

ANALYSE DES PRINCIPAUX PROBLEMES DE GESTION ET D'ORGANISATION DE LA PRODUCTION DES BROS

par Jacques Berthelot et Vitor Moreira

Les principaux problèmes à maîtriser concernent :

- la rentabilité des bros
- la gestion des approvisionnements en matières premières
- l'organisation de la commercialisation des bros

I - LA RENTABILITE DES BROS : LES DEPENSES

Avant de se lancer dans la production des bros, comme de toute autre activité d'artisanat ou de commercialisation alimentaires, il est indispensable de s'assurer d'une rentabilité minimale.

Celle-ci dépend de nombreux facteurs, et notamment d'une bonne organisation (dans la gestion des approvisionnements, de la production et de la commercialisation) qui se répercute elle-même sur les 3 aspects des charges totales, du prix de vente et de la quantité des bros vendus (ces deux aspects seront vus avec le point sur l'organisation de la commercialisation des bros).

Pour savoir si l'activité du bro est rentable, il est indispensable de calculer toutes les charges qui comprennent les frais variables et les frais fixes. Et ensuite de calculer un prix de revient par type de bro de temps en temps, disons au moins une fois par trimestre et si possible une fois par mois, la fréquence de calcul dépendant de la variabilité des prix des principales matières premières.

L'activité bro nécessite beaucoup de travail, tant pour la préparation des matières premières (surtout des farines de céréales locales) que pour la fabrication et la vente. Mais, à l'exception de la main-d'oeuvre salariée (par exemple un aide pour le four), le temps de travail de la main d'oeuvre familiale n'est pas à intégrer dans le calcul de la rentabilité des bros car c'est le revenu net de l'activité bro qui va montrer à quel niveau a été rémunéré le travail familial : il suffit de diviser le revenu moyen (mensuel, hebdomadaire ou journalier) par le temps de travail familial correspondant.

Il est impératif d'enregistrer les dépenses le jour même où elles sont réalisées sinon on oublie leur montant exact et la quantité correspondante puisque la plupart de ces dépenses se font sans reçu. Quitte à se contenter dans un premier temps d'un enregistrement sommaire que l'on met au propre ensuite (au moins une fois par semaine) sur le cahier de caisse.

a) Les frais variables ou dépenses courantes

Ils comprennent les frais de matières premières et les autres frais variables liés à la production et à la commercialisation. Connaissant le coût total de préparation de la farine locale, on peut en tirer un prix de revient par kg de farine locale (en distinguant bien sûr selon la céréale).

b) Les charges fixes ou semi-fixes

Il s'agit des dépenses d'équipement dont les charges d'amortissement pour les équipements les plus importants : four, pétrin (éventuellement), moules et plateaux, balance, kiosque. Mais il peut aussi y avoir d'autres frais généraux : loyer du site de production qui sont vraiment fixes et les factures d'électricité, d'eau, de gaz qui sont en partie variables et en partie fixes, de même que les taxes de marché.

c) Etablissement du prix de revient des bros

Pour établir le prix de revient par type de bro, on se sert déjà du tableau qui donne les recettes à utiliser selon la quantité totale de farine utilisée par fournée.

On peut calculer le prix de revient par type de bro à plusieurs stades :

- i) au stade de la production, à la sortie du four (en fait après ressuyage);
- ii) au stade de la commercialisation : mais ici il faut calculer le prix de revient en fonction des bros effectivement vendus car il y a des invendus dont des promotions

II - LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS EN FARINES DE CEREALES LOCALES

Lorsque, ce qui semble être exceptionnel, les fabricantes ont la chance de trouver sur le marché des farines de céréales locales de bonne qualité et à un prix au plus égal à ce que leur préparation leur coûterait, puisque cela leur économisera en outre beaucoup de travail pénible, il sera plus intéressant d'acheter directement la farine locale sur le marché, surtout s'il s'agit de grands moulins qui ont une politique de stockage des céréales locales et sont donc capables de ne pas trop relever le prix des farines locales aussi rapidement que celui des céréales locales durant la période de soudure.

Le plus souvent il sera donc nécessaire de préparer les farines locales à partir de l'achat des graines. Cela pose alors deux problèmes : 1) le prix de revient des farines locales préparées à l'atelier bro; 2) le problème du stockage préalable des céréales locales.

a) Le prix de revient des farines locales préparées par l'atelier bro

Celui-ci dépend de nombreux facteurs, sans même compter le coût de la main-d'oeuvre qui nécessite beaucoup de temps de travail, souvent pénible (pour le dépoussiérage-épierrage-vannage, le lavage, le séchage, le transport au moulin pour décortilage et mouture, le tamisage éventuel après mouture si l'on veut avoir une farine plus fine pour certains types de bros).

Le prix de revient de la farine locale dépend :

- du prix d'achat des grains non décortiqués (ou décortiqués), très variable selon la saison et l'année (en fonction de la pluviométrie), y compris les frais de transport sur achat
- du coût de décortilage (y compris les frais de transport à la décortiqueuse), ramené au kg de grain décortiqué
- du taux de rendement "poids décortiqué/poids non décortiqué" : attention au poids réel de la céréale décortiquée quand on l'achète en sac de 100 kg! Puisque la différence entre le prix du sac de maïs (ou mil) non décortiqué est généralement faible (500 FCFA), cela signifie par exemple (le rendement est approximatif) qu'un sac de maïs non décortiqué de 100 kg ne donne plus que 80 kg de maïs décortiqué et non pas 100 kg!
- du coût de la mouture (y compris les frais de transport au moulin), puisque le décortilage n'est pas toujours fait par le meunier ou alors est facturé en plus de la mouture proprement dite. Le coût de mouture dépend aussi du
- taux de rendement "farine/céréale décortiquée" : normalement le rendement devrait être de 100% au besoin après plusieurs passages au moulin pour avoir une farine de la finesse désirée.

Ce qui fait varier le prix de revient de la farine locale est essentiellement l'évolution du prix de la céréale non décortiquée, car le rendement (céréale décortiquée/céréale non décortiquée ou farine/céréale non décortiquée) n'a pas de raison de varier tant qu'on utilise le même moulin (mais il peut varier légèrement d'un moulin à l'autre) et le même type de granulométrie de farine. Puisque ces rendements évoluent peu, raison de plus pour s'efforcer de les mesurer très précisément au moins une fois par an.

b) Le problème du stockage préalable des céréales locales

Comme le prix des céréales locales constitue la composante unitaire principale du bro et que, en outre, il est nécessaire de pouvoir vendre les bros en évitant les trop grandes variations de prix ou de poids (si l'on veut stabiliser le prix), il est donc essentiel de pouvoir acheter à la période favorable les céréales locales et les stocker pour la production de l'année. Plusieurs problèmes se posent :

1) A quel moment acheter? : il faut acheter naturellement au moment où les céréales locales sont le moins cher, c'est-à-dire après la récolte principale mais pas immédiatement après car les céréales ne sont pas encore assez sèches et on risquerait non seulement de payer de l'eau au poids de la céréale mais surtout d'avoir des céréales trop humides qui se conserveront mal et moisiront.

2) A qui et où acheter? : il faut acheter à des personnes de confiance qui n'ont pas intérêt à vous tromper sur le poids et la qualité.

Il ne faut pas exclure l'achat à des grossistes du marché central ou de zones de production si on leur fait comprendre qu'il s'agit d'un marché qui pourrait se renouveler tous les ans et concerner de nombreuses fabricantes. Mais l'achat à des groupements de producteurs de céréales (type banque de céréales) serait sans doute un bon moyen de renforcer en même temps ces groupements qui auront aussi intérêt à fournir des céréales de bonne qualité, donc avec un minimum de saletés et bien sèches, quitte à ce que on leur payer un peu plus cher. Après tout la production de bros n'est que le dernier maillon de la filière des céréales locales et les intérêts des producteurs de céréales et des transformateurs de celles-ci sont liés.

Dans la mesure où plusieurs fabricantes de bros seront intéressées pour stocker des céréales dans un même pays, il est évident qu'elles ont intérêt à se coordonner pour passer des commandes groupées, non seulement pour renforcer leur pouvoir de négociation vis-à-vis des vendeurs mais aussi vis-à-vis des transporteurs qui pourront livrer par camion complet, réduisant ainsi le prix de transport qui pourrait justifier l'achat en gros dans la zone de production.

3) Où stocker? : il n'est pas certain que la meilleure solution soit nécessairement que chaque fabricante stocke chez elle, non seulement parce que toutes n'auront pas une pièce adaptée pour stocker plusieurs tonnes de céréales mais aussi parce qu'elles ne seront pas toutes capables de maîtriser les conditions techniques d'un bon stockage, sans risques d'attaque par les prédateurs divers (charançons, rats...et même les voleurs) et l'humidité. D'autres possibilités sont à envisager :

- *stockage chez les producteurs eux-mêmes* : lorsque les producteurs de céréales possèdent une technique reconnue de bonne conservation des céréales, il est possible de passer un contrat d'achat en gros avec eux (en fait avec leurs groupements de type banques de céréales) en leur payant un prix supérieur au prix du moment de la récolte et qui inclut le coût du stockage pendant 10 mois, et au besoin le contrat conviendra que, si le prix sur le marché des céréales augmente d'une façon exceptionnelle comparativement au cycle saisonnier moyen, un complément de prix leur sera versé. Le contrat prévoira aussi que les fabricantes pourront

retirer leurs céréales à tout moment moyennant un préavis de quelques jours. Toutefois le stockage chez les paysans sera plus facile à organiser lorsque les achats des fabricantes de bros seront regroupées au sein d'un groupement de fabricantes car il sera plus difficile de contrôler, et moins intéressant pour les groupements de paysans, l'achat et le stockage d'une quantité limitée aux besoins d'une seule fabricante.

- *stockage en commun en ville* : lorsque les fabricantes auront constitué un groupement pour régler leurs problèmes communs, un stockage groupé en ville pourra dans certains cas être plus commode qu'un stockage individuel. Ce stockage groupé pourrait se faire soit dans un local collectif du groupement lui-même soit en sous-traitant le stockage à un tiers.

4) Comment stocker? La formation des fabricantes au stockage des céréales : dans la mesure où le stockage chez les fabricantes individuelles sera souvent la solution la plus commode, du moins tant qu'elles ne seront pas assez organisées pour trouver des solutions collectives, une formation minimale aux conditions techniques d'un bon stockage est indispensable, même si cette formation peut se limiter à deux jours environ. Ce devrait être du moins une condition impérative pour bénéficier d'un crédit de stockage.

5) Le financement du stockage : il se pose quelle que soit la modalité du stockage : individuel ou collectif, chez les fabricantes, les paysans ou un tiers. Il est évident qu'il suppose dans tous les cas un crédit de l'ordre de 10 mois et qu'il faudra renouveler tous les ans, normalement pour des montants augmentant avec le développement du chiffre d'affaires des fabricantes et l'extension du marché. Les conditions de ce prêt sont discutées plus bas, en même temps que le prêt pour installation d'un atelier de bro.

III -

L'ORGANISATION DE LA COMMERCIALISATION DES BROS ET LES PRIX DE VENTE

Les principaux problèmes à évoquer concernent la fixation des prix de vente, les clientèles à privilégier et les modalités de vente (emballages, vendeuses, invendus).

a) La fixation des prix de vente

Le prix de vente est bien sûr une variable clé pour développer la clientèle qui se détermine par le meilleur rapport qualité/prix. Pour ne pas être obligé de baisser trop les prix il est donc essentiel de présenter des bros de grande qualité et de convaincre les consommateurs que cette qualité est bien réelle.

Les questions à discuter sont les suivantes :

1) Rapports entre prix et qualité et les différentes perceptions de la qualité par les consommateurs

Les différentes perceptions de la qualité par les consommateurs :

- *qualité organoleptique* : celle qui flatte les sens du goût, de l'agrément dans la bouche, mais aussi de la vue par la couleur de la croûte et de la mie, voire de l'odeur

- *qualité nutritionnelle* : valeur nutritive d'un bro, du fait de sa richesse en protéines, vitamines et sels minéraux, liée notamment au fait qu'il s'agit de farines de qualité biologique

(céréales et tubercules cultivés dans produits chimiques, contrairement à la au blé importé) et qui sont en outre faiblement blutée (une partie du son et de l'huile est conservée)

- *qualité de réplétion* : aptitude du bro à rassasier le consommateur malgré son faible volume comparativement à la baguette de blé. On sait que de nombreuses populations africaines ont besoin de consommer des aliments du type pâte fermentée très épaisse et compacte de céréale ou tubercule tels que akassa, tô, chikouangue... parce qu'ils aiment avoir un aliment qui "tient bien au ventre" et donne une sensation d'estomac bien rempli. Ce comportement n'est pas spécifique aux Africains puisque les Italiens eux-mêmes ont par exemple besoin de manger un peu de "pasta" (pâtes alimentaires) à chaque repas.

Tout ceci pour dire que la relative compacité du bro, surtout de celui de plus de 50% de produits vivriers tropicaux, ne devrait pas être logiquement un argument pour dire que le bro est de mauvaise qualité parce qu'il est objectivement moins levé et léger que la baguette de blé. C'est d'ailleurs pour cette raison psychologique essentielle caractéristique du comportement des consommateurs qu'il faut éviter de parler de pain à la place de bro. Si les promoteurs des bros ont crû nécessaire d'inventer un terme nouveau au lieu de continuer à parler de "pains de farines composées" c'est bien pour que les consommateurs ne soient pas incités à évaluer la qualité des bros en fonction de la seule représentation qu'ils ont du pain en Afrique subsaharienne qui est la baguette à 100% de farine de blé, donc beaucoup plus blanc et léger.

Le rapport qualité-prix : c'est un critère synthétique pour le consommateur. Habitué à consommer la baguette de blé, celui-ci s'étonne du faible volume du bro comparativement à la baguette et a le sentiment que le kilo de bro coûte plus cher que le kg de pain de blé. Mais il s'agit d'une illusion d'optique car la baguette est très légère et très aérée et le consommateur achète en fait principalement... de l'air. Normalement le kilo de bro coûte moins cher que le kg de baguette et possède plus de valeur nutritionnelle, surtout lorsque le bro de maïs est complété par de la farine de soja, de niébé, de coton ou d'arachide.

2) *Faut-il faire varier les prix ou les volumes des bros pour maintenir la rentabilité ?*

Les fabricantes ne peuvent évidemment produire à perte durablement même si, dans la période de démarrage, elles devront consentir des distributions gratuites de promotion et n'auront pas non plus identifié les meilleurs circuits pour acheter toutes les matières premières au meilleur prix. Le stockage des céréales locales après achat en gros à la période la plus favorable est déjà un moyen de limiter la hausse du prix de revient des bros ainsi que de la nécessité d'accroître les prix de vente. Mais il serait assez absurde de vendre malgré tout à un prix constant toute l'année des bros de céréales ou de tubercules dont le prix aura été multiplié par 3 voire plus en quelques mois. Les consommateurs peuvent comprendre qu'il est normal de payer ces bros plus chers à certaines saisons, même si le prix de la baguette de blé n'a pas bougé. Vaut-il mieux alors faire varier le poids des bros à la baisse en maintenant le prix stable ou augmenter le prix de vente ?

- La première solution semble prédominer dans la pratique, et on a d'ailleurs observé que ce comportement a lui-même été adopté dans une certaine mesure par les boulangers après la dévaluation du F CFA.

- Mais la seconde solution est aussi envisageable, du moins auprès de certains clients ayant le souci de voir maintenus la qualité et le poids des bros, notamment parce que le prix n'est pas alors un facteur aussi important (par exemple pour les cérémonies et auprès de maquis et restaurants pour clients aisés). Alors que cette solution serait plus difficile pour les catégories les plus défavorisées, par exemple pour leurs enfants scolarisés auxquels ils ne peuvent donner que 25 F par jour pour attendre leur repas du soir.

- La question de la stabilité du prix ou du poids d'un même type de bro dans le temps rejoint donc ici la question de la différenciation des prix des différents types de bros à un moment donné et dans le temps. D'où la question suivante.

3) La nécessité de proposer aux consommateurs à chaque instant un "bro de base" bon marché composé du produit vivrier le moins cher de la saison

Puisque le bro est un concept nouveau dans la plage alimentaire des Africains, il est possible de faire comprendre aux consommateurs que le contenu du bro peut lui-même varier selon les saisons, du moins pour le "bro de base" qui incorporerait donc à titre principal la céréale et/ou tubercule locales qui sont au meilleur prix à chaque instant parce qu'ils sont de la pleine saison, et ceci notamment parce que le bro devrait être conçu pour satisfaire en priorité la population défavorisée pour qui la composition spécifique du bro est secondaire par rapport à la disposition d'un aliment de base à bon marché.

Ceci pose d'ailleurs le problème de l'adaptation de la recette du bro en fonction des prix relatifs des céréales locales et des tubercules. Ce qui signifie en clair que les recettes ne sont pas une Bible ou un Coran intouchables mais seulement des exemples qui sont loin d'être exclusifs.

b) Les clients à privilégier selon les types de bros

Aucune catégorie de clientèle n'est à négliger et dépend bien sûr de la localisation des fabricantes :

- les élèves des écoles qui doivent souvent se contenter de 25 F pour se nourrir avant le retour à la maison le soir : il faut leur proposer un bro de base bon marché qui soit à la fois bien équilibré sur le plan nutritionnel (bro maïs-soja par exemple) et appétissant ce qui, pour les enfants, est le plus souvent synonyme de sucré et parfumé

- la population défavorisée, en fait la majorité de la population, dont le pouvoir d'achat est aussi très limité et qui ne pourra acheter des bros que si leur valeur nutritionnelle est supérieure à celle d'autres produits pour une somme donnée, et en particulier si elle est supérieure à celle de la baguette de blé

- les personnes mangeant dans des cantines ou collectivités (pensionnat, hôpital, armée, prison, restaurant universitaire, autres cantines) qui ne consommeront des bros que s'ils sont aussi bon marché

- les maquis traditionnels pour lesquels il faut penser à des bros salés pouvant être consommés avec une sauce tout comme le tô ou foutou

- les restaurants et hôtels pour touristes étrangers qui préféreront manger des pains autochtones à base de produits locaux

- pour les cérémonies des classes moyennes et aisées et pour celles des Administrations nationales et ambassades étrangères, où l'on proposera des bros plus raffinés y compris des gâteaux et canapés divers

c) Les modalités de vente

Les problèmes à préciser concernent :

1) Lieux de vente :

- vendeuse ambulante dans la rue
- vente à point fixe en plein air dans les lieux fréquentés : marchés, à proximité des gares routières, hôpitaux, écoles, universités, Administrations...
- vente dans les kiosques spécifiques
- vente dans les petits kiosques de vendeurs de boissons, cigarettes, produits divers de restauration de rue
- vente dans les supermarchés

2) *La protection et présentation des bros*

Elle dépend des lieux de vente et types de vendeurs :

- *l'emballage des bros* : l'utilisation systématique de sachets d'emballage coûterait trop cher si l'on devait en utiliser pour l'achat d'un seul bro. Le sachet plastique entraîne souvent une pollution dans la mesure où le sac est jeté sur la voie publique et n'est pas biologiquement dégradable. Mais il n'est pas facile de trouver sur le marché des emballages en papier fin de boulangerie. On se limitera donc à recommander l'utilisation du papier propre de récupération (à l'exclusion de papier journal)

- *la présentation des bros* : dans les points de vente fixes, les bros devraient être placés à l'abri des poussières et mouches, par exemple dans de petites caisses parallépipédiques vitrées sur le côté visible par les consommateurs, avec éventuellement plusieurs étages. Ce type de caisse vitrée pourrait servir aussi pour le transport des bros, à condition que les bros soient disposés de façon à éviter qu'ils ne bougent pendant le transport, notamment lorsqu'ils sont livrés à mobylette ou vélo.

3) *La rémunération des détaillants*

- *vendeuses* : pas de problème lorsque les vendeuses sont de la famille de la fabricante ou qu'elle vend elle-même, ce qui correspond à la meilleure solution aussi parce que le contact direct avec la clientèle permet de mieux tenir compte de leurs goûts et souhaits pour adapter la production. Lorsque la vente familiale n'est pas possible, il faut utiliser des vendeuses et/ou des livreurs pour approvisionner les points de vente fixe. La meilleure solution pour motiver les vendeuses est de les rémunérer en fonction de leur chiffre d'affaires, c'est-à-dire du montant des ventes (journalières et donc hebdomadaires et mensuelles), et du pourcentage d'inventus retournés

- *livreurs et détaillants* : lorsque le vendeur est un point fixe (du petit vendeur de cigarette sur une caisse au supermarché), il y a à la fois des frais de livraison et la commission ou marge du vendeur :

- la livraison sur un pousse-pousse à pied (la caisse vitrée étant posée sur deux roues) est une solution économique pour des livraisons dans un circuit très rapproché et cela permet aussi de faire simultanément un peu de vente ambulante

- la livraison par deux roues (bicyclette ou motocyclette) est plus économique et même parfois plus rapide qu'en voiture lorsqu'il y a beaucoup de circulation en ville. Par contre elle peut s'avérer trop dangereuse dans les grandes villes. S'il y a beaucoup de bros à livrer l'utilisation d'un triporteur (bicyclette ou motocyclette) peut être intéressante.