

LES PROBLÈMES D'ORGANISATION D'UNE UNITÉ DE DÉSHYDRATATION

CERTAINEMENT LE TERME ORGANISATION EST INSUFFISANT POUR RASSEMBLER TOUS LES PROBLÈMES POSES PAR L'IMPLANTATION, LE FONCTIONNEMENT D'UNE unité de déshydratation et par ses conséquences tant sur les plantings végétaux que sur les modèles d'exploitation animale.

Le terme américain « management », qui vient du vieux mot français « aménagement », conviendrait certainement mieux. Il faut donc examiner tout ce qui concerne le choix de l'implantation et des équipements mécaniques et signalant ici pour n'en plus reparler l'importance du choix du *planting végétal* traité précédemment.

L'aspect plus difficile est l'organisation du groupe d'hommes qui va utiliser cette technique d'organisation liée à la fois au fonctionnement de l'usine et à un contrôle sérieux des résultats tant sur le plan technique que sur le plan financier.

1) **Choix de l'implantation.**

Ce choix est important car de lui dépend l'organisation du transport et l'intérêt évident est de réduire les frais de transport surtout entre le champ et l'usine puisque pour obtenir une tonne de produit séché il faut transporter 4,5 tonnes de produit frais.

Des méthodes de calcul venues de la recherche opérationnelle permettent de déterminer d'une manière théorique, connaissant la localisation des divers producteurs et l'importance du tonnage qu'ils entendent traiter, le meilleur emplacement qui minimiserait les transports exprimés en tonne par kilomètre.

Cependant cette méthode n'est pas suffisante ; il faut tenir compte de la plus ou moins grande facilité des communications existantes, de la présence d'axes routiers très fréquentés constituant des passages difficiles ou des contraintes de circulation éventuelles.

Un autre élément peut également intervenir : la longueur des lignes électriques nécessaires pour raccorder le transformateur, toujours nécessaire, au réseau de l'Electricité de France.

Enfin, il est prudent de ne pas trop lésiner sur la surface de terrains réservée à l'implantation, une extension pouvant quelquefois se révéler nécessaire.

2) **Choix des équipements.**

L'élément essentiel est le choix de la capacité d'évaporation qui s'exprime en kg d'eau à l'heure et qui définit la taille de l'unité de séchage.

Il n'est pas possible d'envisager ici tous les facteurs intervenant dans ce choix ; on peut renvoyer à la brochure éditée par le C.N.E.E.M.A. et l'I.T.C.F. sur « la déshydratation des fourrages ».

Il faut cependant indiquer que la capacité des presses peut constituer un goulot d'étranglement dans le cas de produit préfané ou de Maïs plante entière.

Les équipements qui demandent le plus d'organisation sont les matériels de récolte et de transport dont le choix est lié étroitement au système d'organisation.

Les variantes qui interviennent sont :

- la pratique ou non du préfanage (dans les plus petites unités, cette méthode est certainement utilisable) ;
- la participation plus ou moins importante des adhérents aux opérations de récolte et de transport.

Si, dans bien des cas, la participation des agriculteurs au transport seule peut s'insérer rapidement dans un planning d'organisation, la mise en œuvre de la récolte et du transport complètement assurés par les agriculteurs pose des problèmes d'une autre dimension.

Certains types d'équipement se prêtent plus facilement que d'autres à cette participation importante des agriculteurs, par exemple l'utilisation de

remorques auto-chargeuses amenant le fourrage préfané du champ à l'usine. Dans ce cas, le hachage est effectué immédiatement avant séchage.

De plus, il est certain que les unités importantes feront appel à des moyens de récolte puissants et à des moyens de transport rapides, ce qui diminue la part possible de prestations fournie par les adhérents.

Au niveau de la définition du stockage des produits finis, la rapidité du retour aux adhérents du produit venu de leur champ permet de minimiser celui-ci. Cela est-il souhaitable et à terme augmentera-t-on les capacités de stockage à côté de l'usine pour fournir des lots plus homogènes, voilà une question à laquelle il n'est pas encore possible de répondre.

Un matériel que l'on devra voir figurer parmi les équipements est une bascule automatique insérée dans le circuit des produits finis.

3) Organisation du groupe.

Très rarement une unité de déshydratation sera l'affaire d'un seul exploitant. On aura donc nécessairement en présence un groupe d'agriculteurs ou d'exploitants dont les raisons sociales peuvent être très diverses : Groupements Agricoles d'Exploitation en Commun, Coopératives d'Utilisation de Matériels Agricoles, Coopératives de divers statuts ou même quelquefois Sociétés civiles.

Le problème posé est de réussir à faire participer tous les agriculteurs à la prise en charge du système. Cela risque d'être très difficile surtout dans les milieux d'éleveurs par définition « individualistes » car il faudra leur faire admettre une discipline assez rigoureuse et acquérir une mentalité industrielle, ce qui demande une mutation psychologique importante.

Cette recherche de la participation de tous n'exclut pas une organisation rigoureuse mais qui doit associer au maximum. On peut donc prévoir trois niveaux :

- le groupe lui-même qu'il faut réunir aussi fréquemment que possible quand des décisions très importantes sont à prendre, c'est-à-dire un certain nombre de fois par an ;
- il faudra un deuxième degré : avoir un Conseil d'Administration réduit à une dizaine de membres qui aura lui des réunions plus fréquentes et qui assurera la communication entre la base et l'exécutif ;

— un Comité de Direction formé d'un Président et d'un ou deux membres supplémentaires qui auront la lourde charge de conduire jour par jour l'unité, ce qui nécessite des réunions au moins chaque semaine.

Ce Comité de Direction a une tâche très importante qui n'est pas identique à celle d'un Directeur car il assure les membres que les décisions sont prises par un groupe d'agriculteurs même si elles sont appliquées par un Directeur.

Ce rôle est difficile. Il s'agit au niveau des exploitations de déterminer l'ordre de coupe des parcelles diverses, ce qui exige de connaître celles-ci et de les visiter ; ceci permettra d'éliminer les parcelles de formes trop irrégulières, de savoir si tel ou tel agriculteur donne ce qu'il a de plus mauvais, permettre d'inciter à modifier les méthodes de cultures et permettre d'équiper les machines à plein temps. Il faudra d'ailleurs donner aux agriculteurs une procédure d'appel pour les décisions sur lesquelles ils s'estimeraient lésés. Ce peut être le rôle du Conseil d'Administration, relais entre le Comité de Direction et les membres du groupement.

Les autres tâches à assurer par ce groupe réduit sont nombreuses. On peut citer la détermination du rythme de travail, la prévision et la discussion du prix des approvisionnements achetés au dehors, la répartition éventuelle des produits, etc.

Cet aspect du problème peut paraître assez inutile pour l'observateur non averti ; en réalité c'est la partie la plus difficile à réussir et celle qui importe le plus si l'on veut obtenir un succès qui apporte le progrès à tout un groupe d'agriculteurs.

4) Organisation de l'usine.

L'organisation du fonctionnement de l'usine est plus facile à définir. Elle apporte des exigences dont la plus dure est la marche en continu d'une usine 24 heures sur 24. Il faut bannir à ce niveau le rythme de deux fois 12 heures qui ne peut être tenu sans fatigue excessive, fatigue amenant forcément des accidents quelquefois très coûteux : moteur grillé, incendie dans la déshydrateuse, etc.

Il est bien préférable de concevoir dès le départ l'organisation en 172 trois fois 8 heures en ce qui concerne l'usine elle-même. Il est bien entendu

que le chantier de récolte est plus souple et permet moins de rigueur, encore qu'il soit préférable de se diriger vers deux fois 8 heures ou vers deux fois 9 heures.

Il faut insister sur un aspect qui ne paraît pas primordial dans une unité de déshydratation agricole et qui vise la qualification du personnel. Il apparaît nécessaire d'avoir au moins à chaque poste quelqu'un qui connaisse bien le fonctionnement des différents appareils fixes. Quand une usine doit s'implanter, il est utile d'envoyer en stage, dans une usine déjà en fonctionnement, les hommes qui auront à faire ce travail. Cette qualification aura un rôle sur la quantité de produit traité, donc un rôle direct sur l'économie du système, étant donné que l'objectif est de traiter le maximum de produit surtout à certaines périodes comme celle de la fin de la première coupe où l'on est systématiquement débordé.

Un autre point est de prévoir une personne au moins ayant des connaissances mécaniques pour assurer la surveillance de l'entretien, ceci implique un atelier mécanique assez bien équipé et un stock de pièces détachées comprenant les pièces les plus fréquemment remplacées, en particulier il paraît nécessaire, dans le cas de presses, de prévoir quelques filières et quelques rouleaux.

5) Contrôle des résultats.

Une installation rassemblant des équipements représentant plusieurs dizaines et même une centaine de millions A.F. exige un contrôle des résultats rigoureux. Ce contrôle doit porter à trois niveaux :

- contrôle des matières employées non seulement combustibles et énergie électrique, mais aussi de la matière sèche traitée ;
- contrôle des temps de travaux, qu'il s'agisse du personnel salarié ou des prestations fournies par les agriculteurs ;
- enfin, contrôle financier par une comptabilité claire et précise.

On peut discuter très longtemps des coûts de traitement alors que tout dépend de la manière dont ils sont calculés et de la manière dont on estime les services. Le mot « service » comprend aussi bien celui des hommes que celui du matériel, en particulier il faudra tenir compte et déterminer correctement le taux horaire des services fournis par la main-

d'œuvre, de prendre les taux d'amortissement aussi en rapport que possible avec l'usure réelle du matériel et de toute façon de ne pas allonger exagérément ceux-ci. On peut indiquer comme norme moyenne quinze ans pour le Génie Civil et les bâtiments, dix ans pour le gros matériel fixe, à l'exception des presses, et cinq ans pour les autres matériels.

Cependant, il peut y avoir des exceptions ; c'est ainsi que si l'on se sert d'un seul matériel, il est certain qu'il ne tiendra pas 5 ans alors que deux matériels (d'ailleurs nécessaires pour assurer la continuité du chantier) pourront être amortis ensemble en cinq ans.

Un des problèmes importants au niveau des groupes est de déterminer le prix du traitement, de déterminer éventuellement le prix des matières sèches achetées si une partie des produits est vendue, et enfin d'affecter les résultats soit à des réserves pour améliorations, soit en diminuant le coût du traitement.

En conclusion, la déshydratation agricole exigera, comme sa sœur la déshydratation industrielle, une organisation sérieuse impliquant tous ses membres ; mais même bien organisée elle ne pourra pas à elle seule apporter le succès total si en même temps un effort n'est pas fait au niveau des productions végétales et de l'organisation du planning des cultures fourragères. De plus l'augmentation de valeur ajoutée qu'implique cette méthode nécessite obligatoirement l'emploi d'animaux capables de transformer avec profit ces nouveaux aliments, donc des animaux ayant un potentiel de production suffisant et il faudra que les éleveurs fassent des progrès pour l'obtenir.

La déshydratation comme levier de progrès sera un facteur positif si on la comprend bien, car elle permet de faire des investissements certes lourds mais hors des structures actuelles, c'est-à-dire qu'ils ne seront pas périmés par l'évolution des exploitations, et enfin le risque est réparti car il n'est pas directement lié à l'exploitation et dans une certaine mesure il libérera l'éleveur des tâches contraignantes de récolte et de conservation pour lui permettre de se consacrer à d'autres qu'il risque de négliger tant qu'il est trop absorbé par celles-ci.

E. MAQUET,

Chef du Service

*« Machinisme et Conservation » de l'I.T.C.F.,
Institut Technique des Céréales et des Fourrages.*

*Organisation d'une
unité de déshydratation*