



TBT PROGRAMME

SURMONTER LES OBSTACLES TECHNIQUES AU COMMERCE



ÉTUDE DE CAS



CERTIFICATION & ACCRÉDITATION



Financé par l'UE



À la demande du
Groupe ACP

LM Landell
Mills



ÉTUDE DE CAS CERTIFICATION & ACCRÉDITATION

Qu'est ce que la certification et l'accréditation?

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) propose une définition des concepts de certification et accréditation :

- **Certification** – l'assurance écrite (certificat) donnée par un organisme indépendant qu'un produit ou service est conforme à un ensemble donné d'exigences
- **Accréditation** – la reconnaissance formelle par un organisme indépendant, dit organisme d'accréditation, qu'un organisme de certification exerce son activité selon des normes internationales¹.

Quels sont les défis rencontrés par les pays ACP ?

La certification et l'accréditation posent d'importants défis aux pays ACP : manque de laboratoires et de capacités techniques (infrastructure qualité défectueuse), faible niveau de formation, coûts de conformité rédhibitoires, contraintes financières inhérentes aux économies marquées par la prédominance des petits producteurs.



Quelle est l'importance de la certification et l'accréditation pour les pays ACP?

- **La certification** renforce la crédibilité d'un produit/producteur/prestataire. Elle apporte aux clients (entreprises et consommateurs) une garantie de la conformité des produits et services ACP à certaines normes ou exigences minimales. L'accès à certains marchés peut, parfois, être conditionné à l'obtention d'une certification, qui agit alors comme une réglementation technique.
- **L'accréditation** renforce également la crédibilité et la confiance des consommateurs et entreprises dans les produits et services ACP, en garantissant que le laboratoire ou l'organisme de vérification de conformité ayant accordé la certification répond aux normes internationales.
- **La certification et l'accréditation** sont un enjeu de plus en plus incontournable pour les pays ACP, non seulement pour sensibiliser et gagner de nouveaux consommateurs, mais surtout pour gagner et conserver l'accès à certains marchés et obtenir des prix plus élevés pour les produits répondant à des normes données.

¹ <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification.htm>; Les termes certification et accréditation sont parfois utilisés dans un sens moins spécifique pour indiquer la conformité à des normes régionales, nationales ou locales.



Comment ont été identifiées les bonnes pratiques en matière de certification et d'accréditation ?

Ces bonnes pratiques sont le fruit d'une étude détaillée des projets de certification et d'accréditation gérés par le programme OTC ACP-UE. Leurs termes de référence et rapports finaux ont été passés au crible afin d'identifier, parmi les éléments et projets mis en œuvre dans le cadre du programme, ceux qui ont le mieux fonctionné, puis déterminer comment les transposer à d'autres programmes financés par des bailleurs. La démarche s'est également appuyée sur des entretiens avec les responsables d'UGP, les bénéficiaires, les parties prenantes, les contractants et experts associés au Programme. Conformément aux TdR, les conclusions initiales ont été soumises à l'UGP qui a fourni en retour des commentaires détaillés.

Cette note s'intéresse essentiellement aux projets suivants :

NIGER – Soutien à l'infrastructure qualité pour une meilleure intégration au commerce mondial (38-15)

Amélioration du cadre juridique, renforcement de capacités des laboratoires, soutien aux producteurs et exportateurs pour la mise en œuvre de mécanismes de contrôle qualité et contrôle de gestion, au service de la sécurité alimentaire.

GHANA – Renforcement de la compétitivité des exportateurs implantés au Ghana par des systèmes efficaces de contrôle qualité des exportations (SCQE) (40-15)

Ce projet consistait à développer les capacités du Centre de Logistique et d'Optimisation de la Chaîne d'Approvisionnement (CLOCA) pour mieux préparer les exportateurs du Ghana à répondre à des normes techniques complexes. Il a permis à des sociétés exportatrices basées au Ghana de surmonter certains obstacles techniques au commerce et de saisir des opportunités existantes offertes par les traités commerciaux régionaux et internationaux. Le projet a également formé des consultants et prestataires de services travaillant dans le domaine des SCQE.



ÉTUDE DE CAS CERTIFICATION & ACCRÉDITATION

RWANDA – Renforcement et Certification du Commerce Horticole (Projet HORTEC) (43-15)

En collaboration avec la Fédération du Secteur Privé du Rwanda (FSPR), ce projet a accompagné un ensemble de petits exploitants horticoles pour l'obtention de la certification Global-G.A.P., et a renforcé les capacités de prestataires locaux et organisations commerciales nationales à soutenir les producteurs et exportateurs horticoles dans cette démarche.

Kenya – Renforcement de capacités de l'Infrastructure Qualité du Kenya (54-15)

Ce projet visait à : (1) identifier les principaux défis et contraintes, et déficits de capacités en termes d'OTC et de TFA, (2) renforcer les capacités existantes du Bureau de Normalisation du Kenya (*Kenya Bureau of Standards*, KEBS) et du Service d'Accréditation du Kenya (*Kenya Accreditation Service*, KENAS), (3) renforcer les capacités institutionnelles du KEBS et KENAS à accompagner techniquement les PME.

CARICOM - ACA - Promotion du secteur de l'agrotourisme dans les Caraïbes (63-15)

En partenariat avec l'Association Caribéenne de l'Agroalimentaire (ACA), ce projet a encouragé un panel de producteurs et fournisseurs du secteur agroalimentaire à engager une démarche de certification, dans l'objectif de renforcer leurs opportunités à l'export et de répondre à la demande d'un ensemble d'hôtels et restaurants régionaux.





Quelles sont les bonnes pratiques identifiées ?

Conformément à la « description de projet » de l'UGP, les bonnes pratiques identifiées ci-dessous sont organisées en cinq thématiques : conception de projet ; gestion, efficacité, pérennité et diffusion des résultats.

CONCEPTION DE PROJET

Au cours de la phase de conception, il est recommandé de s'intéresser à l'intérêt stratégique des bénéficiaires (par exemple, préserver ou accroître leurs parts de marché à l'exportation vers l'UE). L'accréditation d'un laboratoire ou d'une unité de contrôle créera-t-elle de nouvelles opportunités, en facilitant le processus de certification ? Si les exportateurs peuvent faire certifier leurs produits, les exportations vers l'UE seront-elles préservées ou facilitées ? Le projet HORTEC (43-15), par exemple, s'appuie sur deux hypothèses fondamentales issues d'une étude détaillée de l'intérêt stratégique de la certification Global-G.A.P. : (i) elle permettra de préserver ou d'accroître les exportations de fleurs coupées vers l'UE, et (ii) les producteurs pourront tirer un prix plus élevé de leurs exportations de fleurs. De même, l'UGP du projet ACA (63-15) s'est attachée à identifier les intérêts stratégiques, en mettant

l'accent sur le marché domestique. Les PME ayant été accompagnées dans leur démarche de certification développent actuellement une stratégie de vente à des hôtels qui importaient auparavant l'essentiel de leurs denrées alimentaires. Le succès de cette stratégie dépendra de la capacité de ces PME à mettre en place un système efficace de contrôle qualité, dont l'UGP a posé les bases.

L'équilibre à trouver entre réduction des contraintes structurelles (manque d'auditeurs, coûts de l'évaluation de conformité) et aide directe aux PME (accompagnement individuel) est un enjeu complexe qui doit être envisagé dès la phase de conception. Le projet CLOCA au Ghana (40-15), comme le projet du Niger (38-15), ont adopté une approche combinant ces deux leviers d'action. L'UGP s'est appuyée sur une évaluation des besoins spécifiques des bénéficiaires pour tracer la voie vers le bon équilibre : la priorité est-elle de faire progresser l'accréditation et la certification au



ÉTUDE DE CAS CERTIFICATION & ACCRÉDITATION

niveau national/régional, ou d'obtenir des résultats rapides dans un secteur déterminé ? Quelles sont les capacités des prestataires existants dans le domaine de la certification et de l'accréditation ? Existe-t-il des programmes de formation ? Y-a-t-il des secteurs spécifiques où les PME pourraient tirer profit d'un accompagnement ?

Parmi les nombreux défis apparaissant lors de la phase de conception d'un projet, certains sont dus à des attentes trop ambitieuses des bénéficiaires. Bien qu'une évaluation détaillée réalisée selon les bonnes pratiques permette de minimiser les risques induits par des attentes excessives, il n'est généralement pas possible d'éliminer totalement ce facteur. Aussi la conception du projet doit-elle autoriser un certain degré de flexibilité. L'expérience démontre – à travers une autre bonne pratique suivie par l'UGP – l'importance d'un dialogue continu avec le bénéficiaire, afin de s'adapter à l'évolution de ses besoins. Ainsi, le projet HORTEC (43-15) visait initialement la certification d'un grand nombre d'exploitants horticoles. Au terme d'échanges avec le bénéficiaire et d'une évaluation des besoins, les TdR ont restreint l'objectif à 30 exploitations. Ce nombre a ensuite été ramené à 10 coopératives, le bénéficiaire ayant préféré cibler des

coopératives plutôt que de petites exploitations. Dialogue et flexibilité ont été au cœur d'une démarche réussie, tout comme l'accent mis avec constance, auprès du bénéficiaire et des coopératives, sur les incitations à la certification. Cette approche flexible a permis à l'UGP de réaliser une étude de marché, non prévue par les TdR, pour mieux expliquer la valeur ajoutée de la certification, afin que les participants comprennent ce qu'ils ont à gagner en s'insérant dans cette chaîne de valeur et comment la certification les aidera à conserver ou attirer des clients prêts à payer un prix plus élevé.

GESTION

En matière de bonnes pratiques de gestion, essentielles au succès du projet, l'UGP recommande de mettre en place un mécanisme efficace de sélection des PME susceptibles de bénéficier du projet. Dans le projet CLOCA du Ghana (40-15), l'approche en entonnoir (basée sur des critères rétrécissant progressivement le groupe de PME participantes) s'est révélée essentielle au succès du projet, en permettant de retenir des PME réellement prêtes à engager les changements organisationnels et participer



ÉTUDE DE CAS CERTIFICATION & ACCRÉDITATION

aux coûts de la procédure de certification.

Le projet ACA (63-15) a développé une approche différente, mais également pertinente, pour la sélection de entreprises. Après pré-sélection d'un ensemble d'entreprises par le bénéficiaire (ACA), les experts ont procédé à l'évaluation finale sur la base d'un questionnaire rapide. Les critères suivants ont permis de sélectionner efficacement les PME retenues : types de produits, potentiel à l'exportation, et nombre d'employés. Ensuite, chaque expert a : (i) rendu visite aux entreprises (deux à trois par expert) afin d'identifier le type de certification le plus approprié, et les principales lacunes à combler (Visite N°1 : évaluation des besoins) ; (ii) mis en place un accompagnement personnalisé (Visite N°2 : conseils pour la simplification et l'accélération de l'application d'HAZOP dans le cas de Sunbury Farms, à la Barbade)

L'UGP du projet HORTEC (43-15) propose un autre exemple de bonne pratique, qui met en évidence l'intérêt d'un binôme associant un expert international en matière de certification ou d'accréditation et un expert local. Cette observation est confirmée par le projet CLOCA du Ghana (40-15), misant avec succès sur la complémentarité de compétences, dans une bonne relation de

travail, entre un Expert Qualité international et un spécialiste local des marchés d'exportation. Cette bonne pratique, chaudement recommandée, permet à l'expert international de transférer un ensemble complet de compétences à son homologue local, qui acquiert ainsi les connaissances théoriques tout en gérant des défis pratiques. Après la clôture du projet, l'expert local pourra continuer à diffuser ces acquis auprès d'entreprises engageant une démarche de certification.

Un dernier exemple de bonne pratique de gestion nous ramène à la question de la flexibilité. La possibilité de transférer des crédits homme/jour d'un expert à l'autre s'est souvent révélé une bonne pratique de gestion. L'UGP s'est ralliée à cette option pour le projet du Niger (38-15) et le projet ACA (63-15) après révision des TdR au cours de la période de démarrage. Cette flexibilité a contribué à améliorer les résultats du programme en optimisant la répartition des ressources entre les équipes, de façon à refléter les ajustements des TdR, souvent indispensables au succès de la mise en œuvre.



EFFICACITÉ

L'attention portée au calendrier et à la gestion temporelle du projet peut avoir un impact considérable sur l'efficacité. La certification des PME est un processus important mais de long-terme, souvent difficile à inscrire dans le calendrier habituel des projets OTC ACP-UE. Une bonne pratique consiste à réfléchir d'emblée à des objectifs réalistes dans le cadre du calendrier fixé, et à envisager dès la phase de démarrage une éventuelle phase de suivi permettant de porter plus avant les objectifs du projet. Ainsi, dans le cas du projet CLOCA au Ghana (40-15), le déploiement d'activités de coaching et certification, indispensables pour développer un programme de certification de la gestion de la qualité, exigeait un délai supplémentaire. Planifier dès le départ une seconde intervention (ou un projet de suivi) amènerait le programme vers des résultats plus aboutis.

De même, les entretiens avec les bénéficiaires et parties prenantes du projet CLOCA au Ghana (40-15) ont démontré que des sessions de formation personnalisées en fonction des participants sont d'autant plus efficaces. Ainsi, une formation sur l'ISO 9001

et les Systèmes de Gestion de la Qualité à l'Exportation sera plus efficace si elle est dispensée en deux sessions distinctes, en fonction des responsabilités des participants : l'une destinée aux responsables (faire changer les comportements, stratégie de mise en œuvre, innovation) et l'autre aux techniciens qualité/marketing.

Les échanges avec l'UGP du projet HORTEC (43-15) ont confirmé que la formation de formateurs reste une bonne pratique des projets de certification. Le projet HORTEC a déployé cette activité avec succès via la Fédération du Secteur Privé du Rwanda. Les échanges avec l'UGP ont fait ressortir l'importance d'identifier des formateurs compétents, même si certains d'entre eux, issus du secteur privé, pourront un jour former des concurrents potentiels. Du fait de la réticence générale face à cet aléa, (sauf si tous les acteurs sont convaincus que le renforcement des capacités entraînera une croissance suffisante du marché en question), il est souvent recommandé d'avoir recours à des experts indépendants pour déployer les actions de formation. Dans le cas du projet HORTEC, les formateurs intervenant avec les meilleurs résultats dans la démarche de certification étaient des experts indépendants.



ÉTUDE DE CAS CERTIFICATION & ACCRÉDITATION

Les discussions avec l'UGP du projet du Niger (38-15) font ressortir une bonne pratique relevant à la fois des thématiques Efficacité et Gestion : l'importance de sélectionner des pays ayant un réel potentiel, afin d'arriver à des résultats effectifs. Il est ensuite crucial de sélectionner rigoureusement les entreprises intéressées par la certification. Ce processus a été mis en œuvre avec succès au Niger, où l'UGP témoigne que l'expert avait présélectionné dix entreprises candidates, avant de ramener la liste à deux. L'UGP affirme également que l'implication du secteur privé, et une collaboration avec les autorités nationales, renforcent l'efficacité du projet. Ceci est en partie dû à la réactivité plus importante du secteur privé par rapport aux instances gouvernementales.

Enfin, les échanges avec l'UGP confirment que les projets de certification/accréditation, comme ceux axés sur la normalisation ou l'Infrastructure Qualité, maximisent leurs chances de succès lorsque l'UGP applique les principes de la Déclaration de Paris sur l'Efficacité de l'Aide au Développement : **1. Appropriation** – Les pays en développement exercent une réelle maîtrise sur leurs stratégies de développement, améliorent

leurs institutions et s'attaquent à la corruption ; **2. Alignement** – Les bailleurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur ces stratégies nationales et s'appuient sur les systèmes locaux ; **3. Harmonisation** – Les pays donateurs coordonnent et simplifient leurs procédures, et partagent leurs informations afin d'éviter les doublons ; **4. Résultats** – Les pays en développement et pays donateurs orientent leur action vers des résultats en terme de développement, et mesurent ces résultats ; **Responsabilité mutuelle** – Les pays donateurs et en développement partagent la responsabilité des résultats obtenus.

Il s'agit d'une conclusion transversale importante, avec des implications pour l'efficacité de tous les projets.





PÉRENNITÉ

La pérennité est particulièrement importante pour les projets de certification et accréditation, dont les objectifs sont, par nature, de long terme : la démarche de certification ou d'accréditation sera-t-elle poursuivie après l'épuisement des crédits du projet ? Les bonnes pratiques recommandent de faire de la continuité et de la pérennité du programme une priorité.

Un volet formation bien conçu contribue à la pérennité à long terme d'un projet. Presque tous les projets examinés intégraient une composante formation destinée à en pérenniser les résultats, laquelle était reconnue par tous les intervenants comme une clé du succès. L'UGP souligne à cet égard une bonne pratique issue du projet CLOCA du Ghana, où une formation aux normes qualité à l'attention des auditeurs a été déployée, afin de faciliter une reconnaissance ultérieure par un organisme de certification.

Lors de la sélection des entreprises participantes, il est essentiel de prendre en compte le critère de la viabilité, à savoir la capacité de l'entreprise à répondre aux

demandes du marché international. Dans le cas du projet ACA (63-15), pour répondre à son objectif (« soutenir l'ACA pour la promotion de programmes de certification qualité auprès des producteurs agroalimentaires caribéens, en réponse aux exigences des marchés internationaux »), l'UGP a orienté avec succès ses activités vers l'encouragement des relations entre producteurs agricoles nationaux et industrie touristique (chaînes nationales et internationales d'hôtellerie et restauration).

La recherche de synergies et la collaboration entre programme sont selon l'UGP de bonnes pratiques en termes de pérennité, et facilitent le développement de stratégies à long terme au sein de pays ou régions spécifiques. Ainsi, avec le projet ACA (63-15), le forum agroalimentaire conçu par le Centre Technique pour l'Agriculture et le Développement Rural (CTA) a offert un cadre adapté au développement du commerce régional et à la montée en gamme des produits agroalimentaires caribéens. Le projet CLOCA du Ghana (40-15) a également identifié des complémentarités essentielles à son succès : les activités de renforcement de capacités ont été déployées dans le cadre (i) du programme TRAQUE financé par l'UE ; et (ii) des interventions PTB au Ghana. Le projet du Niger (38-15) a aussi misé sur des



ÉTUDE DE CAS CERTIFICATION & ACCRÉDITATION

synergies avec le programme WAQSP (*West Africa Quality System Programme*), un projet régional UNIDO.

La continuité et la pérennité des programmes s'accompagnent évidemment d'un enjeu financier. Or la fourniture d'un appui financier à long terme ne relève pas des attributions du programme OTC ACP-UE : ce financement doit être traité au niveau du gouvernement local ou régional par le Groupe ACP, le secteur privé, ou les bailleurs et fournisseurs d'ATLC tels que l'UE. Cependant, les problématiques de financement à long terme ont été récurrentes lors des conversations avec les experts et bénéficiaires, et conservent leur acuité pour de futurs projets cherchant à répliquer le succès du programme OTC ACP-UE.

1. Les bénéficiaires du projet de renforcement de capacités au Kenya (54-15) soulignent, pour assurer la pérennité des programmes de certification, l'importance de prévoir des modalités de continuité du financement. Dans le cas du KENAS, cela lui permettrait de développer un programme de comparaison inter-laboratoires afin d'étendre la certification à davantage de participants.
2. Les experts reconnaissent qu'à l'approche de la clôture du projet, l'accompagnement pour la définition d'une stratégie de sortie est essentiel.
3. Les experts comme les bénéficiaires reconnaissent que la pérennité des projets de certification et d'accréditation dépend en grande partie des activités de suivi prévues pour renforcer les capacités et parvenir à la certification ou accréditation. Des actions aidant le bénéficiaire à concevoir un plan d'action post-projet viable contribuent à assurer la poursuite des objectifs du programme. L'un des axes de ces activités peut être la recherche de solutions saines de planification financière et d'engagement à long-terme.
4. Les discussions avec les experts suggèrent, parmi les bonnes pratiques pouvant contribuer au succès de futurs projets, de sensibiliser les bénéficiaires et institutions financières aux retombées potentielles d'un soutien financier à long terme aux PME engageant une démarche de certification (accès au crédit).
5. Les experts ont également suggéré la mise en place d'un dispositif de



ÉTUDE DE CAS CERTIFICATION & ACCRÉDITATION

subventionnement soutenant dans leur démarche de certification des PME locales aux ressources plus limitées. Différentes entités pourraient y participer : ONG, organisations professionnelles, Chambres de commerce et agences de promotion des exportations.

DIFFUSION DES RÉSULTATS

Le projet de renforcement de capacités au Kenya a démontré que la stratégie globale de communication mérite une attention particulière. L'efficacité de la communication au niveau national et régional est citée comme une bonne pratique renforçant l'adhésion des bénéficiaires et autres parties prenantes. Dans le cas précis de ce programme, le KENAS aurait pu insister davantage sur les activités de promotion et de communication afin de renforcer l'implication locale. Les actions destinées à élargir le bénéfice des résultats auraient également mérité plus d'attention.

En ce qui concerne le projet ACA, la stratégie de communication de l'UGP s'est révélée particulièrement efficace : les résultats du projet ont été présentés dans le cadre d'une

conférence promue par le Centre Technique pour l'Agriculture et la Coopération Rurale (CTA), un partenaire historique financé par l'UE et agissant comme plateforme de liaison avec différents décideurs politiques et partenaires commerciaux. Il a ainsi été possible de tirer profit de synergies et complémentarités entre différentes interventions, au bénéfice du secteur agroalimentaire caribéen. Par ailleurs, les PME invitées à cet événement ont pu partager leurs expériences et identifier de potentielles opportunités commerciales.



