, donc, pour les interactions spontanées.

2c. Double vérification du client

1. Instructions

Objectif / Fonction	Vérifier si une chaîne présélectionnée utilise déjà des services d'infrastructure de qualité avant d'effectuer un exercice Calidena sur cette chaîne.
Application	Lors de réunions préalables avec les acteurs de la chaîne, tant du secteur de l'assurance qualité que des entreprises.
Parties prenantes impliquées	Représentants de l'Institut national de métrologie (INM), de l'organisme de normalisation et de l'organisme d'accréditation, des entreprises de la chaîne. L'animation est assurée par un animateur Calidena.
Temps nécessaire	120 minutes
Contexte	L'espace nécessaire dépend du nombre de participants. Il doit être suffisant pour permettre aux participants de se déplacer confortablement.
Ressources	Tableau, cartes, marqueurs
Observations	<p>Nous savons que les secteurs les plus compétitifs des pays en développement ont tendance à acheter de nombreux services d'assurance qualité à l'étranger. Les clients internationaux demandent même souvent une certification délivrée par un organisme accrédité dans leur pays d'origine.</p> <p>Il est important que l'IQ du pays connaisse également ses concurrents pour lui permettre de créer une offre compétitive. Dans ce cas, les entreprises d'un secteur ou d'une chaîne devraient constituer la principale source d'information.</p>

2. Description

Les participants sont interrogés sur les utilisateurs de leurs services au sein de la chaîne pré-identifiée. Les questions directrices utilisées sont les suivantes, appliquées à la chaîne de l'industrie du textile/habillement :

Questions directrices pour identifier les clients de l'IQ		
Organisme IQ	Clients directs	Les clients des clients
Métrologie	Quelles entreprises du secteur de l'industrie du textile et de l'habillement étalonnent leurs équipements auprès de l'Institut national de métrologie (INM) ?	Quels laboratoires secondaires étalonnent les équipements des entreprises du secteur de l'industrie du textile et de l'habillement ? Quels sont les noms des clients ?
	Quels sont les laboratoires secondaires qui étalonnent les équipements des entreprises du secteur de l'industrie du textile et de l'habillement et qui doivent être étalonnés par le INM ? Quels sont les noms de ces clients secondaires de l'INM ?	Quelles entreprises du secteur de l'industrie du textile et de l'habillement étalonnent leurs équipements auprès de laboratoires secondaires ou de l'Institut national de métrologie (INM) ?
Normalisation/ Certification	Quelles sont les normes nationales relatives au secteur de l'industrie du textile et de l'habillement ? Qui participe aux comités de normalisation ? De quelles institutions proviennent-ils ?	Quelles entreprises de certification fournissent des services au secteur de l'industrie du textile et de l'habillement ? Quelles entreprises du secteur du textile et de l'habillement utilisent des certifications de produits et de processus ?
Accréditation	Quels organismes de certification, laboratoires et organismes d'inspection accrédités travaillent avec le secteur de l'industrie du textile et de l'habillement ?	Qui sont les clients des organismes de certification, des laboratoires et des organismes d'inspection dans le secteur de l'industrie du textile et de l'habillement ?



Les entrepreneurs et les prestataires de services sont ensuite interrogés sur leurs fournisseurs de services de qualité et sur l'utilisation de normes/certifications, à l'aide des questions du tableau ci-dessous.

Services	Prestataire de services	Raison de l'utilisation d'un service à l'étranger* (le cas échéant)
Utilisation des normes	Quelles normes et réglementations techniques sont appliquées ? Où obtenez-vous les textes des normes ? Participez-vous aux comités de normalisation ? Connaissez-vous les règlements techniques ? Avez-vous été invité à participer à leur élaboration ?	
Certifications	Quelles sont les certifications demandées par vos clients ? Quels sont les noms des organismes qui délivrent les certifications ?	
Étalonnage de l'équipement	Où et par qui faites-vous étalonner vos équipements ?	
Laboratoires d'essai	Quels tests envoyez-vous à des laboratoires externes ? De quels laboratoires externes s'agit-il ?	

Note : Raisons : (a) je n'ai pas pu trouver le service dans le pays, (b) mon client le demande (n'accepte pas le service local), (c) le service international est de meilleure qualité ou plus largement reconnu, (d) le service international est moins cher, (e) les laboratoires nationaux ne sont pas accrédités et donc pas reconnus au niveau international, (f) autre.

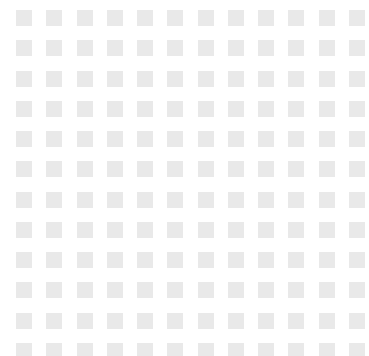
Les informations recueillies auprès des organismes d'assurance qualité et du secteur des entreprises sur l'utilisation des services d'assurance qualité fournissent des données utiles sur l'utilisation actuelle et le potentiel de collaboration dans le cadre d'un exercice Calidena.

La situation idéale est celle où plusieurs entreprises de la chaîne en question utilisent déjà certains services fournis par l'IQ nationale. Ces entreprises peuvent être impliquées dans la préparation de l'exercice Calidena. Elles peuvent fournir les noms d'autres entreprises de la chaîne, de leurs fournisseurs et de leurs clients.

3. Procédure

Principales étapes :

1. Identifier les clients de l'IQ et leurs clients dans la chaîne sélectionnée (écrire leurs noms sur des cartes et les regrouper en haut des tableaux selon leur affiliation organisationnelle – Métrologie, Accréditation, Normalisation/Certification)
2. Identifier les services qui sont recherchés et utilisés : Normalisation/Certification, Étalonnage des équipements, Essais
3. Rassembler les informations, discuter de l'utilité d'un exercice Calidena.
4. Décider d'effectuer un exercice Calidena.



2d. Cartographie des parties prenantes

1. Instructions

Objectif / Fonction	Identifier et présenter les principales parties prenantes qui sont pertinentes pour l'initiative et les relations entre elles
Application	Au début de l'initiative, clarifier les institutions et les personnes qui doivent être impliquées. Cela peut également être fait pendant l'atelier ou dans une autre situation où une plus grande clarté sur la constellation des parties prenantes est nécessaire.
Parties prenantes impliquées	Petit groupe composé de l'organisation hôte et/ou des parties prenantes elles-mêmes
Temps nécessaire	45 minutes
Contexte	Il est préférable d'effectuer cet exercice en petits groupes d'environ six personnes
Ressources	Tableau, cartes, marqueurs et une pelote de fil (pour indiquer les relations)
Observations	La cartographie est un bon point de départ pour une initiative et pourrait être revisitée dans différentes phases

2. Description

Exemple :

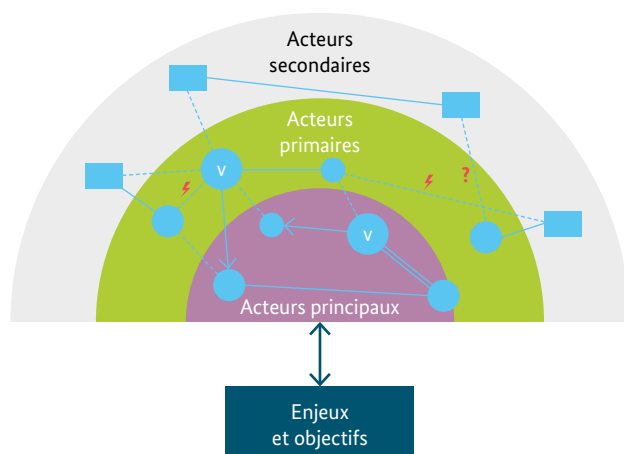


Figure 2. Source: GIZ, Capacity Works

3. Procédure

Principales étapes :

1. Identifier les principales parties prenantes
2. Sélection du modèle de visualisation (par exemple, arc-en-ciel, oignon)
3. Sélection d'une représentation graphique des différentes parties prenantes (par exemple, partie prenante clé, joueur de veto)
4. Dessiner les interrelations (c.-à-d. l'intensité de la collaboration, du conflit)

2e. Cartographie préalable de la chaîne

1. Instructions

Objectif/fonction	Les résultats servent à générer une connaissance préalable de la chaîne pour aider à décider comment travailler avec elle et à identifier les participants possibles à l'atelier Calidena.
Application	Lors de réunions préalables avec les acteurs de la chaîne, tant de l'entreprise privée que de l'IQ
Parties prenantes impliquées	Des hommes d'affaires et des fabricants des différents maillons de la chaîne. L'animation est assurée par un animateur de Calidena.
Temps nécessaire	120 minutes
Contexte	L'espace nécessaire dépend du nombre de participants. Il doit être suffisant pour permettre aux participants de se déplacer confortablement.
Ressources	Tableau, cartes, marqueurs
Observations	Pour commencer à identifier les acteurs commerciaux d'une chaîne de valeur et à étudier leur demande de services de l'IQ, il est important d'organiser un atelier préalable avec eux et de réaliser une cartographie. Les participants doivent représenter tous les maillons de la chaîne de valeur.

2. Description

Les participants sont regroupés dans leurs maillons respectifs, qui sont délimités au sol avec du ruban adhésif. Un tableau est également préparé pour chaque maillon. Les participants sont ensuite interrogés sur leur demande de services. Les résultats sont affichés sur les tableaux à l'aide de cartes.

Carte de la chaîne de valeur de la volaille (exemple)

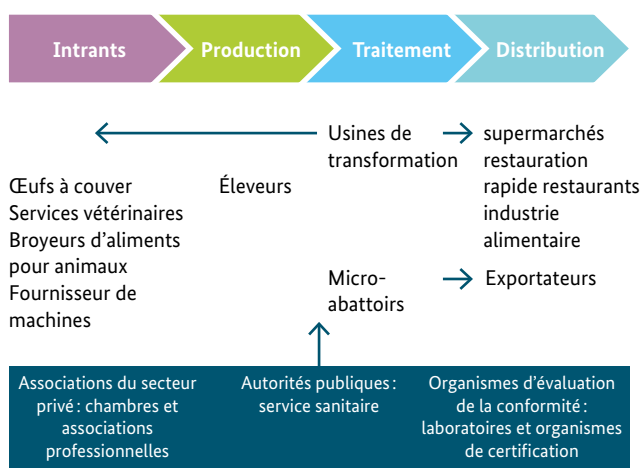


Figure 3. Source: Élaboration propre

3. Procédure

Principales étapes :

1. Identifier les acheteurs finaux de la chaîne sélectionnée (écrire leurs noms sur des cartes, les regrouper sur les tableaux)
2. Déterminer les principales exigences des principaux acheteurs
3. Identifier les principaux maillons de la chaîne en commençant par les acheteurs et en remontant le long de la chaîne
4. Nommer les entreprises représentatives de chaque lien identifié (écrire leurs noms sur des cartes et les attacher au lien correspondant)
5. Identification des sujets brûlants liés à l'évaluation de la conformité (les écrire sur des cartes et les coller à l'endroit approprié sur le diagramme de la chaîne)

2f. Voyage préliminaire sur le terrain

1. Instructions

Objectif / Fonction	Découvrir la réalité des entreprises de la chaîne et convaincre les principales parties prenantes de participer au projet Calidena, voire de le diriger. Élaborer ou vérifier une hypothèse sur le travail de Calidena.
Application	Lors de réunions préalables avec les parties prenantes de la chaîne, tant du secteur privé que de l'IQ
Parties prenantes impliquées	Des représentants de l'établissement d'accueil, de l'IQ et un animateur Calidena
Temps nécessaire	Un ou deux jours
Contexte	L'excursion doit être organisée à l'avance et les règles de la visite doivent également être établies (Est-il permis de prendre des photos ? Les concurrents sont-ils autorisés à participer à la visite ? etc.).
Ressources	–
Observations	<p>De nombreux propriétaires ou gestionnaires d'entreprises ont tendance à être un peu sceptiques au départ, notamment à l'idée que les organismes d'évaluation de la conformité et d'autres entreprises, y compris leurs concurrents de la même chaîne, souhaitent visiter leurs locaux. Il est donc très important de consacrer suffisamment de temps à cette tâche et de les persuader de l'utilité de leur collaboration.</p> <p>Les arguments en faveur de l'ouverture de leurs locaux aux personnes extérieures sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Pour montrer aux fournisseurs et aux clients le haut niveau de gestion de la qualité de l'entreprise (nous visitons généralement des entreprises de premier plan) ■ Pour obtenir le retour d'information d'experts sur des sujets tels que la métrologie et la gestion de la qualité ■ Établir des contacts avec des autorités qui peuvent être utiles à diverses fins ■ Recevoir des informations sur les possibilités de soutien par le biais de projets de coopération

2. Description

Une fois les préparatifs nécessaires effectués, l'animateur Calidena, accompagné de représentants de l'IQ et de la structure hôte, rendra visite à l'entreprise ou aux entreprises dans le cadre d'un lien Calidena. S'il existe plusieurs liens, il peut être utile d'identifier les entreprises à visiter dans plusieurs liens. Lors de la visite préliminaire, nous vous recommandons de prendre des photos qui pourront servir à illustrer la lettre ou le dépliant d'invitation à l'atelier Calidena.

3. Procédure

Principales étapes :

1. Préparation préalable de la visite de la part de l'IQ
2. Dans le cadre de la préparation, des entretiens sont organisés avec des hommes d'affaires de l'entreprise/ des entreprises
3. Des visites sont effectuées dans l'entreprise/les entreprises et des entretiens sont menés avec les propriétaires de l'entreprise et/ou leurs employés

2g. Gestion des attentes

1. Instructions

Objectif / Fonction	Analyser la relation entre les avantages/opportunités et les coûts/risques en utilisant la matrice d'interaction lors des réunions préalables avec les parties prenantes de la chaîne, tant du secteur privé que de l'IQ
Application	Lors de réunions préalables avec les parties prenantes de la chaîne, tant du secteur privé que de l'IQ
Parties prenantes impliquées	Entrepreneurs et fabricants des différents maillons de la chaîne, Représentants de l'IQ. L'animation est assurée par un animateur de Calidena.
Temps nécessaire	120 minutes
Contexte	L'espace nécessaire dépend du nombre de participants. Il doit être suffisant pour permettre aux participants de se déplacer confortablement.
Ressources	Tableau, cartes, marqueurs
Observations	Il est recommandé que les deux groupes (IQ et propriétaires d'entreprise) fassent les exercices séparément. Plus tard, ils pourront se réunir et comparer les résultats.

2. Description

Participer à une initiative Calidena ne fait pas partie de l'expérience quotidienne des secteurs public et privé. Les organismes d'assurance qualité ont tendance à avoir des contacts avec les entreprises dans des circonstances spécifiques, par exemple lorsqu'ils étalonnent des équipements, participent à un comité de création de normes ou passent un contrat avec un laboratoire pour effectuer un test. Dans le même temps, de nombreuses entreprises connaissent leurs fournisseurs et clients directs, mais ne sont pas familières avec les parties prenantes des autres maillons de la même chaîne. Par conséquent, les mettre en contact avec d'autres entreprises et organismes d'assurance qualité nécessite quelques explications.

Nous considérons la participation à un exercice Calidena comme un investissement. Tant les organismes d'assurance qualité que les entreprises de la chaîne doivent libérer du personnel pour pouvoir participer. Dans le cas d'une organisation qui assume le rôle d'hôte, les frais de personnel et les autres coûts ont tendance à être encore



© Christian Schoen

plus élevés. Par conséquent, il est important de clarifier autant que possible les avantages et les coûts/risques potentiels de la participation à un exercice Calidena.

Chaque partie analyse les avantages et les coûts de sa participation en notant les principaux points sur des cartes.

Ils se mettent ensuite à la place de l'autre partie (par exemple, un propriétaire d'entreprise se met dans la situation d'un organisme d'assurance qualité, et vice versa) en analysant quels seraient les avantages et les coûts pour eux. Le tableau ci-dessous résume les résultats possibles de l'exercice :

	Avantages/Opportunités	Coûts/Risques
L'entreprise dans une chaîne	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informations sur les avantages de l'utilisation de l'IQ ■ Découverte de nouvelles opportunités commerciales sur des marchés exigeants ■ Meilleure connaissance des prestataires de services et des organismes de réglementation ■ Meilleure connaissance des autres acteurs de la chaîne ■ Possibilités d'action collective 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Temps nécessaire pour participer à l'atelier et au suivi ■ Coûts de la mise en œuvre des systèmes de gestion de la qualité ■ Risque d'être contrôlé par les autorités ■ Risque que des concurrents découvrent des secrets d'entreprise
Organismes IQ	<ul style="list-style-type: none"> ■ Meilleure connaissance de la demande ■ Intrants pour l'adaptation des services à la demande réelle ■ Possibilité d'obtenir de nouveaux clients ■ Augmentation des ventes de services 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Temps nécessaire pour participer à l'atelier et au suivi ■ La chaîne ne nécessite pas de services d'assurance qualité ■ Nécessité de modifier le contenu et la forme de la prestation de services ■ Générer des attentes qui ne peuvent être satisfaites (« déception »)

Bien que l'exemple comprenne la plupart des aspects pertinents, nous recommandons néanmoins aux parties prenantes intéressées de procéder à ce type d'analyse, afin d'évaluer les arguments pour et contre leur éventuelle participation.

3. Procédure

Principales étapes :

1. Les chefs d'entreprise et les représentants de l'IQ écrivent sur des fiches quels sont pour eux les opportunités/avantages et les coûts/risques qui pourraient découler de leur participation à un exercice Calidena, et ces fiches sont placées dans le tableau préparé à l'avance sur le tableau.
2. Les participants changent ensuite de rôle (propriétaires de l'entreprise – représentants IQ) et répètent la procédure.
3. Les résultats affichés sont ensuite discutés jusqu'à ce qu'un accord soit trouvé.
4. Pour permettre aux participants de mieux comprendre les résultats de l'atelier Calidena, on leur explique les critères de sélection des propositions d'action dans le cadre de l'atelier Calidena, tels qu'ils sont détaillés dans le manuel Calidena (p 28.), afin d'accroître leur motivation à participer :
 - Mise en œuvre possible avec les ressources disponibles
 - Mise en œuvre immédiate
 - Des résultats visibles à court terme

2h. Apprendre des acheteurs

1. Instructions

Objectif / Fonction	Connaître la demande réelle de qualité des produits de la part des grands acheteurs et l'intégrer dans l'exercice Calidena
Application	Réaliser un entretien préalable avec un représentant de l'acheteur (voir les questions guides ci-dessous). Cet entretien peut également être réalisé par téléphone ou via Skype (N.B. le logiciel Pamela permet d'enregistrer l'appel).
Parties prenantes impliquées	Facilitateur Calidena avec les représentants des entreprises identifiées.
Temps nécessaire	Dépend de la disponibilité des gens d'affaires
Contexte	S'il n'est pas possible pour l'acheteur de participer à l'atelier Calidena, on essaie de mener des entretiens pour obtenir des informations sur ses exigences de qualité
Ressources	Skype, WebEx, GoTo, Zoom, etc.
Observations	<p>Chez Calidena, nous insistons sur le fait que ce sont les acheteurs qui définissent ce qu'est la qualité et fixent les exigences correspondantes. Cependant, l'une des tâches les plus difficiles consiste à convaincre un représentant de l'acheteur de participer à un séminaire/atelier Calidena. Les raisons pour lesquelles il ne participe pas peuvent être les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La distance. L'acheteur se trouve dans un pays lointain et ne se rend pas souvent dans le pays qui fournit les produits. ■ Manque d'intérêt pour l'assurance qualité locale : de nombreuses grandes entreprises disposent déjà de leur propre système d'évaluation de la conformité et n'utilisent pas les services d'assurance qualité locaux ■ Manque de pratique : Un exercice Calidena exige une certaine ouverture et une attitude collaborative, qui ne sont pas courantes dans de nombreuses entreprises ■ La peur des commandes : La participation à un exercice Calidena accroît la visibilité de l'entreprise et peut générer une demande de produits que l'entreprise n'est pas en mesure de satisfaire. Un gros acheteur pourrait alors offrir son soutien pour aider à surmonter ces déficiences. <p>Quelles stratégies peuvent être utilisées pour surmonter ces obstacles ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Trouver des représentants des acheteurs dans le pays ou profiter des visites d'acheteurs dans le pays pour organiser le séminaire-atelier Calidena ■ Présenter des arguments sur la façon dont l'utilisation de l'IQ local pourrait réduire les coûts de la certification et de l'évaluation de la conformité ■ Gérer les attentes de l'acheteur de manière satisfaisante

2. Description

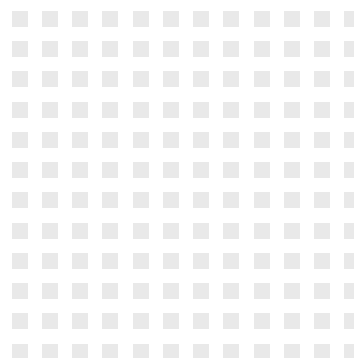
Les entretiens respectifs sont menés comme décrit en utilisant les questions directrices présentées ci-dessous.

Une alternative pourrait être de télécharger une vidéo ou toute autre information disponible sur Internet qui explique le processus de production et les exigences de qualité. Par exemple, de nombreuses informations peuvent être trouvées sur YouTube. (Voir Outil T 1)

3. Procédure

Principales étapes (questions d'orientation pour l'entretien):

- Quelles sont les exigences auxquelles vos fournisseurs doivent répondre ?
- Quelles sont les certifications, les tests de laboratoire, etc. que vous demandez à vos fournisseurs ?
- Comment évaluez-vous la conformité à ces exigences de la part des fournisseurs du pays XY ?
- Utilisez-vous des services ou des laboratoires de métrologie ou de certification dans le pays XY ? Comment évaluez-vous la qualité de ces services ?
- Êtes-vous intéressé par l'amélioration des services de l'IQ dans le pays XY ? Quelles seraient vos suggestions à cet égard ?
- Y a-t-il autre chose que vous souhaitez ajouter ?



2i. Étude de faisabilité

1. Instructions

Objectif / Fonction	Étude de faisabilité
Application	Avant d'envoyer des invitations à un large atelier de parties prenantes, une étude de faisabilité doit être réalisée. L'étude de faisabilité est une analyse détaillée de la chaîne de valeur, de ses parties prenantes et des besoins et opportunités d'amélioration de la qualité et des services de qualité.
Parties prenantes impliquées	L'étude de faisabilité est menée par un animateur Calidena formé
Temps nécessaire	La collecte d'informations prendra plusieurs semaines
Contexte	Les informations seront collectées dans le cadre d'une étude de faisabilité. La décision effective sera prise lors d'une brève réunion des décideurs.
Ressources	Consultant pour les recherches sur le terrain. Salle de réunion avec tableau, marqueurs et points.
Observations	Il est souvent difficile d'identifier la «bonne» chaîne de valeur par la seule recherche, car l'application de la méthodologie elle-même montrera si le choix a été réussi. Il est possible de commencer par deux processus Calidena dans un pays. Cela permet de comparer les expériences et de catalyser le processus d'apprentissage. Une alternative serait un processus de sélection compétitif, dans lequel les structures hôtes intéressées se présentent comme candidates à l'application de la méthodologie. Cela a du sens dans le contexte des projets régionaux en particulier.

2. Description

Dans le cadre de la méthodologie Calidena, il est de bon ton, avant de planifier un processus complet – comprenant un atelier participatif ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action – de réaliser une étude de faisabilité pour une chaîne de valeur proposée et l'infrastructure de qualité qui la soutient.

L'objectif principal de l'étude de faisabilité est de soutenir la prise de décision quant à la poursuite ou non du processus. L'auteur de l'étude – un animateur Calidena formé – doit donc analyser les résultats et l'impact potentiels de l'initiative proposée. Il est également essentiel de vérifier les attentes et l'engagement des parties prenantes impli-

quées et d'évaluer les incertitudes et les risques éventuels. La décision elle-même de poursuivre ou de conclure le processus sera prise par les hôtes (c'est-à-dire les organismes nationaux d'assurance qualité, les organisations commerciales représentatives de la chaîne de valeur) et les promoteurs (c'est-à-dire l'agence de coopération au développement, le ministère ou le programme national). L'étude de faisabilité s'adresse principalement aux décideurs.

Le document doit être rédigé de manière claire et concise (pas plus de 10 pages!) pour faciliter sa lecture par les décideurs.

Néanmoins, les informations de l'étude de faisabilité pourraient être diffusées ultérieurement et partagées avec d'autres parties prenantes en préparation de l'atelier. Lorsque la décision de ne pas poursuivre le processus Calidena est prise, l'étude de faisabilité peut être utilisée pour rédiger un rapport sur la chaîne de valeur et l'infrastructure de qualité correspondante, afin d'informer un public plus large. La livraison de ce produit pourrait constituer une stratégie de sortie en douceur.

Les sujets suivants doivent être abordés de manière claire et complète.

0. Informations clés (page de couverture)

- Pays, Chaîne de valeur, Auteur(s), Date de livraison

1. Introduction (1/2 page)

- Contexte du projet
- Objectif(s) de l'étude de faisabilité
- Méthodologie et processus de recherche

2. Analyse de la chaîne de valeur (3–4 pages)

- Structure économique et importance de la CV pour l'économie nationale ; mettre en évidence les exportations
- Carte de la chaîne de valeur
- Exigences de l'acheteur

3. Analyse de l'infrastructure de qualité (liée à la chaîne de valeur) (2–3 pages)

- Organismes d'assurance qualité et d'évaluation de la conformité et leurs services
- Inventaire des normes et règlements techniques
- Principales lacunes de l'INQ et possibilités de développement ultérieur

4. Analyse d'interaction et d'impact (1–2 pages)

- Matrice d'interaction – attentes et engagement des hôtes et des parties prenantes
- Résultats et impacts attendus

5. Conclusions et recommandations (1 page)

- Les parties prenantes de la chaîne de valeur et les représentants de l'IQ sont-ils suffisamment engagés pour garantir que des résultats et des impacts pertinents peuvent être attendus ?
- Quels sont les principaux défis et risques ?
- Quels sont les facteurs clés de succès pour la suite du processus ?
- Quelles sont les implications de la poursuite/conclusion du processus ?
- Y a-t-il un autre aspect/particularité/etc de la chaîne de valeur, de l'IQ ou de cette étude qui devrait être mentionné ici ?

Ce qu'il est important de faire

- Parler aux gens en personne et leur rendre visite dans leur environnement de travail (dans la mesure du possible)
- Établir le contact avec les acheteurs
- S'en tenir aux seuls détails relatifs à la qualité
- Prendre en compte tous les maillons de la chaîne de valeur
- Identifier les marchés pertinents
- Trianguler l'information
- Remettez en question vos propres croyances
- Décrire (et soutenir) des hypothèses sur les résultats et les impacts possibles

Ce qu'il faut éviter

- Ne vous fiez pas seulement à vos croyances
- N'essayez pas d'analyser tout ce qui est lié à la chaîne de valeur
- Ne faites pas seulement de la recherche documentaire
- Ne jamais commencer à annoncer et à planifier l'atelier avant l'approbation de l'étude de faisabilité



3. Procédure

L'étude de faisabilité Calidena doit être menée par un animateur Calidena formé. Il est possible pour l'animateur de suivre la formation Calidena quelques semaines ou quelques mois avant le début de l'étude de faisabilité, mais dans ce cas, la supervision de l'ensemble du processus par un animateur Calidena plus expérimenté est nécessaire.

La procédure suivante est recommandée :

Durée	Activité	Personne responsable
Jusqu'à deux mois	Présélection d'une ou plusieurs chaînes de valeur à analyser dans l'étude de faisabilité	Coordinateur du projet et organisation partenaire
Jusqu'à un mois	Formation et sélection de facilitateurs Calidena pour mener l'étude de faisabilité	Coordinateur du projet et organisation partenaire
Jusqu'à une semaine	Rédaction des termes de référence	Coordinateur de projet avec le soutien d'un animateur expérimenté de Calidena
Jusqu'à trois semaines	Contracter un facilitateur Calidena pour réaliser l'étude de faisabilité.	Coordinateur de projet
Jusqu'à deux semaines	Élaboration et approbation du plan de travail	Facilitateur et coordinateur de projet Calidena
Jusqu'à trois semaines	Recherche documentaire et travail de terrain (entretiens et mini-ateliers)	Facilitateur Calidena
Jusqu'à une semaine	Rédaction du rapport de l'étude de faisabilité	Facilitateur Calidena
Jusqu'à deux semaines	Retour d'information et révision du rapport	Coordinateur du projet, partenaires et experts du projet/facilitateur Calidena
Jusqu'à une semaine	Présentation de l'étude de faisabilité et des recommandations	Facilitateur Calidena
Jusqu'à deux semaines	Décision de poursuivre ou de conclure le processus	Coordinateur du projet, organisation partenaire et autre organisation hôte

2j. Calcul des délais et des coûts

1. Instructions

Le tableau de la participation des différents acteurs impliqués dans la préparation et la mise en œuvre d'un atelier Calidena montre les sous-totaux pour chaque phase et le temps total qui doit être investi.

Jours de participation	IQ/Hôte	PTB*	Facilitateurs Calidena
Préparation	Nombre de jours		
Formation Calidena	9	2	10
Étude de faisabilité	5	2	12
Sélection des participants	2	0	1
Invitation	2	0	0
Organisation logistique	2	1	0
Sous-total	20	5	23
Atelier			
Préparation et facilitation	0	6	6
Organisation et logistique	6	0	2
Documentation	2	1	1
Sous-total	8	7	9
Suivi			
Réunion de réflexion avec l'IQ sur les résultats de l'atelier	1	0	1
Réunions du comité de suivi	6	2	2
Suivi via Skype/ WebEx, GoTo, etc.	3	3	3
Atelier de suivi	2	0	2
Sous-total	12	5	8
Total général	40	17	40

* Coordinateur ou coordinatrice de projet (basé en Allemagne) ou expert intermittent (iKZE)

La formation Calidena est particulièrement nécessaire lorsque la méthodologie est introduite dans un nouveau pays ou une nouvelle région.

Les coûts par participant pour une formation Calidena sont similaires aux coûts de l'atelier.

Le tableau des coûts ci-dessous varie d'un pays à l'autre et constitue donc une approximation basée sur les expériences précédentes. Sur cette base, le PTB calcule le coût de l'atelier Calidena à un maximum de 50 dollars US par jour et par participant. Ce coût comprend la salle de l'événement, la nourriture et le matériel.

	IQ/Hôte	PTB	Facilitateurs Calidena
	Rapport des ressources à investir par chaque partie en %	Relation en %	Relation en %
Préparation			
Atelier de sensibilisation avec IQ et chaîne, excursion sur le terrain	50	20	30
Rafraîchissements pour deux ateliers, 15 personnes chacun	100		
Déjeuners	100		
Sélection des participants	75		25
Invitation	100		
Suivi de l'invitation	100		
Organisation logistique	75	25	
Atelier			
Préparation et facilitation	15	15	70
Préparation logistique	80	20	
Conseils logistiques	60	40	
Facilitateurs de l'hébergement		100	
Transport des participants	50	50	
Participants à l'hébergement (jours)	50	50	
Déjeuners (3 jours)	100		
Rafraîchissements (3 jours)	100		
Présentation finale et toast	80	20	
Personne chargée de la documentation	50		50
Matériel d'atelier (cartes, etc.)	50	25	25
Création et révision de la documentation	50	25	25
Suivi			
Réunions du comité de suivi	70	10	20
Suivi via Skype/ WebEx, GoTo, etc.	50	15	35
Atelier de suivi	60	20	40
Hébergement des facilitateurs (2 jours)	100		
Transport des participants	100		
Hébergement des participants (2 jours)	50		
Déjeuner (1 jour)	100		
Rafraîchissements (1 jour)	100		

3. Outils pour l'atelier

3a. Chaîne de valeur vivante

1. Instructions

Objectif/Fonction	Faciliter la compréhension de la logique de la chaîne de valeur par l'expérience de l'entreprise
Application	Pendant l'atelier Calidena, pour expliquer la chaîne de valeur
Parties prenantes impliquées	Facilitateur et participants à l'atelier
Temps nécessaire	15 minutes
Contexte	Un lieu spacieux
Ressources	Juste un tableau de conférence pour capturer l'apprentissage
Observations	Il est important d'interroger les participants sur leur expérience avant de donner des explications. Après l'exercice, l'animateur peut présenter l'histoire « C'est la faute de la vache » (voir annexe « Le syndrome de la vache stupide »).

2. Description

Un énergisant interactif.

C'est un bon moyen de créer un esprit de groupe et d'impliquer tous les participants.

3. Procédure

Un exercice qui peut être utilisé dans le contexte des chaînes de valeur est « La chaîne de valeur vivante », basée sur l'âge des participants, le nombre d'enfants ou la taille, etc. L'animateur leur demande de former une chaîne selon l'un des critères et les participants se positionnent en fonction de leurs caractéristiques.

Lorsque tout le monde est en place, on demande aux participants de se tenir la main et de pousser la chaîne dans une seule direction. Cela sera probablement impossible, et la chaîne se brisera et se déformera. Ensuite, on leur demande de tirer la chaîne dans une direction, ce qui devrait fonctionner.

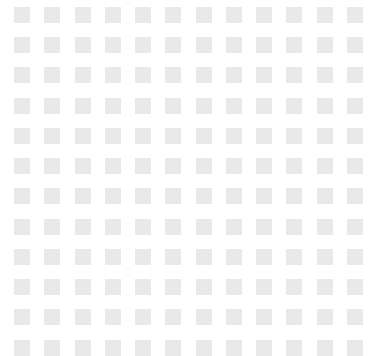
Cet exercice permet aux participants de saisir par eux-mêmes la dynamique de la chaîne : elle doit être tirée du client final et ne doit pas être poussée vers l'avant à partir de la production de matières premières. La discussion est ensuite portée à un niveau plus abstrait et le thème de la qualité est introduit. Les réponses sont notées sur des cartes, qui sont affichées sur un tableau.

Messages clés :

- L'approche de la chaîne de valeur part des exigences des clients et analyse les interrelations tout au long de la chaîne (contrairement aux « chaînes de production »)
- La compétitivité d'une entreprise ne dépend pas d'elle seule, mais des relations qu'elle entretient avec ses fournisseurs et ses clients
- Elle nécessite également un cadre réglementaire adéquat et des institutions de soutien qui fournissent les services requis par les entreprises de la chaîne
- Les problèmes de qualité qui apparaissent dans une chaîne ont souvent pour origine des actions dans les maillons du début de la chaîne



© Christian Schoen



3b. Participation des acheteurs

1. Instruction

Objectif/Fonction	Souligner la présence importante du PTB lors de l'inauguration de l'atelier Calidena par la présence virtuelle d'un coordinateur de projet du PTB et enrichir les débats par la présence virtuelle d'un acheteur important des produits de la chaîne
Application	Intégration du coordinateur de projet du siège du PTB dans l'inauguration de l'atelier Calidena via Skype, WebEx, GoTo, etc. Permettre la participation d'un acheteur important lors de l'analyse des besoins des clients.
Parties prenantes impliquées	Le coordinateur du projet PTB en Allemagne ; les représentants d'un acheteur important à l'atelier
Temps nécessaire	10 à 20 minutes dans le cas du PTB ; jusqu'à 45 minutes dans le cas de l'acheteur, afin de permettre aux participants à l'atelier de poser des questions
Contexte	Dans le cadre de l'atelier, lors de l'inauguration et lors de l'analyse des besoins des clients
Ressources	Skype, WebEx, GoTo, Data Show
Observations	Cela nécessite une coordination préalable et une synchronisation précise avec le fuseau horaire local, ainsi qu'un test de la connexion et de la projection avant l'événement réel, afin que les ajustements nécessaires puissent être effectués

2. Description

Les représentants du PTB et de l'acheteur sont incorporés aux moments correspondants et leurs photos sont projetées sur le grand écran de la salle d'atelier.

suivantes sur les exigences des différents clients et la présentation de l'IQ dans le pays, qui est généralement donnée par un représentant de l'IQ.

3. Alternatives

Le PTB a préparé un court métrage intitulé « L'infrastructure de la qualité en 5 minutes environ » sur la nécessité d'une IQ et son fonctionnement dans le contexte de la mondialisation. Ce film peut être téléchargé à partir de la page Internet externe du PTB et montré pendant l'atelier après avoir terminé l'explication du concept de chaînes de valeur et l'activité de brainstorming sur la compréhension commune du concept de qualité. Le visionnage du film augmente la motivation des participants à se concentrer sur le sujet et sert également de préparation aux sessions

Comme il n'est pas si facile de trouver un client prêt à consacrer du temps pour participer en personne ou virtuellement, il existe d'autres possibilités de contact virtuel. Pendant la préparation de l'atelier Calidena, il convient d'effectuer des recherches sur YouTube, par exemple, pour trouver des films détaillant les exigences du client final. Ce type de film peut être projeté à différents moments de l'atelier. Par exemple, après avoir expliqué le diagramme de la chaîne de valeur. Un autre pourrait être après avoir identifié les différentes normes et réglementations techniques qui s'appliquent au produit. L'utilisation de ces outils médiatiques rend l'atelier plus réel et permet une compréhension plus claire et plus motivante des exigences des clients et des marchés.

3c. Cartographie de la chaîne de valeur

1. Instructions

Objectif/Fonction	Visualiser l'analyse participative de la chaîne de valeur
Application	Au sein de l'atelier
Parties prenantes impliquées	Participants à l'atelier
Temps nécessaire	Environ 8 heures (pour plus de détails, voir le programme des ateliers en annexe)
Contexte	Travail en petits groupes. Un groupe pour chaque lien.
Ressources	4 tableaux, marqueurs et cartes
Observations	Cet exercice se déroule en plusieurs étapes (pour plus de détails, voir le programme de l'atelier en annexe)

2. Description

La cartographie de la chaîne de valeur est l'activité centrale d'un atelier Calidena. Cette cartographie aide les participants à partager leur compréhension des différents éléments et des éventuelles lacunes de la chaîne de valeur analysée.

Il vous faut au moins trois tableaux avec des titres tels que production primaire/agriculture, transformation et distribution.

Tout d'abord, pour chaque rubrique/liens de la chaîne de valeur, les participants identifient jusqu'à sept activités clés. L'objectif principal est ici de comprendre les différentes étapes de la transformation et de la conversion physique des intrants au cours du processus dans son ensemble.

Pour chaque activité, les participants identifient ensuite les exigences spécifiques des normes et des règlements techniques. Nous distinguons ici différents types de marchés, à savoir le marché national, les marchés d'exportation et les exigences spécifiques des acheteurs.

L'analyse se poursuit par l'identification des services d'évaluation de la conformité requis dans chaque maillon.

Souvent, les services de certification, d'essai ou d'inspection se rapportent à diverses activités, voire à différents maillons.

La dernière étape de cette cartographie est l'analyse des lacunes. Les participants comparent ici les services requis par les marchés cibles sélectionnés avec la disponibilité des services dans le pays analysé. Dans la méthodologie Calidena, nous appelons également ces lacunes « sujets brûlants ». La hiérarchisation des lacunes débouche à un stade ultérieur sur le plan d'action.

Les informations recueillies par la recherche sur Internet et le travail sur le terrain sont traités en complétant les cartes correspondantes pour chaque activité. Les exigences de qualité sont ensuite appliquées et leur importance pour chaque activité est examinée. La question directrice pour identifier les problèmes clés est la suivante : Qu'est-ce qui nous empêche de nous conformer aux exigences ? Il est important de faire une carte à titre d'exemple pour s'assurer que les participants comprennent bien la procédure.

Les fiches sont remplies pour chaque lien comme indiqué ci-dessous :

Activités clés dans le cadre de ce lien	Exigences du marché national	Exigences des marchés internationaux	Exigences spécifiques de l'acheteur	Questions clés/ sujets brûlants
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

Ce processus permet d'identifier les questions clés pour la chaîne en considérant une exigence concrète et bien définie. C'est le seul moyen d'identifier des solutions spécifiques et applicables aux problèmes et, donc, des actions concrètes.

Le résultat sera une matrice complète des questions clés pour chaque lien. Différents groupes peuvent identifier différents problèmes puisque les liens sont examinés en fonction des exigences relatives aux normes, aux règlements techniques et aux normes volontaires.

Une fois ce processus achevé, les groupes passent d'un conseil à l'autre pour passer en revue les principaux problèmes identifiés et clarifier toute question.

3. Procédure

Principales étapes:

1. Inventaire des parties prenantes selon les principales rubriques/liens
 - a. Qui est présent ? Tous les participants écrivent le nom de leur institution sur des cartes.
 - b. Qui est absent ? Les groupes résumant les parties prenantes qui sont importantes mais absentes et écrivent leurs noms sur des cartes.
2. Cartographie des activités – Pour chaque lien, identifier jusqu'à 7 activités de production ou de transformation (se concentrer sur les questions relatives à la qualité!).
3. Identifier les besoins – Organiser les besoins en fonction des activités
4. Analyse des lacunes – Comparer les services d'assurance et contrôle de qualité requis et disponibles – mettre en évidence les « sujets brûlants » sur les cartes.

Utiliser des cartes de couleurs différentes pour chaque catégorie (activités, exigences et sujets d'actualité).

3d. Pyramide des exigences

1. Instructions

Objectif/Fonction	Motiver les participants des entreprises et/ou des fabricants de matières premières à se concentrer sur le thème de la qualité et à comprendre l'importance de se conformer aux normes de qualité exigées par les différents marchés. En outre, identifier tous les règlements techniques, normes et certifications que les participants connaissent.
Application	Pendant la phase de traitement, après l'activité de brainstorming, il est possible d'expliquer et de discuter avec les participants de l'importance de se conformer aux normes exigées au niveau national et international, et dans les différents segments de marché
Parties prenantes impliquées	Les animateurs de Calidena et les participants à l'atelier
Temps nécessaire	30 minutes
Contexte	Dans le cadre de l'atelier, en commençant à examiner les exigences à respecter dans la production d'un produit de la chaîne analysée
Ressources	Diagramme préparé à l'avance, marqueurs, cartes, tableaux
Observations	Dans les pays en développement, de nombreux consommateurs issus de segments de marché à faible pouvoir d'achat prennent la décision d'acheter en se basant essentiellement sur le prix et ne tiennent pas compte des informations relatives au contenu, à la véracité des informations ou à d'autres exigences susceptibles de garantir la santé, la sécurité et la protection de l'environnement (objectifs légitimes reconnus au niveau international). En outre, compte tenu de cette réalité, les MPME ciblent ces segments du marché et considèrent la conformité aux normes comme un coût supplémentaire plutôt que comme un investissement assorti d'incitations économiques. Ainsi, encouragées par le faible niveau des contrôles effectués par les autorités, elles violent la conformité obligatoire aux réglementations techniques.

Le respect des normes offre également aux entreprises des pays en développement la possibilité de pénétrer de nouveaux segments du marché national ou des marchés internationaux plus exigeants. Nous faisons ici référence à des groupes de consommateurs plus exigeants et disposant d'un plus grand pouvoir d'achat, ainsi qu'aux exportations vers d'autres pays ayant des exigences de qualité spécifiques et vers des marchés qui exigent souvent leur propre certification (commerce équitable, casher, halal, forêt tropicale, GlobalGap, etc.) Le respect de ces normes constitue un avantage concurrentiel pour les entreprises, avec une récompense économique, « la cerise sur le gâteau ».

Pour que les entreprises puissent profiter de ces nouvelles opportunités, qui incluent des marges bénéficiaires élevées, il faut une offre de services plus large et plus sophistiquée, reconnue au niveau international.

2. Description

On montre aux participants le graphique suivant et on leur demande quelles sont les réglementations techniques et les normes qu'ils connaissent. Ceux-ci sont notés sur des fiches et collés sur le schéma.

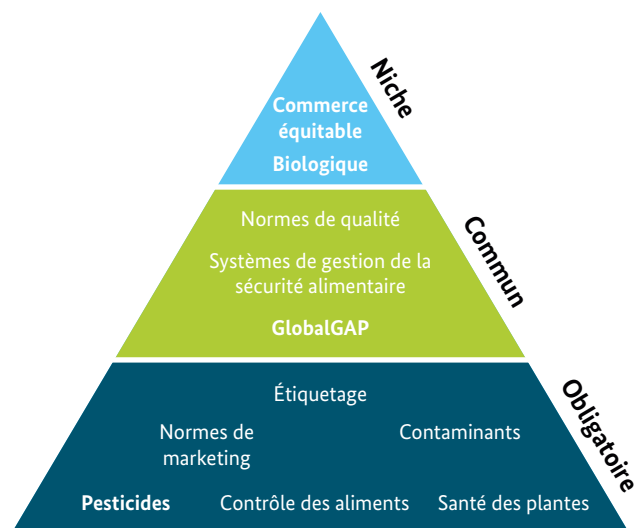


Figure 4. Source: Base de données d'informations sur le marché de la CBI (www.cbi.eu)

Il convient d'expliquer que la mise en place d'un système d'évaluation de la conformité à ces exigences est une tâche nécessaire pour établir un niveau de base qui peut servir à encourager volontairement les exigences de qualité dans la fourniture de biens ou de services.

Il faut éviter une interprétation séquentielle selon laquelle il faut d'abord respecter les normes de base avant de pouvoir commencer à profiter des opportunités offertes par des marchés plus exigeants et plus lucratifs. En fait, les deux processus se développent simultanément. Dans de nombreux pays en développement où les produits de qualité font encore défaut, il est possible de trouver des entreprises qui répondent déjà à des exigences de qualité élevées et qui exportent donc. Compte tenu de cette diversité, il est important pour les pays en développement de suivre les deux voies.

Ces deux domaines, c'est-à-dire l'obligatoire et le volontaire, peuvent se bénéficier mutuellement, puisqu'ils ont tendance à utiliser le même ensemble de services (métrologie, laboratoires d'essai, accréditation, etc.) fournis par l'infrastructure nationale de la qualité. En l'absence

d'offre de services, les grandes entreprises les achètent à l'étranger, ce qui entraîne des coûts d'exploitation élevés. À ce stade de l'atelier, il devient évident qu'il existe dans le pays un manque de réglementations techniques adaptées à la chaîne de valeur analysée.

En même temps, il est possible de clarifier les différences entre :

Obligatoire	Volontaire
Règlements techniques Métrologie légale Intérêts légitimes des États (santé, sécurité, environnement) et similaires	Normes Métrologie industrielle Intérêts commerciaux et autres

3. Procédure

Principales étapes :

1. Les participants sont interrogés sur les exigences de qualité qu'ils connaissent pour la chaîne de valeur, une distinction étant faite entre les normes et les règlements techniques.
2. Les réponses sont affichées sur des cartes et collées sur le diagramme.
3. Une explication est donnée sur la différence entre les exigences obligatoires et volontaires, et entre les objectifs légitimes et les intérêts commerciaux.
4. Si un manque de réglementations ou de normes techniques est détecté au niveau national, il est noté sur des fiches comme étant des sujets brûlants liés à la qualité au sein de la chaîne.
5. Des groupes de travail sont ensuite créés pour la recherche appliquée (Voir le manuel Calidena, p 24–27).

3e. Notes de travail sur le terrain

1. Instructions

Objectif / Fonction	Orienter davantage le travail de terrain vers les résultats et faciliter le transfert des informations vers la cartographie
Application	Utilisé lors de la visite d'une ou plusieurs entreprises, ainsi que lors des entretiens individuels et collectifs
Parties prenantes impliquées	Les animateurs de Calidena et les participants
Temps nécessaire	Les visites durent entre 90 et 120 minutes
Contexte	Dans le cadre de la recherche appliquée
Ressources	Bloc-notes, stylo

2. Description

Le travail sur le terrain est organisé en divisant les participants en groupes, en définissant leurs rôles et en expliquant la forme de la collecte d'informations.

Les visites de terrain chez les producteurs ou les transformateurs doivent permettre aux participants de recueillir des informations pertinentes et de se forger une opinion (en suivant les instructions fournies par l'animateur de Calidena ci-dessous). La prise en compte de ces instructions garantira que les discussions ultérieures sur la cartographie de la chaîne de valeur, la définition de la « qualité » des produits de la chaîne de valeur, les questions de qualité dans la chaîne de valeur et la conception des activités seront à la fois profondes et perspicaces.

Lorsqu'il donne des instructions pour les visites sur le terrain, l'animateur doit encourager les participants à l'atelier à observer et à poser des questions aux propriétaires/gérants des unités de production/transformation qui visitent sur les aspects suivants :

- Problèmes de qualité au sein de l'unité de production/transformation visitée (impression vs. réalité)
- Système de contrôle de la qualité interne et stratégies d'amélioration de la qualité
- Perception des problèmes de qualité de leurs fournisseurs (en amont de la chaîne de valeur)

- Perception des problèmes de qualité de leurs clients directs et finaux (en aval de la chaîne de valeur)
- Normes et réglementations techniques pertinentes du point de vue du propriétaire/gestionnaire
- Utilisation des services de qualité offerts par les institutions de soutien, y compris les essais, la certification, l'étalonnage et l'accréditation
- L'évaluation de ces services et l'impression de services manquants
- Idées pour améliorer la qualité des produits fabriqués sur les sites visités

Vous pouvez imprimer cette liste et distribuer un exemplaire à chaque participant.

Les groupes se rendent ensuite dans les institutions, organisations ou entreprises pour réaliser des entretiens avec les personnes qui ont été contactées au préalable et qui ont accepté de participer à cette activité. De retour dans la salle de l'atelier, les groupes doivent analyser les informations recueillies et les transférer dans le fichier numérique, qui sera ensuite intégré à la documentation de l'atelier.

Lors de l'entretien dans une entreprise ou un laboratoire, il est conseillé de profiter de la visite pour demander à la personne interrogée de faire le tour des installations. Ces visites permettent de contextualiser les informations

recueillies au cours de l'entretien et facilitent une compréhension plus approfondie du sujet.

Si la visite ou l'entretien se déroule dans une entreprise d'un maillon spécifique, il est préférable de remplir une feuille séparée pour chacune des activités identifiées. Un maximum de cinq fiches peut être rempli pour chaque maillon.

Lorsque tous les groupes sont revenus, une rapide discussion plénière est organisée pour échanger des opinions sur le travail effectué. Il s'agit d'une étape importante car les entretiens ne se déroulent pas toujours sans heurts et l'échange est utile pour décharger les émotions qui ont pu émerger au cours du processus. En outre, les groupes doivent relire les fiches d'information qu'ils ont préparées et informer les autres de leurs conclusions. Les informations recueillies sont ensuite ajoutées à l'identification des besoins pour chaque activité.

Une autre option pour les entretiens peut être la visite d'une entreprise importante de la chaîne ou d'une institution du système de qualité. L'avantage ici est que les aspects de la qualité liés au maillon dans lequel l'entreprise opère peuvent être vus plus clairement. Cela peut également permettre de mieux comprendre la création de valeur ajoutée lorsque les producteurs de matières premières observent les différentes étapes de la transformation de leur produit, dont le résultat est le produit fini vendu au prix correspondant.

Aspect ou composante de l'IQ	Situation actuelle	Lacunes	Propositions d'amélioration
Système de qualité ou système de bonnes pratiques	Existe-t-il un concept ou un manuel de ce type ?	En gestion ou de nature technique ?	
Normes + TR	Quelle norme ou réglementation technique s'applique ?	Y a-t-il des lacunes dans la réglementation ?	Quelle norme fait défaut ou doit être améliorée ?
Évaluation de la conformité	Quelle certification utilisez-vous ? Quels types d'audits externes subissez-vous ?	Y a-t-il un manque de certification ? Quels sont les facteurs limitatifs ?	
Métrologie	Quelles mesures sont effectuées ? À quelle fréquence ? Avec une traçabilité ?	Y a-t-il un manque de laboratoires pour les tests pertinents ? Y a-t-il un manque de personnel qualifié ou d'équipes techniques ?	Comment améliorer l'utilité des étalonnages ?
Accréditation/Reconnaissance nationale ou internationale	Êtes-vous accrédité ? Et savez-vous qui a accrédité les organismes d'évaluation de la conformité : ■ Certificateur ■ Laboratoire ■ Corps d'inspection ? Est-elle reconnue dans le pays ou à l'étranger ?		

3f. Constitution de groupes

1. Instructions

Objectif/Fonction	Créer de petits groupes de travail et dynamiser les participants
Application	A plusieurs moments de l'atelier, lorsque des groupes doivent être formés
Parties prenantes impliquées	Participants et animateur
Temps nécessaire	10 minutes
Contexte	Salle spacieuse avec un cercle de chaises
Ressources	Chaises et tableau à feuilles mobiles
Observations	Il existe plusieurs façons dynamiques de constituer des groupes. Chaque animateur doit créer son propre répertoire.

2. Description

Exemple : Salade de fruits.

3. Procédure

Les participants sont répartis en groupes de taille appropriée pour le travail de groupe, non pas en comptant le nombre de personnes, mais en nommant différents fruits, par exemple : Mangue, Banane, Citron et Orange. Chaque personne se voit attribuer le nom d'un fruit. Les participants sont tous assis en cercle et doivent changer de place en fonction des instructions données. Si la « mangue » est appelée, tous les participants « mangue » doivent changer de place, et ainsi de suite avec les autres fruits. L'animateur participe également, de sorte qu'il reste toujours une personne debout, qui donne l'instruction suivante.

Lorsque le mot «salade de fruits» est prononcé, tous les participants doivent changer de place en même temps. Enfin, des groupes sont créés en fonction du fruit correspondant.



© PTB/Jonathan Krull

3g. Examen des documents et recherche sur Internet

1. Instructions

Objectif/ Fonction	Apprendre à localiser et à analyser les normes et les règlements techniques
Application	Pendant l'atelier
Parties prenantes impliquées	Petits groupes de participants pour différents marchés (national, international, etc.)
Temps nécessaire	Au moins 1 ½ heure
Contexte	Tables rondes pour le travail en groupe
Ressources	1 ordinateur avec accès à Internet par groupe. Dossier contenant des copies des normes et règlements techniques pertinents
Observations	Le succès de l'exercice dépend de la collecte préalable de matériel et d'un bon accès à Internet

2. Description

En préparation de l'exercice, il est nécessaire de vérifier s'il existe des documents qui ne sont pas disponibles sur Internet et qui doivent être recherchés à l'avance et apportés à l'exercice pour être analysés par un groupe de travail.

Les informations sur les normes et le cadre réglementaire peuvent généralement être trouvées sur l'internet. Cela inclut non seulement les exigences du pays d'origine mais aussi celles du pays de destination, en fonction du client principal.

Plusieurs normes (toutes les normes ISO et d'autres privées comme celles du British Retail Consortium, voir www.brc.org.uk) doivent être achetées. Néanmoins, à ce stade de la recherche, des résumés utiles peuvent généralement être trouvés sur Internet. Les normes pertinentes peuvent être obtenues ultérieurement auprès de l'organisme national de normalisation ou d'autres organisations responsables de la vente de ces documents.

Les participants se répartissent en petits groupes pour rechercher les normes et réglementations techniques correspondant à la chaîne dans leur propre pays ou région et dans le pays de destination :

- Normes et réglementations techniques applicables au pays ou à la région en question.
- Normes et réglementations techniques applicables aux marchés étrangers
- Normes privées ou de durabilité pertinentes pour la chaîne

Les informations nécessaires pour le produit spécifique de la chaîne de valeur considérée se trouvent dans les pages correspondantes.

Il est recommandé que les petits groupes ne comptent pas plus de trois ou quatre membres et qu'il y ait suffisamment d'ordinateurs avec accès à Internet dans la salle où se déroule l'événement.

Modèle de saisie des informations – Annexe 6

Des ordinateurs et un accès à Internet doivent être disponibles. Avant l'atelier, il est recommandé que l'animateur, avec le soutien de l'hôte Calidena, établisse une liste des normes et réglementations techniques qui s'appliquent à la chaîne et/ou au secteur. N'oubliez pas les normes privées, voir www.standardsmap.org/identify.

3. Procédure

Principales étapes :

1. Inventaire des normes et règlements techniques (voir matrice)
2. Constitution de petits groupes
3. Sélection de normes et de règlements techniques pertinents
4. Recherche sur papier et sur Internet
5. Résumer l'information sur le modèle
6. Rassembler et imprimer toutes les informations
7. Galerie de résultats présentée sur des murs ou des panneaux.

3h. Plan d'action

1. Instructions

Objectif/ Fonction	S'accorder sur des moyens concrets de mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre les objectifs définis dans Calidena et impliquer les acteurs concernés dans le processus
Application	Il sera nécessaire de développer et de documenter des actions et des mesures concrètes à mettre en œuvre dans le cadre des objectifs de Calidena
Parties prenantes impliquées	Structure hôte du processus Calidena, représentant de l'IQ, facilitateur du processus
Contexte	Avec l'intervention du modérateur, et avec les membres du comité Calidena formé au cours de l'exercice, une réunion/atelier sera convoquée pour préparer le plan d'action
Ressources	Tableau de conférence, tableaux, matériel de facilitation.
Observations	Il est nécessaire d'avoir une idée claire de l'orientation stratégique de l'IQ et de son rôle dans la mise en œuvre du plan d'action. Le plan d'action doit être élaboré conjointement avec les acteurs clés, qui partagent la responsabilité de sa mise en œuvre

2. Description

Le plan d'action est élaboré pour une période donnée et doit être constamment mis à jour par le comité Calidena. Le plan doit inclure les principales activités, responsabilités et étapes du processus de mise en œuvre d'une stratégie, c'est-à-dire : qui fait quoi et quand.

La planification opérationnelle consiste à concevoir et à planifier ces processus, en d'autres termes, à traduire des ressources rares en opérations, en mesures et en services efficaces.

La planification opérationnelle est une opportunité, mais aussi un défi, car il est nécessaire de :

- Promouvoir la coopération entre les acteurs par le biais de la procédure partagée ;
- Créer la transparence et un équilibre entre la planification basée sur les projets et la planification basée sur les organisations de tous les partenaires de la coopération ;
- Parvenir à une décision appropriée, contraignante et fondée sur la confiance concernant l'allocation des ressources ;
- Créer des synergies entre les stratégies d'action des partenaires de la coopération.

Ce plan d'action est à court terme (100 jours) et jettera les bases pour que les acteurs de la chaîne de valeur eux-mêmes élaborent ultérieurement un plan opérationnel annuel ou un plan stratégique à moyen et long terme, afin d'atteindre les impacts souhaités.

3. Procédure

Afin d'obtenir l'engagement des acteurs clés et d'atteindre les résultats souhaités dans les délais prévus, il est nécessaire d'organiser un atelier participatif. Sur la base des apports obtenus lors de l'exercice Calidena, le facilitateur élaborera une proposition de plan d'action, qui devra être validée lors de l'atelier participatif avec les principaux acteurs impliqués. Les personnes agissant au niveau stratégique du projet promu par Calidena devraient participer au processus. Il est également utile d'impliquer les acteurs au niveau opérationnel, qui sont responsables de la mise en œuvre des mesures convenues. Il convient de sélectionner les participants avec soin, car la complexité du processus augmente également avec le nombre de personnes.

Étape 1: Examiner la stratégie

L'orientation stratégique du ou des organismes de l'infrastructure nationale de qualité sera examinée ici. Les questions directrices suivantes seront utiles à cette fin :

- Quels sont les objectifs que nous souhaitons atteindre ? Les objectifs fixés avec Calidena sont pris comme référence. Les priorités sont établies et les risques sont pris en compte (hypothèse de résultats).
- Comment pouvons-nous y parvenir ? À la fin de cette étape, les conclusions pertinentes pour la planification peuvent être tirées : quels sont les objectifs stratégiques ?
- Quels indicateurs peuvent nous aider à reconnaître si nous sommes sur la bonne voie ?

Plan stratégique	
Objectifs stratégiques et indicateurs	Lignes d'action/paquets

Étape 2 : Planifier les étapes et les activités

Au cours de cette étape, les lignes d'actions de l'étape 1 sont développées et traduites en activités qui seront mises en œuvre. En d'autres termes, les activités sont planifiées, les jalons sont convenus (date à laquelle une activité doit se terminer), les responsables sont désignés et les ressources et le budget estimés sont alloués.

Étapes de la planification				
Lignes d'action	Activités	Jalon (date limite de réalisation)	Personne responsable	Ressources et budget

Étape 3 : Planification et allocation des ressources

La planification par étapes fournit une base suffisante pour la mise en œuvre. Une planification plus détaillée peut être effectuée ultérieurement par les personnes en charge du projet.

Étape 4 : Documenter le processus

Toute la planification opérationnelle est documentée en suivant les étapes décrites ; cela jette les bases de la mise en œuvre de Calidena en fonction des résultats.

Plan d'action																				
Lignes d'action										Ressources nécessaires		État*								
#	Activité	Indicateur	Calendrier (jusqu'à quand)												Personne responsable	Jours d'expertise	Ressources financières	😊	😞	🚫
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
1																				
2																				
3																				
n																				

* Couleurs dans le système de suivi : 😊 Avance comme prévu 😞 Retardé 🚫 Pas de progrès

3i. Impliquer les décideurs

1. Instructions

Objectif/fonction	Obtenir l'engagement institutionnel des responsables des institutions et des associations d'entreprises, car ils ne participent pas souvent à l'atelier et les participants au niveau technique n'ont pas de pouvoir de décision
Application	A la fin de l'atelier Calidena
Temps nécessaire	120 minutes
Contexte	Un événement de diffusion des résultats immédiatement après l'atelier
Ressources	Ordinateur portable, Data show
Observations	<p>Pour garantir la durabilité des actions convenues lors de l'atelier Calidena, il est important de rendre compte des résultats de l'atelier. À cette fin, une invitation peut être envoyée soit à un événement de diffusion, soit à une table ronde ou à une réunion de diffusion des résultats. Les invités seront :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Les autorités correspondantes, tant de l'IQ que des ministères responsables ■ Fabricants et/ou associations d'entreprises ■ Les différents programmes et projets dédiés au développement économique des pays et de la chaîne de valeur analysée lors de l'atelier ■ Selon les circonstances, les personnes présentes à l'atelier peuvent également assister à l'atelier afin de rendre compte du déroulement de l'événement

2. Description

Dans de nombreux cas, les représentants de l'IQ et des associations d'entreprises participent dans une certaine mesure à l'inauguration de l'atelier et leurs techniciens participent aux processus tout au long de l'atelier.

Il est essentiel d'envoyer une invitation à cette présentation à l'avance, c'est-à-dire presque en même temps que l'invitation à l'atelier, et il est nécessaire d'effectuer un suivi afin de garantir un niveau élevé de participation.

Un participant à l'atelier présente les résultats de l'atelier et ceux-ci sont discutés ainsi que la nécessité pour les institutions et les associations de prendre des engagements.

3. Procédure

Principales étapes :

1. Les résultats de l'atelier sont présentés en PowerPoint
2. La présentation doit inclure une brève description de la méthodologie Calidena
3. La présentation se concentre sur les points critiques identifiés et les actions à entreprendre pour surmonter les déficiences éventuelles.
4. Une discussion est organisée sur les résultats de l'atelier et il est répondu à toutes les questions.
5. L'activité se termine de préférence par un toast

3j. Documentation de l'atelier

1. Instructions

Objectif/fonction	Systematiser l'apprentissage
Application	Pendant et après l'atelier
Parties prenantes impliquées	Personne spéciale uniquement responsable de cette tâche
Temps nécessaire	2-3 jours (préparation, atelier et traitement ex-post)
Contexte	Espace séparé dans l'atelier
Ressources	Ordinateur portable, appareil photo
Observations	Le responsable doit recevoir la documentation des ateliers précédents

2. Description

Une personne externe doit être chargée de la documentation, parfois un membre du personnel de l'organisation hôte.

Pour documenter correctement l'événement, il est important de prendre des photos de tous les tableaux et des scènes en direct pendant l'atelier, les entretiens et les visites d'entreprises. Celles-ci servent à identifier les participants au processus et aux résultats.

Il est donc nécessaire de désigner une personne chargée de la documentation et de demander à une autre personne de prendre des photos.

Il est utile de transcrire les fiches avec le contenu du diagnostic. Pour l'animation de l'atelier, il est important d'obtenir un résumé guidé avec les notes écrites sur les fiches. Il n'est pas nécessaire de documenter toutes les interventions verbales durant l'atelier, seulement celles qui sont pertinentes pour l'obtention de résultats. L'animateur doit guider la personne en charge de cette question. Ce matériel de documentation doit être enregistré sur CD et remis aux participants ou publié sur le site Web.

Nous recommandons de créer un document de synthèse pour chaque atelier. Les destinataires de ce document seront les participants à l'atelier et les autres parties intéressées au sein de la chaîne correspondante. Ce document doit être bref et concis pour faciliter une lecture rapide.

3. Procédure

Principales étapes :

- Sélection de la personne chargée de la documentation et de la personne chargée des photos
- Introduction par le facilitateur
- Prendre des notes et des photos des panels pendant l'atelier
- Traitement des informations dans le modèle

N'oubliez pas de prendre une photo de groupe !

4. Outils de suivi

4a. Atelier de suivi

1. Instructions

Objectif/fonction	Assurer le suivi du plan d'action élaboré lors de l'atelier Calidena
Application	Trois à six mois après l'atelier Calidena
Temps nécessaire	Entre quatre et huit heures (en fonction de l'avancement de la mise en œuvre du plan d'action)
Contexte	Un atelier de suivi avec les mêmes participants que l'atelier Calidena, animé par l'un des facilitateurs de Calidena impliqués dans l'atelier Calidena
Ressources	Ordinateur portable, Data show, tableaux, marqueurs, cartes
Observations	L'atelier de suivi sera animé par un animateur de Calidena. Le retour de l'animateur externe tend à être un facteur de motivation pour toutes les personnes impliquées.

2. Description

Lorsque les 100 jours du plan de travail sont écoulés, il est conseillé d'organiser un deuxième atelier. Celui-ci doit être plus court, par exemple un atelier intensif d'une journée. Le même groupe d'acteurs du monde des affaires et de représentants des institutions de soutien devrait y participer, avec probablement l'ajout de quelques nouveaux acteurs qui ont été contactés au cours de la phase de mise en œuvre des propositions. L'atelier sera organisé, comme le premier, par l'institution hôte avec le soutien d'un animateur Calidena expérimenté.

Le deuxième atelier peut avoir les objectifs suivants :

- Évaluer et examiner l'état d'avancement des actions
- Donner l'occasion d'élargir et d'approfondir l'analyse
- Réaliser de nouvelles activités communes

Pour une meilleure analyse de la chaîne, il est possible d'examiner en profondeur les questions clés à un niveau plus spécifique et détaillé, y compris les normes et réglementations identifiées comme critiques jusqu'au niveau des opérations de chaque maillon. Cela peut être fait en tant qu'activité de groupe à la condition absolue que les parties prenantes de chaque maillon participent.

Lors de l'élaboration du plan d'action au cours de l'atelier Calidena, des dates sont également fixées pour les réunions du comité de suivi et pour un atelier de suivi dans les trois à six mois suivant le début de la mise en œuvre du plan d'action. Dans la mesure du possible, les mêmes participants à l'atelier Calidena devraient y assister.

Il est nécessaire de prévoir un tour de présentation car il y a toujours de nouveaux membres, en raison de changements institutionnels ou d'obstacles à la participation. Il peut également y avoir de nouveaux participants attirés par le sujet et par ce qu'ils ont entendu sur le premier atelier, comme dans le cas de deux entreprises de certification en Équateur.



© Christian Schoen

Le cœur de l'atelier est la discussion sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des actions convenues, les actions encore en suspens et l'identification de nouvelles actions. A ce stade, il est possible de voir si le comité de suivi et les responsables des différentes actions ont réellement rempli leurs responsabilités.

Il est également important d'analyser les éventuels obstacles à la mise en œuvre du plan d'action. Après avoir examiné et complété le plan d'action, il est décidé du responsable des étapes suivantes et des dates précises sont fixées. Toutes les étapes sont affichées sur des cartes placées sur les tableaux.

3. Procédure

Principales étapes :

- Bienvenue
- Présentation des participants
- Présentation du programme et des objectifs
- Examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre des actions convenues
- Identification des actions encore en suspens
- Identification des nouvelles actions nécessaires découvertes au cours du processus
- Définition des dates précises et des responsables
- Planification des travaux du comité de suivi

Il en résulte un plan d'action actualisé, comme le montre l'exemple ci-dessous :

Plan d'action						
Proposition d'action	Comment	Progres	Ce dont nous avons besoin	Nouvelles actions	Dates	Responsables
Produire un guide des bonnes pratiques agricoles (BPA)						
Produire un guide des bonnes pratiques de fabrication (BPF)						
Réviser et mettre à jour les normes						
Campagne d'étalonnage						
Accréditation des laboratoires de sécurité alimentaire						

4b. Suivi de l'impact sur la base des résultats

1. Instructions

Objectif/fonction	Donner un aperçu des étapes nécessaires à la création d'un système de suivi axé sur les résultats, qui permettra de mesurer les impacts au niveau de la chaîne de valeur, et définir les indicateurs utilisés
Application	L'outil peut être utilisé au début d'un processus Calidena pour mettre en place un système de suivi axé sur les résultats
Participants	Organisation hôte du processus Calidena, représentants de l'IQ, facilitateur du processus
Temps nécessaire	En cours
Contexte	Avec l'intervention du modérateur, et avec les membres du comité Calidena formé au cours de l'exercice, une réunion/un atelier sera convoqué pour créer le système de suivi. La participation d'un représentant de l'IQ est requise.
Ressources	Tableau à feuilles mobiles, tableaux à punaises, matériel de facilitation
Observations	Il sera nécessaire que le facilitateur connaisse les détails du programme ou du projet de coopération dans le cadre duquel le processus Calidena est mis en œuvre. Le suivi doit être axé sur une chaîne de résultats (jalons, résultats, activités) et une carte des acteurs du processus. Idéalement, l'animateur aura déjà parlé au coordinateur du projet de coopération de la manière dont il a été structuré.

2. Description

Le système de suivi permettra de vérifier en permanence les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et des résultats convenus dans le plan d'action. Le plan d'action Calidena nécessite un système de suivi basé sur les résultats, afin de :

- Produire un rapport sur l'état d'avancement du plan d'action (vérification)
- Savoir ce qui fonctionne bien et où il est nécessaire de faire des adaptations (apprentissage)
- Prendre des décisions stratégiques sur la base du suivi des données (conduite)
- Promouvoir le dialogue sur la stratégie appliquée et la planification opérationnelle (communication)
- Fournir une base pour les rapports et l'évaluation (responsabilité)

3. Procédure

Étape 1 : Préparer, vérifier et adapter le modèle de résultats

La première étape consiste à préparer un modèle de résultats pour Calidena en fonction des résultats que l'on peut attendre du projet ou du programme. Les questions directrices suivantes peuvent s'avérer très utiles. Les personnes impliquées dans Calidena comprennent-elles l'importance du projet ? Quels acteurs devraient être impliqués ? Les acteurs peuvent-ils apporter leurs connaissances pour aider à atteindre les résultats ? Comment les décisions seront-elles prises ? Qui assume les différents rôles et responsabilités ?

Étape 2 : Clarifier les exigences imposées au système de suivi basé sur les résultats

Il sera nécessaire de clarifier ce que l'on attend du modèle de suivi basé sur les résultats. Les questions suivantes aideront les participants à mieux comprendre le modèle. Quels acteurs de la chaîne et de l'IQ doivent être impliqués dans les décisions fondamentales du processus ? Quels sont les intérêts et les attentes des acteurs de la chaîne et de l'IQ à l'égard de Calidena ? Quels acteurs doivent être impliqués dans le processus de suivi et quelles seront leurs responsabilités ?

Étape 3 : Convertir les résultats en critères mesurables

Il est nécessaire de définir des indicateurs afin de pouvoir mesurer si les objectifs et les résultats souhaités établis dans le plan d'action ont été atteints. Les indicateurs doivent être objectivement vérifiables, c'est-à-dire qu'ils doivent être SMART, c'est-à-dire spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et limités dans le temps.

Les indicateurs doivent décrire ce qui est réalisé, mais pas comment cela est réalisé :

- Planifier le suivi en détail : un instrument de suivi détaillé doit être établi pour toute la durée du plan d'action Calidena. Effectuez une collecte et une analyse (régulières) des données : Les points suivants doivent être collectés pour tous les indicateurs et consignés dans l'instrument de suivi (Données de base / valeurs, méta / jalons ; valeurs réelles ; analyse du degré de portée des objectifs et / ou des indicateurs).
- Tirer profit des conclusions du suivi axé sur les résultats

Les conclusions du suivi axé sur les résultats peuvent être utiles à la fois au coordinateur du projet ou du programme et à l'IQ, en ce qui concerne :

- Gestion du projet ou du programme (décisions stratégiques, gestion de projet, budget, etc.)
- Responsabilité, vérification des résultats, préparation des rapports, etc.
- Gestion des connaissances internes du projet, documentation et communication, ainsi que pour soutenir les processus d'apprentissage

4c. Atelier de réflexion avec l'IQ

1. Instructions

Objectif/fonction	Partager les résultats de l'atelier Calidena avec les décideurs de l'IQ du pays et intégrer les résultats dans les plans d'action des institutions
Application	A la fin de l'atelier Calidena
Temps nécessaire	Deux à quatre heures
Contexte	Un événement de diffusion des résultats immédiatement après l'atelier
Ressources	Ordinateur portable, Data show, Tableau de conférence
Observations	La participation et l'incorporation des institutions d'assurance qualité constituent un facteur de réussite essentiel pour la réalisation des actions convenues dans le plan d'action. Étant donné que l'expérience montre que les décideurs de ces institutions ne participent pas à l'ensemble du processus d'un atelier Calidena, mais assistent seulement à l'inauguration et peut-être à la présentation des résultats, il est nécessaire d'ouvrir un espace de réflexion entre eux et les animateurs de l'atelier. Pour garantir une meilleure explication, il est nécessaire que les techniciens des institutions qui ont participé à l'atelier Calidena soient également présents, car ils sont en mesure d'expliquer les résultats de l'atelier de première main et de manière plus détaillée sur le plan technique.

2. Description

En présence des responsables des institutions de l'IQ, chaque point est passé en revue. On réfléchit ensuite à la manière d'inclure ces actions dans le plan d'action de chaque institution, à la manière de les réaliser et à la manière d'obtenir un financement, si nécessaire.

Les résultats de l'atelier de réflexion sont consignés dans un plan opérationnel, qui comprend des actions concrètes, les dates auxquelles elles seront réalisées et les noms des responsables.

Une convention est établie sur les engagements, dont des

copies sont remises au comité de suivi de l'atelier Calidena, au coordinateur intermittent du projet PTB, au coordinateur du projet au PTB et aux consultants intermittents du PTB.

Malgré la petite taille d'un pays et le niveau de ses PME, il est possible de conclure des accords qui entraînent des changements dans les secteurs productifs et une augmentation nécessaire des services d'évaluation de la conformité. C'est pourquoi la proposition consiste à obtenir un engagement des entreprises membres de la chaîne à incorporer progressivement des systèmes de qualité.

Étapes de la conduite des PME d'une chaîne vers la gestion de la qualité				
Étapes/Parties prenantes	Engagement personnel	Bonnes pratiques	Certification du produit	Mise en œuvre d'un système de qualité
	Niveau I	Niveau II	Niveau III	Niveau IV
Entreprises/PME	Définition de critères spécifiques : « Comment définir un de nos produits de qualité ? »	Introduction de bonnes pratiques (par exemple, mise en œuvre de la méthodologie des 5S)	Certification du produit	Mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité
Syndicats et associations professionnelles	Sensibiliser leurs membres à l'importance de la qualité	Divulguer des bonnes pratiques	Soutien à la certification	Soutien à la certification
Prestataires de services : laboratoires et certificateurs	Sensibilisation des entreprises aux avantages de la certification	Faciliter l'introduction de bonnes pratiques	Fourniture de services de certification et d'essai	Fourniture de services de certification et d'essai
Organismes du système national de qualité	Informations sur le système national de qualité	Informations plus détaillées sur les services du Système national de qualité	Fournir un soutien avec des informations sur la fiabilité des prestataires de services	Fournir un soutien avec des informations sur la fiabilité des prestataires de services

L'objectif d'un projet Calidena est atteint lorsque les entreprises d'une chaîne acceptent les avantages d'un système de gestion de la qualité et en prennent la direction en collaboration avec les services du système national de qualité. Cette appropriation sera un processus progressif.

En raison du manque d'information des PME et des coûts initiaux élevés de l'insertion dans le monde de la qualité, une impulsion initiale est nécessaire de la part du secteur public et/ou de la coopération internationale. Il est également important que, dès le début du processus, les donateurs définissent une stratégie de sortie pour faciliter l'autogestion et la durabilité du processus. Le modèle de soutien fourni par les personnes impliquées pourrait se poursuivre selon les lignes décrites dans le tableau suivant :

Modèle de soutien :

	Niveau I	Niveau II	Niveau III	Niveau IV
Coopération internationale	Très élevé	Haut	Faible	Aucun
Organes du système	Faible	Moyen	Haut	Haut
Entreprises concernées	Très faible	Faible	Moyen	Haut

Une autre matrice pourrait également être utilisée :

		Clients	
		Existant	Nouveau
Produits	Existant	1) Améliorer le statu quo	2) Extension des services existants à de nouveaux clients
	Nouveau	3) Expansion de nouveaux services	4) Expansion des services et des clients



© PTB/Jonathan Krull

3. Procédure

Principales étapes :

1. Passer en revue les points clés identifiés lors de l'atelier et les actions élaborées
2. Discuter de leur inclusion dans les plans d'exploitation des établissements
3. L'élaboration d'un plan d'action pour la réalisation des actions, si les institutions ne disposent pas de plans de fonctionnement
4. Élaboration d'un accord sur les engagements

4d. Fonds de petites actions

1. Le problème à mi-chemin

L'une des critiques formulées par les représentants des organismes d'assurance qualité au sujet des expériences pilotes Calidena est le manque de cofinancement de projets concrets. Le PTB se trouve ici face à un dilemme. D'une part, ses projets ont généralement accès à des ressources limitées, mais d'autre part, un processus Calidena génère de multiples propositions d'amélioration continue qui dépassent le cadre financier des projets du PTB et nécessitent un financement supplémentaire.

Pour éviter cette situation, il est important qu'une initiative Calidena soit intégrée aux priorités du pays en matière de politique économique sectorielle. S'il existe des programmes nationaux ou des projets de coopération internationale visant à promouvoir les chaînes, des ressources sont généralement disponibles pour financer ces projets. Cependant, dans la pratique, nous constatons que de nombreux projets de ce type ont tendance à avoir leur propre logique et leurs propres calendriers. Parfois, il n'y a pas de ressources pour les sujets liés à l'IQ ; dans d'autres cas, il faut trop de temps pour que les ressources soient disponibles. Les actions doivent donc être réalisables avec les ressources disponibles, pouvoir être mises en œuvre immédiatement et donner des résultats visibles en trois mois au maximum. Si un plan est plus ambitieux, il est alors conseillé d'appliquer la technique du salami, c'est-à-dire de procéder par petites étapes pour atteindre un objectif plus important, comme on coupe des tranches d'une saucisse.

Une motivation supplémentaire pourrait être la création par la Coopération technique du PTB (ou d'autres donateurs) d'un Fonds de Petites Actions (FPA) pour financer la mise en œuvre des actions initiales convenues dans le plan de travail à l'issue d'un atelier Calidena.

Il pourrait être encore plus motivant que les propositions d'action soient en concurrence pour le financement. Ce type de concours serait une nouveauté dans le cadre des projets PTB et nécessiterait un plus grand engagement de la part des homologues/bénéficiaires.

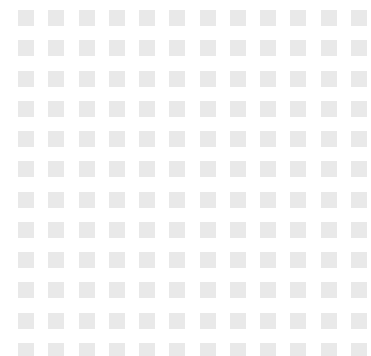
2. Dotation et règles

Il est proposé que les projets PTB, y compris ceux qui travaillent avec l'approche Calidena, mettent toujours en place un FPA. Ce fonds dispose d'une dotation, qui sera déterminée par le groupe de coordination en fonction des critères de mise en œuvre du PTB. Il est conseillé d'établir un montant pertinent de financement par année/projet. Les actions ne seront cofinancées par le FPA que si elles sont convenues dans le plan d'action élaboré dans le cadre d'un atelier Calidena.

Pour accroître l'engagement du bénéficiaire, un cofinancement peut être demandé. Comme cette demande peut ralentir le processus, il convient d'être prudent avec cette exigence.

Une ou plusieurs actions peuvent bénéficier d'un FPA. S'il y a plusieurs propositions, elles doivent être évaluées en fonction de leur contribution à la promotion de l'utilisation de services de qualité dans la chaîne correspondante et de leur contribution au développement de l'IQ du pays correspondant.

La décision finale de financement est prise par le groupe de coordination du projet. L'approbation d'une proposition ne devrait pas prendre plus de 4 semaines après la soumission d'un document descriptif.



4e. Documentation des études de cas

1. Instructions

Objectif / Fonction	Pour résumer les principaux résultats et enseignements d'un processus Calidena
Application	À la fin d'un processus Calidena formel
Temps nécessaire	Un à trois jours d'expertise (selon les besoins de la recherche sur le terrain)
Contexte	Recherche documentaire par un animateur Calidena. Peut inclure des entretiens et des conversations avec les principales parties prenantes.
Ressources	Ordinateur portable, Documents du processus Calidena
Observations	L'étude de cas doit être approuvée par les hôtes de Calidena et publiée sur le site web www.calidena.org

2. Description

La documentation du cas fait partie de la gestion de l'information de chaque projet Calidena. Elle s'avérera utile pour les parties prenantes elles-mêmes et pour toute organisation externe qui cherche des preuves du potentiel de la méthodologie.

Le modèle pourrait déjà être utilisé pour l'étude de faisabilité et devrait être mis à jour dans les différentes phases du processus.

Différents sous-groupes, c'est-à-dire les représentants de l'IQ, les acteurs de la CV et l'équipe de gestion centrale, pourraient être invités à réfléchir séparément sur les apprentissages.

3. Modèle

Données clés	Cas	
	Pays	
	Dates	
	Scène	<input type="checkbox"/> En cours <input type="checkbox"/> Fermé
	Facilitateur	
Problème		
Parties prenantes de l'hôte		
Analyse de la chaîne de qualité		
Actions d'amélioration		
Apprentissages	Pour le CV	
	Pour l'IQ	
	Pour la méthodologie	

4f. Gestion des connaissances

1. Instructions

Objectif/fonction	Identifier et assurer les connaissances pertinentes basées sur les expériences réussies et les échecs avec Calidena
Application	Lors de la planification de l'exercice Calidena, il est conseillé de définir quels seront les objectifs en matière de connaissances et de planifier le développement de produits de connaissances
Parties prenantes impliquées	Facilitateur Calidena, et responsable de l'organisation menant l'exercice Calidena
Contexte	Atelier de planification Calidena
Ressources	Documents de projet ou de programme qui facilitent la présentation des expériences et apprentissages clés
Observations	L'outil se concentre sur le développement de produits de connaissance plutôt que sur la structuration systématique de la gestion des connaissances. Il sert à identifier et à garantir les connaissances pertinentes et à traiter ces connaissances afin qu'elles puissent être échangées ultérieurement.

2. Description

La connaissance est la base de l'amélioration continue et de l'apprentissage, tant au niveau des individus et des organisations que de l'environnement. La gestion des connaissances à un double objectif : d'une part, les connaissances et les expériences qui émergent de la mise en œuvre, dans le cas de Calidena, encouragent l'apprentissage commun des participants. D'autre part, elles servent à transmettre les connaissances générées dans le cadre de Calidena aux organisations impliquées dans le processus, notamment à l'IQ.

3. Procédure

Étape 1 : Planifier l'objectif de connaissance

La gestion des connaissances relève de la responsabilité de tous les acteurs impliqués dans Calidena. Elle doit donc faire partie de la planification de l'exercice, au cours duquel les parties prenantes doivent définir ce que seront les produits de la connaissance. Quelles connaissances veulent-ils traiter ou documenter ? Quelles connaissances seront utiles à la fois à la CV et à l'IQ ? Quelles connaissances pourraient réduire la courbe d'apprentissage ?

Étape 2 : Développer des produits de connaissance

Les critères suivants aideront à définir les produits de la connaissance :

- Le projet contribue à la résolution d'un « problème » pertinent ou répond à une nouvelle opportunité de marché dans un pays ou un secteur spécifique, ou dans la région ; ou reflète l'une des priorités définies par l'IQ
- L'organisation hôte s'approprie le processus Calidena et prévoit d'utiliser la méthodologie à son propre compte
- L'initiative est durable en termes financiers et a été reproduite au moins une fois suite à l'application de Calidena
- Efficacité de la mise en œuvre : l'objectif a été atteint et les résultats souhaités ont été obtenus dans les délais prévus
- Efficacité : l'objectif et les résultats ont été atteints, tout en optimisant les ressources financières, matérielles, techniques et humaines disponibles
- L'initiative a permis d'innover dans les processus, les produits ou les services au niveau national, sectoriel ou régional
- Les bénéficiaires du projet affirment avoir obtenu des changements positifs grâce à ce projet

Étape 3 : Élaboration du modèle pour identifier les produits de connaissance

1. Nom de l'initiative/de la bonne pratique/ de la réussite	
2. Pays concernés	
3. Contreparties/partenaires	
4. Résumé de l'initiative (contexte et développement)	
5. Comment la méthodologie a-t-elle fonctionné ?	
6. Impacts, changements, améliorations, succès obtenus	
7. Les leçons apprises	
8. Possibilité de transférer les apprentissages	
9. Informations de contact (adresse, personne clé à contacter, fonction, téléphone, courriel, page web)	

4g. Documentation des études de cas Calidena

1. Instructions

Objectif/fonction	Documenter la compréhension commune des résultats obtenus grâce à l'application réussie d'un processus Calidena
Application	L'outil est appliqué une fois l'exercice Calidena terminé. Toutefois, les petites réalisations peuvent être documentées pendant l'application.
Parties prenantes impliquées	Organisation hôte, responsables de l'assurance qualité, facilitateur du processus
Temps nécessaire	Un ou deux jours d'expertise
Contexte	Les informations qui en résultent seront systématisées au fur et à mesure que l'exercice sera réalisé et que de petites étapes seront franchies dans l'application de Calidena
Ressources	Informations recueillies au cours de Calidena, photographies, témoignages des personnes impliquées dans le processus, documents contraignants (règles, règlements, accords de coopération, etc.)
Observations	Une étude de cas peut fournir des enseignements sur des questions spécifiques telles que, par exemple, la mobilisation de l'autorité compétente, la stimulation du marché local, l'accès à de nouveaux marchés, la promotion efficace de l'IQ et de ses services dans une chaîne de production, etc.

2. Description

Une recommandation pratique consiste à élaborer une « chaîne de résultats ou d'impact » simple lors de la planification de l'application de Calidena, ce qui vous permettra d'identifier les activités, les étapes et les résultats dans le temps. Des exemples de réussites seront également fournis pour faciliter la documentation. En outre, il sera nécessaire de « négocier » avec l'hôte les succès que l'on peut attendre de l'application de Calidena.

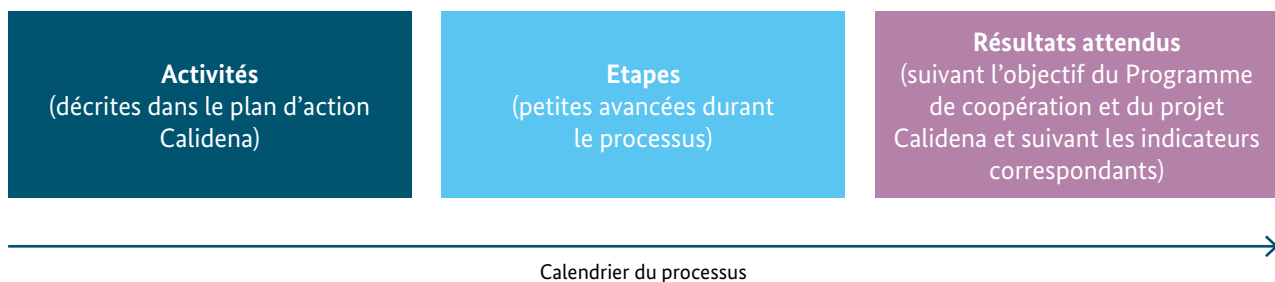


Figure 5. Source: Propre élaboration

3. Procédure

Étape 1 : Identification de l'étude de cas

Expliquez dans quelle chaîne de valeur la méthodologie a été appliquée, localisez le pays et la région, indiquez les dates importantes (début, fin), le statut actuel du cas (étude de faisabilité en cours, en cours de mise en œuvre, finalisée) et indiquez le nom du ou des facilitateurs impliqués.

Étape 2 : Résumé

Résumez les problèmes qui se sont posés au cours de l'exercice et expliquez quelles mesures ont été prises pour garantir la participation effective de l'IQ et du secteur privé. Indiquez également à quel secteur appartient la chaîne de production, les principaux produits ou services, les marchés d'exportation actuels ou potentiels, etc.

Étape 3 : Défi

Résumez le principal problème qui a pu être résolu grâce à l'application de Calidena :

- Utilisation des services de l'IQ à la suite de Calidena : Identifiez les services de l'IQ qui ont été mis en œuvre dans les mesures résultant de l'exercice Calidena
- Les leçons apprises : Mentionnez les éléments suivants : Quels enseignements l'IQ a-t-elle tirés de l'application de Calidena ? Quels ont été les enseignements tirés par la chaîne de valeur ? Quels nouveaux enseignements ont été apportés à la méthodologie ?
- Avantages : Incluez un bref témoignage de l'une des principales parties prenantes, ainsi que des photographies illustrant le processus

4h. Lien futur de l'IQ avec la chaîne de valeur

1. Instructions

Objectif/fonction	Identifier les principales parties prenantes et leurs intérêts, en relation avec l'objectif de changement poursuivi par la mise en œuvre de Calidena, ce qui permettra de relier efficacement la chaîne de valeur et l'assurance qualité
Application	Il est utile et bien adapté au coaching, à l'autoréflexion des acteurs responsables ou à la réflexion au sein du comité Calidena, afin d'éviter que les interactions entre les acteurs ne deviennent une source potentielle d'erreurs et de conflits à l'avenir, notamment lorsque différents partenaires apparaissent. Coopération pour l'exécution de Calidena.
Parties prenantes impliquées	Organisation d'accueil Calidena, représentants de l'IQ, facilitateur du processus
Contexte	Petits groupes, formés, si possible, par les personnes impliquées dans le processus (mini-atelier)
Ressources	Documents à distribuer
Observations	L'outil évalue les intérêts des principales parties prenantes. Par conséquent, un haut degré d'ouverture et de confiance est requis. Dans des conditions idéales, il est appliqué une fois que la carte des parties prenantes clés a été établie.

2. Description

Les intérêts des principales parties prenantes ne coïncident pas toujours complètement avec l'objectif du projet. Cela est compréhensible étant donné que le projet peut être très innovant par nature, comme dans le cas de Calidena. Tout changement est souvent accueilli avec scepticisme et opposition. En fin de compte, les acteurs découvrent la dissonance entre leurs intérêts et l'objectif du changement lorsqu'on leur demande d'arrêter de travailler de la manière habituelle et d'apprendre quelque chose de nouveau. Traditionnellement, l'IQ n'est pas liée à la CV et il est donc nécessaire de définir quels seront les acteurs clés qui pourront permettre cette connexion à l'avenir.

Pour éviter que le plan de travail élaboré dans le cadre du projet ne soit bloqué, il est nécessaire de garder à l'esprit les intérêts de toutes les parties prenantes. Si les acteurs clés peuvent exprimer leurs points de vue, il est alors possible d'intervenir en temps utile et de réduire toute incertitude ainsi que toute opposition à un lien futur efficace

entre l'IQ et la chaîne de valeur. Cela permet de créer un environnement ouvert aux négociations, et favorable aux changements que vous souhaitez réaliser à court et moyen terme.

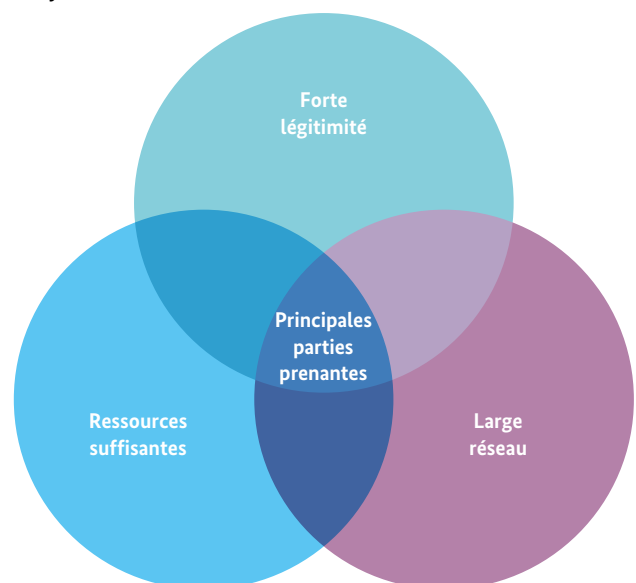


Figure 6. Source: Chevalier, Jacques M. and Buckles, Daniel J. A. 2008: Guide to Collaborative Inquiry and Social Engagement, Ottawa

3. Procédure

Étape 1 : établir le degré de conformité avec l'objectif du processus Calidena

Lors de l'analyse de la position des acteurs clés par rapport aux objectifs de Calidena, il est essentiel de poser les questions nécessaires pour bien comprendre la situation. Les questions directrices peuvent être les suivantes :

- Quels sont les intérêts des principales parties prenantes concernant les objectifs et les impacts du processus Calidena ?
- Dans quelle mesure ces intérêts sont-ils conformes aux objectifs du processus Calidena ?
- Quel effet cette concordance ou cette discordance a-t-elle sur l'objectif du processus Calidena ?
- Quelles options stratégiques devez-vous développer pour élargir le champ d'action, obtenir le soutien des parties prenantes et éliminer les obstacles ?

Ces dimensions sont examinées pour chaque partie prenante clé pertinente à l'aide du tableau suivant, puis notées sous forme résumée.¹

¹ Adapté du document GIZ GmbH 2015 : Gestion de la coopération pour les praticiens, Wiesbaden, Outil 11 « Intérêt des acteurs clés »

Enjeux et objectifs du processus Calidena				
Principales parties prenantes	Intérêts en relation avec le processus Calidena	Conformité à l'objectif (de -- à ++)	Effets possibles de l'harmonie, de la dissonance ou de l'indifférence	Que faire ? (Options pour élargir le champ d'action)
Partie prenante 1				
Partie prenante 2				
Partie prenante 3 n				

Étape 2 : Cartographier les objectifs contradictoires

Matrice d'objectifs contradictoires			
Principales parties prenantes	Conformité avec objectif de -- à ++	Changement en termes de légitimité, ressources, mise en réseau	Craintes et pertes anticipées
Partie prenante 1			
Partie prenante 2			
Partie prenante 3 n			

Pour mieux analyser l'éventuel conflit d'objectifs, on peut se poser les questions suivantes :

- Dans quelle mesure le projet pourrait-il modifier la légitimité, l'accès aux ressources et les réseaux des principales parties prenantes ?
- Quelles craintes ou pertes anticipées pourraient motiver les actions des principaux acteurs ?

Étape 3 : Discuter de la matrice des objectifs contradictoires

Au cours de cette étape, il est possible de discuter conjointement de la situation telle qu'elle ressort de la matrice simplifiée des objectifs contradictoires :

- Aidez à identifier les croyances que les acteurs partagent
- Permettre aux facilitateurs d'aborder et de traiter les objectifs contradictoires avec les acteurs clés dès le début

Étape 4 : Traiter les conflits

Il est nécessaire d'affronter les éventuels conflits qui peuvent surgir entre les acteurs impliqués dans le processus Calidena, sans chercher à les dissimuler. Tout conflit d'intérêts est fondamentalement composé de trois éléments : les deux parties au conflit et la question à l'origine du conflit, qui est la raison du désaccord. Les deux parties au conflit adoptent généralement des positions opposées, ce qui provoque la colère, de sorte qu'elles essaient

chacune d'affaiblir la position de l'autre et de renforcer la leur. Pour gérer un conflit, il s'agit d'amener les acteurs concernés à se concentrer sur le problème. Ce processus peut être décomposé en trois phases et présenté comme suit :

Phase 1

Nous tenons des positions opposées. L'autre acteur est défini comme le problème, il/elle est inflexible et têtu(e). Nous restons sur nos positions car nous avons raison.

Phase 2

Nous nous concentrons sur le problème à résoudre. Nous voyons le problème différemment and reconnaissons le fait que nos intérêts diffèrent.

Phase 3

Nous étudions le problème en profondeur. Nous réalisons que le fait d'échanger nos différentes perspectives et de négocier autour de nos intérêts mène au compromis ou à un accord visible.



5. Formation des animateurs Calidena

5a. Outil FDF : Options

Il existe deux options possibles pour réaliser une formation de formateurs (FDF) pour les animateurs Calidena, en fonction des candidats potentiels identifiés dans le cadre des projets de coopération du PTB :

- A) Pour les professionnels ayant une connaissance du développement économique et/ou du système qualité, mais n'ayant pas de formation et/ou d'expérience dans l'animation d'ateliers.
- B) Pour les professionnels de haut niveau ayant une expérience de l'animation d'ateliers et une bonne connaissance des thèmes du développement économique et commercial et/ou du système de qualité.

Option A)

L'idée est de former les animateurs Calidena en combinant une formation à la méthode et une application simulée à partir de l'étude de cas intitulée « le pull du président ». Ce qui est proposé, c'est un séminaire/atelier avec un mélange de transfert de connaissances sur les concepts de chaînes de valeur et de système de qualité et d'exercices pratiques sur l'enseignement et l'apprentissage des adultes, combiné à une formation aux instruments de modération de base. La première application des séquences du séminaire Calidena est réalisée dans la salle avec les participants au séminaire.

La proposition d'un « Atelier de formation » implique que le processus d'apprentissage soit présenté de manière pratique et continuellement orienté vers les activités menées dans le cadre du processus Calidena.

L'application réelle de ce qui a été appris à lieu après l'atelier de formation en relation directe avec un exercice Calidena réel avec une chaîne de valeur.

L'atelier doit être dirigé par une équipe d'animation multidisciplinaire qui combine les connaissances et l'expérience nécessaires sur les thèmes économiques, en particulier les chaînes de valeur et les systèmes de qualité, ainsi que l'expérience dans la formation des animateurs. Cela permet de transmettre aux participants, de manière intégrée, la

vaste expérience acquise jusqu'à présent lors de la mise en œuvre, de la systématisation et de la consolidation de la méthode Calidena.

Objectif général

« Les participants ont renforcé leur capacité à appliquer la méthode Calidena dans les processus d'amélioration continue de la qualité dans les chaînes de valeur. »

Objectifs spécifiques

Les participants doivent :

- Apprendre les techniques de base de la facilitation
- Se familiariser avec le concept de Calidena
- Pratiquer l'utilisation des instruments proposés par Calidena de manière expérimentale

À l'issue de la formation, les participants doivent être en mesure d'animer des ateliers Calidena, initialement sous la supervision et les conseils des formateurs. Une fois que les participants auront réalisé deux ateliers Calidena dans ces conditions et qu'ils auront été évalués positivement par les formateurs, ils seront accrédités comme animateurs Calidena, avec le soutien du PTB.

Les participants

Les personnes invitées seront des professionnels ayant une expérience dans différents domaines liés au développement économique ou au développement commercial et au fonctionnement de l'IQ. Ce qui compte, c'est leur intérêt et leur volonté de travailler de manière interdisciplinaire sur le thème de la gestion de la qualité dans les chaînes de valeur. Cela dépendra aussi largement de leur situation professionnelle, car avoir un emploi régulier ne permet pas toujours d'effectuer un travail supplémentaire par le biais de prestations de services.

Il n'est pas nécessaire d'avoir de l'expérience dans l'animation d'ateliers, puisque celle-ci est présentée dans le cadre du séminaire/atelier. Si certains participants ont déjà une expérience de l'animation d'atelier, les séquences d'atelier peuvent être modifiées pour réduire cette section.

Le nombre de participants suggéré est de quatorze à seize personnes, afin de permettre une masse critique suffisante dans l'exécution simulée de l'atelier Calidena.

Le contenu

1. Concepts liés à l'enseignement aux adultes et outils de facilitation :

- Caractéristiques de l'animateur
- Utilisation appropriée des matériaux et des ressources
- Le fil d'or : concept et application
- La session : conception, planification, organisation, exécution et suivi
- L'art d'enseigner et ses éléments clés
- Le cycle d'apprentissage
- Types de participants : comment les traiter
- Les aspects visibles et invisibles d'un processus de groupe
- Perception personnelle et perception des autres

2. Introduction au concept de chaînes de valeur et de développement économique :

Pour travailler sur la base de concepts partagés concernant le développement économique et les chaînes de valeur, il est nécessaire de poser quelques bases conceptuelles selon la méthodologie Calidena. L'introduction se fait par le biais de présentations données par les formateurs de la FDF.

3. Introduction au fonctionnement des systèmes de qualité:

Il est également nécessaire de développer une compréhension commune du concept de l'IQ et de son fonctionnement. Puisque l'on s'attend à ce que de nombreuses informations sur l'IQ soient fournies, une introduction au sujet est essentielle. Cette introduction peut être facilitée par le film du PTB sur l'IQ ainsi que par les diverses brochures et présentations créées par le PTB pour être utilisées dans différents contextes.

4. Application de la méthodologie Calidena dans la salle d'événements :

Les participants effectuent des exercices pratiques en binôme, sur la base du manuel Calidena. Les séquences du séminaire sont préparées à l'aide du manuel et mises en pratique avec le groupe de participants. Une étude de cas fictive, « Le pull du président », a été créée à cet effet, afin d'amener les participants à définir les rôles de chacun des acteurs de la chaîne, à réaliser la cartographie des acteurs, à mener des recherches appliquées sur les exigences des différents marchés, à identifier les points critiques, à élaborer des solutions et le plan d'action.

Les formateurs observent chaque session et fournissent ensuite une analyse et un retour d'information. Le retour d'information commence par une auto-évaluation des facilitateurs testés, suivie des commentaires du groupe et enfin des formateurs.

Le programme suivant est proposé pour la FDF :

Jour 1	Jour 2	Troisième jour	Quatrième jour	Jour 5
Bienvenue	Le fil rouge ; réflexion sur le fil rouge	Fil rouge	Fil rouge	Fil rouge
Présentation des participants, des objectifs et du programme, Nivellement des attentes	La session : conception, planification, organisation, exécution et suivi	Les types de participants et la façon de les traiter	Pratique : Introduction au concept de chaînes de valeur	La pratique : Recherche appliquée
Réflexion sur la phase d'ouverture	Le cycle d'apprentissage	Introduction : Le concept de chaînes de valeur	La pratique : Le système de qualité	Pratique : Identification des problèmes
Caractéristiques de l'animateur	Les aspects visibles et invisibles des processus de groupe	Introduction : Le concept d'infrastructure de qualité	Pratique : Cartographie des parties prenantes et identification des activités dans chaque maillon	Pratique : Identification des solutions et création d'un plan d'action
L'utilisation appropriée des matériaux et des ressources	Perception propre et perception des autres	Introduction : La méthodologie Calidena	Pratique : Identification des demandes des différents clients / marchés	Clarification des doutes et des questions
Évaluation de la journée	Évaluation de la journée	Préparation de l'exercice Calidena	Évaluation de la journée	Évaluation finale de l'événement

Pour l'évaluation des participants, les critères suivants sont appliqués :

- Participation active et intérêt manifesté pour le sujet lors du séminaire de formation.
- Compréhension et maîtrise de la méthodologie Calidena
- Participation à la préparation des exercices pratiques Calidena
- Performance en tant que facilitateur (a) pendant les pratiques et (b) pendant l'application, lors de l'application des techniques enseignées
- Maturité et compréhension démontrées dans l'auto-évaluation et respect du feedback donné par les facilitateurs et les autres participants.

Option B)

Cette proposition vise à former un groupe de professionnels de haut niveau pour devenir des animateurs Calidena. Ils doivent avoir une connaissance approfondie du thème du développement économique et/ou du système de qualité. Ils doivent également posséder une vaste expérience de l'animation d'ateliers. Le nombre de participants peut varier de quatorze à seize personnes.

En général, les mêmes principes expliqués ci-dessus s'appliquent, sauf qu'il n'y a pas de formation aux techniques de modération, bien qu'elles soient appliquées dans la salle d'événements.

Les participants doivent avoir étudié au préalable le manuel Calidena afin de se familiariser avec la méthodologie.

Lors de la première journée d'introduction, les participants approfondissent leurs connaissances sur les thèmes des chaînes de valeur et des systèmes de qualité et reçoivent une explication des aspects de la méthodologie Calidena, de son déroulement et de ses points principaux.

L'après-midi du premier jour est consacré à la préparation concrète de l'atelier. Il s'agit pour les participants de se mettre en binômes mixtes pour chacune des séquences de l'atelier et de déterminer la répartition précise du travail. En outre, tout le matériel nécessaire et la salle doivent être préparés pour le déroulement simulé de l'atelier Calidena. La préparation concrète sert également à approfondir la compréhension des participants sur certains aspects de la méthodologie Calidena, tandis que les formateurs sont toujours là pour donner des recommandations.

Pour les applications futures, les participants devraient déjà être en mesure de travailler en binômes qu'ils auront eux-mêmes constitués, soit sous la supervision de l'un des formateurs en méthodologie, soit en binôme avec l'un des formateurs.

Les critères d'évaluation des participants par les formateurs sont les mêmes que pour l'option A).

Le programme est présenté ci-dessous :

Jour 1	Jour 2	Jour 3
Bienvenue	Fil rouge	Fil rouge
Présentation des participants, des objectifs et du programme	Pratique : Introduction au concept de chaînes de valeur	Pratique : Identification des problèmes
Introduction : Le concept de chaînes de valeur	La pratique : Le système de qualité	Pratique : Identification des solutions et création d'un plan d'action
Introduction : Le concept d'infrastructure de qualité	Pratique : Cartographie des parties prenantes et identification des activités dans chaque lien	Clarification des doutes et des questions
Introduction : La méthodologie Calidena	Pratique : Identification des demandes des différents clients/marchés	Évaluation de l'événement
Préparation de la pratique basée sur l'étude de cas « Le pull du président »	La pratique : Recherche appliquée	
Évaluation de la journée	Évaluation de la journée	

Deux plans d'enseignement plus détaillés ont également été élaborés, ainsi que tout le matériel nécessaire, pour mettre en œuvre les deux alternatives. Ils peuvent être consultés sur la page web www.calidena.ptb.de.

5b. Atelier de motivation Calidena

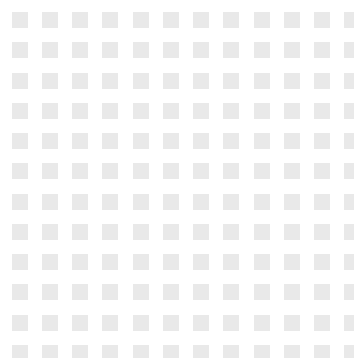
1. Instructions

Objectif/fonction	Obtenir un engagement institutionnel de la part des responsables des institutions, car les participants du niveau technique n'ont souvent pas de pouvoir de décision
Application	Familiarisation avec la méthodologie Calidena
Temps nécessaire	480 minutes
Contexte	Un atelier de motivation et de sensibilisation destiné aux institutions désireuses de découvrir la méthodologie. L'animation est assurée par un ou deux animateurs Calidena.
Ressources	Ordinateur portable, Data show, Tableaux, cartes, marqueurs
Observations	La méthode Calidena est déjà bien connue au sein de la communauté de coopération du PTB, en raison de sa participation à de nombreux programmes et projets du PTB. Néanmoins, différents acteurs de l'assurance qualité et des secteurs privé et public ont encore des doutes et des questions sur son utilité et sa valeur, ainsi que sur le processus lui-même. En outre, si nous voulons enseigner la méthode à un public au-delà du PTB, par exemple à d'autres agences et programmes de coopération, il faut la présenter de manière à mettre en évidence de manière adéquate les avantages de la méthode. Le guide Calidena vise à fournir les arguments pertinents.

2. Description

Les différentes sessions d'un atelier Calidena sont reproduites sous une forme condensée et accompagnées d'explications méthodologiques. Une partie très importante est la session finale avec les réflexions nécessaires, qui a pour but de dissiper les doutes restants et de se concentrer sur les possibilités d'appliquer Calidena à des chaînes de valeur importantes et/ou prioritaires dans le pays.

Un produit emblématique est utilisé comme exemple. Il est également possible d'utiliser l'étude de cas didactique « Le pull du président », qui fait référence à la production et à l'exportation d'un pull en laine de camélidé d'un pays andin.



3. Procédure

Les étapes :

Les participants se présentent, en indiquant leur nom, leur lieu d'origine et ce qu'ils espèrent retirer de l'atelier	20'
La chaîne humaine : Une chaîne humaine est formée en fonction des critères, par exemple (selon le groupe de participants) : « Depuis combien de temps suis-je en contact avec les problèmes de qualité ? » Les participants se tiennent la main Ils essaient de pousser la chaîne à partir d'une extrémité, en réagissant uniquement à la force produite par la personne précédente. Ensuite, ils essaient de tirer la chaîne et elle se déplace dans la direction d'où provient la force. Réflexion sur le fonctionnement de la chaîne Une explication est ensuite donnée sur le diagramme de la chaîne de valeur qui se trouve dans le manuel.	20'
Un pull est épinglé sur un tableau avec des cartes expliquant les demandes des clients suivants : <ul style="list-style-type: none"> ■ Identification de la matière première ■ Tailles et mesures correspondantes ■ Résidus de colorants ■ Conditions de travail ■ Traçabilité/certification verte 	10'
Film : L'industrialisation de l'alpaga	10'
Les participants sont organisés en groupes utilisant la technique de la « salade de fruits » avec les éléments suivants : Teinture, pull, laine, tricot, fil Des groupes sont alors formés pour : l'élevage des alpagas, le filage, le tricotage	10'
Dans leurs groupes de travail, les participants analysent les textes des études de cas et identifient les activités correspondant à chaque lien	10'
Les résultats du travail de groupe sont présentés et affichés sur les tableaux	10'
Les demandes des clients, les réglementations techniques, les normes et les certifications sont présentées, et il est répondu à toutes les questions	15'
Dans les mêmes groupes, les participants analysent les textes de l'étude de cas afin d'identifier les demandes en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none"> ■ Identification de la matière première ■ Tailles et mesures correspondantes ■ Résidus de colorants ■ Conditions de travail ■ Traçabilité/Certification verte Les résultats sont présentés sur des cartes affichées sur les tableaux, qui sont organisées selon des liens	30'
Les participants retournent dans leurs groupes pour analyser les problèmes décrits, et ceux-ci sont affichés sur des cartes pour chaque lien	20'
Dans les mêmes groupes, ils élaborent des solutions pour surmonter les problèmes rencontrés. Les résultats sont présentés sur des cartes affichées sur les tableaux, organisées selon des liens	15'
Une explication est donnée sur la façon de créer un plan d'action basé sur les solutions élaborées	10'
Phase de réflexion, fiches d'écriture : Qu'ai-je appris dans cet exercice ? Quels sont les doutes qui me restent ? (Si cet atelier est réalisé avec des représentants de l'IQ, la réflexion doit être centrée sur les possibilités d'application de Calidena dans le pays) Toutes les questions et tous les doutes sont résolus	30'

6. Synopsis

Le tableau différencie les outils de base et les outils complémentaires et les organise en fonction des phases du processus Calidena :

Phases	Préparation	Atelier	Suivi
Outils de base	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sélection de la chaîne de valeur ■ Guide de communication ■ Cartographie préalable de la chaîne ■ Étude de faisabilité 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participation des acheteurs ■ Cartographie de la chaîne de valeur ■ Notes de travail sur le terrain ■ Développement du plan d'action 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Atelier de suivi ■ Documentation des études de cas ■ Documentation des études de cas Calidena
Outils supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cartographie des parties prenantes ■ Double vérification du client ■ Voyage préliminaire sur le terrain ■ Gestion des attentes ■ Apprendre des acheteurs ■ Calcul des délais et des coûts 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Chaîne de valeur vivante ■ Constitution de groupes ■ Examen des documents et recherche sur Internet ■ Pyramide des exigences ■ Impliquer les décideurs ■ Documentation de l'atelier 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fonds de petites actions ■ Atelier de réflexion avec l'IQ ■ Suivi de l'impact sur la base des résultats ■ Gestion des connaissances ■ Lien futur de l'IQ avec la chaîne de valeur



Annexes

1. Critères de sélection de la chaîne de valeur

Critères de sélection CV	CV1	CV2	CV3	CV4	CV5	CV6
Soutenu par la GIZ (présélection selon des critères socio- économiques)						
Synergies avec le projet de la GIZ pendant la mise en œuvre						
Pertinence économique						
Prévalence des problèmes de qualité						
Bases existantes de l'IQ						
Simplicité relative de la CV						
Liens avec d'autres composantes du projet PTB						
Sensibilisation à la nécessité d'améliorer la qualité						
Motivation à consacrer du temps et des ressources						
Volonté mutuelle des acteurs de l'IQ et de la CV d'interagir						
Total	0	0	0	0	0	0

3 = Fort 2 = Moyen 1 = Faible 0 = Aucun

* Demande du marché, PME, emploi, potentiel d'exportation, etc.

2. Lettre d'invitation et d'inscription

M/Mme XXX

Cher Monsieur/Madame,

Depuis plusieurs années, l'Institut national de métrologie allemand (PTB) soutient le renforcement des systèmes de qualité de (nom du pays) et s'attache également à encourager les exportations et la participation au commerce mondial.

Dans ce contexte, vous êtes cordialement invités au séminaire « Gestion de la qualité dans la chaîne de valeur des conserves et des marmelades au Guatemala, en vue de l'exportation vers l'Union européenne ».

L'événement aura lieu le (date), de 8 h 00 à 17 h 00, dans la salle de conférence Oxford de l'hôtel Princess, situé sur Palm Street, à Happy City.

L'objectif de ce séminaire est d'identifier les principaux problèmes liés à la qualité des produits dans les maillons de la chaîne de valeur des marmelades au Guatemala, en réponse aux exigences de l'Union européenne, et d'élaborer des recommandations pour améliorer les services offerts par les institutions du système de qualité.

Pour confirmer votre participation, veuillez remplir le formulaire d'inscription ci-joint et l'envoyer à l'adresse électronique suivante au plus tard le (date).

Si vous avez des questions ou des commentaires, veuillez contacter xxxx téléphone xxxxx téléphone portable xxxx
Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués,

xxx

3. Plan de décompte des préparatifs

Quand ? (x = date de l'atelier)	Quoi ?	Qui ?	Comment ?
x-10 semaines	<ul style="list-style-type: none"> ■ Susciter l'intérêt des principaux acteurs de la chaîne de valeur pour la méthodologie Calidena. ■ Identifier l'hôte du processus Calidena 	Organisation d'assistance technique Système de qualité Représentants du secteur ou de la chaîne intéressés Calidena Hôte	Atelier de sensibilisation avec les principales parties prenantes de la chaîne ou du secteur, le système de qualité et l'organisme d'assistance technique pour définir le produit spécifique sur lequel portera l'exercice, sous la supervision d'un animateur Calidena. Suivez les critères ci-dessous pour identifier un hôte : <ul style="list-style-type: none"> ■ Bonne réputation dans la chaîne de valeur ■ De bonnes relations avec le secteur des entreprises et les autorités locales ■ Capacité à maintenir le processus de qualité après le diagnostic
x-9 semaines	Fixer la date de l'exercice Calidena	Organisation d'assistance technique Hôte Calidena	Parvenir à un accord avec les parties prenantes et les facilitateurs locaux
x-8 semaines	Inviter les représentants des clients à l'atelier-séminaire ou préparer leur représentation	Organisation d'assistance technique Hôte Calidena	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identifier les acheteurs étrangers et nationaux du produit de la chaîne ■ Invitation par courriel, expliquant les conditions de participation (frais de voyage, indemnités et honoraires) ■ Dans le cas où la participation n'est pas possible, effectuer un entretien téléphonique ou écrit
x-7 semaines	Lancer le processus de sélection des participants à l'exercice Calidena	Hôte de Calidena avec la collaboration de l'organisation d'assistance technique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les critères d'identification des candidats possibles sont centrés sur les exigences suivantes : 100 % de disponibilité pendant le séminaire Calidena ■ Un certain niveau de reconnaissance, de prestige et de réputation dans la chaîne de valeur. ■ Bonne compréhension des questions économiques et commerciales ■ Du secteur public, du secteur des entreprises, des ONG et des établissements d'enseignement
x-6 semaines	Établir la liste des participants à l'atelier-séminaire	Organisation d'assistance technique Hôte Calidena	Analyser les participants potentiels : voir la liste présentée sous « Outils Calidena » Déterminer le nombre de participants. Le nombre recommandé se situe entre 20 et 25 personnes.
x-5 semaines	Fixer la date et le lieu de l'atelier-séminaire	Organisation d'assistance technique Facilitateurs d'accueil Calidena	Critères pour décider du lieu de réunion : <ul style="list-style-type: none"> ■ Taille adéquate pour accueillir le nombre d'invités établi ■ Accès facile ■ Assez de place pour se garer. ■ Accès Internet sur place ■ Vérifier personnellement les conditions et l'accès à Internet
x-5 semaines	Louer le lieu de l'atelier-séminaire	Organisation d'assistance technique Hôte Calidena	Contrat
x-5 semaines	Déterminer le nombre d'entretiens Établir une liste préliminaire de candidats à interviewer	Organisation d'assistance technique Hôte de Calidena L'équipe Calidena (sa participation n'est pas claire, sa composition non plus)	Voir les critères et suggestions dans « Outils Calidena »

Suite à la page suivante

Quand ? (x = date de l'atelier)	Quoi ?	Qui ?	Comment ?
x-5 semaines	Inviter les participants à l'atelier-séminaire Leur demander d'apporter des ordinateurs portables	Hôte Calidena	Expliquer l'importance de l'utilisation d'au moins trois des six canaux de communication : face à face, téléphone, fax, lettres, e-mail, SMS
x-5 semaines	Fixer des rendez-vous pour les entretiens	Hôte Calidena	Expliquer l'importance de l'utilisation d'au moins trois des six canaux de communication : face à face, téléphone, fax, lettres, e-mail, SMS
x-4 semaines	Suivi des invités et des orateurs	Hôte Calidena	Expliquer l'importance de l'utilisation d'au moins trois des six canaux de communication : face à face, téléphone, fax, lettres, e-mail, SMS
x-3 semaines	Préparer tout le matériel et l'équipement à utiliser pendant l'atelier	Facilitateurs	Rassembler les tableaux, les faisceaux vidéo, les ordinateurs portables, et acheter tout le matériel mentionné dans « Les outils Calidena » si nécessaire
x-1 semaine	Suivi des entretiens	Hôte Calidena	Par téléphone
x	Mise en œuvre de l'atelier-séminaire	Facilitateurs d'accueil Calidena	Préparer les tableaux et les cartes nécessaires au début de l'atelier

4. Matrice de responsabilite

Activité	Hôte	Co-animateur	Facilitateur 1	Facilitateur 2	Statut	Date limite
Réunions de planification	√	√	√	√		
Confirmation des dates des ateliers	√	√	√	√		
Consultants en passation de marchés	√					
Lieu (style salle de classe)	√	√	√	√		
Équipement technique : Projecteur, ordinateur, système P.A., etc.		√		√		
Médias	√	√				
Conception et agenda du programme	√		√	√		
Déjeuner et collations	√					
Discours de bienvenue - confirmation des orateurs	√	√				
Réservations d'hôtels	√	√				
Transport : Aéroport-Hôtel (et site)		√				
Matériel pour l'atelier : classeurs, marqueurs, cartes, blocs-notes, stylos, crayons, feuilles de tableau de conférence et papier brun	√	√				
Voyage : Facilitateurs	√					
Projet de rapport initial			√	√		
Soutien bureautique - photocopies, impressions, etc.		√				
Évaluations	√	√				
Certificats	√	√				
Inscription des participants		√				
Réunion de clôture	√	√	√	√		
Rapport final				√		
Remise du projet		√				

5. Agenda détaillé de modération des ateliers

Les instructions d'animation de l'exercice Calidena initial fournissent les lignes directrices pour la conduite de l'atelier. Elles comprennent une description des unités thématiques, des procédures, des techniques et des ressources nécessaires, ainsi que les délais estimés pour chaque séquence.

Il est important de souligner qu'il s'agit d'une ligne directrice, et non d'un ordre qui doit être exécuté à la lettre. Son exécution dépend des groupes participants, de leur vitesse d'apprentissage, de leur niveau scolaire, etc.

L'équipe d'animation doit se réunir au moins une journée entière avant l'atelier pour examiner et adapter l'ensemble du programme étape par étape et attribuer des rôles spécifiques.

Jour 1:

Unité thématique	Procédure	Technique	Ressources	Temps
Bienvenue sur	Un représentant de haut niveau d'une institution ou d'une entreprise importante de la chaîne.	Présentation orale		5'
Échauffement	Comment se présente l'avenir du secteur ? Marché en croissance ou en décroissance ?	Question fermée Thermomètre ou compteur	Tableau, autocollants ronds et cartes d'atelier pour les commentaires	15'
1. Ouverture du site Présentation des participants	<ul style="list-style-type: none"> ■ Présentation des règles de visualisation : écriture lisible, une idée par carte, pas plus de 7 mots sur 3 lignes ■ Les participants remplissent des fiches avec : Nom, origine, fonction et attentes ■ Introduction au début 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Travail individuel ■ Plénière 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cartes ■ Marqueurs ■ Conseils d'administration 	30'
Introduction des objectifs et de l'ordre du jour	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les attentes énoncées sont examinées et comparées aux objectifs de l'atelier ■ L'ordre du jour est présenté 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Plénière ■ Présentation du dialogue guidé 		10'
2. Base conceptuelle : chaîne de valeur	Le concept de la chaîne est développé comme expliqué dans la description de la séquence	Dialogue guidé	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cartes ■ Marqueurs 	45'
Qualité	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'animateur demande : « Qu'entendez-vous par qualité ? » ■ Les réponses sont écrites sur les cartes 	Activité : former des chaînes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un espace suffisant ■ Cartes et marqueurs 	15'

Suite à la page suivante

3. La chaîne Les liens de la chaîne et de ses parties prenantes au niveau microéconomique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un espace est délimité avec du ruban adhésif sur le sol pour chaque lien. Un carré est également délimité pour les organisations de soutien, comme les projets, etc. ■ Les participants rédigent des cartes portant le nom de leur institution, organisation ou entreprise ■ Les participants se positionnent dans les espaces marqués en fonction de leur position dans la chaîne ■ Les participants collent les cartes correspondantes sur les tableaux préparés pour chaque lien et pour les institutions de soutien, puis retournent à leur place 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Brain storming ■ Plénière ■ Activité : cartographie au sol 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grandes cartes d'atelier avec les titres des liens et les niveaux ■ Bande adhésive 	30'
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dans des groupes de travail organisés selon le lien, ils complètent les parties prenantes pour chaque lien et niveau, et placent les cartes avec les noms sur les tableaux correspondants, en respectant leur fonction en tant qu'entreprises/producteurs, services de qualité, normes et institutions de réglementation ■ Les résultats des groupes de travail sont présentés 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Travail en groupe ■ Plénière ■ Dialogue guidé 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cartes ■ Marqueurs ■ Planches préparées 	30'
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une séquence d'activités est créée dans les groupes de travail pour chaque lien et est marquée par des cartes sur les tableaux pour chaque lien. ■ Les résultats sont ensuite présentés lors d'une session plénière 	Travail en groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cartes ■ Marqueurs ■ Planches préparées 	60'
Pause déjeuner				
Exigences de qualité	<p>Une session de brainstorming est réalisée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Quelles sont les normes et réglementations techniques pertinentes pour le produit de la chaîne ? <p>Les cartes sont classées selon :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Réglementation technique nationale à respecter (pays d'origine) ■ Normes nationales obligatoires. Pays de destination. ■ Normes privées 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Remue-méninges ■ Plénière 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cartes ■ Marqueurs ■ Conseils d'administration 	30'
4. Recherche sur les exigences de qualité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des groupes de travail sont organisés pour la recherche sur Internet et l'examen des documents. Le nombre de groupes dépendra du nombre de normes et de règlements techniques identifiés. <p>Les sujets de recherche se réfèrent au produit de la chaîne :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Normes de qualité et réglementations techniques obligatoires dans le pays d'origine ■ Normes de qualité et réglementations techniques obligatoires dans le pays de destination en Europe ■ Normes privées ■ Les informations recueillies sont appliquées en remplissant les fiches d'atelier correspondantes. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Suffisamment d'ordinateurs portables avec accès à l'Internet ■ Cartes flash d'information électronique et cartes imprimées 	180'
Évaluation de la journée	<ul style="list-style-type: none"> ■ Quelle a été la chose la plus surprenante de cette journée pour moi ? ■ Quelles sont les questions que je me pose ? 	Plénière	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cartes ■ Marqueurs 	15'

Jour 2:

Unité thématique	Procédure	Technique	Ressources	Temps
Fil d'or	Lancer la balle avec des questions sur le contenu de la journée précédente	Plénière	Boule composée de cartes avec des questions	15'
<ul style="list-style-type: none"> ■ Préparation ■ Travail sur le terrain 	Préparation du travail sur le terrain		Copies du formulaire d'information	30'
Travail sur le terrain	Les participants effectuent le travail de terrain			180'
Pause déjeuner				
Système de qualité dans le pays	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rapport sur le système de qualité dans le pays par un représentant du système ■ Distinguer les concepts de : métrologie, étalonnage, certifications et accréditation pour les types de normes et de règlements techniques 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Plénière ■ Présentation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poutre vidéo ■ Ordinateur portable 	30'
Identification des questions clés	Dans les mêmes groupes de travail, les informations recueillies sont copiées sur des cartes de couleurs différentes et les besoins identifiés sont affichés en fonction des activités par lien.	Plénière	<ul style="list-style-type: none"> ■ Carte flash sous forme numérique et imprimée ■ Cartes, Marqueurs 	90'
	Les participants passent d'un tableau à l'autre et chaque groupe présente les résultats de son enquête et répond aux questions	Activité Walkabout		60'
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Évaluation de la journée ■ Quelle croyance ou conviction ai-je perdue aujourd'hui ? 			15'

Jour 3:

Unité thématique	Procédure	Technique	Ressources	Temps
Fil d'or	Le point central de Calidena	Plénière individuelle	Cartes préparées en fonction du nombre de participants	45'
<ul style="list-style-type: none"> ■ Suite du site ■ Identification des questions clés dans chaque lien 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dans les mêmes groupes par lien, les questions clés sont identifiées : Question : « Quel est le problème qui empêche la conformité aux exigences ? » ■ Les questions clés sont écrites sur des cartes roses et collées sur les tableaux, à côté des exigences identifiées 	Travail en groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cartes ■ Marqueurs 	30'
5. Plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les cartes roses sont ensuite déplacées sur un autre tableau avec les grandes lignes d'un plan d'action ■ Dans ces mêmes groupes, un plan d'action est créé avec un calendrier de trois à six mois, les responsables et les ressources nécessaires pour améliorer la qualité des services dans la chaîne de valeur du pays ■ Question directrice : « Quelles actions sont nécessaires pour surmonter la situation ? » ■ Critères : Où pouvons-nous contribuer ? Où pouvons-nous réaliser un changement significatif ? Où peut-on obtenir des résultats rapidement ? 	Plénière	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conseils d'administration ■ Cartes ■ Marqueurs 	30'
	Le comité de suivi est créé : Que doit-il faire ? Que doit-il NE PAS faire ?	Plénière		30'
Évaluation finale de l'événement	L'île d'apprentissage. Il y a une évaluation finale anonyme de l'événement	Plénière individuelle	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cartes ■ Marqueurs ■ Copies de la fiche d'évaluation 	30'
	Clôture de l'événement et remise des certificats de participation et de la documentation CD		Certificats	15'

6. Formulaire d'enregistrement des résultats de la recherche sur internet

Le résumé pourrait être fait en format PPT.

Institution ou société à laquelle appartient le site visité	
Adresse du site web	
Nom de la norme	
Brève description de la norme	
Exigences pertinentes pour les différents maillons (à remplir en fonction du nom du maillon)	Maillon 1
	Maillon 2
	Maillon 3

7. Formulaire d'évaluation de l'atelier

Facteurs à évaluer	Pauvre	Acceptable	Bon	Très bien
Sommaire Par rapport à vos attentes, comment évaluez-vous le séminaire ? Quelles sont les possibilités pour vous d'appliquer les contenus dans votre travail ?				
Méthodologie Qu'avez-vous pensé des techniques de facilitation ? Quel a été le niveau de participation ? Comment était l'environnement de travail pendant les sessions ?				
Facilitateurs Comprendre le contenu : La participation de tous est facilitée : Relation avec les participants :				
Matériaux Que pensez-vous de ces matériaux ? <input type="checkbox"/> montant <input type="checkbox"/> utilité				
Lieu/Rafrâichissements Pensez-vous que le lieu était approprié pour l'atelier-séminaire ? Que pensez-vous de l'emplacement du lieu de réunion ? Comment étaient les rafraîchissements pendant les pauses ?				
Qualité de l'atelier-séminaire Quelle est votre opinion générale sur l'atelier-séminaire ? Comment vous êtes-vous senti pendant l'atelier-séminaire ?				

Des questions supplémentaires pourraient être posées :

- Qu'avez-vous appris avant tout de l'atelier-séminaire ?
- À votre avis, comment pourrions-nous améliorer cet atelier-séminaire ?

Autres commentaires :

8. Le syndrome de la vache stupide

Cette histoire pourrait être racontée pour expliquer la pertinence de l'approche de la chaîne de valeur pour la qualité des produits :

The Monitor Company a travaillé pour le gouvernement et les dirigeants du secteur privé de Colombie afin d'étudier et de fournir des recommandations sur la manière dont les producteurs de cuir de cette nation andine pourraient devenir plus prospères en exportant vers les États-Unis. Nous avons commencé à New York pour trouver les acheteurs de sacs à main en cuir du monde entier et nous avons interrogé les représentants de 2000 établissements de détail à travers les États-Unis. Les données étaient complexes mais se résumaient à un message clair : les prix des sacs colombiens étaient trop élevés et la qualité trop faible.

Nous sommes retournés en Colombie pour demander aux producteurs ce qui diminuait leur qualité et les obligeait à pratiquer des prix élevés. Ils nous ont répondu : « Ce n'est pas notre faute ». Ils ont dit que c'était la faute des tanneries locales qui leur fournissaient les peaux. Ces tanneries bénéficiaient d'une protection tarifaire de 15% de la part du gouvernement colombien, ce qui rendait les prix des peaux concurrentes en provenance d'Argentine trop élevés. Nous nous sommes rendus dans les zones rurales pour trouver les propriétaires des tanneries. Les tanneries polluent le sol et l'eau des environs avec des produits chimiques toxiques. Les propriétaires ont répondu avec joie à nos questions. « Ce n'est pas notre faute », ont-ils dit. « C'est la faute de ses abattoirs. Ils fournissent une peau de

mauvaise qualité aux tanneries parce qu'ils peuvent vendre la viande de la vache pour plus d'argent avec moins d'efforts. Ils se soucient peu d'endommager les peaux. »

Nous sommes allés dans la campagne et avons trouvé des abattoirs, avec des vachers, des bouchers et des directeurs brandissant des chronomètres. Nous leur avons posé les mêmes questions et ils nous ont expliqué que ce n'était pas leur faute, mais celle des éleveurs. « Vous voyez », ont-ils dit, « les éleveurs marquent trop leurs vaches pour empêcher la guérilla – dont certains protègent les barons de la drogue – de les voler ». Le grand nombre de marques détruit les peaux.

Nous avons finalement atteint les ranchs, loin de la capitale régionale. Nous étions arrivés au bout de nos recherches, car il n'y avait plus personne à interroger. Les ranchers parlaient avec un rapide accent local. Ils nous ont dit que les problèmes n'étaient pas de leur faute... « C'est la faute de la vache ». Les vaches sont stupides, ont-ils expliqué. Elles frottent leurs peaux contre les barbelés pour se gratter et détourner les mouches piqueuses de la région.

Nous avons parcouru un long chemin, en cognant nos ordinateurs portables sur les routes recouvertes de gravillons et en exposant nos chaussures à la destruction par les produits chimiques des tanneries et la boue. Nous avons appris que les fabricants colombiens de sacs à main ne peuvent pas rivaliser sur le séduisant marché américain parce que leurs vaches sont muettes.

Source: Michael Fairbanks, BLAME THE COW FOR NO PROSPERITY, <http://tinyurl.com/62kqt8> (en anglais seulement)

9. Lettre d'intention processus de transfert de responsabilités

Lettre d'intention
entre
Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB)
Braunschweig, Allemagne
et
Organisation hôte (abréviation)
Localisation de l'organisation

Le Physikalisch-Technische Bundesanstalt (ci-après dénommée « PTB ») est l'institut national de métrologie d'Allemagne, qui jouit de la plus haute autorité technique sous les auspices du ministère fédéral de l'économie et de l'énergie (BMW), en Allemagne.

La (*organisation hôte*) (ci-après dénommée « *abréviation* ») (brève description de l'organisation).

Le PTB a été chargé par le gouvernement de la République fédérale d'Allemagne de mettre en œuvre un projet bilatéral (*pays*)-allemand visant à soutenir l'infrastructure nationale de qualité (IQ). L'objectif de ce projet est de (*objectif du projet*). Dans cette ligne d'activité, un accord de base de compréhension mutuelle et de coopération entre (*organisation hôte*) et le PTB a déjà été signé le (*date*) pour soutenir et mettre en œuvre un processus de coopération entre l'IQ *du pays* et les parties prenantes de la chaîne de valeur (*produit*).

Aux fins de cette activité, le PTB a fourni sa méthodologie Calidena, éprouvée au niveau international. Calidena est basée sur une évaluation participative rapide d'une chaîne de valeur. L'accent est mis sur la qualité actuelle des processus et des produits dans chacun des maillons. Elle aborde spécifiquement les capacités et les faiblesses des services liés à la qualité, notamment les laboratoires de certification, d'inspection, de normalisation, d'essai et d'étalonnage (infrastructure de qualité).

Le (*date*), (*l'organisation hôte*) a organisé l'atelier de lancement d'un diagnostic participatif de la chaîne de valeur (*du produit*) et le PTB a fourni la méthodologie Calidena correspondante et a soutenu le processus avec des experts techniques et des facilitateurs. L'atelier s'est terminé par l'élaboration d'un plan d'action qui a été mis en

œuvre dans une large mesure avec les différentes parties prenantes au cours des mois suivants. (*L'organisation hôte*) a dirigé le processus de mise en œuvre avec les conseils et le soutien du personnel de projet du PTB et surtout du facilitateur local parrainé par le PTB).

Depuis lors, plusieurs ateliers de suivi ont été organisés par le PTB et (*l'organisation hôte*). A chaque étape, les activités ont été présentées et évaluées. Comme le processus touche maintenant à sa fin, le PTB transmettra la responsabilité de toutes les activités à venir à l'hôte du processus conjoint, (*organisation hôte*).

Le PTB et (*l'organisation hôte*) (collectivement dénommées les « parties ») ont conclu l'accord suivant :

Article 1 – Objet

Les parties conviennent conjointement de transférer le processus Calidena pour la chaîne de valeur de (*produit*) dans (*pays*). Les activités sont axées sur (*produits spécifiques*). L'objectif de cet accord de coopération est de définir les rôles et les responsabilités de chaque partie dans le cadre de ce processus.

Article 2 – Contributions de chaque partie

Le processus de transfert de Calidena commence par un atelier visant à présenter les succès obtenus jusqu'à présent et à développer un plan d'action avec les responsabilités, le budget et les contributions de (*organisation hôte*) et le soutien financier et consultatif du PTB jusqu'à la fin du projet le (*date*).

Pour atteindre l'objectif du processus de transfert de Calidena, le PTB et (*l'organisation hôte*) apporteront les contributions suivantes :

A. Contributions du PTB

Le PTB le fera :

■ Atelier final et remise des clés

1. fournir un modérateur Calidena expérimenté ayant une compréhension générale du fonctionnement des infrastructures de qualité et des chaînes de valeur.
2. former un animateur Calidena local pour aider (*l'organisation hôte*) à diriger la phase de suivi et la mise en œuvre du plan d'action jusqu'à la fin de la phase du projet le (*date*).
3. coparrainer la systématisation des résultats et des impacts de l'expérience Calidena.

4. participer à la diffusion du projet et de ses résultats (documents, vidéos, etc.).
5. continuer à soutenir la mise en œuvre du plan d'action jusqu'à la fin du projet en (*date*), selon la demande écrite de soutien de (*organisation hôte*).
6. cofinancer les activités convenues dans le cadre du plan d'action, en particulier dans les domaines de (*préciser, par exemple, les laboratoires d'essai*) jusqu'à la fin du projet le (*date*).
7. identifier le lieu approprié pour l'atelier.
8. prendre en charge les coûts liés à l'atelier, y compris la mise à jour de tous les participants, l'invitation de participants internationaux (par exemple, des clients étrangers, le bureau de promotion des importations en Allemagne, des experts du PTB) ; et les ateliers organisés par (*l'organisation hôte*) en relation avec le processus Calidena sur la base d'une proposition succincte avec justification envoyée au PTB pour son approbation avant l'atelier.
9. fournir un soutien organisationnel jusqu'à la fin du projet le (*date*) pour organiser les installations de l'atelier, la restauration et le transport local pour la visite du site conformément à la demande écrite de soutien de (*organisation hôte*).
10. préparer l'organisme hôte (*organisation hôte*) à prendre la direction des activités de suivi en donnant une formation de facilitateur aux personnes focales de l'organisme hôte.

B. Contributions de (*organisation hôte*)

En tant qu'hôte, (*l'organisation hôte*) est une organisation respectée du secteur (*public/privé*) et elle sera responsable des activités suivantes :

■ Atelier final et remise des clés

1. En fournissant une structure de pilotage, ce modèle devrait servir à poursuivre le processus, mais aussi permettre au personnel de (*l'organisation hôte*) de lancer des processus similaires pour d'autres chaînes de valeur dans le domaine du mandat de (*l'organisation hôte*).
2. fournir les ressources nécessaires
 - a. humain, à partir du point de remise
 - b. les matériaux en partage avec le PTB jusqu'au (*date*), puis en supportant seul le coût.
 - c. financière, depuis le début de (*date*) pour continuer à travailler avec l'approche de la chaîne de valeur de qualité dans le secteur de (*préciser*).

3. fournir un travail commun et un calendrier pour le prochain semestre ainsi que le budget d'appui nécessaire :
 - a. activités et responsabilités
 - b. l'évaluation du processus, le partenariat a-t-il répondu aux attentes ?
4. soutenir les groupes d'action pour mettre en œuvre et finaliser leurs activités.
5. désigner une personne de référence de leur institut qui sera chargée de faciliter le processus et le suivi des activités à partir de ce moment-là.
6. réaliser une enquête auprès des clients pour évaluer l'augmentation de la satisfaction :
 - a. augmentation du nombre d'échantillons analysés
 - b. augmentation du nombre de méthodes et de paramètres proposés
 - c. l'augmentation du nombre de clients.
7. documenter les leçons apprises.
8. documenter les activités de l'ensemble du processus.
9. prendre la tête de la mise en œuvre et de l'actualisation du plan d'action Calidena.

■ Phase de suivi

10. motiver et diriger une équipe composée de divers acteurs publics et privés pour mettre en œuvre le plan d'action.
11. suivre les travaux en cours des différents groupes de travail et la mise en œuvre du plan d'action, en étroite collaboration avec l'animateur local.
12. identifier d'autres parties prenantes ou donateurs qui peuvent contribuer à la mise en œuvre du plan d'action et les impliquer dans le processus.
13. mettre en œuvre les tâches du plan d'action liées à la responsabilité de (*organisation hôte*).
14. contacter le PTB dans le cas où un soutien technique est nécessaire pour la mise en œuvre du plan d'action.

Article 4 – Amendement

Le présent accord peut être modifié à tout moment par les parties, par consultation mutuelle et documentation.

Article 5 – Activités diverses

Toute activité ou mesure supplémentaire relative à l'amélioration du travail d'assurance qualité est soumise à l'approbation préalable du PTB jusqu'au (*date*).

Article 6 – Règlement des litiges

Tout litige découlant de ou en rapport avec le présent accord sera résolu à l'amiable et de bonne foi par des consultations directes entre les deux parties.

Pour et au nom de
(*organisation hôte*)

Pour et au nom du PTB

(Titre, Nom, Nom de famille)

(Position dans l'organisation hôte)

Ville

Braunschweig, Allemagne

Pays

Date

Date

Témoïn (*Organisation hôte*)

Témoïn PTB

10. Lettre d'intention avec l'organisation hôte

Lettre d'intention
entre
Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB)
Braunschweig, Allemagne
et
Organisation hôte (abréviation)
Localisation de l'organisation hôte

Le Physikalisch-Technische Bundesanstalt (ci-après dénommée « PTB ») est l'institut national de métrologie d'Allemagne, qui jouit de la plus haute autorité technique sous les auspices du ministère fédéral de l'économie et de l'énergie (BMWi), en Allemagne.

Le nom de l'organisation hôte (ci-après dénommé « abréviation ») : description succincte de l'organisation hôte.

Le PTB a été chargé par le gouvernement de la République fédérale d'Allemagne de mettre en œuvre un projet bilatéral (pays)-allemand visant à soutenir l'infrastructure nationale de qualité (IQ). L'objectif de ce projet est de (*objectif du projet*).

Dans le cadre de ce projet de la coopération allemande au développement, le PTB propose sa méthodologie Calidena, éprouvée au niveau international, pour la chaîne de valeur (des produits). Calidena est basée sur une évaluation participative rapide d'une chaîne de valeur. L'accent est mis sur la qualité actuelle des processus et des produits dans chacun des maillons. Elle aborde spécifiquement les capacités et les faiblesses des services liés à la qualité, notamment les laboratoires de certification, d'inspection, de

normalisation, d'essai et d'étalonnage (infrastructure de qualité).

(L'organisation hôte) a exprimé sa volonté d'accueillir le processus Calidena pour (*produit*).

Le PTB et (l'organisation hôte) (collectivement dénommées les « parties ») ont conclu l'accord suivant :

Article 1 – Objet

Les parties conviennent de mener conjointement le processus Calidena pour la chaîne de valeur de (*produit*) dans (*pays*). Les activités sont axées sur (*catégorie de produit spécifique*). L'objectif de cet accord de coopération est de définir les rôles et les responsabilités de chaque partie dans le cadre de ce processus.

Article 2 – Contributions de chaque partie

Le processus Calidena commence par un atelier de lancement qui réunit les représentants de la chaîne de valeur afin d'identifier les lacunes en matière de qualité et de définir un plan d'action avec des solutions adaptées et rapidement applicables. Après l'atelier de lancement, des rapports et des réunions périodiques seront organisés afin d'échanger sur les progrès réalisés dans le cadre des actions définies et de définir les activités de suivi. Le processus est prévu pour durer environ un an.

Pour atteindre l'objectif du processus Calidena, le PTB et (l'organisation hôte) apporteront les contributions suivantes :

A. Contributions du PTB

Le PTB sera responsable des activités suivantes :

■ Atelier de lancement

1. fournir un modérateur Calidena expérimenté ayant une compréhension générale du fonctionnement des infrastructures de qualité et des chaînes de valeur.
2. former un animateur Calidena local pour aider (l'organisation hôte) à diriger la phase de suivi et la mise en œuvre du plan d'action.
3. fournir un soutien organisationnel afin d'organiser les installations de l'atelier, la restauration et le transport local pour la visite du site, conformément à la demande écrite de soutien de (l'organisation hôte).
4. prendre en charge les coûts liés à l'atelier, y compris la mise à jour de tous les participants, l'invitation de participants internationaux (par exemple, des clients étran-

gers, des experts du PTB), sur la base d'une proposition succincte et justifiée envoyée au PTB pour approbation avant l'atelier.

■ Phase de suivi

5. soutenir la mise en œuvre du plan d'action selon la demande écrite.
6. cofinancer les activités convenues dans le cadre du plan d'action, notamment dans le domaine de (*préciser ; par exemple, les laboratoires d'essai*).
7. fournir le soutien nécessaire au contrôle continu des progrès et à l'organisation d'événements de suivi.
8. participer à la diffusion du projet et de ses résultats (documents, vidéos, etc.).

B. Contributions de (*organisation hôte*)

Le (*nom de l'organisation hôte et abréviation*) en tant qu'hôte est une organisation respectée du secteur (*public/privé*) et sera responsable des activités suivantes :

■ Atelier de lancement

9. agir en tant qu'hôte officiel de l'événement, notamment :
 - a. soutenir la préparation de la liste des participants
 - b. l'envoi des invitations officielles à l'atelier
 - c. assurer la représentation de l'organisation tout au long de l'atelier
 - d. faire une déclaration d'ouverture et des remarques de clôture.
10. fournir un soutien organisationnel pour organiser les installations de l'atelier, la restauration et le transport local pour la visite du site en collaboration avec le PTB.
11. soutenir la préparation et la mise en œuvre de l'atelier par les activités suivantes :
 - a. (*inclure les activités spécifiques que l'hôte doit soutenir*)
 - b. ...
12. participer à des séances de bilan après chaque journée d'atelier pour évaluer l'événement, définir les possibilités d'amélioration et résoudre les problèmes urgents qui auraient pu survenir.

■ Phase de suivi :

13. mettre en œuvre les tâches du plan d'action liées à la responsabilité de (*organisation hôte*).
14. motiver les autres acteurs à s'engager dans les activités nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action.
15. échanger régulièrement avec le PTB sur les progrès réalisés dans le cadre du plan d'action.

16. soutenir l'organisation et participer aux réunions de suivi.

17. identifier d'autres parties prenantes ou donateurs qui peuvent contribuer à la mise en œuvre du plan d'action, et les impliquer dans le processus.

Article 4 – Amendement

Le présent accord peut être modifié à tout moment par les parties, par consultation mutuelle et documentation.

Article 5 – Activités diverses

Toute activité ou mesure supplémentaire relative à l'amélioration du travail de l'infrastructure de qualité est soumise à l'approbation préalable du PTB.

Article 6 – Règlement des litiges

Tout litige découlant du présent accord ou en rapport avec celui-ci sera résolu à l'amiable et de bonne foi par des consultations directes entre les deux parties.

Pour et au nom de (<i>organisation hôte</i>)	Pour et au nom du PTB
<i>(Nom et fonction du signataire)</i>	<i>(Nom et fonction du signataire)</i>
<i>Lieu</i>	<i>Braunschweig, Germany</i>
<i>Date</i>	<i>Date</i>

Témoïn (*organisation hôte*)

Témoïn PTB



11. Liste de contrôle pour l'équipement et le matériel

Équipement	
6 planches d'épingles (également appelées « planches ZOPP »)	
1 tableau de conférence	
1 ordinateur personnel	
1 imprimante (assurez-vous que vous pouvez la connecter au PC!)	
1 projecteur LCD (pour les présentations PowerPoint)	
1 appareil photo numérique	
Machine à copier ou avoir un magasin de copie à proximité	
Matériaux	
40 feuilles de papier kraft (118 x 140 cm)	
20 feuilles de tableau de conférence (72 x 99 cm)	
400 cartes rectangulaires en 5 couleurs claires (violet, jaune, bleu, vert, orange) (9,5 x 20,5 cm)	
1000 cartes blanches rectangulaires (9,5 x 20,5 cm)	
200 cartes ovales en 5 couleurs claires (11 x 19 cm)	
40 bandes de titre (9,5 x 54,5 cm)	
20 marqueurs noirs (avec un trait de 2 à 6 mm)	
9 marqueurs de différentes autres couleurs (bleu, vert, rouge)	
600 broches (Ø 6 mm)	
4 rouleaux de ruban adhésif de masquage (2,5 cm de largeur)	
3 bâtons de colle	
500 papier A4 en blanc (80 g/m ²)	
20 pencils	
1 règle de 1 m de long	
1 paire de ciseaux	
1 paquet de bonbons	
Matériel informatique	Commentaires
20 brochures IQ (16 pages)	Envoyé par PTB
20 Dossiers pour les photocopies et le matériel	

Le calcul est basé sur l'hypothèse de 20 participants

Mentions légales

Éditeur

Physikalisch-Technische Bundesanstalt
Bundesallee 100
38116 Braunschweig
Allemagne

Responsable

Dr Friederike Stein
+49 531 592-9030
friederike.stein@ptb.de
www.ptb.de/9.3/en

Texte

Ulrich Harmes-Liedtke

Lectorat

Valerie Hindson, Amina Baha, Katharina Telfser

Photo de couverture

© Physikalisch-Technische Bundesanstalt

Mise à jour

Janvier 2023



Contact

Physikalisch-Technische Bundesanstalt

Coopération Internationale

Dr Friederike Stein

Tél +49 531 592-9030

Fax +49 531 592-8225

friederike.stein@ptb.de

www.ptb.de/9.3/en