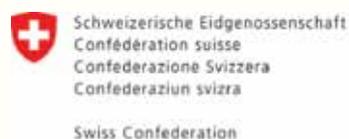
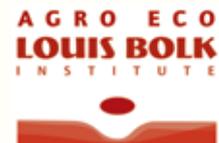


# LE GUIDE DE L'ENTREPRISE BIOLOGIQUE

## DÉVELOPPER DES FILIÈRES DURABLES AVEC LES PETITS PRODUCTEURS

*Bo van Elzakker, Frank Eyhorn*



Swiss Confederation  
Federal Department of Economic Affairs FDEA  
State Secretariat for Economic Affairs SECO

# **LE GUIDE DE L'ENTREPRISE BIOLOGIQUE**

## *DÉVELOPPER DES FILIÈRES DURABLES AVEC LES PETITS PRODUCTEURS*

par Bo van Elzakker (Agro Eco Louis Bolk Institute, Pays-Bas, [www.louisbolk.nl](http://www.louisbolk.nl))

et Frank Eyhorn (Centre de Compétences Biologiques et Équitables, Suisse, [www.organicandfair.org](http://www.organicandfair.org))

Publié en Allemagne par IFOAM

En coopération avec :

- Helvetas – Association Suisse pour la Coopération Internationale
- Agro Eco - Louis Bolk Institute
- ICCO - Organisation Inter-églises de Coopération au Développement
- PNUE – Programme des Nations Unies pour l'Environnement

© IFOAM et les organisations collaboratrices (Helvetas, Agro Eco Louis Bolk Institute, ICCO, UNEP) 2010

Traduction française: Fabienne Berlatier

Mise en page : Catherine Reynolds, IFOAM

Toutes les déclarations et recommandations figurant dans ce livre ont été réunies par les auteurs et contributeurs compte tenu des éléments portés à leur connaissance. La présence d'éventuelles d'erreurs ne pouvant cependant pas être entièrement écartée, les éditeurs et auteurs ne sont soumis à aucune obligation et ne garantissent pas les informations ci-après, ni même ne peuvent-ils être tenus pour responsable d'éventuelles erreurs y figurant. Les opinions exprimées dans cette publication ne sont pas nécessairement représentatives de la position d'IFOAM.

Cette publication est disponible par téléchargement sur la boutique web d'IFOAM, à l'adresse suivante [www.ifoam.org/bookstore](http://www.ifoam.org/bookstore). Les professionnels peuvent contribuer à la version en ligne de ce guide en éditant le wiki sur [www.wikibooks.org](http://www.wikibooks.org). Les outils de l'Annexe sont disponibles sur [www.organicandfair.org](http://www.organicandfair.org) à Publications.

Toute reproduction de tout ou partie de cette publication est encouragée, à condition de mentionner le titre de la publication et son éditeur IFOAM.

Bo van Elzakker, Frank Eyhorn (2010): Le Guide de L'Entreprise Biologique. Développer des filières durables avec les petits producteurs. 1ère édition. IFOAM

ISBN : 978-3-940946-75-1

Photographies en couverture (en partant de la gauche dans le sens des aiguilles d'une montre) : entreposage de coton au Kirghizstan (source : Helvetas), Feria Agroecologica au Costa Rica (source: Ecomercados), exportation (source: Gebana) et transformation d'ananas au Bénin (source : Helvetas).

# TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	iv
Avant-propos	v
Abréviations	vi
Définitions	vii
<b>1 Introduction</b>	<b>1</b>
1.1 Que peut-on attendre de ce guide?	1
1.2 A qui s'adresse ce guide ?	2
1.3 Perspective entrepreneuriale ou développementale ?	3
1.4 Comment utiliser ce guide ?	4
<b>2 Production biologique et commerce équitable</b>	<b>6</b>
2.1 Qu'est-ce la production biologique ?	6
2.2 Que signifie commerce équitable ?	7
2.3 Quel intérêt présente la production biologique ?	10
2.4 La différence avec l'agroalimentaire habituellement pratiqué	12
2.5 Différentes sortes de normes et de certification	14
<b>3 Se baser sur le marché</b>	<b>16</b>
3.1 Qu'est-ce que le marché biologique ?	16
3.2 Le client d'abord !	19
3.3 Faire correspondre l'offre à la demande	21
3.4 Pertinence des marchés locaux et régionaux	22
3.5 Exploiter vos avantages concurrentiels	25
<b>4 Développer des filières biologiques</b>	<b>27</b>
4.1 Qu'est-ce qu'une filière biologique ?	27
4.2 Qui fait quoi dans une filière ?	28
4.3 Monter des partenariats tout au long de la filière	30
4.4 Les questions de genre dans les filières biologiques	33
<b>5 Concevoir le système de Production biologique</b>	<b>38</b>
5.1 Quel type d'exploitation biologique ?	38
5.2 Gérer la conversion vers une agriculture biologique	41
5.3 Les défis de la production biologique	44
<b>6 Planifier et gérer votre entreprise</b>	<b>48</b>
6.1 Développer une stratégie et un plan d'affaires	48
6.2 Lancer son activité	50
6.3 Développer l'entreprise étape par étape	53
6.4 Planification et gestion financière	56
6.5 Financer votre entreprise biologique	62
6.6 Pérenniser l'entreprise	66
6.7 Structures et capacité de direction	69
<b>7 Organiser les producteurs en fonction du marché</b>	<b>71</b>
7.1 Organisation de producteurs ou société ?	71
7.2 Impliquer les agriculteurs	73
7.3 Bâtir un système de vulgarisation	76
7.4 Développement du personnel	78
7.5 Gestion des prix, des primes et du paiement des agriculteurs	80
<b>8 La certification et les Systèmes de Contrôle Interne</b>	<b>85</b>
8.1 Les différentes certifications	85
8.2 Développer un système de contrôle interne	89
8.3 Traçabilité et gestion des données	93
8.4 Garder la certification	95

<b>9</b>	<b>Passer du champ au marché</b>	<b>98</b>
9.1	<i>L'importance et la valeur de la qualité</i>	98
9.2	<i>Obtenir une production de qualité auprès des agriculteurs</i>	100
9.3	<i>Transport et entreposage des matières premières</i>	103
9.4	<i>Transformation et valeur ajoutée</i>	104
9.5	<i>L'exportation</i>	106
<b>10</b>	<b>Marketing</b>	<b>111</b>
10.1	<i>La stratégie marketing</i>	111
10.2	<i>Les 4 P</i>	113
10.3	<i>Bâtir et entretenir une clientèle</i>	116
10.4	<i>Auprès de qui trouver de l'aide dans le domaine du marketing ?</i>	119
<b>11</b>	<b>Passer à l'échelle supérieure</b>	<b>121</b>
11.1	<i>Développer l'activité</i>	121
11.2	<i>Avoir un impact</i>	122
11.3	<i>Apprendre et s'améliorer en permanence</i>	124
11.4	<i>Réseaux nationaux et internationaux</i>	125
<b>12</b>	<b>Quels rôles jouent les facilitateurs, les gouvernements et les bailleurs de fonds?</b>	<b>128</b>
12.1	<i>Faciliter le développement de filières biologiques</i>	128
12.2	<i>Créer un environnement propice aux entreprises biologiques</i>	129
12.3	<i>Quel est le rôle des bailleurs de fonds et des agences de développement ?</i>	131
<b>Annexes</b>		
<b>A1</b>	<b>Références et sites Internet utiles</b>	<b>135</b>
<b>A2</b>	<b>Facilitation de la filière</b>	<b>139</b>
A2.1	<i>Services de conseils concernant le développement de filières biologiques</i>	139
A2.2	<i>Bailleurs de fonds et agences de développement venant en aide aux filières biologiques</i>	140
<b>A3</b>	<b>Organisation des affaires</b>	<b>141</b>
A3.1	<i>Principaux points d'un plan d'affaires d'une entreprise biologique</i>	141
A3.2	<i>Outil de planification de la production - Exemple</i>	143
A3.3	<i>Exemples de calculs du prix de revient</i>	143
A3.4	<i>Institutions financières octroyant des prêts aux entreprises biologiques et équitables</i>	145
<b>A4</b>	<b>Structure organisationnelle et procédures</b>	<b>146</b>
A4.1	<i>Rôles et responsabilités des programmes de vulgarisation et de SCI</i>	146
A4.2	<i>Description de poste d'un agent de terrain - Exemple</i>	147
A4.3	<i>Contenu d'un manuel opérationnel</i>	149
A4.4	<i>Plan opérationnel annuel</i>	150
A4.5	<i>Liste récapitulative des éléments nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise biologique</i>	151
<b>A5</b>	<b>Certification et SCI</b>	<b>152</b>
A5.1	<i>Principaux labels et normes biologiques</i>	152
A5.2	<i>Normes industrielles et de durabilité compatibles avec des normes biologiques</i>	153
A5.3	<i>Contrat de travail d'agriculteur - Exemple</i>	154
A5.4	<i>Règlementation interne - Exemple</i>	155
A5.5	<i>Liste de non conformités et sanctions correspondantes - Exemple</i>	156
<b>A6</b>	<b>Outils marketing</b>	<b>158</b>
A6.1	<i>Fiche descriptive produit - Exemple du coton du Burkina Faso</i>	158
A6.2	<i>Contrat entre le vendeur et l'acheteur - Exemple</i>	159
<b>A7</b>	<b>Autres outils</b>	<b>160</b>
A7.1	<i>Quelques écueils fréquents et les moyens de les éviter</i>	160
A7.2	<i>A quoi reconnaît-on une entreprise biologique en bonne santé ?</i>	160
	<b>Index</b>	<b>161</b>

## LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1 : L'entreprise biologique dans la filière.</i>	2
<i>Figure 2 : Diagramme des étapes à suivre pour mettre en place une activité biologique</i>	5
<i>Figure 3 : Avantages de nature économique et non-économique de la production biologique</i>	11
<i>Figure 4 : Augmenter la durabilité dans le domaine de la production et du commerce des produits de base</i>	15
<i>Figure 5 : Etapes permettant d'identifier les bons produits pour développer votre activité</i>	20
<i>Figure 6 : Caractéristiques des marchés locaux, régionaux et internationaux pour les produits biologiques</i>	22
<i>Figure 7 : Filière typique des produits de base agricoles</i>	27
<i>Figure 8 : Exemple de la carte de la filière du coton biologique, des intrants à la consommation</i>	29
<i>Figure 9 : Intégration avale de la transformation, de l'emballage et de l'exportation</i>	31
<i>Figure 10 : Analyse SWOT de l'entreprise biologique</i>	49
<i>Figure 11 : Exemple d'une structure organisationnelle d'une entreprise biologique.</i>	52
<i>Figure 12 : Spécialisation par opposition à diversification dans une entreprise biologique</i>	56
<i>Figure 13 : Seuil de rentabilité des coûts et des revenus ; nouvel investissement</i>	60
<i>Figure 14 : Liquidité mensuelle d'une unité de production de légumes biologiques (exemple)</i>	61
<i>Figure 15 : Structure typique d'une organisation de producteurs biologiques</i>	72
<i>Figure 16 : Organisation et rôles des uns et des autres au sein d'un système de vulgarisation et de contrôle interne.</i>	76
<i>Figure 17 : Fixation du prix conformément au système 'FLO Fairtrade'</i>	82
<i>Figure 18 : Structure d'un système de contrôle interne et son fonctionnement par rapport au certificateur extérieur</i>	89
<i>Figure 19 : Personnes impliquées dans un SCI, leurs rôles et les outils</i>	90
<i>Figure 20 : Fonctions d'une base de données centrale dans une entreprise biologique</i>	93
<i>Figure 21 : Exemple de la stratégie des 4P appliquée au marketing du coton biologique-équitable d'Afrique</i>	113
<i>Figure 22 : Matrice des stratégies de prix</i>	114

## LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 : Les principaux éléments d'une entreprise biologique et leurs fonctions respectives</i>	51
<i>Tableau 2 : Phases de développement d'une entreprise biologique</i>	55
<i>Tableau 3 : Calcul du prix de revient pour différents volumes</i>	58
<i>Tableau 4 : Exemple de calcul de profit et pertes</i>	59
<i>Tableau 5 : Exemple d'une analyse de sensibilité</i>	60
<i>Tableau 6 : Exemple d'un calcul de trésorerie</i>	62
<i>Tableau 7 : Risques possibles encourus par une entreprise biologique et mesures à prendre pour les atténuer.</i>	68
<i>Tableau 8 : Avantages (+) et inconvénients (-) d'une organisation de producteurs par rapport à une société</i>	71
<i>Tableau 9 : Procédures à mettre en place au sein d'un SCI, avec les responsables et documents nécessaires</i>	91
<i>Tableau 10 : Liste d'agriculteurs approuvés établissant une comparaison entre la quantité livrée et la récolte estimée</i>	92
<i>Tableau 11 : Extrait d'une base de données concernant un agriculteur</i>	94

## REMERCIEMENTS

Merci aux personnes citées ci-dessous qui ont contribué à l'élaboration de ce guide de façon substantielle en rédigeant certains textes, en participant à certaines études de cas ou en assurant la révision de certaines versions préliminaires :

- Alastair Taylor (Agro Eco Louis Bolk Institute – Ouganda, Afrique de l'Est) - révision
- André Vording, Angelica Senders, Lisette van Benthum, Rob Witte (ICCO, Pays Bas) - conception, contenu, révision
- Fabio Sagliocca (Claro Fair Trade, Suisse) - photographies
- Ghidey Gebremedhin Debessu (Tigray Agricultural Marketing Promotion Agency, Ethiopie) - contenu, exemples
- Gideon Adeoye (Nigerian Organic Agriculture Network NOAN, Nigéria) - contenu, exemples
- Gunnar Rundgren (Grolink, Suède) – révision
- Joachim Weber (Agri and Co-operative Training and Consultancy Services, Kenya) - contenu, exemples
- Kees van den Berg (Oikocredit, Pays-Bas) – aspects de micro-finance
- Lazare Yombi (Helvetas Burkina Faso) – documents SCI
- María Durán (Ecomercados, Nicaragua) - photographies
- Martina Meckel, Louise Luttkholt (Fairtrade Labelling Organizations International) – aspects concernant le commerce équitable, photographies
- Mirjam Güntert, Adrian Wiedmer (Gebana AG, Suisse) - photographies et outils
- Mohammed Suleman Khan (Chetna Organic Farmers Association, Inde) - contenu, exemples
- Paul van den Berge (FiBL, Suisse) - révision
- Peter Lendi (Erboristi Lendi SA, Suisse) - révision
- Peter Schmidt, Jens Soth (Helvetas, Suisse) - contenu, révision
- Prachanda Man Shresta (Helvetas Népal) - vulgarisation et documents SCI
- Rhiannon Pyburn (KIT - Royal Tropical Institute, Pays-Bas) – questions de genre
- Robert Berlin, Lionnel Giron (Intercooperation, Suisse) - révision
- Simon Ferrigno (Consultant, R-U) - révision
- Steven de Vries Reilingh (Rabobank, Pays-Bas) – aspects financiers

Ce guide a été réalisé avec l'aide de :

- ICCO - Organisation Inter-églises de Coopération au Développement
- SECO – Secrétariat d'Etat Suisse à l'Economie
- SIDA – Agence internationale suédoise pour la coopération au développement
- PNUE – Programme des Nations Unies pour l'Environnement
- FARM – Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde

## AVANT-PROPOS

Qu'est-ce que signifie biologique ? Cette question suscite des réflexions, des émotions et éveille l'imagination de la plupart d'entre nous. Le consommateur attend des produits étiquetés biologiques une éthique et une intégrité exceptionnelle. Pour la plupart d'entre eux, il est évident qu'un produit biologique peut coûter plus cher, mais en même temps il se doit d'être à la hauteur de ce qu'on attend de lui. Ces produits doivent être de haute qualité, sains et savoureux, ils doivent respecter la protection des animaux, celle de la biodiversité et assurer une vie décente aux petits exploitants.

Le biologique est devenu une philosophie de production et de commerce connue et reconnue internationalement qui est basée sur les principes biologiques d'écologie, de santé, d'équité et de protection formulés par l'IFOAM. Producteurs et consommateurs veulent mettre en place des systèmes durables qui apportent de véritables solutions aux défis de la globalisation comme la faim, la diminution de la biodiversité, l'appauvrissement des sols et le changement climatique. Cela ne peut être mis en œuvre que si tous les intervenants le long de la filière sont traités de façon équitable et capables d'être compétitifs.

L'IFOAM concentre toute son attention sur les petits exploitants des pays à faibles et moyens revenus. Ils sont en effet la plus importante source de produits tropicaux biologiques mais ils sont aussi les plus vulnérables aux problèmes de pauvreté et de malnutrition liés à des pratiques non durables. Pour ces pays, la filière biologique constitue une opportunité, qui présente cependant des risques d'échec si elle n'est pas correctement gérée et s'ils ne parviennent pas à s'aligner sur la demande. Se lancer dans l'entreprise biologique est un projet ambitieux qui nécessite des compétences. Parallèlement, la production biologique est une réussite pour des millions de petits exploitants qui, tous réunis, sont à l'origine de milliards de dollars de chiffre d'affaires dans le monde.

Les recommandations et les études de cas figurant dans ce guide, qui sont le fruit d'un vaste processus de participation, reposent sur une grande richesse d'expériences pratiques et sur des recherches approfondies. Nous sommes reconnaissants à tous ceux qui ont transmis leur savoir et espérons encourager et soutenir tous ceux qui aspirent au progrès ou même osent se lancer dans l'entreprise biologique avec des petits exploitants de pays à faibles et moyens revenus.

Nous vous souhaitons bonne chance et prospérité !

Biologiquement vôtre,



Markus Arbenz

Directeur Général, IFOAM

## ABRÉVIATIONS

<b>Accord SPS</b>	Mesures Sanitaires et Phytosanitaire
<b>ACV</b>	Argument Clé de Vente
<b>AELBI</b>	Agro Eco - Louis Bolk Institute
<b>Analyse F.F.P.M</b>	Forces, Faiblesses, Possibilités, Menaces
<b>CAD</b>	Cash against document (paiement contre documents)
<b>CFR</b>	Cost and freight (coût et fret)
<b>CIF</b>	Cost, insurance, freight (coût, assurance et fret)
<b>FLO</b>	Fair Trade Labelling Organisation
<b>FOB</b>	Free on board (franco à bord)
<b>GPS</b>	Système de localisation GPS
<b>Ha</b>	Hectare
<b>HACCP</b>	Analyse des Risques et Maitrise des Points Critiques
<b>IFOAM</b>	Fédération Internationale des Mouvements d'Agriculture Biologiques
<b>ISO</b>	Organisation Internationale de Normalisation
<b>JAS</b>	Normes Agricoles Japonaises
<b>NOP</b>	Programme Biologique National (Etats-Unis)
<b>OC</b>	Organisme de certification
<b>OFT</b>	Organic & Fair trade
<b>OGM</b>	Organisme Génétiquement Modifié
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>OP</b>	Organisation de producteurs
<b>SAE</b>	Services d'Appui aux Entreprises
<b>SCI</b>	Système de contrôle interne
<b>SGP</b>	Système de Garantie Participative

# DÉFINITIONS

<b>Agence de développement</b>	ONG ou organisation gouvernementale qui contribue au développement dans les pays à faibles et moyens revenus.
<b>Agriculture biologique</b>	Système de production agricole qui préconise des méthodes de cultures écologiques comme la rotation des cultures, le compost et la culture mécanique afin de préserver la fertilité du sol et maîtriser les ravageurs, et qui exclut l'utilisation d'engrais et de pesticides chimiques, de substances de croissance, d'adjuvants alimentaires pour le bétail et d'organismes génétiquement modifiés.
<b>Amortissement</b>	Etalement du coût d'un bien (équipement, bien immobilier, véhicule etc.) sur sa durée d'utilisation.
<b>Avantage concurrentiel</b>	Situation de supériorité qui permet à une entreprise de soutenir la concurrence.
<b>Biologique par défaut</b>	Système d'exploitation agricole qui n'utilise pas d'intrants chimiques, mais ne veille pas activement à préserver la fertilité du sol (comme par exemple en utilisant des engrais biologiques et en appliquant la rotation des cultures).
<b>Certificat de transaction</b>	Document officiel certifiant qu'un volume de marchandises expédiées est issu de la production biologique.
<b>Certification</b>	Opération par laquelle un organisme indépendant atteste de la conformité d'un produit ou d'un service à certaines caractéristiques ou à certaines normes.
<b>Chaîne logistique</b>	Ensemble des processus permettant à un produit de passer du producteur au consommateur, en privilégiant le sourçage.
<b>Commerce équitable</b>	Le commerce équitable se base sur un marché organisé ayant pour but d'aider les producteurs des pays en développement grâce à une meilleure rémunération et en veillant au respect de certaines règles au niveau social et environnemental.
<b>Conversion</b>	Opération qui consiste à passer de la production conventionnelle à la production biologique.
<b>Coopérative</b>	Une coopérative de producteurs qui met en commun leurs productions et sa vente, y compris éventuellement la transformation, l'exportation et la provision d'apports.
<b>Culture associée</b>	Sur une même parcelle, culture de plusieurs espèces parallèlement à une culture principale.
<b>Cycles du porc</b>	Fluctuations cycliques de l'offre et des prix ; des prix élevés entraînant une augmentation de la production, qui entraîne une surproduction, donc une chute des prix qui provoque à son tour une diminution de la demande etc.
<b>Entrepreneur</b>	Personne propriétaire d'une entreprise qui en assume la responsabilité au niveau des risques inhérents et du résultat.
<b>Entreprise biologique</b>	Opérations commerciales réalisées par une entité spécifique impliquée dans la production, la transformation ou le commerce de produits biologiques.
<b>Exportateur</b>	Société ou coopérative qui exporte des biens.
<b>Facilitation</b>	Activité destinée à faciliter le bon déroulement des tâches pour les autres. La facilitation de la filière signifie l'aide apportée à la coordination et la communication entre les différents opérateurs de la filière.
<b>Filière</b>	Ensemble des activités qui confère de la valeur au produit, depuis sa production jusqu'à sa consommation.
<b>Intrants</b>	Ensemble du matériel utilisé pour la production agricole, tels que les semences, les engrais et les moyens utilisés pour la lutte contre les ravageurs.
<b>Marge bénéficiaire brute</b>	Différence entre les recettes et les coûts de production (à l'exclusion des charges indirectes ou du coût de la main d'œuvre).
<b>Mise en commun</b>	Rassemblement de matières premières issues de plusieurs fermes individuelles.
<b>Opérateur</b>	Individu ou entreprise directement impliqué dans la production, l'achat, la transformation ou la vente d'un produit.
<b>Petit exploitation</b>	Ferme de petite taille exploitée principalement par les membres d'une même famille.
<b>Plan d'affaires</b>	Plan présentant des projets chiffrés de développement d'entreprise.
<b>Plan marketing</b>	Plan directeur des opérations de marketing destinées à promouvoir et commercialiser le produit.
<b>Prime</b>	Supplément par rapport aux prix normaux du marché, payé pour un produit de meilleure qualité, de production biologique ou de commerce équitable
<b>Prix de revient</b>	Coût total réel de production d'un produit fabriqué, sans la marge bénéficiaire.
<b>Projet biologique</b>	Initiative, avec un début et une fin déterminés, visant à développer une activité dans le domaine biologique.
<b>Provision</b>	Pourcentage ou montant supplémentaire ajouté à la trésorerie afin de couvrir certains coûts imprévus.
<b>Rotation des cultures</b>	Succession de différentes cultures sur une même parcelle.
<b>Seuil de rentabilité</b>	Seuil où les revenus commencent à dépasser les charges d'exploitation
<b>Société</b>	Une entreprise détenue par un entrepreneur individuel ou constituée en société de capitaux, qui peut réunir des agriculteurs ou des organisations d'agriculteurs qui détiennent des parts.
<b>Trésorerie</b>	Mouvement de trésorerie sortant ou entrant dans l'entreprise sur une période donnée, permettant de déterminer la liquidité d'une société.



# 1 INTRODUCTION

Les ventes de produits biologiques, de même que la production biologique dans les pays à faibles et moyens revenus, sont en augmentation constante. L'explication en est simple : cela permet aux petits exploitants d'augmenter leurs revenus tout en gérant leur terre d'une façon plus durable, mais aussi d'accéder à des marchés locaux et internationaux prometteurs et d'améliorer leurs revenus.

Nombreux sont les exemples montrant de quelle façon ce potentiel peut se transformer en un secteur sain dont toutes les parties prenantes tirent profit. Il existe cependant également des expériences moins réussies qui ne sont pas parvenues à décrocher – et conserver - un marché. Parmi elles, le cas de certaines qui se sont battus longtemps pour parvenir à assurer leur indépendance sans aide extérieure. L'objectif principal de ce guide est d'augmenter le taux de réussite des initiatives d'exploitations biologiques dans les pays à faibles et moyens revenus.

## 1.1 QUE PEUT-ON ATTENDRE DE CE GUIDE?

Ce guide est destiné à aider tous ceux qui sont activement engagés dans le lancement et le développement d'entreprises biologiques avec des petits exploitants afin qu'ils se perfectionnent et qu'ils obtiennent de meilleurs résultats. Ils doivent savoir dans quelle direction ils s'engagent, être bien préparés et capables de garder une vue d'ensemble de la situation une fois qu'ils ont lancé le projet. Nous employons délibérément ce terme 'entreprise biologique' car nous croyons fermement que les initiatives dans le domaine de la production biologique, même si elles s'attachent à améliorer les moyens d'existence des petits exploitants, ne peuvent se développer et survivre que si elles sont économiquement viables.

Vous trouverez donc dans ce guide des éléments pratiques de savoir-faire et les informations essentielles dont vous aurez besoin afin de mettre en place, gérer et développer votre activité dans le domaine biologique. En feuilletant ce guide (ou certaines parties) vous trouverez :

- un aperçu succinct mais complet des principaux aspects et points importants, notamment des principes de management utiles;
- des directives pratiques sur la façon de structurer et gérer l'entreprise biologique;
- des exemples de réussite et les facteurs clé qui ont conduit à ce résultat ;
- les écueils à éviter ;
- des éléments pour vous familiariser avec les systèmes et les outils permettant d'être efficace et performant ;
- les informations et les liens pertinents qui vous aideront à évoluer dans ce domaine.

Ce guide a été développé suivant un processus participatif avec la contribution de personnes impliquées et expérimentées dans le domaine du management ou le soutien au secteur biologique en Asie, Afrique et Amérique Latine. Dans un premier temps, le contenu identifié par l'équipe éditoriale a été testé et développé dans le cadre d'un atelier international réunissant plus de 30 spécialistes. A partir de l'expérience de ces derniers, les auteurs ont élaboré une première version du guide en s'inspirant notamment de documents et de sites internet relatif à ce sujet, qui sont cités quand nécessaire. Des ébauches du guide ont été revues par des entrepreneurs, des consultants et des experts en développement dans ce domaine. Les professionnels ont la possibilité d'apporter leur contribution sur la version en ligne de ce guide en éditant le wikibook sur [www.wikibook.org](http://www.wikibook.org).

## 1.2 A QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Ce guide s'adresse essentiellement à des personnes qui sont directement impliquées dans la mise en place ou la gestion d'une entreprise biologique avec des petits exploitants de pays à faibles et moyens revenus. Il peut s'agir d'entrepreneurs, de cadres supérieurs de sociétés mais aussi de la direction de coopératives de producteurs commercialisant des produits biologiques. Quand nous employons 'vous' dans ce guide, c'est à ces personnes là que nous nous adressons (Figure 1).

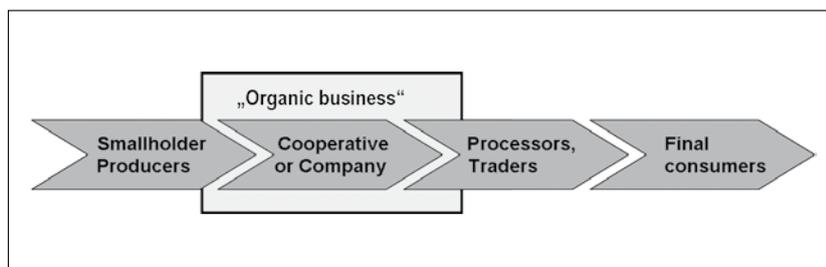


Figure 1 : L'entreprise biologique dans la filière.

Ce guide devrait également être utile à ceux qui facilitent le développement de ces entreprises. Il peut s'agir d'ONG dont l'activité porte sur le développement durable et la génération de revenus au sein des communautés rurales, ou de consultants et de services de développement d'affaires. En troisième lieu, ce guide peut également venir en aide à des bailleurs de fonds, des fournisseurs de services financiers et des agences gouvernementales particulièrement actives ou concernées par ce secteur afin de mieux comprendre les particularités du commerce biologique et de venir en aide aux initiatives pertinentes. Le Chapitre 12 traite spécifiquement des organisations qui facilitent et contribuent au développement des entreprises biologiques.

Le thème central de ce guide est l'entreprise biologique et dans la mesure du possible dans le cadre du commerce équitable. Il ne traite cependant pas du commerce équitable dans le cadre d'une exploitation conventionnelle. Les exemples suivants d'expériences en Afrique, en Asie et en Amérique Latine donnent un aperçu de différentes activités dans le domaine du secteur biologique :

- **Transformation et exportation d'ananas en Ouganda :** Un entrepreneur individuel, qui sous-traite 200 producteurs d'ananas biologique, exporte des ananas frais et dirige une unité de séchage solaire. Il vend des ananas frais en Europe et parfois au Kenya, ainsi que de l'ananas séché en Europe et sur des marchés urbains au niveau local.
- **Production de cacao en République Dominicaine :** Une coopérative certifiée équitable et réunissant 180 associations de producteurs qui regroupent approximativement 10 000 producteurs, pour la plupart certifiés biologiques. La coopérative dirige des installations de fermentation et exporte directement en Europe et aux Etats-Unis. Les cultures intercalaires de fruits et légumes sont vendus sur le marché local.
- **Coton et légumineuses en Inde :** Une société en copropriété de 5 000 producteurs de coton qui détiennent la majorité des parts. La société de commercialisation a été mise en place pour améliorer les moyens d'existences des petits producteurs en augmentant la productivité, en diminuant les coûts d'intrants et en augmentant les revenus grâce aux certifications biologiques et équitables. Elle a instauré des partenariats commerciaux avec les industries de transformation locales et avec des marques de textile à l'étranger. Les légumineuses et d'autres cultures de rotation se vendent actuellement sur le marché local.

### 1.3 PERSPECTIVE ENTREPRENEURIALE OU DÉVELOPPEMENTALE ?

L'entreprise biologique peut être développée par des entrepreneurs utilisant leur propre fonds ou ayant recours à des prêts, ou par des organisations de producteurs qui utilisent les parts ou les cotisations de leurs membres. Ils peuvent bénéficier d'aide de fonds locaux disponibles pour le développement du secteur privé ou d'agences de développement. Ces différents acteurs ont cependant des approches souvent très différentes. Tout d'abord un entrepreneur doit s'assurer qu'il/elle va faire des bénéfices, ce qui signifie que les revenus seront supérieurs aux coûts après une phase initiale aussi courte que possible. Comme les entrepreneurs utilisent leur propre argent, ils sont généralement plus soucieux d'éviter de prendre des risques. Ils doivent particulièrement s'assurer que leurs investissements seront payants et que personne d'autre ne récupèrera leurs bénéfices. Mais ils peuvent aussi se permettre d'être opportunistes dans la mesure où ils ont la possibilité de changer d'activité en passant d'un produit à un autre et de ce fait abandonner des groupements d'exploitants.

Les organisations de producteurs disposent d'une perspective à plus long terme, tout en gardant à l'esprit le bien-être de leurs membres. Leur objectif n'est pas de faire des profits, mais d'obtenir des meilleurs contrats pour leurs membres.

#### **Exemples de réflexions d'entrepreneur**

- Comment faire des profits en peu de temps ?
- Quel est le minimum à faire, et que faire de plus si je veux vraiment faire du bon travail?
- Combien ça coûte ; est-ce qu'il existe un autre mode de financement possible?
- Quels sont les risques et comment les réduire ?
- Comment empêcher les exploitants de se retourner contre moi ?

Les agences de développement sont davantage concernées par l'impact de l'initiative biologique sur la diminution de la pauvreté et sur le développement durable au sein des communautés défavorisées. Elles doivent s'assurer qu'elles sont profitables pour les petits exploitants et que certaines questions transversales importantes comme l'équité entre les sexes et le VIH/SIDA ne sont pas négligées. Malheureusement, la plupart de ces programmes d'aide s'inscrivent dans le cadre d'un projet sur une durée déterminée et certaines activités s'effondrent au terme de cette période car elles ne disposent pas encore de capacité d'autofinancement. Dans certains cas elles sont devenues dépendantes des aides du donateur et les programmes sont dans ce cas prolongés.

#### **Exemples de réflexions d'agence de développement**

- Comment atteindre les objectifs de développement ?
- Comment s'assurer que les petits exploitants en tirent profit ?
- Comment intégrer les questions transversales (genre, intégration sociale, VIH/SIDA etc.)?
- Comment s'assurer que l'argent public est dépensé de façon responsable ?
- Comment s'assurer que les objectifs du projet sont atteints ?

Un entrepreneur clairvoyant comprendra que son activité biologique et certainement équitable ne pourra réussir à long terme que si les exploitants en tirent également profit. Par ailleurs, une agence de développement, de même qu'une coopérative clairvoyante, comprendra que les exploitants n'en

tireront profit que si la production et la commercialisation de leurs produits est gérée de façon professionnelle et concurrentielle de sorte qu'elle gagne de l'argent. Ce guide leur est destiné à tous.

En général, il est bien plus facile pour des sociétés et des coopératives déjà existantes de convertir (une partie de) leur activité au biologique plutôt que de démarrer dans ce but. Dans le cadre d'une entreprise déjà existante il est cependant nécessaire de séparer l'unité biologique de l'unité conventionnelle. Lancer une nouvelle activité, développer une ligne de produit biologique ou se lancer dans la transformation biologique sont toutes des activités pleines de défis, au moins pendant les trois premières années ; un bon entrepreneur sait quand et où demander de l'aide. La plupart d'entre eux sont cependant réticents à le faire car cela nécessite beaucoup de démarches administratives ou parce qu'ils doivent afficher leurs résultats. Cela constitue un obstacle inutile au développement de leur activité (voir chapitre 4.4).

#### **1.4 COMMENT UTILISER CE GUIDE ?**

Vous pouvez lire le guide de bout en bout ce qui vous permettra d'avoir un panorama complet du commerce biologique sous tous ces aspects. Il est cependant plus probable que vous utilisiez ce guide comme un manuel de référence, à consulter lorsque vous avez besoin d'une information ou d'un conseil sur un point précis. Au dos vous trouverez un Index qui vous aidera à localiser rapidement le sujet qui vous intéresse. Parallèlement au sommaire, le guide propose également un diagramme de flux présentant les différentes étapes habituelles nécessaires à la mise en place d'une activité dans la filière biologique (Figure 2). A chaque étape correspondent des chapitres où vous trouverez les informations idoines.

<i>Etapas</i>		<i>Chapitres</i>
<i>Préparation</i>	Se familiariser avec le sujet	2.1-2.4, 4.1
	Aperçu du marché et des besoins	3.1-3.4
	Définir votre offre	3.2, 3.5
	Vérifier l'intérêt d'acheteurs potentiels	3.2, 10.3
	Comprendre les différentes certifications	2.5, 8.1
	Identifier les besoins de conversion au niveau de l'exploitation	5.1-5.3
	Définir l'ampleur et les objectifs de votre entreprise	4.2, 6.3, 11.2
	Définir votre système d'organisation	6.2, 7.1, 4.4
	Identifier le personnel de terrain adéquat	7.3, 7.4
	Identifier les partenaires et alliés appropriés	4.2, 4.3, 11.4
	Identifier l'aide idoine	4.3, 10.4, 12.1
	Analyser la faisabilité de votre projet d'entreprise	6.4
	Elaborer un plan de développement et une stratégie	6.1, 6.3
	Planification financière, besoin en fonds de roulement	6.4, 6.5
<i>Mise en œuvre</i>	Fonder votre activité	6.2
	Etablir un système de vulgarisation	7.3
	Formation et diffusion d'information auprès des fermiers	7.2, 5.1-5.3
	Définir les prix, primes et paiements	7.5
	Aborder les questions de genre	4.4
	Choisir un organisme de certification	8.1
	Développement et maintien du SCI	8.2, 8.3
	Gestion de la qualité des produits	9.1-9.3
	Identifier les acheteurs, participer aux salons	10.1-10.3
	Satisfaire les besoins des clients	10.2
	Premier contrat avec des clients	9.5
	Vérifier le prix de revient	6.4
	Vérifier la satisfaction de la clientèle	10.3
	<i>Consolidation</i>	Parvenir à une expansion optimum
Fidélisation des producteurs		7.2
Bâtir une relation avec les acheteurs		10.3
Diversification des récoltes et des produits		5.1, 6.3
Développement des marchés locaux et régionaux		3.4
Ajouter des étapes de fabrication		9.4
Certifications supplémentaires		2.5
Révision du SCI		8.4
Développement de votre organisation		6.7, 11.3
Cœuvrer pour un environnement propice aux entreprises		11.4, 12.3

Figure 2 : Diagramme des étapes à suivre pour mettre en place une activité biologique, mentionnant les chapitres correspondants du guide.

## 2 PRODUCTION BIOLOGIQUE ET COMMERCE ÉQUITABLE

Ce chapitre résume ce qu'il faut savoir à propos de l'agriculture biologique et du commerce équitable et ce qu'implique l'exercice de ce type d'activité. Il donne également un aperçu des différentes certifications et normes de la filière de l'agriculture biologique, du commerce équitable et des initiatives liées au développement durable.

### 2.1 QU'EST-CE LA PRODUCTION BIOLOGIQUE ?

Il existe une formule simple résumant l'agriculture biologique : «Pas de pesticides chimiques + Pas d'engrais chimiques + Certification = Surprix». Si cette formule s'avère bien pratique au départ, précisons néanmoins que l'agriculture biologique est bien davantage. Lorsque les exploitants ne s'inquiètent pas du tout de la fertilité du sol ou des problèmes des ravageurs, on ne peut pas parler d'entreprise durable. Il est possible également de démarrer par une approche 'biologique par défaut', mais il est nécessaire de passer très vite à une approche plus active.

Il s'agit alors d'envisager un système de production agricole durable qui s'appuie sur des méthodes écologiques sans recours à des intrants chimiques ou des organismes génétiquement modifiés, de façon à produire une nourriture saine et de haute qualité. IFOAM, la Fédération Internationale des Mouvements d'Agriculture Biologique, définit l'agriculture biologique comme suit <sup>1</sup>:

*«L'agriculture biologique est un système de production qui préserve la santé des sols, les écosystèmes et les populations. Elle repose sur des méthodes écologiques, la biodiversité et les cycles adaptés aux conditions locales, au lieu de faire appel à des intrants aux effets indésirables. L'agriculture biologique conjugue tradition, innovation et science au profit de notre environnement et afin de promouvoir les relations équitables et une bonne qualité de vie pour tous ceux qui y contribuent.»*

Les implications de la conception des systèmes de production biologique et les défis posés sont développés dans le chapitre 5.

### Les normes et leur mise en application

Depuis les années 90, la production et le commerce biologique se sont développés au point de devenir une industrie à part entière. Afin de protéger les producteurs et les consommateurs contre des réclamations frauduleuses, il est devenu nécessaire de réglementer l'usage du label biologique. Dans le cadre d'un processus participatif continu, le mouvement biologique international a défini l'agriculture selon un série de principes et de normes<sup>2</sup>, qui constituent la base de plusieurs réglementations au niveau international (Codex Alimentarius), national (par ex : le NOP aux Etats-Unis, le JAS pour le Japon ou le NOS pour l'Inde) et régional (Les Régulations de l'Union Européenne), mais aussi pour des labels de sociétés privées (Soil Association, Naturland, BIO SUISSE etc.).

Il existe des normes biologiques pour les productions de l'usine, l'élevage d'animaux mais aussi pour les produits issus de récoltes de plantes sauvages.



1 [www.ifoam.org/growing\\_organic/definitions/doa/index.html](http://www.ifoam.org/growing_organic/definitions/doa/index.html)

2 [www.ifoam.org/about\\_ifoam/standards/norms.html](http://www.ifoam.org/about_ifoam/standards/norms.html)

Les normes biologiques ne concernent pas seulement la production agricole, mais aussi la transformation et l'étiquetage. Il existe aussi des règles pour séparer les produits biologiques des produits conventionnels afin d'éviter toute contamination ou mélange. Ces règles et réglementations constituent un minimum réglementaire. Rien n'empêche, bien entendu, de placer la barre plus haut, acheteurs et consommateurs en seront les premiers bénéficiaires !

Les inspections et les certifications octroyées par un tiers indépendant permettent de garantir que les produits labellisés biologiques répondent vraiment aux exigences fixées. Pour les entreprises qui veulent vendre des produits biologiques sur le marché international, la certification est un must. Lorsqu'il s'agit d'un produit commercialisé par un grand nombre de petits exploitants, on fait appel à des certifications collectives reposant sur des Systèmes de Contrôle Interne (SCI) (voir chapitre 8.1). Des systèmes de garantie participative (SGP) se sont développés comme forme d'alternative de garantie dans les cas de vente directe du producteur aux consommateurs sur des marchés locaux<sup>3</sup>. Tandis que sur la plupart des marchés, il existe des logos nationaux que l'on peut utiliser librement, l'utilisation d'un organisme spécifique de certification octroie le droit d'utiliser également leur logo privé (ex : Soil Association au Royaume-Uni ou Naturland en Allemagne), ce qui peut présenter des avantages au niveau de la commercialisation du produit.

## 2.2 QUE SIGNIFIE COMMERCE ÉQUITABLE ?

Le terme «Commerce Equitable» fait généralement référence à des partenariats commerciaux entre producteurs de pays en développement et partenaires commerciaux des pays riches. Il repose sur des conditions permettant aux producteurs d'améliorer leurs moyens d'existence. Une relation commerciale ne doit pas nécessairement être certifiée pour être équitable, mais cette certification octroyée par une tierce partie est une garantie d'indépendance qui assure l'intégrité de la relation commerciale et aussi de la communication auprès des consommateurs.



Il existe plusieurs normes et labels de commerce équitable sur le marché. Le système de normes et de certification le plus largement répandu est celui de la Fairtrade Labelling Organization International, FLO.<sup>4</sup> Les normes FLO abordent les aspects sociaux, socio-économiques et environnementaux, associant des exigences minimales au départ pour obtenir la certification (voir encadré) et des exigences de progrès nécessitant des améliorations progressives sur un laps de temps donné. Le mode de détermination des prix de FLO est expliqué au chapitre 7.5.

Lorsque les prix du marché descendent en dessous du prix minimum de Fairtrade, cela peut représenter un poids financier pour les acheteurs et parfois restreindre l'accès à certains marchés. L'objectif de Fairtrade est d'assurer aux producteurs un filet de sécurité précisément dans ce genre de situation. Comme des prix

3 [www.ifoam.org/about\\_ifoam/standards/pgs.html](http://www.ifoam.org/about_ifoam/standards/pgs.html)

4 [www.fairtrade.net/standards.html](http://www.fairtrade.net/standards.html)

minimums différents sont fixés en fonction des régions, ceux qui ont des prix élevés peuvent aussi ne pas être suffisamment concurrentiels sur le marché de Fairtrade.

Parallèlement aux normes générales appliquées sur tous les produits, des normes spécifiques à certains produits doivent également être respectées. Ces dernières ont été définies pour une gamme de produits de plus en plus large, mais pas encore pour tous.<sup>5</sup> Le certificat délivré par FLO n'est par conséquent pas ouvert à tous les produits, mais uniquement à ceux mentionnés dans les normes. L'audit assuré par Fairtrade vérifie que les organisations de petits exploitants respectent les normes relatives à leur fonctionnement (y compris l'administration de la prime Fairtrade), les conditions environnementales et de travail et les règles concernant la gestion des activités commerciales, comme le paiement et l'application d'un prix minimum Fairtrade.

### **Les principaux critères minimaux de FLO :**

- Le mode d'organisation des petits producteurs doit être démocratique, participatif et transparent.
- L'organisme, ou la société de l'acheteur et du producteur, signe un accord officiel qui marque le début d'une relation (de préférence à long terme).
- L'acheteur s'engage à payer les producteurs au moins le prix minimum fixé par FLO basé sur le coût calculé de la production durable.
- Si le prix du marché est supérieur au prix minimum garanti, c'est ce prix qui devra être appliqué ; pour les produits biologiques un surprix biologique doit être payé (voir chapitre 7.5).
- Parallèlement à l'achat du produit, l'acheteur s'engage à payer une prime Fairtrade afin de permettre à l'organisme dont fait partie le producteur de réaliser ses objectifs de développement ; ces derniers seront gérés de façon démocratique soit par les membres de la coopérative, soit par une assemblée mixte réunissant membres de la direction et travailleurs.
- Les normes environnementales de base doivent être respectées (comme par exemple ne pas utiliser la plupart des produits agrochimiques, ni d'OGM) pour l'obtention de la certification, avec des impératifs plus fermes au fil du temps. La conversion à l'agriculture biologique est également encouragée dans le cadre du développement.
- Certaines conditions d'emploi doivent également être respectées (ex : pas de travail forcé et interdiction de faire travailler les enfants, respect de la liberté d'association et de conditions de travail décentes, garantie d'un salaire minimum, etc.)

[www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net)

### **La certification de commerce équitable**

Les normes et la certification FLO sont destinées à renforcer la position des petits exploitants organisés en coopératives ainsi que des travailleurs dans les plantations. Les fermiers sous contrat vendant des marchandises à une société peuvent également participer dans le système FLO, et l'ouverture prochaine à un éventail de structures de producteurs plus larges est envisagée.

Les frais encourus par le producteur pour la certification FLO sont généralement couverts par l'organisation de producteurs ou l'exportateur. Le fonds de certification des producteurs accorde une subvention aux organisations de petits exploitants souhaitant postuler mais n'ayant pas les moyens de payer les frais de cotisation pour la certification. Les marques et les détaillants qui souhaitent utiliser le label FLO Fairtrade payent une redevance à l'entité nationale compétente sur le marché concerné (ex : à TransFair en Allemagne, à Max Havelaar en France, en Suisse et aux Pays-Bas, à Fairtrade Foundation au Royaume-Uni). En retour cette dernière se charge de sensibiliser les consommateurs à Fairtrade et à ces produits. Dans la

<sup>5</sup> La certification FLO pour les produits non-agricoles, comme les produits de la forêt, le caoutchouc et les fruits de mer est à l'étude.

plupart des pays riches, le label FLO a atteint un taux de notoriété très élevé, qui est par exemple de 86% au Royaume-Uni.

Cependant, certains acheteurs préfèrent travailler avec d'autres systèmes de certification commerce équitable comme IMO (voir encadré), Soil Association et Ecocert<sup>6</sup>. Ces systèmes posent des conditions plus souples au niveau de la détermination de prix minimum, couvrent une plus grande variété de produits agricoles et ne nécessitent pas le règlement d'une cotisation, mais ils sont moins connus sur le marché que le label FLO.

### **Fair for Life**

En 2006, IMO a lancé «Fair for Life» en vue de compléter l'offre des systèmes de certification de commerce équitable existant. Ce programme repose sur des normes sociales et de commerce équitable clé comme les conventions ILO, la norme SA 8000, les normes FLO et les critères sociaux IFOAM. Toutes les opérations agricoles impliquant des groupes de petites exploitants, des plantations et des sociétés de production, de fabrication et de commerce dans le monde entier respectant les principes de la responsabilité sociale et du commerce équitable peuvent être certifiées.

La certification Fair for Life garantit que les négociations sur la fixation des prix sont transparentes, qu'une prime pour le développement social est versée et que les travailleurs bénéficient de conditions de travail décentes et équitables. Le prix minimum et la prime sont en fait négociés entre le vendeur et l'acheteur. Cette méthode de négociation est cependant critiquée du fait que les interlocuteurs ne sont pas sur un pied d'égalité ce qui ne permet pas de garantir l'équité des prix et la couverture des frais liés à une production durable.

Le programme de certification Fair for Life couvre des produits et des pays qui n'ont pas (encore) accès à FLO à toutes les étapes de la chaîne logistique et permet d'obtenir des certifications pour des produits multi-ingrédient. Les ingrédients certifiés par FLO sont considérés comme équivalents. Un système de classification des résultats au niveau social et du commerce équitable permet aux opérateurs d'évaluer leur progrès et leurs réalisations.

[www.fairforlife.net](http://www.fairforlife.net)

L'objectif de FLO est d'améliorer la situation des plus faibles dans la chaîne logistique - les fermiers et les ouvriers - en leur donnant accès au marché et en leur accordant une prime pour les investissements communautaires. L'augmentation de la valeur du produit et des capacités de négociations, par le biais de la transformation et de l'exportation, peut amener à davantage de responsabilisation. Certaines organisations de petits producteurs manquent cependant de compétences au niveau du management pour gérer les activités commerciales et l'utilisation de la prime. Il est donc essentiel pour eux d'être épaulés dans leur développement et dans l'acquisition des compétences managériales nécessaires.

L'Unité des Relations et Services aux Producteurs (PSR) assiste les organisations de producteurs dans différents domaines comme notamment fournir des conseils concernant les exigences requises pour la certification ou aider les producteurs à accéder à de nouveaux marchés et faciliter les relations avec les acheteurs. Des officiers de liaison installés localement soutiennent les actions mises en œuvre par le PSR en assurant la formation des organisations de producteurs et en favorisant la participation aux décisions concernant la fixation des prix. Par ailleurs, FLO a rédigé des manuels de formation sur différents sujets pertinents à l'intention des producteurs Fairtrade.

6 Soil Association Ethical Trade sur [www.soilassociation.org](http://www.soilassociation.org) et Ecocert Fair Trade [www.ecocert.com/-BFT-.html](http://www.ecocert.com/-BFT-.html)

## 2.3 QUEL INTÉRÊT PRÉSENTE LA PRODUCTION BIOLOGIQUE ?

Les consommateurs s'intéressent à la production biologique essentiellement pour des raisons environnementales et de santé. Ils se sentent de plus en plus concernés par les conditions de production au niveau social et écologique des produits qu'ils achètent. Les agences de développement lui viennent en aide car elle contribue à réduire la pauvreté. La production biologique représente également une opportunité intéressante à la fois pour les entrepreneurs et les petits exploitants.

### *Du point de vue de l'entrepreneur*

Le secteur biologique peut présenter un intérêt pour les entrepreneurs parce qu'ils ont entendu dire qu'il s'agissait d'un marché en expansion qui propose des prix forts et donc permet de réaliser des marges plus importantes. Certains pensent que leurs produits sont déjà biologiques et qu'il est simplement



Sonya Mwadime de Biofresh (Ouganda) Ltd sur un stand du salon Biofach (Source: AELBI)

nécessaire de les certifier pour augmenter facilement les profits. D'autres s'engagent dans ce domaine parce qu'ils sont sensibles aux objectifs de la production biologique : aider les exploitants tout en contribuant à l'amélioration de l'environnement. D'autres encore apprécient son caractère exclusif : ils aiment l'image du marché biologique, sortir du lot et faire partie d'un marché qui évalue la performance sous trois angles : social, environnemental et économique (3 P en anglais : People - Planet - Profit). Dans un marché spécialisé comme celui-ci, les concurrents sont relativement peu nombreux et l'on peut probablement rencontrer la plupart d'entre eux à l'occasion du Biofach<sup>7</sup>.

Dans l'entreprise biologique les intermédiaires sont moins nombreux et les contacts directs avec les acheteurs sont donc plus fréquents. Ces derniers aiment faire votre connaissance, venir visiter vos locaux par souci d'intégrité mais aussi pour s'assurer de leur approvisionnement en marchandises à l'avenir. Certains acheteurs souhaitent que vous deveniez un fournisseur et s'intéressent de ce fait à l'amélioration et au développement de votre activité. Au fil du temps vous pouvez devenir un fournisseur privilégié ce qui peut vous permettre de développer des relations sur le long terme et donc plus solides.

Certains acheteurs s'intéressent à votre développement, ils aiment connaître les exploitants et les aider. Ce qui peut parfois les amener à proposer leur aide à la communauté d'exploitants. Ils peuvent être capables de vous aider à préfinancer une récolte. Certains peuvent même vous aider à obtenir des aides extérieures, à se lancer dans un projet parallèle avec des bailleurs de fonds. Tout cela peut faciliter vos relations avec les exploitants et contribuer à les fidéliser.

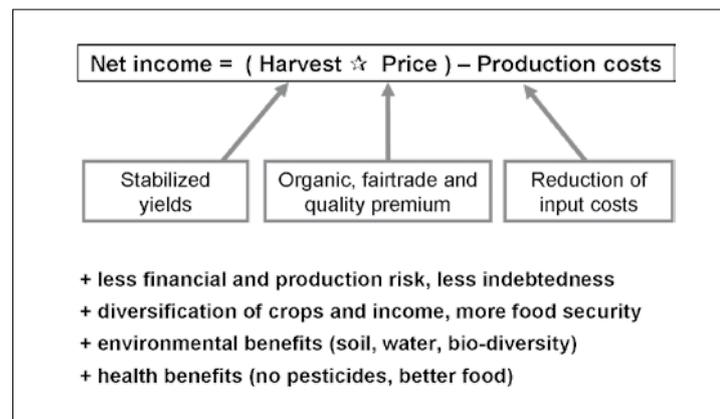
Etant donné que les produits sont généralement vendus au prix fort, la marge est donc potentiellement plus importante, ce qui contribue à davantage de souplesse au niveau financier. Cependant il y a également des coûts supplémentaires à assumer. Mais si vous parvenez à répondre aux exigences, une activité biologique peut offrir davantage de chance de réaliser des profits qu'une entreprise

<sup>7</sup> Le plus grand salon international des produits biologiques, consulter le site [www.biofach.de](http://www.biofach.de)

conventionnelle. En outre, il existe des fonds spécialisés destinés à financer les activités biologiques et équitables (voir chapitre 6.5).

### **Du point de vue de l'agriculteur**

Chaque exploitant doit décider individuellement s'il considère que l'agriculture biologique correspond à son activité. L'agriculture biologique présente pour lui plusieurs avantages potentiels (Figure 3). Rares sont ceux qui espèrent de bons rendements dès le départ. La plupart craignent qu'en cessant d'utiliser des produits chimiques, les rendements ne baissent ou que des ravageurs ne viennent détruire leur récolte – ce qui est effectivement un risque. Les rendements dans les petites exploitations conventionnelles sont généralement faibles et le sol de moins en moins fertile. En passant à des méthodes de production biologiques plus intensives et mieux gérées, les petits exploitants parviennent souvent à stabiliser et même augmenter leurs rendements.<sup>8</sup> Les améliorations résultant de l'accès à des facteurs de production, des crédits et du savoir-faire y contribuent largement. En outre, les systèmes d'exploitation biologiques sont généralement plus diversifiés que les systèmes conventionnels, ce qui contribue à une plus grande stabilité agro-écologique et économique.



**Figure 3 : Avantages de nature économique et non-économique de la production biologique comparée à la production conventionnelle.**

Les petits exploitants sont généralement très attirés par la possibilité d'obtenir un surpris. Même lorsque la conversion au biologique implique une certaine précarité les premières années, et aussi davantage de travail, la prime compense ces problèmes. En obtenant la certification, les exploitants peuvent gagner plus d'argent sur une parcelle de taille identique. Ce sont des arguments importants auprès de populations subissant des pressions importantes. Pour les groupes de petits exploitants, le prix minimum garanti dans le système équitable est une motivation importante pour chercher à obtenir la certification. Cette prime leur offre l'opportunité d'améliorer leurs moyens d'existence et également un meilleur prix à la production.

Ce qui séduit la plupart des petits exploitants c'est qu'ils ne vont pas avoir besoin d'investir dans des intrants 'pas naturels'. C'est un facteur important également sur le plan financier – la plupart

<sup>8</sup> Pretty, J., 2005. *The Earthscan Reader in Sustainable Agriculture*. Earthscan, Londres. Nemes, N., 2009. Analyse comparative des systèmes d'exploitations agricoles biologiques et non-biologiques : une évaluation critique de la rentabilité de l'exploitation agricole. FAO Rome. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/ak355e/ak355e00.pdf>

d'entre eux ont acheté des intrants à crédit, qui pouvaient représenter jusqu'à 1/3 de leurs revenus. Etant donné que les prix des engrais chimiques à base de nitrogène sont liés à celui du pétrole brut, les coûts de production dans les exploitations conventionnelles vont continuer à augmenter. Pour la production biologique, on dépense généralement moins d'argent dans les intrants – à condition de pouvoir bénéficier de formation et de conseils techniques sur la production biologique. Les femmes en particulier s'adaptent facilement à ce type de production biologique pour leur récolte marchande qui leur permet de gagner leur propre revenu. Des coûts de production plus faibles permettent également de diminuer les risques financiers, surtout dans les régions où les conditions climatiques engendrent souvent des pertes au niveau des récoltes.

La plupart des petits exploitants sont sensibles au fait que la production biologique est moins néfaste pour les sols, mais moins directement de son impact sur la qualité de l'eau et la biodiversité. Dans la plupart des cas, l'impact sur la santé les pousse à se lancer dans la conversion. Beaucoup d'exploitants ont soufferts des effets néfastes du contact avec les pesticides, comme des maux de têtes et des nausées. Ils savent que ces produits sont des poisons et n'hésitent pas lorsqu'ils ont la possibilité de s'en passer. Nombre d'entre eux connaissent les alternatives naturelles qui sont considérées comme moins nuisibles et préfèrent les utiliser. Certains (surtout les femmes) peuvent constater que le fait d'éviter d'utiliser des pesticides présentent des avantages, comme permettre de jongler entre culture marchande et vivrière, comme la patate douce et le café ou l'haricot et le coton, afin d'améliorer la sécurité alimentaire. Les risques d'intoxication alimentaire sont éliminés et il n'est pas nécessaire de stocker des pesticides à la maison.

Il est vrai que beaucoup de petits exploitants apprécient les initiatives biologiques ou de commerce équitable car elles leur permettent de bénéficier d'une assistance. Dans le cadre notamment des initiatives biologiques des formations, des visites d'agents de vulgarisation et parfois des aides sont prévus. Ils viennent en aide aux exploitants en formant des groupes et contribuent ainsi



Un petit exploitant de coton biologique au Kirghizstan  
(Source: Helvetas)

à renforcer leur position sur le marché. La prime constitue bien entendu un autre facteur motivant. Il ne faut cependant pas sous-estimer l'effort nécessaire à fournir pour devenir un bon exploitant dans la filière biologique. Il est inutile de susciter de trop grands espoirs ou de donner l'impression que c'est une tâche facile.

## 2.4 LA DIFFÉRENCE AVEC L'AGROALIMENTAIRE HABITUELLEMENT PRATIQUÉ

Une activité biologique partage beaucoup de points communs avec d'autres activités de l'agroalimentaire. Il faut parvenir à gérer efficacement la production, à être compétitif et professionnel et à maîtriser les chiffres et les risques. Néanmoins, certains aspects sont vraiment spécifiques à l'activité biologique et il est important d'en avoir conscience.

## ***Changements au niveau de la production principale***

Au niveau de l'exploitant, les principales différences par rapport à l'agroalimentaire conventionnel sont les suivantes :

- La base de production réunit un groupement d'agriculteurs déterminé qui sont certifiés biologiques mais aussi si possible équitables. Vous ne pouvez procéder à des achats qu'auprès de ces seuls exploitants et de nul autre. Ce qui signifie que vous dépendez d'eux et inversement.
- Vous devez démarrer votre activité dans une zone favorable à la production biologique et non dans des zones où les récoltes sont sévèrement attaquées par les ravageurs et les maladies.
- Vous pouvez vous heurter à des problèmes techniques liés aux ravageurs et aux maladies, à la fertilité du sol, à la gestion des éléments nutritifs et aux intrants alternatifs qui devront être réglés.
- Les agriculteurs doivent être tenus informés de leurs obligations en tant qu'exploitants biologiques, de ce qu'ils ont le droit d'utiliser et doivent également être formés afin de se perfectionner. La formation est un préalable à la certification.
- Les agriculteurs doivent être organisés, un système de contrôle interne doit être établi pour la certification du groupe.
- Les exploitations et les groupements d'agriculteurs doivent être certifiés par un organisme de certification agréé. Une fois cette certification obtenue, ils doivent faire en sorte de la conserver.

Pour parvenir à remplir toutes ces conditions il faut du personnel de terrain : des agents pour transmettre les informations et veiller au contrôle de qualité (voir chapitre 7.4). Beaucoup de coopératives emploient du personnel de terrain, cela est en revanche moins fréquent auprès de la plupart des entrepreneurs, qui résident parfois dans la capitale et délèguent les achats à des intermédiaires. Une entreprise biologique doit être intimement impliquée au niveau de la production principale.

## ***Différence au niveau des achats, du stockage et de l'emballage***

Comme vous effectuerez chaque année vos achats auprès des mêmes petits exploitants et que vous devrez soigneusement noter les quantités achetées, certains changements devront être mis en place au niveau des achats. Dans bien des cas, les intermédiaires traditionnels ne parviennent pas à gérer ces changements et doivent être remplacés par des acheteurs et des magasiniers. Vous ne pourrez obtenir la certification qu'avec un niveau de transparence élevé car vous serez susceptible d'être interrogé sur l'origine de certains produits et d'être capable de remonter ainsi jusqu'à l'agriculteur concerné.

Un produit biologique doit être stocké séparément et identifié comme tel dans un lieu de stockage propre qui ne doit pas avoir été désinfecté par fumigation contre les ravageurs. Il y existe également certaines exigences spécifiques au niveau de l'emballage et de l'étiquetage qui sont détaillées au chapitre 9. Remplir ces exigences au niveau des achats, du stockage et de l'emballage peut engendrer des frais supplémentaires, mais est aussi destiné à améliorer la qualité et l'efficacité.

## ***A marché différent, exposition différente***

La qualité est souvent une question encore plus importante au niveau des marchés biologiques que conventionnels. Etant donné que les produits biologiques sont vendus avec un surprix, consommateurs et acheteurs attendent un produit de haute qualité. La prime de commerce biologique conjugue les exigences d'un produit certifié et de bonne qualité. Sur ce marché vous êtes responsable de votre produit mais cela ne s'arrête pas une fois que vous avez été payé. Ce sens de la responsabilité doit être transmis à tous les niveaux du personnel : vous êtes responsable de votre base logistique.

Le fait de pratiquer une agriculture biologique va vous permettre de bénéficier d'une certaine exposition, car les gens vont s'intéresser à ce que vous faites. Beaucoup souhaiteront vous rendre visite : des chercheurs afin d'étudier votre projet, différents acheteurs potentiels ou bidons, des exploitants désireux d'intégrer l'entreprise, différentes autorités souhaitant participer ainsi que des étudiants à la recherche d'un stage, sans oublier les inspecteurs des organismes de certification qui voudront visiter vos locaux et vérifier vos livres à n'importe quel moment de l'année en vous prévenant ou non !

### ***Différents modèles d'entreprises***

En vous engageant dans une activité biologique vous risquez d'être confronté à de nouveaux défis, mais aussi de nouvelles opportunités :

- Vous pouvez intéresser un acheteur dès le départ et le laisser participer à votre projet de manière à ce qu'il en devienne copropriétaire. Ce genre de coentreprise compte parmi les plus belles réussites.
- Certains acheteurs sont disposés à vous aider à surmonter les obstacles et gérer les risques, de façon à ce que vous développiez l'activité ensemble. Mais tout le monde n'est pas prêt pour ce genre d'aventure.
- Un projet biologique est plus complexe à gérer qu'une opération d'achat et de vente normale. Il faut savoir traiter avec les exploitants, les organismes de certification et les acheteurs, ce qui implique donc des bonnes capacités de management.
- Vous devez vous intéresser aux autres intervenants dans ce domaine. Vous devez savoir bien communiquer, être ouvert d'esprit, avoir envie d'apprendre, de progresser et d'aller loin. Vous devez posséder toutes ces qualités dès le départ, mais vous devez aussi vraiment désirer vous engageant dans cette voie.

## **2.5 DIFFÉRENTES SORTES DE NORMES ET DE CERTIFICATION**

Il existe des normes et des certifications spécifiques pour des types particuliers de production biologique ou avoisinantes qui ne sont pas couvertes dans les réglementations biologiques plus vastes comme les récoltes de plantes sauvages, les textiles, les produits cosmétiques etc. Elles sont 'régulées' par des normes industrielles ou privées. Vous trouverez un aperçu des principaux labels et normes en Annexe 5.1.

### ***Normes de durabilité***

Parallèlement au domaine biologique et équitable, il existe un nombre d'autres options pour d'autres initiatives de durabilité et de gestion de la qualité, certaines vont de pair avec une certification officielle et d'autres non (voir aperçu en Annexe 5.2). Les producteurs de café, par exemple, ont la possibilité de travailler avec Rainforest Alliance, Utz Certified, l'association 4C (Common Code for the Coffee Community/Code d'usage commun pour la communauté du café) ou avec des programmes privés comme Starbucks, Sara Lee et Coffee Partners. Dans le domaine du coton, il y a notamment Better Cotton Initiative (BCI) et Cotton made in Africa (CmiA).

La plupart des initiatives de durabilité ne vont pas aussi loin dans le domaine des pratiques de production durables et de normes sociales que les projets biologiques ou de commerce équitable. Elles constituent néanmoins un progrès par rapport aux pratiques conventionnelles habituelles (Figure 4). Elles peuvent constituer une étape vers la production biologique et le commerce équitable.

Toutes les certifications ne sont cependant pas conçues pour que les exploitants en tirent profit. Dans le cas de certaines initiatives de durabilité, les exploitants ne perfectionnent pas vraiment leurs

pratiques et ne perçoivent pas un revenu supérieur. Certaines normes, surtout celles qui ne sont pas certifiées, ne sont pas toujours mises en œuvre sur le terrain. Elles paraissent très jolies sur le papier mais ont en réalité peu d'effets.

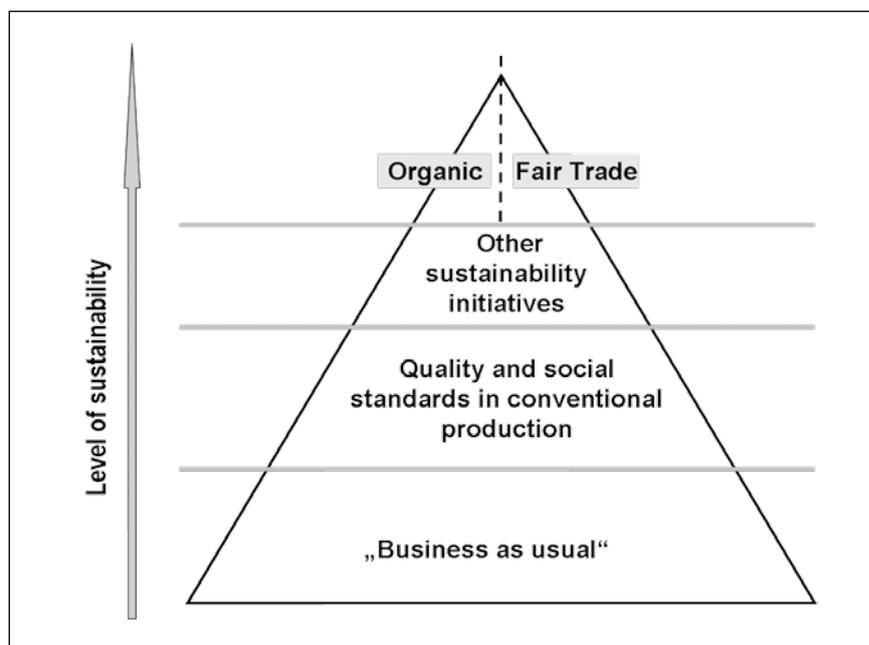


Figure 4 : Augmenter la durabilité dans le domaine de la production et du commerce des produits de base

Même avec la certification biologique ou de commerce équitable, la conformité aux critères sociaux et environnementaux n'est pas considérée comme acquise. Pour se maintenir, les initiatives biologiques et de commerce équitables doivent veiller sérieusement à ne pas négliger les problèmes de paiement équitable pour le travail saisonnier, celui du contrôle de l'érosion des sols et de l'utilisation durable de l'eau (voir chapitre 5.3). Vous en êtes tenus pour responsables par les consommateurs, les agences de développement et les organismes de la société civile – et à juste titre.

### **Normes industrielles**

Pour certains produits, domaines de transformation et marchés, il est parfois judicieux de conjuguer la certification biologique et d'autres programmes de certification plus traditionnels comme Global GAP<sup>9</sup> (prônant des bonnes pratiques agricoles, plus particulièrement dans la production de produits frais) ou SA 8000<sup>10</sup> (défendant la responsabilisation sociale, surtout dans le domaine des industries). Le Guide de Certification de la FAO donne un aperçu complet des différentes options<sup>11</sup>.

Quoi qu'il en soit, les produits et leurs emballages doivent se conformer aux réglementations alimentaires du pays importateur<sup>12</sup>, qui impose des exigences de normes au niveau de l'hygiène, des limites de degrés de contamination, des restrictions par rapports à certaines technologies et intrants comme le bromure de méthyle dans les fumigants (voir chapitre 9.4).

9 [www.globalgap.org](http://www.globalgap.org)

10 [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)

11 [www.fao.org/ES/ESC/en/15/262/highlight\\_269.html](http://www.fao.org/ES/ESC/en/15/262/highlight_269.html)

12 Ex : Réglementation européenne concernant la production et labellisation biologique [www.cbi.eu/marketinfo/cbi/docs/eu\\_legislation\\_biologique\\_production\\_and\\_labelling](http://www.cbi.eu/marketinfo/cbi/docs/eu_legislation_biologique_production_and_labelling)

## 3 SE BASER SUR LE MARCHÉ

Trop d'initiatives de productions biologiques ont autrefois été dictées par l'offre, de sorte qu'elles ne trouvaient pas de marché ou étaient confrontées à une concurrence trop rude. Il est donc important de veiller à ce que de nouvelles initiatives soient dictées par la demande. La demande, à savoir le marché, sera donc le sujet de ce chapitre.

### 3.1 QU'EST-CE QUE LE MARCHÉ BIOLOGIQUE ?

Les principaux marchés de produits biologiques sont les Etats-Unis et l'Union Européenne, le marché japonais est nettement plus réduit. Les économies émergentes, comme l'Inde et la Chine qui sont de gros exportateurs, ne sont pour l'instant que des petits consommateurs de produits biologiques. Il existe au Brésil et en Afrique du Sud des marchés locaux de produits biologiques mieux développés, plus particulièrement dans les villes. Ces pays importent cependant très peu, la consommation reposant essentiellement sur la production locale. Si les Etats-Unis et l'Union Européenne sont de gros producteurs, ce sont aussi de gros importateurs de produits biologiques. Certains de ces produits, comme le café, le thé et les fruits tropicaux viennent forcément de pays tropicaux. Mais la plupart des importations biologiques sont liées au fait que la production nationale n'est pas suffisante par rapport à la croissance du marché. Dans la plupart des pays européens et aux Etats-Unis, le nombre d'exploitations biologiques n'augmentent plus véritablement à l'heure actuelle. Les exploitants européens sont plus particulièrement confrontés à la concurrence des importations. C'est donc une chance que les pays en développement doivent saisir.

#### **Les tendances du marché**

En 2007, environ 1,2 millions d'exploitations biologiques cultivaient 32, 2 millions d'hectares de terre gérées de façon biologique.<sup>13</sup> Le volume mondial du marché des ventes de produits et de boissons biologiques est estimé à 46 milliards de dollars.<sup>14</sup> En huit ans, il a triplé de valeur. En 2009, la récession mondiale a provoqué une très légère baisse. Certaines sociétés en ont pâti mais la croissance structurelle à long terme devrait continuer de se poursuivre grâce à l'intérêt que suscite une production plus durable.

Le volume des importations biologiques en provenance des pays en développement connaît une croissance constante. C'est le cas des produits de base comme le café, le cacao, le coton, le thé et les céréales, mais également des fruits et jus de fruits, des légumes, des graines oléagineuses et des aromates. Vu que les gros détaillants développent leurs lignes de produits biologiques, une nouvelle tendance s'amorce vers une demande plus importante de gros volume par fournisseur (voir encadré).

La demande du marché en produits en conversion vers l'agriculture biologique est relativement limitée. La plupart des clients préfèrent nettement les produits biologiques aux produits en conversion. Les produits frais en conversion sont plus facilement commercialisables que les produits ou les ingrédients entreposables destinés à l'industrie de transformation. Dans le cas de pénurie de certains produits biologiques, l'approvisionnement se fait parfois auprès de production en conversion, mais en appliquant une prime moindre.

---

13 The World of Organic Agriculture 2009, [orgprints.org/15575/3/willer-kilcher-2009-1-26.pdf](http://orgprints.org/15575/3/willer-kilcher-2009-1-26.pdf)

14 Organic Monitor: [www.organicmonitor.com](http://www.organicmonitor.com)

## Répondre à la demande importante

Une année, plusieurs opérateurs de deux pays africains aspirant à se lancer dans les fruits secs sont revenus de Biofach extrêmement motivés par la demande exprimée pour l'ananas séché. Bien qu'ils se soient tous efforcés de garder le secret sur l'origine de l'acheteur, il s'avéra au bout d'un moment qu'il s'agissait d'un importateur allemand. Chacun d'eux produisit individuellement une fraction des 10 tonnes par mois que ce dernier réclamait. Néanmoins, tous voulaient devenir le fournisseur de ce client et cherchaient à acheter à bas prix la production des autres. Cela a duré deux ans sans qu'une résolution soit prise. La troisième année, une entreprise de transformation de produits alimentaires d'un autre pays a annoncé qu'elle allait cesser la production d'ananas en conserve pour passer à celle d'ananas séché, car elle avait trouvé un acheteur solide pour une quantité importante. En fait elle était entrée en contact avec le même importateur allemand qui n'avait pas encore satisfait sa demande. Si tous les opérateurs avaient rassemblés leur production, ils seraient peut-être parvenus à atteindre le volume souhaité.

## Les circuits du marché

Les produits biologiques sont commercialisés dans différents types de points de vente : les supermarchés, les magasins spécialisés, les marchés, en livraison directe et dans les exploitations. Le marché est alimenté par une myriade d'importateurs, de grossistes, de préparateurs, d'emballeurs et de distributeurs. La tendance actuelle s'oriente vers une part de marché de plus en plus importantes dans les supermarchés. Il y a une nette différence entre les détaillants de produits biologiques qui vendent exclusivement ce type de produits et les sociétés qui vendent des produits biologiques et des produits conventionnels.

La plupart des aliments sont désormais disponibles dans une version biologique. Un supermarché comme Tesco au Royaume-Uni propose plus de 1 000 articles biologiques, Coop en Suisse en propose environ 2 000, y compris des textiles. Les produits les plus populaires auprès des consommateurs sont les produits frais, comme les fruits et les légumes, le pain et les produits laitiers. Une grande variété d'aliments transformés est également disponible.

Le traitement est toujours réalisé dans le pays où se trouve le marché. L'industrie alimentaire peut donc également constituer un autre circuit intéressant pour votre entreprise.

Quand vous démarrerez dans la filière biologique, vous commencerez par le bas du marché. Vous traiterez probablement avec des sociétés qui achètent toutes sortes de produits et qui revendent à leur tour à des grossistes ou des préparateurs. Ensuite vous pourrez peut-être grimper dans la chaîne logistique et vendre directement à des préparateurs ou des détaillants. Un préparateur cherche généralement à passer outre l'importateur mais seulement lorsqu'il est persuadé que vous êtes un fournisseur fiable qui fournit en qualité constante et en respectant les quantités.

## Quel prix pouvez-vous espérer ?

La plupart des entrepreneurs qui prospectent des marchés sont à la recherche de prix attractifs. Cependant, le but ne se limite pas à chercher à obtenir le meilleur prix. Dans la filière biologique, et certainement dans celle du commerce équitable, il faut adopter une perspective plus large (voir chapitre 3.5). Ce qu'un marché signifie



Rayons de supermarché achalandés en produits biologiques  
(Source : Coop Switzerland)

pour vous dépend dans une large mesure de qui est votre acheteur. Chercher un marché signifie de trouver un(des) acheteur(s) qui vous correspondent et pas l'inverse. L'acheteur et le vendeur doivent faire bon ménage.

Généralement, les prix des produits biologiques sont liés à celui des prix du marché mondial. Les prix du marché des produits biologiques fluctuent en fonction des évolutions de l'offre et de la demande. Il n'y a donc pas de prime biologique fixe sur le marché. En moyenne vous pouvez espérer 5 à 15% de prime biologique sur les produits entreposables et 10 à 25% pour les produits frais. Parfois en période d'engorgement du marché elle peut avoisiner zéro, alors qu'en cas de pénurie ou dans le cas de produits de spécialité elle peut grimper jusqu'à 50%. D'autre part, la fixation des prix des produits à valeur ajoutée ou semi-finis n'est pas très touchée par les prix internationaux, mais dominée par les lois du marché biologique. La tendance générale est à la baisse des primes biologiques. Souvenez-vous, la prime biologique inclut souvent la prime de qualité. C'est ce que vous obtenez quand vous vendez le produit – ce que vous payez à l'exploitant est un autre problème (voir chapitre 7.5).

### **Pertinence du marché de commerce équitable**

Avec un chiffre d'affaire de 2,9 milliards d'Euros en 2008, le marché des produits équitables est environ dix fois plus petit que celui des produits biologiques. Cependant, ce segment de marché a connu une croissance plus rapide que celui du biologique. Seul un nombre limité de produits est actuellement disponible en commerce équitable, alors que quasiment tous les aliments existent dans une version biologique. Environ 30 à 40 % de tous les produits de commerce équitable sont aussi certifiés biologiques. Le marché de commerce équitable est un sous-ensemble du marché biologique, c'est-à-dire que la certification biologique vient généralement s'ajouter à un produit biologique existant. La grande différence étant le prix minimum garanti pratiqué dans le commerce équitable. Si la certification de commerce équitable permet généralement d'améliorer sa position sur le marché, le prix minimum peut aussi éventuellement constituer une limite, car il rend le produit plus cher.



Panier à provisions rempli de produits biologiques équitables (Source : Transfair Germany)

Généralement, seule une partie de la production des producteurs certifiés du commerce équitable peut être vendue en tant que telle. Le solde restant est vendu sur le marché conventionnel. Si votre production est certifiée biologique, la plupart sera normalement vendue en tant que production biologique, tant que la qualité est bonne.

En tant que fournisseur de produits biologiques, vous devez réaliser que la plupart de vos consommateurs s'attendent à ce que vos produits soient également équitables. Par conséquent la plupart des acheteurs veulent également que vos produits biologiques soient certifiés issus du commerce équitable. Si vos acheteurs de produits biologiques vous signifient qu'ils veulent des produits équitables, assurez-vous qu'ils savent bien ce que cela implique (voir chapitre 2.2), et qu'ils sont prêts à payer le prix minimum plus une prime de commerce équitable. En général il est conseillé de suivre les principes du commerce équitable dans le cadre de votre activité et de vous en servir dans vos négociations avec vos acheteurs, que vous soyez officiellement certifié ou non. Adopter une démarche équitable rend votre entreprise plus attractive aussi bien auprès des exploitants que des clients.

## **3.2 LE CLIENT D'ABORD !**

Il y a deux types de clients : vos acheteurs et le consommateur final. Dans le cadre de vos discussions avec vos acheteurs, vous évoquerez les consommateurs et ce qu'ils veulent. Il est donc important d'avoir une idée des clients qui vont acheter votre produit, ou un produit traité qui contient votre ingrédient.<sup>15</sup>

Dans les négociations commerciales, les acheteurs représentent les consommateurs. Ils sont censés connaître leurs marchés et les consommateurs et ils le revendiquent. Il est très difficile de discuter avec les acheteurs, qu'ils aient tort ou raison. Il est donc préférable d'admettre que c'est la demande qui dicte le marché. Donc lorsqu'un acheteur vous dit que le marché réclame un autre type d'emballage, ne discutez pas. Lorsqu'il vous dit que les consommateurs veulent de l'ananas séché d'une couleur plus claire, ne discutez pas. Dans le cas de produits qui sont mélangés, c'est un peu différent. Le marché du café n'évolue pas énormément et vous n'aurez pas à changer grand chose s'il est de bonne qualité. Dans le domaine des aliments traités et des produits à emporter des changements au niveau de la demande sont à prévoir environ tous les ans.

### ***Connaître son marché***

Il existe différentes sources d'information sur les marchés biologiques qui pourront vous donner un aperçu (voir Annexe A.1, Marchés et marketing). Vous pouvez également visiter les sites des supermarchés en ligne qui vendent des produits biologiques et également consulter les pages de certains journaux sur des marchés cibles pour trouver des articles sur l'entreprise biologique. Malgré toutes ces informations à la disposition de tous, vous aurez peut-être du mal à vous faire une idée de ce qu'il en est par rapport à votre activité. Le marché mondial des fruits séchés peut être en pleine croissance mais cela signifie-t-il pour autant que vous, avec votre produit spécifique, fourni dans des quantités et des volumes précis, pourrez prendre une part de ce marché ? En analysant de près les produits et services que vous êtes en mesure de proposer, vous pouvez sentir un marché potentiel pour vous. Il est très difficile de trouver des bonnes informations sans avoir le produit et être présent sur le marché.

### ***Des marchés aux produits***

Peut-être n'avez-vous pas encore de produit défini ou peut-être songez-vous à vous diversifier ? Vous avez peut-être quelques options de produits que vous pourriez produire mais vous ne savez pas quelle serait la meilleure. Si vous êtes dans ce cas, vous devriez commencer par vérifier quels sont les produits biologiques qui font l'objet d'une demande sur le marché et en envisagez ensuite la faisabilité technique, la rentabilité et la compétitivité (Figure 5).

Parmi les produits que vous êtes capables de produire sur le plan technique (conditions climatiques, système d'exploitation, savoir-faire), pour lequel d'entre eux existe-t-il un marché biologique offrant des perspectives et des prix intéressants ? Même s'il existe une demande, êtes-vous en mesure de répondre aux besoins du marché en terme de qualité, de volumes, de délais (plus particulièrement dans le cas de produits frais) et d'emballage (dans le cas de produits traités et à emporter) ?

Une fois que vous avez identifié les produits remplissant ces critères, vérifiez également que leur production pourrait être profitable pour vous et les petits exploitants concernés à partir de coûts de production et des prix réalistes (voir chapitre 6.4). Afin de vendre votre produit au bout du compte, il faut que vous soyez capable de rivaliser avec la concurrence. Êtes-vous compétitif au niveau du prix ou en termes de valeur ajoutée (voir chapitre 3.5) ? Êtes-vous prêt à proposer aux acheteurs des prix réduits ou d'autres avantages intéressants ?

---

<sup>15</sup> Pour davantage d'informations sur les profils des consommateurs en Amérique du Nord, voir [www.ota.com/organic/mt/consumer.html](http://www.ota.com/organic/mt/consumer.html)

Des méthodes comme le RMA (Rapid Market Appraisal<sup>16</sup> - analyse rapide des marchés) et le PMCA (Participatory Market Chain Approach – approche participative de la chaîne de marché<sup>17</sup>) pour mener des études concernant la filière et la faisabilité d'un marché avant de s'engager dans la production. Cette approche est particulièrement adaptée dans le cas où vous souhaitez vous attaquer aux marchés locaux et régionaux ou vendre votre production à des exportateurs locaux.

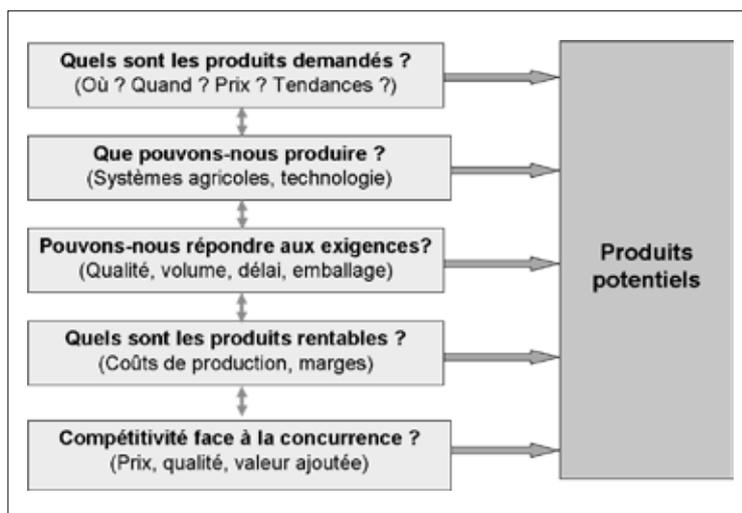


Figure 5 : Etapes permettant d'identifier les bons produits pour développer votre activité

### Des marchés aux produits – Le café biologique népalais

Le marché biologique et équitable du café est très compétitif, avec une offre actuelle en café qui dépasse la demande. Les producteurs népalais, qui ont comparativement des coûts de production élevés pour de petits volumes, ne peuvent pas rivaliser avec le marché du café biologique et équitable en général. Cependant, il y a une demande de plus en plus importante pour des cafés de spécialité d'une origine particulière. Les acheteurs ont déjà montré un certain intérêt pour le café *Arabica* poussant en haute altitude au Népal qui s'est vendu en petits volumes en Europe et au Japon. Célèbre pour ses fameuses montagnes de l'Himalaya, le Népal est réputé pour sa beauté et sa pureté, une image intéressante à exploiter au niveau promotionnel. Les organisations de producteurs de café biologique au Népal ont donc décidé de se concentrer sur un marché de café de spécialité, en axant le travail sur la qualité et la marque. Comme il faudra du temps pour accroître les volumes de production avant qu'ils n'atteignent un niveau intéressant pour les plus grosses marques qui proposent des cafés de spécialité, l'action se concentre au départ sur les détaillants spécialisés de commerce équitable et biologique. Les organisations de producteur mettent tout en œuvre pour s'assurer que seul le café de très bonne qualité est exporté, tandis que celui de qualité moindre est commercialisé dans les supermarchés népalais fréquenté par les cadres supérieurs et les expatriés.

Tandis que la sensibilisation aux bienfaits au niveau de la santé de la nourriture biologique a engendré un vif intérêt pour la production de légumes biologiques au Népal, l'organisation de producteurs de café a pu profiter de l'opportunité qu'offrait ce nouveau marché : ils projettent de promouvoir un engrais biologique à base de coque de grain de café – un sous-produit de la transformation du café. Grâce au gain supplémentaire ainsi récupéré avec la vente d'engrais, ils pourront couvrir une partie des charges indirectes et se montrer plus souple lors des négociations de prix du café.

16 Helvetas, 2004. Les clients d'abord ! Trousse à outils pour une rapide évaluation du marché.

[www.helvetas.org/wEnglish/competencies/documented\\_experiences/doc\\_resources.asp?navid=16](http://www.helvetas.org/wEnglish/competencies/documented_experiences/doc_resources.asp?navid=16)

17 Bernet, Thomas (ed.), 2006. Participatory Market Chain Approach. [www.papandina.org/fileadmin/PMCA/User-Guide.pdf](http://www.papandina.org/fileadmin/PMCA/User-Guide.pdf)

### 3.3 FAIRE CORRESPONDRE L'OFFRE À LA DEMANDE

Trop de projets ont été mis en œuvre sans une visibilité suffisante sur la demande réelle pour les produits. S'il est en revanche très difficile d'être sûr de la demande concernant un produit qui n'existe pas encore vraiment, il est néanmoins important d'essayer de sentir le marché comme par exemple en interrogeant des commerciaux lors d'un salon. Il est très important dans ce cas que vous puissiez donner des chiffres réalistes en termes de volume de production et de délais. Il faut ensuite entretenir ces contacts, en leur envoyant par exemple des comptes-rendus semestriels de l'évolution de votre activité ou des échantillons avant que le produit certifié ne soit disponible. Vous pouvez envoyer un échantillon conventionnel tant qu'il est de la qualité que vous espérez atteindre ensuite dans le cadre de votre projet biologique. Les questions à poser pourraient par exemple être : «Que pensez-vous de la qualité de l'échantillon, quel prix seriez-vous prêt à payer pour ce genre de produit et par quel volume de production seriez-vous intéressé ?»

Il est important également de disposer de données réalistes concernant votre propre production, le nombre de petits exploitants qui sont prêts à participer au projet, la surface de terrain dont ils disposent et les ventes qu'ils ont réalisé au cours de ces dernières années. Dans la plupart des cas les agriculteurs, les agents de vulgarisation, les autorités et tout le monde a tendance à se montrer très optimiste. Or, les acheteurs potentiels sont vraiment las des fausses estimations. Nous vous recommandons donc de commencer par des quantités raisonnables (mais suffisantes néanmoins pour remplir un conteneur), d'être prudent et de ne pas prendre trop de risques. Une fois que vous avez réussi et que vous connaissez mieux le marché, vous pourrez envisager de vous développer davantage (voir chapitre 6.3).

#### ***S'adapter à la demande***

Si vous avez des doutes sur votre offre, sachez que la demande n'est pas stable non plus. Les marchés biologiques sont sujets aux fameux «cycles du porc» qui engendrent des fluctuations entre l'offre et la demande, tout comme sur les marchés des denrées agricoles conventionnelles. N'oubliez pas qu'il existe un seul marché pour toute votre production, sur lequel vous vendez le même volume d'un même produit chaque année. Il vaut mieux s'attendre à une éventuelle stagnation de la demande, voire aussi à une augmentation. Vous souhaiteriez peut-être réaliser un certain volume à partir de contrats fixes et une autre partie 'en fonction du développement du marché' ? Pour cela il faudra vous reposer sur différents types d'acheteurs et différents produits. Vous avez peut-être des relations à long terme avec certains acheteurs, qui vous achètent des quantités précises selon des contrats de vente établis ? Pour le reste de votre production vous pouvez essayer de trouver de nouveaux clients ou de vendre sur le marché libre. Dans le premier cas il ne faut pas avoir de doutes, tandis que dans le deuxième vous pouvez spéculer dans une certaine mesure.

Sur la plupart des marchés internationaux de denrées, la demande semble ne jamais correspondre à l'offre (voir encadré du chapitre 11.1 Développer la production de coton biologique en Afrique de l'Ouest). Bien entendu, lorsque l'offre est faible, les prix montent et inversement. Sur les petits marchés en expansion, le rapport entre l'offre et la demande peut changer rapidement. Les prix peuvent être élevés une année, mais lorsqu'un autre pays gros producteur commence sa récolte, ils se mettent à chuter. Il existe plusieurs moyens de se bâtir un coussin :

- Entretien de solides relations avec différents types d'acheteurs qui traitent avec différents marchés de détaillants et industries de transformation.
- Vendre vos produits dans différents pays sur deux continents différents.

- Vendre une partie de vos produits juste après la récolte mais disposer de l'espace nécessaire pour en stocker une partie pendant six mois.
- Toujours garder une solution de repli pour vendre vos produits sur des marchés locaux ou régionaux.
- Classer vos produits en catégorie de manière à pouvoir fournir différentes qualités pour différents circuits de marché (par exemple les fruits de première qualité pour l'exportation, la qualité moyenne pour le séchage et le restant pour les jus).
- Trouver un marché pour les sous-produits (par exemple pour les graines de coton, les feuilles de cactus)
- Diversifier votre production (voir chapitre 6.3)

### 3.4 PERTINENCE DES MARCHÉS LOCAUX ET RÉGIONAUX

Il existe des différences entre les marchés ruraux à l'échelle locale, les marchés urbains à l'échelle régionale (dans un même pays ou des pays voisins) et les marchés internationaux des produits biologiques (Figure 6). Sur les marchés ruraux de la plupart des pays en développement, les produits biologiques se ne vendent pas avec la prime biologique mais grâce à leur qualité. Ces marchés sont particulièrement intéressants pour les petits exploitants de produits biologiques qui vendent une partie de leur culture de rotation localement. Les marchés urbains à l'échelle régionale offrent la possibilité de pratiquer des bons prix pour les produits biologiques, particulièrement les produits frais de haute qualité. Pour beaucoup de pays en développement les marchés de l'exportation fournissent encore la meilleure opportunité pour vendre à un prix raisonnablement élevé. Cependant, les exigences en termes de logistiques, de gestion de la qualité et de certification officielle sont également importantes. En outre, il faut être en mesure de rivaliser avec d'autres pays qui produisent le même produit. Viser uniquement l'export avec un produit unique est donc particulièrement risqué. Dans la plupart des cas la meilleure stratégie consiste à vendre différents produits sur différents marchés (locaux, régionaux et internationaux).

Les sociétés pratiquant l'exportation ne traitent pas, ou n'aiment pas traiter sur les marchés locaux et régionaux. Le marché local concerne souvent une gamme de produits différente de ceux destinés à l'export. Il y a cependant parfois des recoupements, comme dans le cas par exemple des mangues au Mali, où les mangues séchées sont destinées à l'export (certaines vont également sur le marché

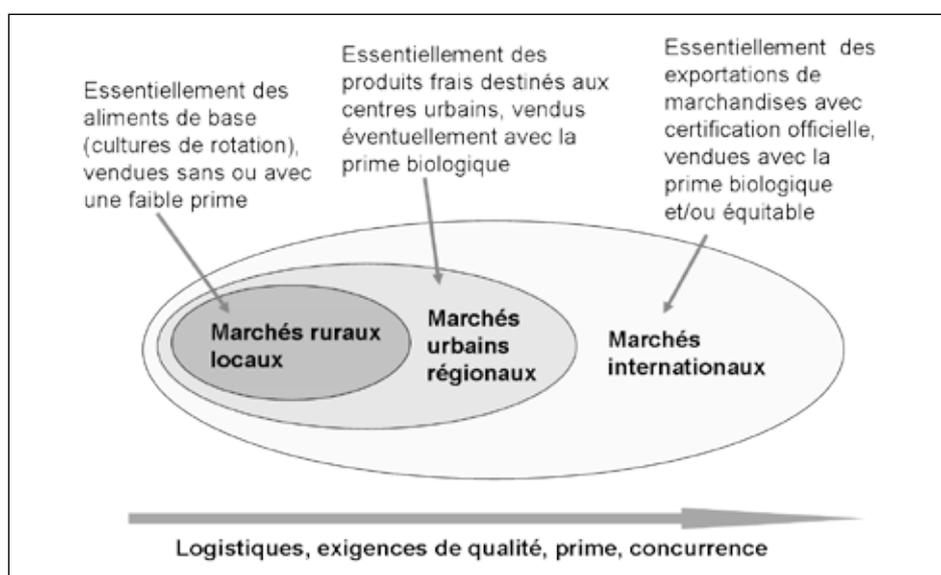


Figure 6 : Caractéristiques des marchés locaux, régionaux et internationaux pour les produits biologiques

local, voir encadré), tandis que les mangues fraîches de première qualité sont destinées aux marchés régionaux (certaines sont également exportées) et que le restant est utilisé pour les jus de fruits vendus sur les marchés urbains à l'échelle régionale. En Ouganda, les ananas peuvent être exportés frais ou séchés en Europe, tandis que des cargaisons d'ananas frais sont vendus sur le marché des jus au Kenya. Pour les producteurs de miel de Tanzanie, il s'est avéré plus intéressant de vendre au marché kenyan que d'exporter en Europe.

### **Promouvoir les mangues séchées biologiques au Mali**

«Ici au Mali nous produisons des mangues biologiques et conventionnelles. Une partie des mangues biologiques est séchée pour l'exportation. Pour ce faire, nous devons nous assurer que seulement les mangues biologiques suivent le processus de séchage. Au départ, nous ne produisions que des copeaux, mais ensuite les acheteurs ont exprimé le souhait d'avoir des lamelles, qui sont beaucoup plus difficiles à découper. Aujourd'hui, nous proposons les deux types de mangues séchées, de sorte que le client a le choix.

Nous avons également commencé à promouvoir les mangues séchées sur le marché local pour en faire profiter nos concitoyens et également pour diminuer notre dépendance aux exportations. Comme la clientèle n'était pas habituée à consommer des mangues séchées, nous avons dû commencer par faire connaître le produit. A plusieurs occasions, nous avons offert des échantillons pour le faire goûter, les gens étaient souvent très agréablement surpris mais trouvaient généralement le produit trop cher. Nous leur avons expliqué que plusieurs mangues étaient nécessaires pour un paquet de mangues séchées. Ce n'est qu'après avoir compris cela que les clients ont accepté de payer le prix. Pour introduire un nouveau produit, il faut vraiment faire des efforts afin de sensibiliser les consommateurs.»

*Rafiatou Diawara, Helvetas au Mali*

### **Caractéristiques des marchés locaux et régionaux**

Dans chaque pays il y a un nombre limité de personnes qui sont prêtes à payer davantage pour des produits biologiques, d'abord parce qu'ils sont meilleurs pour la santé mais aussi pour leur goût. Ce sont souvent les classes moyennes et supérieures et les expatriés qui constituent le marché local des produits biologiques. Ces marchés locaux démarrent normalement à partir des fruits et légumes. Grâce à la promotion qui a été faite pour sensibiliser les consommateurs à ce genre de produits, ce type de marché peut être amené à se développer sensiblement.

En Inde, par exemple, les légumineuses et les céréales biologiques atteignent un meilleur prix sur les marchés locaux car les consommateurs apprécient la qualité et le goût. Au Laos, une variété de riz aromatisé traditionnelle, produite par des exploitants de cultures biologiques d'une région particulière, a été introduite avec succès sur les marchés urbains. En Zambie, des exploitants de produits biologiques vendent une partie de leur production aux fermiers locaux ou aux supermarchés urbains, tandis qu'en Ouganda des livraisons à domicile de paniers biologiques ont été mises en place. Dans nombre de villes des pays à



Marché de petits exploitants biologiques au Costa Rica (Source : Ecomercados)

faibles et moyens revenus, des marchés des petits exploitants de culture biologique ont été créés, les «Eco Ferias» en Amérique Latine en constituent l'exemple typique<sup>18</sup>. Des producteurs différents se rassemblent pour vendre directement leurs productions (biologiques) aux consommateurs, ce qui est particulièrement commode pour ceux qui disposent d'une variété de produits mais en petites quantités.

Il existe bien d'autres exemples de réussites des produits biologiques sur les marchés locaux.<sup>19</sup> Grâce à une sensibilisation plus importante des consommateurs dont les revenus augmentent, le potentiel des produits biologiques sur les marchés locaux et régionaux est vraiment en progression. Les personnes exerçant une activité dans cette filière devraient par conséquent réfléchir rapidement à des manières de saisir cette opportunité.<sup>20</sup>

### **Comment gagner une part de marché sur un marché conventionnel ?**

Au Burkina Faso, alors qu'il existe une production locale d'oignons, reposant sur des méthodes biologiques (mais pas encore certifiés) le marché des oignons est dominé par les produits de l'agriculture conventionnelle importés d'Union Européenne. Les oignons issus de la production locale ont un désavantage : ils sont plus chers que les oignons importés. Mais quelques initiatives pourraient permettre d'augmenter la part de marché des oignons biologiques produits localement:

- Promouvoir les produits biologiques auprès des consommateurs urbains et dans les boutiques ;
- Distinguer les oignons biologiques au niveau de l'emballage et de l'étiquetage ;
- Mettre en avant l'oignon biologique local (souligner son goût, sa durée de conservation, l'intérêt qu'il représente pour les fermiers) ;
- Pénétrer le marché, établir un prix compétitif dans la phase de lancement ;
- Chercher un nouveau segment de marché (en se différenciant), comme les oignons secs par exemple.

*(Résultat d'un groupe de discussion dans un atelier sur la filière biologique)*

Si votre démarche au départ était de vous lancer dans l'exportation d'un produit précis, il est néanmoins important d'aider les exploitants à commercialiser leurs propres récoltes également. Plus particulièrement dans le cas de récoltes de rotations annuelles qui constituent toujours un moyen de gagner de l'argent, de faire tourner votre activité et d'occuper le personnel. Certains négociants de produits de l'agriculture conventionnelle proposent des conditions intéressantes aux groupes organisés d'exploitants biologiques car ils apprécient leur système de contrôle de la qualité et le fait que la logistique soit déjà mise en place.

Pour les produits transformés, c'est presque devenu un must de les tester sur le marché local et de rivaliser avec les importations avant de les lancer à l'export. Si vous voulez utiliser le marché local comme une étape avant de passer à l'exportation, vous pouvez cibler les chaînes de supermarchés locales, qui ont souvent des exigences similaires à celle du marché des exportations, comme une certification ou un étiquetage officiel. Les restaurants et les hôtels, sont également des clients exigeants, intransigeants sur la qualité, le respect des délais de livraison et la fiabilité.

18 Ex : [www.agrosolidaria.org](http://www.agrosolidaria.org)

19 IFOAM, 2004. Développer des initiatives marketing locales. Un guide pour les petites et moyennes entreprises: [shop.ifoam.org/bookstore/product\\_info.php?cPath=64\\_22&products\\_id=452](http://shop.ifoam.org/bookstore/product_info.php?cPath=64_22&products_id=452)

20 Bien que basé sur des expériences en Europe, le "Guide to successful organic marketing initiatives" fournit des conseils utiles sur la façon dont les organisations de producteurs peuvent développer des marchés locaux et régionaux. [www.fibl-shop.org/shop/show.php?sprache=EN&art=1338](http://www.fibl-shop.org/shop/show.php?sprache=EN&art=1338)

### 3.5 EXPLOITER VOS AVANTAGES CONCURRENTIELS

Même si la demande pour un certain produit est en augmentation, il ne faut pas pour autant considérer votre part de marché comme acquise. La concurrence entre les différents pays et producteurs fournisseurs de produits biologiques est de plus en plus importante, il est donc conseillé de régulièrement évaluer votre position par rapport à vos concurrents, sans se soucier uniquement du produit et du prix, mais aussi de votre relation avec les acheteurs.

#### ***Quel pourrait être votre avantage concurrentiel ?***

Avez-vous un produit unique que vous soyez le seul à proposer ? Chaque fournisseur a tendance à surévaluer son produit alors qu'un produit est rarement véritablement unique. Il a néanmoins des moyens de se démarquer de ses concurrents en exploitant ses avantages concurrentiels comme :

- **Mentionner de façon claire et fiable les caractéristiques du produit :** Connaissez-vous vraiment votre produit, l'avez-vous analysé, avez-vous demandé à vos acheteurs quels étaient leurs analyses ? Avez-vous une spécification officielle de votre produit ? Avez-vous demandé à vos acheteurs quelles étaient les spécifications des produits de vos concurrents ?
- **Un produit fiable et de qualité constante :** Votre produit est-il de qualité constante ? Même le simple fait que vous preniez le soin de vérifier l'aflatoxine, les micro-organismes et la teneur en huile de votre produit peut être un bon argument !
- **Certifications additionnelles :** Vous pouvez également souligner votre souci de qualité en cherchant une certification supplémentaire ou un système de gestion de la qualité permettant de développer votre activité. Votre acheteur apprécierait-il que vous utilisiez les normes ISO, GAP ou le système ARMPC ? N'hésitez pas à lui demander.
- **Davantage de flexibilité en termes de volumes :** Etes-vous prêts à fournir 200 kg pour essayer ? Etes-vous capable de fournir un conteneur de moins ou deux conteneurs de plus au dernier moment ? Pourrez-vous fournir de plus gros volumes l'année prochaine ?
- **Logistique :** Quels sont vos délais de livraison ? Votre ligne de porte-conteneur est-elle fiable, pouvez-vous garantir à votre client qu'il n'y aura pas de retard ? Disposez-vous de bonnes installations de stockage et pouvez-vous expédier des marchandises tout au long de l'année ?
- **L'histoire derrière le produit :** Pouvez-vous prouver que votre production a un impact social et environnemental positif (voir chapitre 11.2) ? Pouvez-vous fournir des informations et des visuels sur votre production ?

#### ***Etes-vous compétitif au niveau des prix ?***

Ne croyez pas qu'un prix bas soit le meilleur argument dans le domaine du commerce biologique, acheteurs comme vendeurs devraient se méfier d'un partenaire qui n'a que ce mot à la bouche. Les discussions doivent porter sur un prix rémunérateur, c'est-à-dire un prix que vous méritez et qui soit aussi intéressant pour les autres intervenants de la filière. Si vous êtes capable de défendre vos calculs, servez-vous en pour démontrer dans quelle mesure c'est le prix minimum nécessaire (voir chapitre 6.4). La plupart des entrepreneurs n'aime pas dévoiler leur structure des coûts, mais qu'ont-ils à craindre ? Vous ferez une bien meilleure impression en dévoilant vos chiffres et en vous ajustant sur les prix à la production 'sur le champ' si le taux de change évolue ou si la commande est plus ou moins volumineuse.

### **Ce n'est pas seulement une question de prix**

«Le prix n'est qu'un aspect parmi d'autres intervenant dans le choix de tel ou tel fournisseur. Les capacités de ventes et les volumes disponibles sont bien entendu également importants. L'autre point important est de savoir si le fournisseur est capable de gérer l'aspect administratif et la logistique qu'impliquent les exportations. Le produit est-il correctement emballé et expédié, le fournisseur opère-t-il avec des sous-traitants ? Il est essentiel d'avoir une bonne gestion de la qualité au niveau de la production, de la transformation et de l'exportation. Les prescriptions de qualité figurant sur les documents techniques sont aussi d'une importance capitale car elles engagent le fournisseur.

Mais l'aspect le plus important est probablement le service fourni. Est-ce que j'obtiens des réponses précises et exactes rapidement ? Puis-je faire confiance au fournisseur, me dit-il lorsqu'il pense que je lui ai demandé quelque chose d'irréalisable, essaye-t-il de trouver des solutions avec moi ?»

*-Peter Lendi, importateur d'épices, de fines herbes et de graines oléagineuses*

Le prix demeure néanmoins un aspect important dans toutes transactions commerciales. Si vous pratiquez des prix beaucoup plus élevés que vos concurrents vous aurez du mal à trouver des acheteurs. Certains pays disposent d'accords de libre-échange ou de conditions préférentielles avec d'autres pays producteurs.

### **Principales recommandations**

- Renseignez-vous sur les exigences et les tendances sur les différents marchés, y compris sur les attentes du consommateur final.
- Planifiez votre activité en vous basant sur des prix réalistes – à long terme, vous devriez être capables de fonctionner avec une prime biologique de 10-15%.
- Avant de démarrer la production, assurez-vous que vous êtes capables de satisfaire les exigences du marché (en terme de qualité, de volumes, d'emballage, de logistiques) et de rivaliser avec d'autres concurrents tout en faisant des profits.
- Informez-vous sur le marché très tôt, vérifiez les exigences de qualité sur des échantillons de vos produits.
- Soyez réalistes dans vos plans ; commencez à petite échelle, placez-vous sur le marché et développez-vous progressivement.
- Diversifiez vos marchés et pensez à une solution de repli de manière à pouvoir compenser les fluctuations du marché.
- Arrangez-vous pour commercialiser une partie de votre production à l'échelle locale ou régionale, et aidez les fermiers à vendre localement leur culture de rotation.
- Exploitez et développez votre avantage concurrentiel sans vous limiter à un prix compétitif mais en soulignant la qualité, votre flexibilité, le service et l'histoire unique de votre produit.

## 4 DÉVELOPPER DES FILIÈRES BIOLOGIQUES

Une activité dans le domaine biologique ne peut fonctionner que dans le cadre d'une ou plusieurs chaînes logistiques reliant les producteurs et les consommateurs. Ce chapitre est destiné à vous aider à définir votre rôle au sein d'une filière biologique et à trouver des moyens de collaborer de façon efficace avec d'autres intervenants.

### 4.1 QU'EST-CE QU'UNE FILIÈRE BIOLOGIQUE ?

Une filière rassemble tous les acteurs impliqués dans la production, la transformation, le commerce et la vente d'un produit spécifique (Figure 7). Il s'agit en quelque sorte de la chaîne logistique, à la différence que ce terme s'inscrit dans la perspective de l'acheteur de matières premières, tandis que la filière se concentre davantage sur la valeur ajoutée à chaque étape et sur la collaboration entre les différents acteurs de la chaîne. La filière s'applique à un contexte ou un environnement et repose sur différents types de services (services financiers, services de certification, conseil technique etc.).

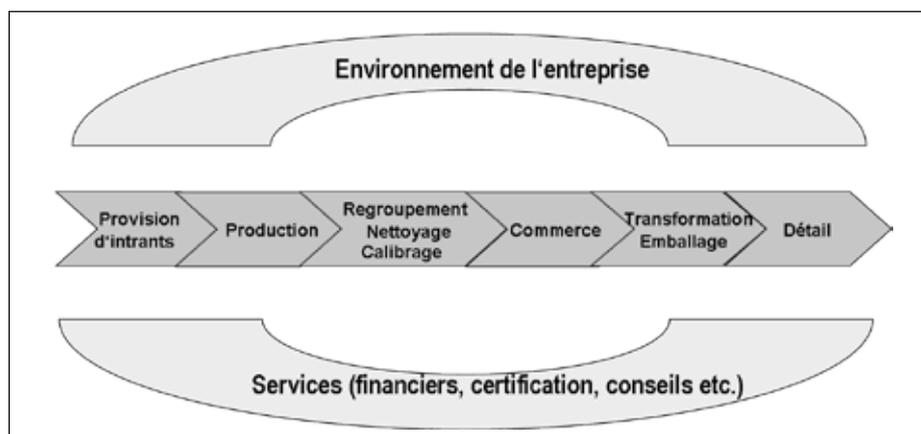


Figure 7 : Filière typique des produits de base agricoles

Nombre de mesures ont été prises pour faciliter et gérer efficacement les filières en général et plus particulièrement les filières agricoles dans les pays en développement. Certaines références utiles figurent dans l'Annexe A1 Facilitation de la filière.

#### ***A produits différents, filières différentes***

Chaque produit agricole, et sa filière, a des caractéristiques différentes. Les denrées périssables, comme les fruits et légumes frais par exemple, nécessitent une logistique plus sophistiquée et le respect d'impératifs de délai contrairement aux denrées non périssables, comme le riz ou le sésame. Les marchandises pondéreuses, comme le coton et le café, nécessitent une certaine échelle de production (des groupements d'agriculteurs plus importants) afin d'atteindre le seuil de rentabilité, tandis que la production de produits de niche de grande valeur, comme les plantes médicinales, peut être viable à une échelle nettement plus petite.

Dans une perspective de développement, des filières différentes peuvent avoir des impacts socio-économiques différents. Les récoltes qui demandent un investissement initial important comme les

fruits ou le thé, sont peu susceptibles de faire appel à des fermiers marginaux. D'autres produits, comme le karité et la citronnelle, conviennent plus particulièrement aux femmes (voir chapitre 4.4).

## 4.2 QUI FAIT QUOI DANS UNE FILIÈRE ?

L'entreprise biologique a pour fonction de fournir des produits biologiques sur des marchés prometteurs. Cela nécessite la participation d'un certain nombre d'acteurs directement impliqués dans la filière : fournisseurs d'intrants, agriculteurs, magasiniers, préparateurs, négociants, détaillants<sup>21</sup>. La filière ne peut fonctionner que si chaque acteur de la chaîne fait bien son travail et joue bien son rôle, contribuant ainsi à ajouter de la valeur au produit, et si chacun en tire profit. Dans les filières biologiques et équitables les intermédiaires sont généralement moins nombreux du fait des exigences de transparence et de traçabilité. Vu qu'il faut être capable de garantir la traçabilité et la transparence des produits biologiques, il est plus difficile de remplacer fournisseurs et préparateurs. Tous les acteurs de la chaîne doivent connaître leur rôle et bien coopérer pour que l'ensemble fonctionne, cela implique donc que tous s'engagent dans une perspective à long terme.

Pour qu'une filière fonctionne correctement et efficacement, il est important que chaque acteur impliqué joue un rôle qui corresponde à ses capacités et à sa structure. Une organisation d'agriculteurs peut développer ses activités, de la mise en commun des récoltes au premier stade de transformation, mais peut-elle aussi développer des marchés et honorer des contrats avec des acheteurs étrangers ? Les préparateurs locaux, qui peuvent faire du bon travail de sous-traitance pour une société ou une coopérative, risquent en revanche de rencontrer des difficultés au niveau de l'achat et de la vente des matières premières. Une ONG peut exceller dans la formation des fermiers et les services de vulgarisation, mais ne pas être suffisamment expérimentée pour donner des conseils dans le domaine d'une activité commerciale.

### ***Trouver un rôle qui vous convient***

Il n'existe pas de règles relatives à qui doit – ou ne doit pas – occuper un poste spécifique, mais les personnes impliquées dans l'entreprise biologique ont en général tendance à faire davantage qu'elles n'en sont réellement capables. Avant d'assumer un nouveau rôle, il est donc sage de vérifier soigneusement et en toute sincérité les points suivants :

- Avez-vous le savoir-faire technique nécessaire ?
- Avez-vous suffisamment d'expériences professionnelles et de compétences managériales ?
- Si ce n'est pas le cas, êtes-vous disposés à employer des professionnels possédant cette expérience et ces compétences ?
- Connaissez-vous suffisamment les marchés cibles et y avez-vous suffisamment de relations ?
- Est-ce que ce nouveau rôle engendre un conflit d'intérêt qui pourrait être néfaste à la mise en œuvre du projet ?
- Êtes-vous capable de réagir vite et de prendre des décisions pertinentes ?
- Disposez-vous du capital nécessaire pour les investissements et les financements des transactions commerciales ?
- Êtes-vous capable de prendre les risques qu'implique ce rôle ?

---

21 Le rôle particulier du gouvernement est traité dans le Chapitre 12.1.

- Etes-vous suffisamment bien organisé pour gérer d'importantes sommes d'argent ?
- Avez-vous suffisamment le sens du service ?
- Avez-vous les compétences et les connexions nécessaires en termes de communication ?

Souvent un élément mobilise la filière et assure que tous les liens sont en place. Dans les filières biologiques, cette fonction peut être assumée par l'organisation du producteur, la société de transformation ou l'exportateur.

### Les supporteurs de la filière

Parallèlement aux acteurs directement impliqués dans la filière, plusieurs intervenants peuvent contribuer à sa mise en place ou à son fonctionnement (voir exemple en Figure 8). Les fonctions de support habituellement nécessaires dans une filière biologique sont :

- Les services de prospection de clientèle et de conseils,
- Les services financiers (microcrédit, investissement, opérations de commerce international),
- Les services de certification (biologique et si possible équitable),
- La vulgarisation et le service de conseil en gestion (de préférence intégrée dans la filière),
- Les services de transport et de stockage,
- Les agents commerciaux et courtiers.

Etablir une carte de la filière comme celle de Figure 8 est un moyen très efficace d'avoir un aperçu des différents intervenants impliqués afin de clarifier le rôle de chacun et de faire la distinction entre acteurs de la filière et supporteurs. La distinction est assez simple: les acteurs de la filière sont propriétaires du produit pendant un certain temps (ils produisent, transforment, achètent ou vendent), ce qui n'est pas le cas des supporteurs.

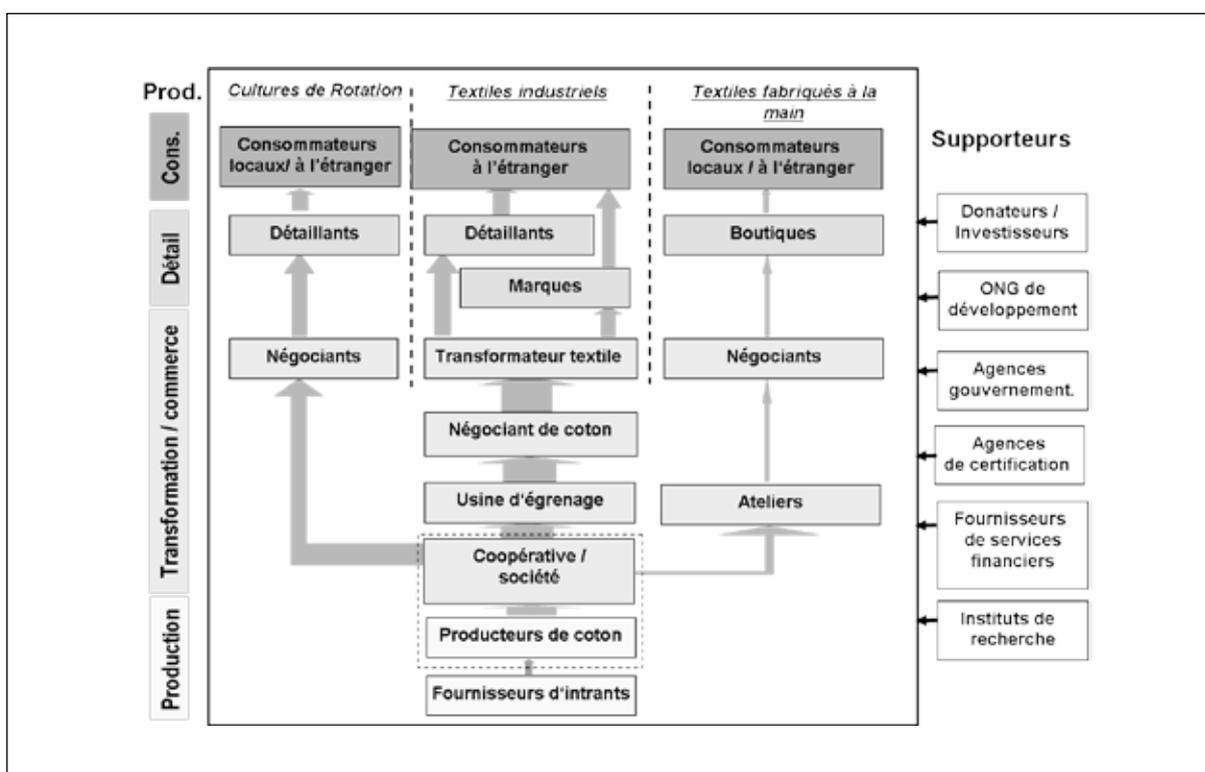


Figure 8 : Exemple de la carte de la filière du coton biologique, des intrants à la consommation du produit

Les ONG de développement et les bailleurs de fonds, qui travaillent en général sur un projet sur un laps de temps donné, peuvent contribuer au développement initial d'une activité ou d'une filière biologique, en se retirant une fois qu'elles deviennent autonomes. Leur rôle n'étant que temporaire dans la filière, elles doivent veiller à ne pas assumer une fonction vitale à son fonctionnement (voir chapitre 12.1) comme notamment l'achat ou la vente.

Le chapitre 12.2 traite du rôle des gouvernements et des facilitateurs locaux dans la création d'un environnement propice au développement de filières biologiques.

### **4.3 MONTER DES PARTENARIATS TOUT AU LONG DE LA FILIÈRE**

La filière biologique – et donc votre entreprise - ne pourra bien fonctionner que si tous les intervenants impliqués coopèrent, d'où la nécessité de créer des partenariats entre eux.

#### ***Partenariats entre entreprises et agriculteurs***

La relation entre l'agriculteur qui produit une marchandise et l'entité qui l'achète – qu'il s'agisse d'une société ou de leur propre coopérative – est extrêmement importante. Pour l'exportateur, il ne s'agit pas toujours d'une démarche naturelle. Beaucoup d'entrepreneurs ne savent pas vraiment comment les choses se passent à la campagne. Un entrepreneur qui s'est converti au biologique doit apprendre et comprendre les difficultés que rencontrent les agriculteurs. Ces derniers ont entendu des tas d'histoires d'arnaques de la part des négociants et des coopératives qui n'ont fait des promesses jamais tenues, d'où la méfiance de nombre d'entre eux à l'égard d'un quelconque nouveau projet.

Dans une entreprise biologique, où il faut compter un certain temps et pas mal d'efforts pour se convertir de l'agriculture conventionnelle à l'agriculture biologique, il est particulièrement important de développer une relation de confiance et de loyauté avec les agriculteurs. Le chapitre 7.2 revient en détail sur la manière de procéder pour y parvenir.



Réunion d'un groupe de petits exploitants avec les représentants de leur coopérative au Burkina Faso (Source: Helvetas)

#### ***Partenariats entre les entreprises et les clients***

La relation entre le vendeur (la coopérative ou la société) et l'acheteur (l'importateur, le préparateur, le détaillant), est malheureusement souvent fondée sur la méfiance - dans certains cas des financements ont disparu, des produits livrés n'ont pas été payés. En tant que vendeur, il faut savoir choisir entre spéculer sur le marché au comptant ou développer des relations commerciales dans le cadre desquelles bénéfices et risques sont partagés ou encore trouver un juste équilibre entre les deux (voir chapitre 10.1).

Bâtir une relation commerciale est bien plus compliqué que se mettre d'accord sur un prix (voir encadré). Au chapitre 10.3, vous trouverez des recommandations sur la manière de bâtir une relation client durable.

### **Faire des affaires ensemble**

Dans un pays X, un exportateur Z insiste pour obtenir au moins le prix coûtant, qu'il a calculé à 0,42 USD. L'acheteur D ne lui offre que 0,37 USD du kg, mais souhaite également soutenir l'initiative biologique de plusieurs façons. Il était prêt à donner 5 cents du prix de détail de chaque produit à un fonds venant en aide au projet. Il envisage également de soulever des fonds pour acheter des motocyclettes pour le personnel de terrain. Il souhaite lancer une campagne d'information en Europe sur l'initiative biologique et venir visiter le site avec des représentants de l'un de ses plus gros clients, un détaillant américain. D est non seulement prêt à acheter l'ensemble du stock, mais aussi à commander 250 tonnes de marchandise pour la saison prochaine.

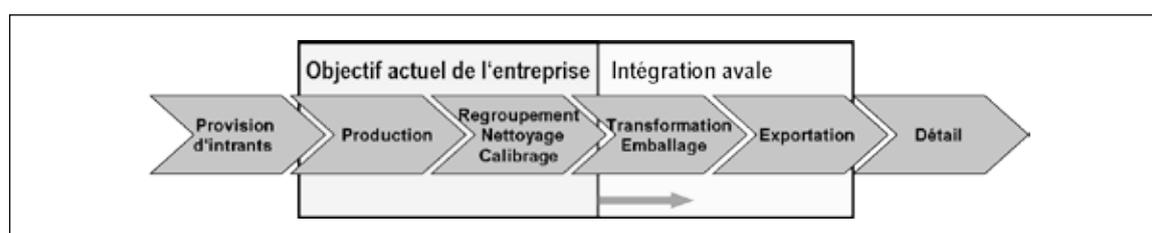
Pour cela, il est nécessaire que le projet se développe. D est prêt à fournir le fonds de roulement pour payer le personnel de terrain durant cette saison. En se basant sur des estimations de récoltes réalistes il peut dégager de l'argent pour le financement des transactions de commerciales, de sorte que l'exportateur pourrait payer les exploitants le prix fort de la main à la main le jour de la livraison. D souhaite acquérir le produit directement après la récolte, donc sans frais ni risques liés au stockage, ce qui limite également des coûts de capital (intérêt). Il paierait 95% FOB et les 5% restant après un contrôle de qualité à l'arrivée de la marchandise.

Néanmoins, Z insiste pour obtenir le prix coûtant et refuse cette offre. Au final, l'affaire ne sera pas traitée et Z a toujours sa marchandise lors de la récolte suivante, qu'il n'a pas les moyens d'acheter aux agriculteurs.

### **Une chaîne logistique intégrée verticalement**

L'intégration verticale implique de faire partie ou de s'engager dans des opérations en amont ou en aval de votre activité principale. Par exemple une coopérative de producteur peut commencer la transformation et la commercialisation du produit de ses agriculteurs (Figure 9), ou bien un exportateur peut traiter directement avec des exploitants et leur fournir des intrants. L'intégration verticale présente l'avantage de réduire le nombre d'interlocuteurs (en évitant les intermédiaires), de sorte qu'il est plus facile d'assurer le contrôle qualité et la traçabilité, permettant aussi aux systèmes de gestion de couvrir une plus grande partie de la filière.

Idéalement, cela permet une plus grande transparence et efficacité, mais d'un autre côté cela peut également augmenter les risques. Une entité qui essaye de tout prendre en charge peut ne pas être en mesure de gérer chaque étape correctement et avec professionnalisme (voir chapitre 6.2). Un négociant peut ne pas exceller dans le domaine de l'organisation de la vulgarisation et un agriculteur peut avoir des difficultés à gérer les ventes et la trésorerie. Le fait d'assumer davantage de fonctions implique également d'absorber plus de risques financiers.



**Figure 9 : Intégration aval de la transformation, de l'emballage et de l'exportation**

Une évolution naturelle pour un projet biologique est de passer du rôle de fournisseur à négociant, ou de devenir le fournisseur préféré d'une société de transformation ou d'un détaillant produisant dans le cadre d'appels d'offre (et ainsi faire partie d'une filière intégrée verticalement), voire peut-être un exportateur de produits semi-finis vendant à différents clients.

### ***Collaboration avec des fournisseurs de service***

Pour une partie de vos opérations comme le transport et la transformation, vous pouvez avoir besoin de fournisseurs de services plus efficaces au lieu d'essayer de fournir ces mêmes services avec votre propre organisation. Si cela implique de la manutention (comme au niveau du transport, du stockage, du nettoyage et de la transformation), vous devez vous assurer d'avoir pris les mesures nécessaires pour éviter les problèmes de contamination et de mélange avec le produit biologique. Pour assurer la traçabilité du produit, ces services doivent être couverts par un système de contrôle de qualité interne (voir chapitre 9.3 et 9.4). Vous pouvez aussi songer à sous-traiter la vulgarisation agricole et le contrôle interne auprès d'un fournisseur de service – qu'il s'agisse d'une entreprise privée ou d'une ONG - ou de faire appel à un service de vulgarisation agricole officielle. Si tel est le cas, assurez-vous que le service proposé correspond bien aux besoins des agriculteurs au niveau de la production biologique (voir chapitre 7.3).

### ***Fournisseurs de certifications et de services financiers***

A moins que le client principal n'insiste sur un organisme de certification spécifique, les entreprises biologiques ont le choix entre un éventail d'agence de certification installée dans leur pays. Vous pouvez choisir à quel organisme s'adresser en fonction de plusieurs critères : prix, réputation sur le marché, fiabilité ou engagement en termes de qualité (voir chapitre 8.1). Il est généralement intéressant de rester fidèle à un organisme de certification sur une période donnée et de travailler conjointement sur l'amélioration du système de contrôle interne. Lorsque l'organisme de certification connaît votre activité, il peut faire un travail plus efficace, permettant de réduire les coûts et régler certains problèmes. S'il est un point sur lequel vous devez vous informer auprès de vos concurrents dans le domaine biologique, c'est la manière dont opèrent les organismes de certification.

Vous aurez plus probablement besoin de crédit pour financer des investissements, peut-être pour disposer d'un fonds de roulement au cours de la saison ou pour financer des transactions de commerce international. Il est donc essentiel d'entretenir de bonnes relations avec vos fournisseurs de services financiers, de choisir une banque qui comprend votre projet et vos besoins et vous propose des services adaptés dans des conditions raisonnables. Si vous ne parvenez pas à trouver ce genre de service localement, vous pouvez vous renseigner auprès de certaines banques internationales qui ont parfois des programmes spécifiques destinés aux initiatives dans le domaine biologique et équitable. Pour davantage d'information sur la manière de financer votre activité, voir le chapitre 6.5. Quoiqu'il en soit, pour établir la confiance avec les fournisseurs de services financiers, vous devrez présenter un projet d'activité convaincant (voir chapitre 6.1).

### ***Traiter avec les autorités locales***

Pour démarrer une activité dans la filière biologique, il est nécessaire de développer des contacts avec les autorités locales. Vous devez au moins les informer de votre initiative et vous assurer qu'elles coopéreront et ne vous bloqueront pas dans vos démarches. Votre projet devrait normalement susciter l'intérêt des responsables locaux. Une fois qu'ils ont compris le bénéfice potentiel qu'il peut représenter pour la population, ils peuvent même décider de le soutenir.

Les responsables politiques locaux et les fonctionnaires municipaux essaient cependant parfois d'«adopter» un projet. Si tout se passe bien, ils chercheront peut-être à en revendiquer l'initiative. Il faut donc être prudent et veiller à garder votre indépendance. Les fonctionnaires municipaux peuvent changer suite à des élections et vous devrez alors établir de nouveaux contacts. S'ils ne sont pas favorables à votre projet, ils peuvent compliquer vos démarches.

Si les responsables locaux ne font pas bien leur travail, le manque de certaines infrastructures locales comme les routes de raccordement, l'approvisionnement en électricité et en eau peuvent constituer de sérieux obstacles au développement de votre activité. Avec un peu de chance vous ne serez pas le seul dans votre région à essayer de développer une activité agricole, dans ce cas il peut être utile de se concerter avec les autres entrepreneurs pour que les infrastructures nécessaires soient mises en place.

Si votre activité est couronnée de succès et respectée, les autorités devraient être à votre écoute et veiller à vous être utiles (c'est-à-dire constituer un environnement propice, voir chapitre 12.2). Si tel n'est pas le cas, vous pouvez juger nécessaire de vous associer avec des personnes qui partagent vos points de vue, des sociétés, des organisations et des lobbys luttant pour l'amélioration de vos conditions de travail, comme par exemple :

- Des lobbys contre les politiques qui vont à l'encontre du développement d'activités biologiques (comme par exemple les programmes de pulvérisation massive, les fumigations systématiques dans les ports)
- Des lobbys en faveur des politiques d'aide (comme l'aide au démarrage de projet, à la recherche, à la promotion, aux subventions d'engrais incluant les engrais biologiques)
- Des lobbys pour l'intégration de l'agriculture biologique à la politique agricole nationale ou pour une stratégie de diminution de la pauvreté et de sécurité alimentaire

### ***Un support technique de qualité ?***

Un certain nombre d'ONG, d'agence de développement et de consultants sont engagés dans le développement de filières biologiques. Auparavant, la plupart des organisations en faveur du développement avaient tendance à se concentrer uniquement sur le renforcement de la position des petits exploitants. Aujourd'hui, la plupart ont changé d'attitude et soutiennent le développement de filières viables dans lesquelles différents acteurs sont responsables et tirent des profits.

Aider les coopératives de producteurs et les entrepreneurs locaux à développer des activités biologiques viables et négocier des contrats équitables avec leurs clients n'est pas une mince affaire. Il existe des sociétés de conseil nationales et internationales spécialisées dans ce domaine qui offrent leur aide (voir Annexe 2.1).

## **4.4 LES QUESTIONS DE GENRE DANS LES FILIÈRES BIOLOGIQUES**

La production et la transformation biologique contribuent-elles de façon inhérente à responsabiliser les femmes ou à déplacer le problème de relations entre les sexes à l'intérieur des foyers, dans les coopératives et les installations de transformation ? Probablement pas. Alors pourquoi soulever cette question dans un guide destiné aux entrepreneurs et aux fournisseurs de service dans le domaine biologique ? Pourquoi soutenir la responsabilisation des femmes dans le cadre d'une activité biologique ?

Il ne s'agit pas de porter un regard attendri sur une agriculture biologique qui constituerait une alternative idyllique à l'agriculture conventionnelle. Parallèlement au souci de régler ces problèmes de genre et d'apaiser les bailleurs de fonds ou certains segments de consommateurs, il s'agit aussi de

monter que c'est une cause économique. Employer des femmes et reconnaître l'implication de tous les efforts de la famille dans les petites exploitations est une mesure efficace, de même que de montrer quels sont les coûts et les profits liées à la production et la transformation biologique. Ces questions ne devraient pas laisser indifférent un entrepreneur social<sup>22</sup> – soucieux d'être efficace et de mobiliser au maximum les ressources humaines afin de bâtir la filière dont ils dépendent.

Ce court chapitre aborde la question de genre dans le secteur biologique sous les deux angles suivants : la perspective développementale tournée essentiellement vers les fournisseurs de service et les supporteurs de projets et le point de vue économique. Il aborde certains des défis et des éventualités que présente ce changement positif pour les femmes dans le secteur biologique.



Membres d'un groupe de femmes cultivant du riz biologique au Mali (Source: Helvetas)

### ***Les relations entre les sexes dans les filières agricoles***

Certaines questions de genre, de pouvoir et d'intégration sont communes au contexte d'un pays particulier ou d'une marchandise, tandis que d'autres sont spécifiques à la filière biologique. Par exemple, la production biologique nécessite souvent plus de main d'œuvre que l'agriculture conventionnelle, comme notamment pour le désherbage. Cette charge de travail 'supplémentaire' est généralement assumée par la famille, plus particulièrement les femmes. Ce travail supplémentaire vient s'ajouter aux charges de travail 'normales' dans les champs ou à la maison.

Cela dit la conséquence positive souvent citée de cette participation dans la production et la transformation biologique est une augmentation des revenus de la famille et une amélioration des conditions de santé. Pourtant il ne faut pas non plus oublier que la participation totale des femmes dans les activités, les profits et les prises de décision concernant l'exploitation implique des contraintes qui ne doivent pas être ignorées. Les femmes jouent un rôle clé dans les exploitations, elles prennent en charge le binage, les semailles, le désherbage et le ramassage, tandis qu'au sein de la famille elles sont également responsables de la production et de la préparation alimentaire. L'implication des femmes dans n'importe quelle initiative biologique est donc vitale, mais souvent décevante, sous-estimée et marginalisée.

### ***Transformation du rôle des femmes dans les filières biologiques***

Comment aborder les questions de genre dans les filières biologiques ? Est-ce que leur participation dans la filière biologique peut (et devrait) contribuer à la responsabilisation des femmes et à un déplacement des pouvoirs ? Quel rôle peut jouer la certification biologique ou équitable dans ce processus de transformation ?

Il est essentiel pour commencer de s'assurer que les vérificateurs, les organisations de producteurs et les usines de transformations ne contribuent pas pour le moins à aggraver les positions des femmes ou ne sont pas indifférents à l'impact de leur participation dans le secteur biologique.

S'il peut paraître irréaliste ou idéaliste d'imaginer que la production, la transformation et la certification biologique vont radicalement changer en mieux les relations entre les sexes, ou avoir un impact

---

22 Voir [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)

significatif sur la place de la femme dans un certain contexte sociétal, il semble néanmoins juste de veiller à sensibiliser les populations sur ce problème et de viser un impact positif. Il existe des limites à cette évolution étant donné que la production et la transformation biologique se développent dans un contexte sociétal plus vaste, plus réticent aux changements dans les relations entre les sexes. Quel impact les systèmes biologiques ont-ils dans ce cadre ?

### ***Vers la responsabilisation des femmes au sein de l'initiative biologique***

Les agences de développement et les autres intervenants du secteur biologique sont souvent motivés par des objectifs de développement. Ils jouent un rôle important au niveau du déclenchement du pouvoir de transformation de l'agriculture biologique. Mais comment peuvent-ils avec d'autres initiateurs (sociétés, coopératives) œuvrer pour l'équité entre les sexes ? Les questions de genres peuvent être traitées :

1. Au niveau du foyer et de la communauté : en donnant accès à la terre et à l'emploi, grâce à la division du travail (généralement les tâches les moins valorisées sont réservées aux femmes), en intervenant au niveau des contraintes sociales sur la mobilité des femmes ;
2. Au niveau du producteur : en donnant accès à des programmes d'aides, à des formations (y compris sur la gestion des affaires et le management) ;
3. Au niveau institutionnel : en donnant accès aux services financiers (éventuellement entravé du fait qu'elles ne sont pas propriétaires), à des postes de direction et grâce à la participation des femmes dans la planification et la prise de décision ;
4. Au niveau politique: en mettant en place une législation pour les coopératives, le respect des droits du travail (y compris un salaire égal, des congés maternité, des services de garde d'enfants) et la création de normes obligeant les producteurs et les préparateurs à répondre à certains critères du genre élémentaires<sup>23</sup>.

### ***Quelques points essentiels pour gérer de façon responsable la question du genre***

Les démarches évoquées plus haut visent à responsabiliser les femmes à long terme. Il y a aussi plusieurs manières de contribuer à la responsabilisation des femmes dans votre entreprise biologique :

**Développer les aptitudes :** Il faut que les femmes aient la possibilité de suivre des formations aux méthodes de production biologiques, aux techniques de transformation et au savoir-faire commercial, de même qu'au management et au développement organisationnel. L'expérience montre que l'homme qui suit une formation transfère peu d'informations à sa femme. Dans certains cas, les femmes ignorent encore, au bout de plusieurs années, que leur exploitation est certifiée biologique ! Ce qui est particulièrement impressionnant lorsque l'on sait que la majeure partie du travail liée à la production biologique – plantation, désherbage, ramassage, commercialisation – est effectuée par les femmes. Cela ne constitue pas seulement une iniquité entre les hommes



Groupe de femmes en Sierra Leone en train de planifier leurs activités (Source: AELBI)

23 Comme par exemple MayaCert au Guatemala, [www.mayacert.com](http://www.mayacert.com)

et les femmes, mais aussi une faiblesse dans le système biologique. Comment le système peut-il être solide si les personnes chargées de la plupart du travail ignorant l'essence de ce système ? Cela représente un risque pour l'entreprise. C'est en développant les aptitudes des hommes et des femmes qu'on peut garantir la qualité.

**S'adapter aux emplois du temps des femmes :** Il est nécessaire d'organiser les réunions et les formations en adéquation avec le rythme des tâches incombant aux femmes. Ainsi par exemple, une formation destinée aux femmes peut nécessiter de prévoir une garde pour les enfants ou être prévue le soir, après le repas – ou à un autre horaire correspondant à leurs obligations.

**Recruter du personnel de vulgarisation et de SCI féminin :** Il est nécessaire de faire appel à du personnel de terrain féminin, non seulement parce qu'il aura un rôle de modèle, mais aussi parce qu'il sera plus à même de s'investir avec les femmes dans les organisations de producteur et celles travaillant dans les champs. Les femmes assumant une part disproportionnée du travail lié à la production, leurs perspectives sont résolument déterminantes dans le bon fonctionnement du système. Les entreprises biologiques et les organisations de producteur devraient par conséquent faire appel à du personnel féminin sur le terrain. Dans les régions où le poids de la tradition est important, le personnel féminin, qui ne communique pas de la même manière avec les femmes du village que les hommes, sera perçu comme plus accessible par les femmes.<sup>24</sup>

**Créer des groupes de femmes :** Souvent dans les villages ou les unités de transformation, les femmes discutent ensemble, partagent des idées et comparent des expériences. Mettre en place et venir en aide à des groupes de femmes peut contribuer à renforcer ces échanges. Permettre également à des groupes de femmes de définir les sujets qu'elles souhaitent traiter, et vérifier les progrès réalisés dans le cadre de la société ou de la coopérative contribue à stimuler la participation et la fidélisation. La communication ne peut que renforcer le système biologique.

**Attribuer des postes de direction à des femmes :** On considère généralement que les questions de genre sont mieux abordées dans le domaine de l'agriculture biologique que conventionnelle. Dans la plupart des cas, les femmes sont souvent effectivement à l'origine, ou très impliquées dans, des initiatives biologiques. Pour renforcer ce processus, les femmes doivent aussi avoir des postes de direction dans les organisations de producteurs ou l'agroalimentaire, ce qui implique de contribuer au développement des aptitudes des femmes dans ce domaine.

**Enregistrer les exploitants biologiques en tant que couple :** Les femmes devraient être enregistrées avec leurs époux en tant que couple d'exploitants biologiques. Cela les responsabiliserait et les pousserait à exercer une influence sur leurs maris pour qu'ils prennent leur activité plus sérieusement. Cela permet aussi aux femmes d'être sensibilisée aux revenus issus du biologique et à la façon dont il est dépensé et réparti.

---

24 Voir Grolink/Agro Eco, 2008. Gender Learning and Sharing. [www.grolink.se/epopa/Publications/GenderProjectEndReport.pdf](http://www.grolink.se/epopa/Publications/GenderProjectEndReport.pdf)

**Créer des activités propres aux femmes :** Dans certains cas, il peut s'avérer utile de créer des filières spécifiques aux femmes de manière à préserver l'intégrité du rôle de la femme dans cette filière, d'éviter l'exploitation et de créer des opportunités qui n'existeraient pas sinon. Tel est le cas dans le domaine de certains produits de base où certaines activités sont réservées aux femmes. Ainsi par exemple, ce sont les femmes qui cueillent les noix de karité ou qui sont responsables du séchage des mangues, tandis que les hommes prennent en charge la production du coton et du sésame. Cependant, on peut aussi créer intentionnellement une filière (ou une partie de la filière) réservée aux femmes. Certaines sociétés innovantes sont en train d'expérimenter ce genre de filières. L'idée étant de développer auprès des femmes, à toutes les étapes, des aptitudes et des compétences au niveau de la direction.



Femmes chargées de la transformation des noix de karité au Burkina Faso. (Source: Helvetas)

Le traitement des questions de genre dans les filières, et plus particulièrement dans la filière biologique, est un domaine actuellement en pleine évolution.<sup>25</sup> Si vous souhaitez en savoir plus sur les questions de genre dans l'agriculture biologique et les filières, merci de consulter les références figurant dans l'Annexe A1.

#### **Principales recommandations :**

- Se faire une idée précise du rôle de chacun à l'intérieur et autour de la filière, comme par exemple en dessinant une carte de la filière.
- S'assurer que les rôles attribués aux différents intervenants impliqués dans la filière biologique leur correspondent vraiment.
- Les facilitateurs temporaires comme les ONG de développement ne doivent pas assumer des tâches permanentes et devraient tout particulièrement éviter de prendre en charge l'achat et la vente de produit.
- Bâtir un partenariat sincère et confiant sur le long terme avec des producteurs et des acheteurs.
- Veiller à n'intégrer dans votre entreprise que les processus aval et amont que vous êtes capable de bien gérer.
- Si vous sous-traitez des services, assurez-vous que l'intégrité du produit est garantie et que les fournisseurs correspondent bien aux besoins de votre entreprise.
- Sélectionner avec soin les certifications et les fournisseurs de service financiers qui comprennent vos besoins et vous offrent des conditions convenables.
- Assurez-vous que les autorités locales soutiennent votre entreprise, sans que vous en soyez dépendants.
- Encouragez la participation des femmes dans l'entreprise biologique. S'assurer qu'elles ont la possibilité de participer à des activités permettant de développer leurs aptitudes et d'accéder à des postes au sein de l'organisation (en tant que personnel de vulgarisation, membres du conseil d'administration etc.).

25 Voir [genderinvaluechains.ning.com](http://genderinvaluechains.ning.com)

## 5 CONCEVOIR LE SYSTÈME DE PRODUCTION BIOLOGIQUE

Les petits exploitants et leur production constituent la base de votre entreprise. Vous dépendez de leur travail sur l'exploitation. Ce chapitre décrit ce que signifie en pratique l'agriculture biologique et les éléments à prendre en considération afin d'assurer que les exploitants deviennent, et restent, des bons agriculteurs biologiques.

### 5.1 QUEL TYPE D'EXPLOITATION BIOLOGIQUE ?

Certaines entreprises biologiques partent au départ du principe que les agriculteurs de leur zone n'utilisent que peu ou pas d'intrants chimiques parce qu'ils n'en disposent pas ou n'en ont pas les moyens. Si l'exploitation était certifiée biologique, logiquement ils pourraient au moins obtenir un meilleur prix pour leurs produits sans grands changements dans leurs méthodes d'exploitations. A y regarder de plus près, on peut constater cependant que les agriculteurs n'utilisent pas d'engrais et de pesticides parce que cela ne serait tout simplement pas rentable pour eux. L'argent que leur rapporterait un plus gros rendement couvrirait à peine les coûts des intrants et ils risqueraient même d'en perdre davantage. Peut-être est-ce dû également à l'éloignement de leurs exploitations, qui rend le coût des intrants plus élevé, ou au fait que les exploitants n'ont pas accès à des marchés leur permettant d'obtenir un certain prix pour leurs produits, voire les deux à la fois. Si les agriculteurs n'utilisent pas d'intrants, c'est en fait pour éviter de prendre des risques et tâcher de gérer rationnellement leur exploitation.

Mais lorsqu'ils parviennent à obtenir un meilleur prix pour leur produit, notamment grâce à la certification biologique ou équitable, leur situation change. L'utilisation d'engrais et de pesticides pour augmenter les rendements pourrait - théoriquement - être une opération profitable. La tentation de faire appel à ces intrants augmente donc avec le prix qu'ils obtiennent pour leur culture. Le fait d'introduire des prix équitables dans l'agriculture conventionnelle peut ainsi générer une augmentation de l'utilisation d'engrais et des pesticides. Dans l'agriculture biologique, les exploitants touchent la prime biologique précisément parce qu'ils n'utilisent pas de produits agrochimiques. Ils doivent avoir recours à des méthodes biologiques pour augmenter et maintenir leurs rendements. Une approche «biologique par défaut», sans formation permettant aux agriculteurs de perfectionner leurs pratiques (biologiques), n'est donc pas susceptible de fonctionner sur le long terme. Même si on empêche les exploitants d'utiliser des intrants chimiques, sans une vraie gestion biologique les rendements risquent de rester faibles.

### ***Systèmes d'exploitation durables***

Le fait de répondre à des normes biologiques ne signifie pas nécessairement que la production est durable. Sans véritable gestion biologique, veillant à améliorer la fertilité des sols et la stabilité de l'écosystème, une production "biologique par défaut" ne peut être durable. D'innombrables exemples ont montré que les systèmes d'exploitation biologiques bien gérés peuvent obtenir des rendements relativement élevés sans épuiser les ressources naturelles<sup>26</sup>. Dans certains contextes de faible production, la stratégie de 'peu d'intrants-peu d'efforts' peut être appropriée, mais dans la plupart des cas, l'exploitation biologique implique un travail plus important (du fait d'une gestion de la fertilité

26 Voir Pretty, J. (ed), 2005. *The Earthscan Reader in Sustainable Agriculture*, Earthscan, Londres.

Nemes, N., 2009. Analyses comparatives de systèmes agricoles biologiques et non-biologiques : Evaluation critique de la rentabilité agricole. FAO Rome. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/ak355e/ak355e00.pdf>

des sols et des ravageurs plus intensive, de l'application de fumier etc.). Pour ce faire les agriculteurs doivent recevoir une formation appropriée et des conseils techniques sur la manière de gérer de façon productive une exploitation biologique.

Même si une entreprise biologique peut démarrer sous la forme «biologique par défaut», il est essentiel de passer à une production biologique durable au cours des deux ou trois années qui suivent. Sinon la certification biologique ne contribuera qu'à réduire légèrement la pauvreté des agriculteurs pauvres, et seulement pendant un certain temps. Le fait d'introduire des méthodes biologiques modernes peut permettre d'améliorer les performances globales d'un agriculteur. Cela présente un intérêt pour la société ou la coopérative qui assure la commercialisation des produits des agriculteurs. Si les rendements par exploitant sont faibles, il faut en regrouper davantage pour obtenir un certain volume de production. Les coûts sont alors plus élevés en termes de vulgarisation, de contrôle interne, de certification, de transport, etc. que dans le cas d'une productivité élevée avec un nombre plus réduits d'agriculteurs. Si la prime est la seule motivation des exploitants pour passer à la production biologique, ils risquent de facilement abandonner lorsqu'elle diminuera.



Système d'agroforesterie avec cultures de café, de poivre, de noix de coco et d'arbres fruitiers en Inde. (Source: Helvetas)

De bonnes pratiques d'exploitation, et plus particulièrement la gestion de la fertilité du sol et des éléments nutritifs, est essentiel pour obtenir un produit de bonne qualité – qui constitue un facteur clé de réussite pour être et rester compétitif sur le marché. Il est donc préférable de miser sur des agriculteurs biologiques qualifiés pour obtenir de bons rendements – des exploitations avec un avenir ! – que de poursuivre une approche «biologique par défaut».

### **Spécialisation ou diversification des cultures ?**

Beaucoup d'initiatives biologiques démarrent en concentrant leur activité sur un produit de base ou une filière. Une démarche qui semble logique en vue d'une spécialisation – concentrer ses efforts sur l'efficacité, la connaissance de la technologie de production, l'entreprise, le marché (voir chapitre 6.3). Mais il y a aussi plusieurs bonnes raisons pour opter dès le départ pour la diversification :

- La rotation des cultures et les cultures intercalaires sont des stratégies importantes dans un système d'exploitation biologique afin de préserver la fertilité des sols et d'empêcher la prolifération des populations de ravageurs.
- La diversité des cultures permet de diminuer les risques pour les agriculteurs – si une récolte est mauvaise ou que les prix chutent, d'autres cultures peuvent compenser la perte.
- La diversité des cultures est un facteur important dans l'amélioration de la sécurité alimentaire.
- Si l'entreprise parvient à vendre plusieurs cultures, la part des charges indirectes (pour la vulgarisation, la certification, la gestion etc.) de chaque culture est réduite, ce qui rend les produits plus compétitifs sur le marché.

Même si le projet repose sur une culture principale, il est donc important d'inclure des cultures de rotation ou des cultures associées pouvant être commercialisées sur le marché biologique. Le système

de vulgarisation initialement prévu pour aider les agriculteurs à cultiver correctement le coton ou le cacao, peut également couvrir la production de maïs, de manioc ou de piments.

### **Cultures biologiques au Mali**

Mobiom – la faïtière des coopératives d'exploitations biologiques au Mali – a été fondée principalement pour organiser la production de coton biologique. Prenant vite conscience qu'il existe une certaine demande en sésame et noix de karité biologiques – des produits qui étaient déjà cultivés par la plupart de leurs agriculteurs, Mobiom a donc inclus ces cultures dans les programmes de vulgarisation afin d'améliorer les rendements et la qualité et de leur permettre d'obtenir la certification biologique. Mobiom trouve ensuite un acheteur de sésame qui liquide les récoltes locales et les exporte pour qu'elles soient transformées en huile de sésame. Afin de pouvoir produire non seulement des noix de karité mais aussi du beurre de karité, Mobiom fait construire une petite unité de transformation de beurre de karité. Aujourd'hui, le sésame et le karité représentent environ un tiers de son chiffre d'affaires. Sans cette diversification, les coûts de vulgarisation et de certification par unité de coton produite seraient trop élevés pour que le coton soit compétitif sur le marché. En 2009, lorsqu'il y a eu une surproduction de coton sur les marchés mondiaux, Mobiom a décidé de diminuer temporairement les superficies de coton et d'en faire basculer une partie sur la production de sésame et de fonio, une céréale très demandée sur le marché domestique. La prochaine étape consistera à promouvoir la culture d'une légumineuse, comme la cacahouète ou l'haricot, en rotation avec du coton et du sésame, ce qui permettra d'améliorer la fertilité des sols et donc les rendements.

### **Les méthodes pour pratiquer une bonne agriculture biologique**

Comment faut-il procéder exactement pour être un bon agriculteur biologique ? Chaque culture et chaque système d'exploitation a certes ses propres particularités en terme de méthodes d'exploitation biologique, mais il existe néanmoins certaines caractéristiques communes entre les systèmes d'exploitations biologiques de qualité qui peuvent servir de repères :

- La diversité des récoltes dans le temps (rotation des cultures) ou dans l'espace (culture intercalaire), avec notamment des plantes légumineuses ;
- L'utilisation d'une quantité suffisante de fumiers biologiques comme le fumier de ferme, le compost ou l'engrais vert, idéalement produits directement sur la ferme ;
- L'intégration d'une activité d'élevage d'animaux sur l'exploitation ;
- Le recyclage (au lieu du brûlage) de toutes sortes de biomasses et de résidus de culture ;
- Une méthode de culture du sol empêchant son érosion et préservant son humidité ;
- Des mesures préventives pour la gestion des ravageurs, des maladies et des mauvaises herbes ;
- L'absence de tout engrais et pesticides, substances de croissances et OGM.

Il existe plusieurs guides et manuels destinés à aider à mettre en place une exploitation biologique de qualité. IFOAM a publié une série de manuels de formation qui traitent de façon complète de la production biologique dans les pays tropicaux<sup>27</sup>. Des guides pratiques sur la production de cultures spécifiques sont disponibles gratuitement sur la plateforme de formation d'IFOAM<sup>28</sup>. Le Programme

27 [www.ifoam.org/growing\\_biologique/7\\_training/t\\_materials/6\\_gen\\_publications/gen\\_publications\\_main.php](http://www.ifoam.org/growing_biologique/7_training/t_materials/6_gen_publications/gen_publications_main.php)

28 [www.ifoam.org/growing\\_biologique/7\\_training/t\\_materials/training\\_materials\\_main\\_page.html](http://www.ifoam.org/growing_biologique/7_training/t_materials/training_materials_main_page.html)

des Nations Unies pour l'Environnement PNUE est en train de développer des formations en ligne sur les exploitations biologiques.<sup>29</sup>

Il ne suffit pas cependant d'avoir accès seul à ses savoir-faire pour devenir un bon exploitant. En effet, il est essentiel que les connaissances soient transmises d'une façon adaptée et efficace. Le programme de vulgarisation des initiatives biologiques doit veiller à la mise en pratique du savoir-faire. Le Chapitre 7.3. revient en détail sur la façon de procéder dans ce domaine. La mise en œuvre de certaines pratiques biologiques peut aussi entrer dans le cadre d'un accord que l'agriculteur signe avec la coopérative ou la société.

### **Les récoltes de plantes sauvages**

La récolte des plantes sauvages est un marché très différent qui réunit les herbes aromatiques, les épices, les noix et les champignons ramassés dans les forêts, les terres incultes et les pâturages et inclus également les produits forestiers non ligneux (PFNL) ainsi que les plantes médicinales. Si les plantes sauvages répondent à certaines normes sociales et de durabilité, elles peuvent être certifiées biologiques et équitables. Il existe également des normes spécifiques aux plantes sauvages.<sup>30</sup> Ces produits représentent aujourd'hui un marché en pleine croissance dans le domaine des soins du corps, des produits cosmétiques et des médecines naturelles.<sup>31</sup>

Les plantes sauvages constituent un secteur qui reste relativement non-officiel et non réglementé, impliquant un grand nombre de ramasseurs qui font souvent partie des franges les plus marginales de la société. Faire le lien entre ces ramasseurs et les marchés biologiques et équitables, permettrait donc d'aider les plus pauvres des pauvres, mais il n'est guère facile de parvenir à les organiser de façon à obtenir une bonne fiabilité au niveau de récolte. Des pratiques traditionnelles ou imprudentes peuvent entraîner une surexploitation des plantes, surtout lorsqu'il s'agit du ramassage des racines. Dans la plupart des cas, les ramasseurs manquent de formation sur la manière de récolter tout en préservant la pérennité des plantes sauvages. Il est donc important que ramasseurs et acheteurs respectent des taux de récoltes durables. Comme ce secteur représente des groupes importants de ramasseurs qui récoltent parfois de petites quantités, développer un Système de Contrôle Interne qui ne soit pas trop coûteux et efficace n'est pas une mince affaire. L'expérience montre que les récoltes de plantes sauvages sont plus faciles à gérer lorsqu'il s'agit d'une activité parallèle d'un groupe de producteurs biologiques qui est déjà organisé dans le cadre de la certification biologique.

## **5.2 GÉRER LA CONVERSION VERS UNE AGRICULTURE BIOLOGIQUE**

L'un des défis plus importants auquel sont confrontées les nouvelles initiatives biologiques est de motiver les agriculteurs pour qu'ils convertissent leur exploitation au biologique. Si ces derniers apprécient en général la prime biologique attribuée pour la non-utilisation de produits chimiques et hochent la tête lorsque vous évoquez les avantages au niveau de la fertilité du sol, de la santé et de l'environnement, il se peut néanmoins que cela ne fasse pas partie de leur priorité. Souligner la diminution de frais d'intrants est en revanche un argument plus motivant. La production biologique entraîne une plus grande charge de travail afin d'améliorer le système et de maintenir la fertilité du sol et de donc changer les méthodes d'exploitation. La principale question que se posent les

29 Consulter [www.unep-unctad.org/cbtf](http://www.unep-unctad.org/cbtf) → Organic.Agriculture

30 Ex. Certification FairWild, voir [www.fairwild.org](http://www.fairwild.org)

31 Voir IFOAM/ITC, 2007. Aperçu de la production et du marketing mondial des plantes sauvages biologiques. [www.intracen.org/organic](http://www.intracen.org/organic)

agriculteurs est de savoir si cette conversion est économiquement viable, à court et à long terme. Une comparaison entre les estimations des marges bénéficiaires de chaque culture de rotation permet de donner un aperçu sur l'intérêt de la conversion biologique d'un point de vue agronomique<sup>32</sup>, mais il faut faire attention à ne pas être trop optimiste sur le rendement et le prix biologique que vous pouvez atteindre.

Lorsque les agriculteurs démarrent à partir d'une exploitation «biologique par défaut», le problème est de démontrer que la main d'œuvre supplémentaire nécessaire et le passage à un système de production plus intensive sont profitables. Le sol est souvent pauvre et l'application de fumier biologique s'avère nécessaire. Les cultures pérennales peuvent nécessiter d'être élaguées ou replantées, tandis que dans le cas de cultures annuelles se pose le problème du contrôle des mauvaises herbes et parfois de la qualité des semences. Des méthodes comme un meilleur paillage, incluant des plantes légumineuses et l'utilisation de certains pesticides naturels, permettent rapidement d'améliorer les rendements. Il reste néanmoins difficile d'expliquer qu'un système plus productif nécessite davantage d'éléments nutritifs et qu'il faut utiliser des fumiers supplémentaires. Travailler sur une fertilité durable des sols et la gestion des éléments nutritifs est le plus grand défi de n'importe quelle exploitation biologique, encore plus important que celui de la protection des cultures.

Pendant la période de conversion, les agriculteurs doivent pouvoir bénéficier d'une aide technique pour adapter leur système d'exploitation. Ils doivent être en mesure de palier aux goulots d'étranglements liés à la disponibilité des fumiers biologiques ou d'équipements pour les transporter ainsi que d'intégrer des cultures de légumineuses en rotation (voir chapitre 5.3). Si on craint généralement que les ravageurs et les maladies surviennent, cela arrive en fait rarement. L'essentiel de ce travail avec les agriculteurs doit se dérouler en groupe, dans le cadre de discussions dirigées et encadrées par des agents de terrain.

### ***Surmonter la baisse de rendement de départ***

Lorsque les agriculteurs sont en cours de conversion, après un système d'agriculture conventionnelle avec utilisation fréquente d'engrais et de pesticides, les rendements sont généralement susceptibles de diminuer, au moins durant les 2 ou 3 premières années de la conversion. Il faut que le sol prenne le temps de retrouver sa fertilité, que différents agro-écosystèmes soient mis en place et que les agriculteurs acquièrent du savoir-faire et de l'expérience au niveau des méthodes biologiques. Un investissement de départ dans la fertilité du sol et la gestion des éléments nutritifs, comme par exemple avec l'application de fumier biologique provenant de l'extérieur, peuvent permettre de réduire ou d'éviter la diminution des rendements. Au fil du temps, les rendements augmentent généralement dans les exploitations biologiques. En fonction de l'intensité du système de production, ils peuvent être inférieurs, identiques ou supérieurs à ceux des exploitations conventionnelles.

Lorsque les rendements chutent, la conversion est sérieusement mise en péril, surtout s'il s'agit d'agriculteurs ayant peu de ressources. Pendant la période de conversion, ils ne bénéficient pas de la prime biologique, ou alors très peu, et le marché des produits en conversion est quasi-inexistant. Certaines entreprises biologiques versent déjà aux exploitants une prime biologique au cours de deux premières années de conversion, lorsqu'ils ont vraiment besoin d'argent, pour compenser la perte en rendements et pour les motiver à poursuivre leur démarche. La certification équitable ne nécessitant pas de période de conversion, des arrangements équitables peuvent permettre également d'obtenir

---

32 Un outil facile pour calculer les marges brutes est disponible sur [www.organicandfair.org/oftcc/Publications/Publications.php](http://www.organicandfair.org/oftcc/Publications/Publications.php)

de meilleurs prix au cours des premières années, à condition que les exploitants soient déjà organisés et qu'ils disposent d'un marché équitable pour écouler les produits en question.

On peut également parvenir à de meilleurs prix en obtenant une amélioration 'immédiate' de la qualité du produit (voir chapitre 9.1) ou un accès au marché plus efficace. Il est cependant préférable de budgéter le paiement d'une petite prime qui doit être considérée comme un investissement, plutôt que de parier sur des meilleurs prix immédiats. Le versement de la prime biologique permet de motiver l'agriculteur sur l'intérêt de la culture biologique.

### **Facteurs de succès dans le processus de conversion**

Se préparer en :

- Suivant des formations adaptées en agriculture et en méthodes de production biologique ;
- Développant des stratégies pour compenser les diminutions de rendements au départ et la demande supplémentaire de main d'œuvre ;
- S'informant à temps et de façon pertinente sur la gestion des cultures biologiques ;
- Communiquant régulièrement avec des exploitants biologiques expérimentés (modèles) ;

Adapter le système de production en :

- Testant des technologies biologiques sur des petites parcelles pour acquérir une expérience ;
- Identifiant les cultures de rotation et les cultures intercalaires adaptées ;
- Garantissant une quantité suffisante de fumier biologique (si nécessaire en provenance de l'extérieur) ou d'autres matériaux (comme les tourteaux).

### **Réduire la période de conversion**

La période de conversion nécessaire pour obtenir la certification biologique est de un à trois ans. La plupart des normes exigent que les cultures aient été sous gestion biologique et contrôlées par un organisme de certification avant que la récolte ne soit vendue comme «biologique».<sup>33</sup> S'il possède suffisamment de preuves qu'aucun intrant non-autorisé n'a été utilisé sur une parcelle donnée pendant au moins deux ans, l'organisme de certification peut réduire la période de conversion à un an après le début de la gestion biologique. Certains organismes de certification considèrent que la gestion biologique démarre lorsque les exploitants se font enregistrer dans le cadre d'un projet ou d'une société, d'autres à partir de la signature du contrat et d'autres enfin à compter de la première inspection. Dans tous les cas, l'adhésion à des normes biologiques doit être contrôlée également durant la période de conversion (du personnel de terrain doit être sur le site). La plupart des organismes de certification exigent deux inspections avant la première certification, une au début du cycle cultural et l'autre avant la première récolte.

Choisir des parcelles qui n'ont pas reçu de doses d'engrais ou de pesticides pendant quelques années peut parfois permettre à la production d'obtenir la certification biologique à compter de la première récolte. Ces parcelles ne sont souvent pas très fertiles (raison pour laquelle elles sont restées en friche) ou situées à distance de l'exploitation. Défricher de la forêt vierge n'est définitivement pas une

<sup>33</sup> Selon les réglementations de l'UE, une période de conversion de deux ans avant l'ensemencement est exigée; voir Article 36 dans, [eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:250:0001:0084:EN:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:250:0001:0084:EN:PDF)

option dans le cadre d'une exploitation biologique. Les initiatives visant une stratégie de conversion rapide risquent d'aboutir sur des rendements comparativement faibles, qui impliquent des coûts de vulgarisation et de certification élevés par unité produite. Si les rendements continuent à baisser, les agriculteurs risquent d'abandonner. Il est par conséquent plus rentable sur le long terme d'investir dans la véritable conversion d'une ancienne exploitation conventionnelle.

### ***La conversion graduelle***

Les initiatives biologiques devraient réfléchir à des solutions de conversion biologique graduelle, ce qui permettrait aux agriculteurs de réduire les risques. Ces derniers pourraient par exemple être encouragés à se lancer dans des méthodes biologiques sur une partie de leur terre avant d'adhérer à un projet. Même si la période précédant l'obtention de la certification serait de ce fait prolongée, la conversion graduelle peut constituer une solution plus accessible et durable que la conversion en une seule étape. Il ne faut cependant pas oublier que la manipulation de produits d'une même culture issus de l'agriculture conventionnelle, en cours de conversion et biologiques risque de poser des difficultés au niveau du système d'achat.

## **5.3 LES DÉFIS DE LA PRODUCTION BIOLOGIQUE**

La production biologique peut se retrouver confrontée à différents défis. Comme souligné plus haut, il n'est pas facile de parvenir à un système de culture durable avec un rendement satisfaisant. La conversion à la culture biologique implique des efforts supplémentaires qui peuvent aussi poser des problèmes au niveau de la disponibilité et de la répartition de la main d'œuvre.

### ***Accès aux intrants et aux équipements***

Les initiatives de production biologique doivent permettre aux agriculteurs d'avoir accès aux intrants nécessaires, comme les semences ainsi qu'aux outils pour la gestion des ravageurs et aux engrais autorisés dans la production biologique. Les exploitants peuvent avoir des difficultés à obtenir des semences non-traitées pour la production biologique. Au niveau de la fertilité du sol, il est impératif de pouvoir appliquer une quantité suffisante de matières organiques pour atteindre des rendements satisfaisants et un produit de bonne qualité. La plupart des entreprises biologiques s'assurent de fournir les intrants nécessaires aux exploitants ou les aident à les produire sur le site de l'exploitation.

La fourniture d'intrants nécessite la mise en place d'une logistique efficace et fiable, de s'assurer de leur réception sur l'exploitation en temps et en heure et pour un prix abordable. Cependant, il ne suffit pas que les exploitants aient accès aux intrants – ils doivent aussi savoir comment les utiliser avec le maximum d'efficacité possible. Cette tâche incombe aux services de vulgarisation qui doivent former et conseiller les exploitants sur le bon moment et la manière d'appliquer les intrants concernés. Ces consignes ne sont pas à appliquer à la lettre, les exploitants sont encouragés à expérimenter pour comprendre



Transport de fumier biologique avec une charrette à âne au Mali (Source: Helvetas)

ce qui correspond le mieux à leur situation (voir chapitre 7.3, Les approches de vulgarisation qui marchent).

Les exploitants peuvent aussi avoir besoin d'équipements spécifiques pour mener à bien leur production biologique, comme des pulvérisateurs de biopesticides, des charrettes pour transporter du fumier biologique ou des infrastructures pour produire un compost de bonne qualité. La société, ou la coopérative, peut les aider obtenir des équipements adaptés et à fabriquer des matériaux en regroupant les commandes ou en stimulant la fabrication locale.

L'organisation de la fourniture d'intrants et d'équipement ne doit cependant pas empêcher les agriculteurs d'essayer de nouvelles techniques de leur propre chef et l'aide doit être organisée de façon à leur laisser la liberté de choisir certaines options et à stimuler leur esprit d'initiative.

### ***Les services financiers destinés aux agriculteurs***

Les coûts des intrants dans la culture biologique sont certes moins élevés, mais peuvent néanmoins poser des difficultés aux agriculteurs au début de la saison de la campagne agricole. Certaines entreprises biologiques fournissent donc les intrants par le biais d'un système de prêt. Ils déduisent ensuite la valeur des intrants à la livraison du produit. Ce système peut cependant être une source de problèmes lorsque les agriculteurs vendent leur récolte à quelqu'un d'autre ou lorsqu'ils utilisent les intrants sur leurs cultures vivrières. Si la récolte n'est pas bonne pour une raison quelconque, l'exploitant risque de s'endetter faute d'un revenu suffisant. Lorsque la fourniture d'intrants est subventionnée, les exploitants peuvent ne pas avoir conscience du coût réel des intrants et de ce fait ne pas en faire un usage efficace. En bref, la fourniture d'intrants est un terrain miné, aussi bien dans le domaine de l'agriculture biologique que conventionnelle.

Les entreprises ou projets biologiques ont également fréquemment recours à des systèmes de microcrédit permettant aux agriculteurs d'acheter des intrants, des semences, des équipements ou des animaux ou encore de payer la main d'œuvre. Gérer soi-même un projet de crédit est une entreprise délicate et risqué. Il est préférable de faire appel aux organismes de microcrédit existants qui apprécieront le fait que les exploitants soient déjà organisés et inscrits dans le cadre d'un projet biologique.<sup>34</sup> L'entreprise biologique peut se charger de mettre en relation les exploitants ayant souscrit à des microcrédits et négocier pour eux des conditions intéressantes.

L'entreprise peut promouvoir l'épargne en ouvrant par exemple un compte en banque aux agriculteurs ou en stimulant la formation de groupes d'épargnants. Grâce aux microcrédits et aux groupes d'épargnants, les agriculteurs peuvent vendre une partie de leur culture sur le marché libre pour couvrir des besoins immédiats en trésorerie (voir aussi chapitre 7.5), puisqu'ils ont dans ce cas la possibilité de souscrire un petit crédit.

### ***Gérer la coexistence avec les cultures conventionnelles***

Idéalement, il vaut mieux que tous les agriculteurs d'un village décident de se convertir à la production biologique. Cependant lorsque des exploitations sont à proximité d'exploitations conventionnelles utilisant des pesticides, des engrais ou des OGM (organismes génétiquement modifiés), les initiatives biologiques doivent prendre des mesures de précaution afin d'éviter toutes contaminations des

---

34 Des liens vers des institutions de micro-finance sont disponibles sur [www.mixmarket.org/networks](http://www.mixmarket.org/networks) and [www.microfinancegateway.org](http://www.microfinancegateway.org).

exploitations voisines. La contamination peut se produire par le biais de l'eau d'irrigation de surface, qui traverse les champs de cultures conventionnelles et peut donc potentiellement transporter des engrais, ou par les pesticides, dans le cas de coups de vent entraînant des dérives de pulvérisation de pesticides, ou encore par le pollen des OGM transporté par le vent ou les insectes. Selon les réglementations biologiques, les opérateurs doivent s'assurer qu'il n'y a pas de contamination. Ils incombent aux agences de certification de déterminer si le risque est suffisamment bien géré. Les organismes de certification gèrent ce problème de façons différentes. La plupart exige que l'eau d'irrigation ne traverse pas des exploitations conventionnelles sur lesquelles des engrais sont utilisés. Pour éviter la contamination par dérive de pulvérisation de pesticides, des zones tampon de quelques mètres entre les cultures sont exigées. Devoir brader une partie de sa récolte comme non-biologique est une expérience douloureuse, il est donc préférable de se protéger avec une zone tampon ou une haie. Les accords avec le voisinage ou au sein des communautés pour éviter de pulvériser dans les zones avoisinantes aux parcelles biologiques, ou uniquement lorsque le vent souffle dans le sens inverse des cultures biologiques sont également des solutions possibles. Dans les régions où les gouvernements organisent des programmes de pulvérisation massive sur des cultures spécifiques, il faut trouver des solutions avec les autorités locales (voir chapitre 4.3).



Zone de culture tampon de maïs entre des champs de cultures biologiques et conventionnelles en Inde. (Source : Helvetas)

### **Coexistence avec les cultures OGM ?**

Les choses se compliquent lorsqu'il s'agit d'empêcher la contamination des OGM. Les réglementations biologiques exigent, conformément aux souhaits des consommateurs, que les produits biologiques soient sans OGM. Cependant il n'existe pour l'instant pas de règles claires et homogènes quant à la manière d'empêcher le pollen de cultures génétiquement modifiées d'entrer en contact avec des cultures biologiques. Les caractéristiques de pollinisation de chaque culture sont différentes – il peut s'agir d'une pollinisation libre (comme dans le cas de la luzerne), d'espèces autogames (comme les haricots ou les tomates) ou de pollinisation par le vent (comme pour le maïs) ou les insectes (comme dans le cas du coton).

Pour les cultures dont les semences sont commercialisées (comme les céréales et les légumineuses) la récolte risque elle-même d'être déjà contaminée, tandis que les cultures dans lesquelles on utilise les feuilles ou les fibres, les gènes étrangers n'apparaîtront que lors de la récolte de la prochaine génération, lorsque l'exploitant utilisera sa propre semence. Les distances minimales raisonnables à prévoir dépendent donc de la culture et si des semences récoltées par l'exploitant sont utilisées pour la prochaine culture.

Les tests diagnostic pour vérifier la présence de gènes spécifiques dans les semences ou les plantes sont très sensibles. Les opérateurs prennent le risque de perdre leur certification si une contamination d'OGM est détectée dans un champ ou dans le produit final. La contamination avec des OGM peut aussi se produire lors du transport ou de la transformation. De nombreuses recherches doivent encore être menées sur ce point. Il est nécessaire que les agences de certification se concertent sur la façon de gérer ce problème d'une manière juste et raisonnable. De plus en plus souvent désormais, une légère contamination est acceptée, tant qu'elle est considérée comme accidentelle.

### **Principales recommandations :**

- S'assurer que de bonnes pratiques agricoles biologiques sont mises en œuvre. Une «approche biologique par défaut» ne peut être ni durable, ni profitable sur le long terme.
- Même si l'entreprise repose sur une récolte principale, veiller à ce que des cultures de rotation et des cultures intermédiaires soient également couvertes par le programme de vulgarisation et à ce qu'elles trouvent un marché.
- S'inspirer de guides et de manuels existants sur la production et s'assurer de la mise en pratique des savoir-faire.
- Régler les problèmes de goulot d'étranglements dans la production biologique et trouver des moyens permettant de compléter les revenus des agriculteurs pendant la période de conversion.
- Motiver et former les exploitants dans le domaine de la gestion durable de la fertilité des sols, plus particulièrement lorsqu'ils démarrent sur des sols peu fertiles.
- Assister les agriculteurs souhaitant essayer des méthodes biologiques sur une partie de leur terre avant de passer à la conversion totale, même si cela prolonge la période précédant l'obtention de la certification.
- S'assurer que les agriculteurs ont accès aux intrants et aux équipements dont ils ont besoin. Stimuler les expérimentations avec des matériaux fabriqués localement.
- Éviter de fournir des intrants et des équipements à crédit et de gérer des microcrédits; essayer plutôt de regrouper les agriculteurs dans le cadre de systèmes de microcrédits existants et d'encourager l'épargne.
- Identifier avec l'aide de votre agence de certification, les mesures à prendre afin de gérer la coexistence avec l'agriculture conventionnelle.

## 6 PLANIFIER ET GÉRER VOTRE ENTREPRISE

Au bout du compte le succès de n'importe quelle initiative biologique dépend de sa capacité à rendre son entreprise saine et profitable. Certains entrepreneurs parviennent à faire un bout de chemin en se fiant à leur intuition, mais tôt ou tard il devient nécessaire d'envisager son activité de façon organisée, de développer une stratégie, un plan, un mode d'organisation, une gestion financière digne de ce nom etc. Dans ce chapitre vous trouvez des conseils et des outils qui vous permettront de développer les points les plus importants d'une stratégie et d'un plan d'affaires. Vous serez ainsi à même de prendre les bonnes décisions concernant la mise en place de votre entreprise, de défendre vos prix dans le cadre de vos négociations avec des acheteurs, de vous engager dans des investissements et le financement de transactions commerciales, de contrôler les performances de votre entreprise et de vous adapter aux évolutions de la demande sur le marché.

### 6.1 DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE ET UN PLAN D'AFFAIRES

Le mot plan d'affaires a tendance à effrayer certains entrepreneurs et certaines organisations de producteurs – par son aspect théorique et rigide. Tout le monde connaît bien entendu des entrepreneurs qui ont réussi sans jamais avoir préparé de plan d'affaires, avec juste une stratégie et des chiffres en tête. D'autres, malgré un plan d'affaires d'une centaine de pages rédigé par un spécialiste, ont finalement échoué parce que le plan n'était pas réaliste ou mal compris. Dès qu'il y a plus d'une personne impliquée dans une activité, comme dans une organisation de producteurs, il est essentiel d'élaborer un plan d'affaires afin de mieux planifier ses activités et augmenter les revenus des agriculteurs. Après le démarrage de l'activité, le plan permet de contrôler les progrès et la rentabilité de votre entreprise et d'adapter si besoin votre stratégie. En bref, le plan d'affaires permet de mettre votre activité sur pied et de la développer.

#### *La stratégie commerciale*

Toute entreprise doit avoir une idée relativement claire de la façon dont elle veut développer son activité. En fonction de sa taille, de la présence d'investisseurs ou d'une direction à qui rendre des comptes ou de la nécessité de convaincre des banques ou des bailleurs de fonds de la fiabilité du projet, l'entreprise devra élaborer un plan d'affaires plus ou moins détaillé. Si vous avez déjà une entreprise et que vous souhaitez développer une unité biologique ou développer votre capacité de production, une simple étude de faisabilité en calculant le prix de revient ou en adaptant votre plan d'affaires existant peut suffire.

Au niveau de votre stratégie commerciale, il faut que vous soyez capable de répondre au moins aux points suivants :

- Quelle est votre **activité principale** (production, transformation, commerce)?
- Quel est votre **marché**, qui sont vos **concurrents** et comment pouvez-vous rivaliser avec eux ?
- Comment **organisez-vous** votre activité (structure légale et organisationnelle, qui fait quoi ?
- Quel sera la **taille** de votre entreprise (nombre d'exploitants, volumes de production), et quelle **croissance** envisagez-vous ?
- Quelle est votre estimation des **coûts et des revenus** sur quelques années et quand pensez-vous atteindre le seuil de rentabilité ?

- Quel **p r i x** devez-vous obtenir sur vos produits pour couvrir vos coûts et faire un bénéfice raisonnable compte tenu des risques encourus ?
- De combien avez-vous besoin pour le **financement** de votre projet et auprès de qui allez-vous l'obtenir ?
- Comment allez-vous gérer votre **trésorerie** et comment envisagez-vous de pallier à certains manques de trésorerie qui pourraient survenir ?
- Quelles opérations **marketing** devez-vous entreprendre et de quels moyens avez-vous besoin pour les mener à bien (voir chapitre 10.1) ?
- Quels sont les **risques** encourus avec cette activité, y-a t'il moyen de les réduire ?
- Si jamais vous ne parvenez pas à réaliser vos objectifs, que se passe-t-il, quel est votre **plan B** ?

### Préparer un plan d'affaires

Le développement du plan d'affaires dépend largement des exigences de l'agence qui va financer le projet. Si vous souhaitez réclamer un prêt, un investissement ou d'autres sources de financement extérieures, il vous faut forcément un plan d'affaires à part entière. Vous devez en effet convaincre la banque ou l'investisseur que votre idée est viable et que l'investissement permettra de contribuer au développement d'une entreprise rentable et durable. Dans ce cas Il faut donc que vous soyez capable de convaincre vos interlocuteurs et donc de présenter correctement et en détail votre activité. Un plan d'affaires est aussi un outil de développement stratégique précieux qui vous permettra de réussir votre projet.

Pour bien commencer un plan d'affaires il est utile de réaliser une analyse SWOT (Figure 10), qui va vous permettre d'analyser non seulement les points fort et les points faibles ainsi que les opportunités et les menaces qui pèsent sur votre entreprise, mais aussi de prendre en considération la situation du marché (préférences, tendances), la position de vos concurrents et l'environnement de votre entreprise (structure légale, services). Les points forts peuvent servir à décrocher des opportunités, tandis que les faiblesses peuvent constituer des menaces.

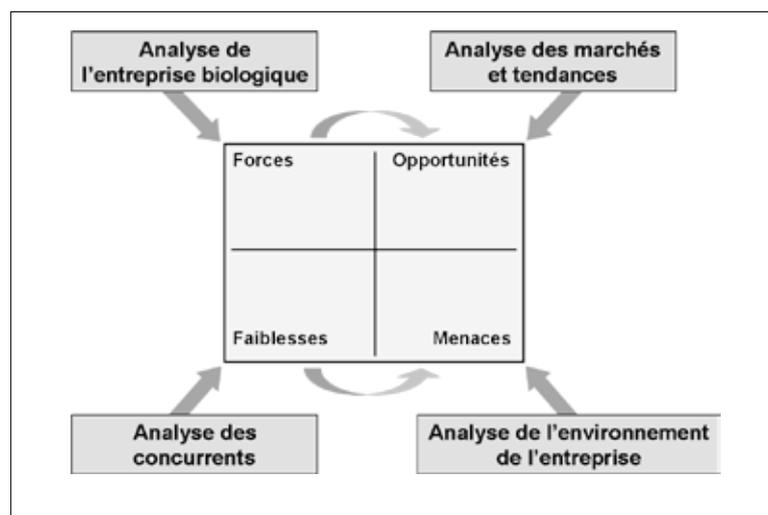


Figure 10 : Analyse SWOT de l'entreprise biologique

A partir de l'analyse SWOT, vous pourrez élaborer un plan d'affaires étape par étape. Vous trouverez un aperçu d'un plan d'affaires simple pour une entreprise biologique à l'Annexe A3.1. Dans l'Annexe

A1, Plan d'affaire et management, vous trouverez également des conseils d'ordre général sur le plan d'affaires.

Un plan d'affaires n'est pas d'une grande utilité s'il n'est pas bien compris par ceux qui sont censés le mettre en application. L'élaboration d'un plan d'affaires doit s'inscrire dans le cadre d'un processus participatif qui permet aux personnes concernées de comprendre en détail le projet et ses défis, de manière à ce qu'elles intègrent réellement la direction à suivre pendant quelques années. L'élaboration du plan est le fruit de séances de brainstorming, au cours desquelles le projet est analysé, structuré, mis à l'épreuve et rectifié, qui sont en fait plus importante que le document final en soi.

Les entreprises qui réussissent conçoivent elles-mêmes leur plan. Il peut aussi être intéressant de faire appel à un spécialiste non impliqué dans le projet, qui permet d'avoir un point de vue extérieur sur votre modèle d'entreprise. Assurez-vous que vous gardez les rênes du projet et que vous comprenez bien chaque aspect du plan – surtout au niveau financier !

Un plan d'affaires ne constitue pas uniquement un contrôle de faisabilité et une manière de planifier les activités de votre entreprise, c'est aussi un outil de gestion qui vous permet de vous concentrer sur les aspects les plus importants, de contrôler les chiffres clé et de vous aider à vous adapter à un environnement en perpétuel évolution. Un plan d'affaires n'est pas non plus un document à ranger au fond d'un tiroir dès que le banquier ou l'investisseur a donné son feu vert. Il faut l'intégrer, le mettre en application, mettre à jour les chiffres périodiquement, plus particulièrement ceux relatifs aux volumes de production, aux coûts et revenus et vérifier s'il est toujours viable. N'hésitez pas à réviser à la baisse les projections si cela vous permet de développer un projet plus viable, plus particulièrement lorsque l'un des éléments clé derrière le projet s'avère irréalisable. Il est important que vous preniez soin de vous adapter, d'informer vos investisseurs ou financiers et d'envisager d'éventuelles solutions.

## **6.2 LANCER SON ACTIVITÉ**

Ce sous-chapitre porte sur les actions à mettre en œuvre pour lancer une entreprise biologique ou pour convertir au biologique une ligne de produit existante. Il explique également comment organiser les différents éléments et le rôle que chacun joue.

### ***Les éléments d'une entreprise biologique***

Une entreprise biologique se compose de plusieurs éléments clé étroitement liés entre eux (Tableau 1). Pour commencer vous avez besoin d'agriculteurs à qui acheter des produits. Idéalement, ces derniers ne sont pas seulement des producteurs, ils participent également à différentes opérations succédant aux récoltes, comme le regroupement des récoltes, et veillent également à l'intégrité biologique et à la qualité de la production. Ces agriculteurs doivent être des partenaires de votre entreprise – selon la structure choisie ils peuvent même en être propriétaires ou actionnaires (voir chapitre 7.2).

Le personnel de terrain prend en charge la formation des agriculteurs sur les méthodes d'exploitation biologiques et fournit des conseils techniques aux exploitants en fonction de leurs besoins. Il encourage les agriculteurs à se lancer dans des expérimentations et les aide à échanger des informations entre eux. La vulgarisation est très liée au Système de Contrôle Interne (SCI), qui compte parmi les exigences des organismes de certification biologique pour les groupes de petits exploitants. Le SCI est un outil qui permet de gérer l'intégrité de la production biologique et garantit la traçabilité des produits lors

de l'achat. Le SCI peut également permettre de vérifier et améliorer la qualité de la production (voir chapitre 8.2).

<i>Elément</i>	<i>Fonctions</i>
Exploitations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production agricole biologique active</li> <li>• Participation à des programmes de vulgarisation, de SCI et de gestion de la qualité</li> <li>• Responsabilité de l'intégrité biologique</li> </ul>
Programme de vulgarisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation, formation des agriculteurs, partage des informations</li> <li>• Conseils techniques, expérimentation avec les agriculteurs</li> <li>• Développement d'outils de vulgarisation, motivations</li> </ul>
Système de Contrôle Interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contrôle Interne</b> → gestion de la certification du groupe</li> <li>• <b>Séparation, traçabilité</b></li> <li>• <b>Gestion de la qualité de la production principale</b></li> </ul>
Commerce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fourniture d'intrants aux agriculteurs (optionnel)</li> <li>• Organisation du financement des opérations de commerce international</li> <li>• Achat de matières premières auprès des agriculteurs</li> <li>• Logistique, entreposage</li> <li>• Vente / commercialisation du produit</li> </ul>
Transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nettoyage, triage</li> <li>• Premier niveau de transformation (séchage, broyage, dépulpage)</li> <li>• Transformation supplémentaire (optionnel)</li> <li>• Gestion de la qualité au niveau de la transformation</li> <li>• Emballage</li> </ul>
Administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptabilité</li> <li>• Gestion des données</li> <li>• Gestion des contrats</li> <li>• Développement des ressources humaines</li> </ul>
Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement stratégique</li> <li>• Gestion financière</li> <li>• Représentation, réseautage</li> </ul>

**Tableau 1 : Les principaux éléments d'une entreprise biologique et leurs fonctions respectives**

L'achat de matières premières auprès d'agriculteurs approuvés d'une part, et la vente du produit après les opérations de nettoyage, de transformation et d'emballage d'autre part, sont au cœur de l'entreprise. Certaines entreprises ne se contentent pas de prendre en charge le produit mais elles fournissent également les exploitants en intrants comme les semences, les engrais naturels ou les bâches pour le séchage (voir chapitre 5.3). Les activités de vente et d'achat comprennent également le financement de transactions commerciales, la logistique et l'entreposage.

La plupart des entreprises biologiques sont également impliquées dans des activités de transformation de matières premières fournies par l'agriculteur (voir chapitre 9.4). Cela peut regrouper le simple nettoyage et le triage, jusqu'à la production de produits finis comme des jus ou du miel en pot. Il est essentiel à ce stade d'assurer la gestion de la qualité pour mener à bien l'activité. La transformation inclut également l'emballage du produit pour la vente (ballots, sacs, conteneurs, boîtes etc.).

Les activités et les transactions mentionnées précédemment nécessitent un certain niveau d'organisation et de gestion. Une entreprise biologique doit faire l'objet d'une gestion plus rigoureuse qu'une entreprise conventionnelle d'agroalimentaire de même taille et de même type. Il y a en effet beaucoup plus d'opérations à gérer avec une plus grande exigence de rigueur du fait de l'inspection annuelle (y compris des livres) exigée pour la certification. Il faut s'assurer que les finances sont saines et que les chiffres de vente sont mis à jour et exacts.

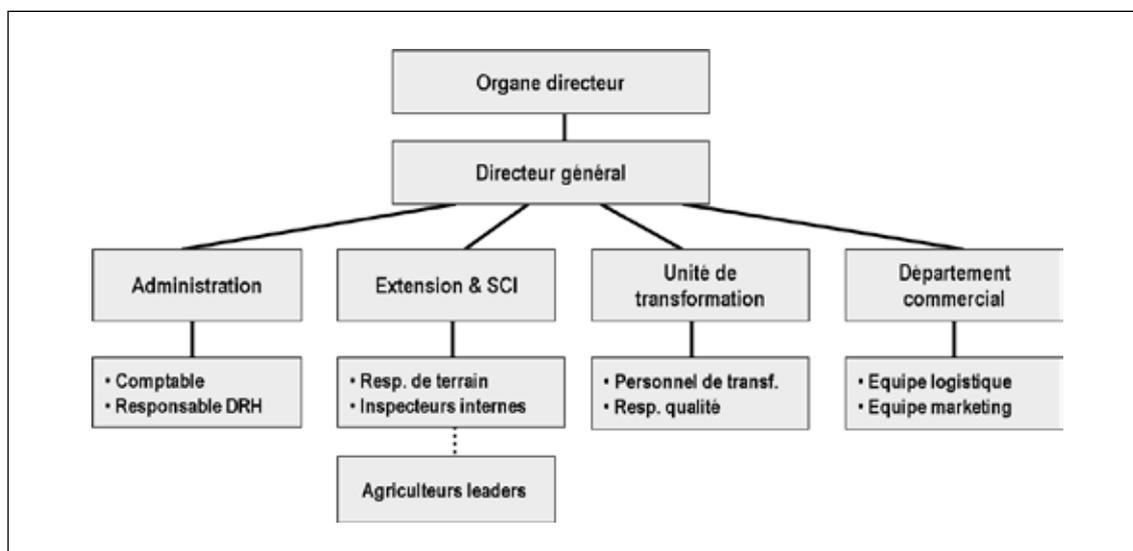
Diriger une entreprise biologique n'est quasiment jamais un travail solitaire. Vous avez besoin de vous entourer de personnel qui devra être dirigé (recrutement, contrats de travail, formation, motivations, etc.). «La gestion des Ressources Humaines» peut sembler un terme un peu ronflant pour des petites entreprises; mais il ne s'agit pas seulement d'embaucher ou de licencier du personnel. La qualité du personnel recruté joue un rôle déterminant dans le succès d'une entreprise, qu'il s'agisse d'une coopérative ou d'une société privée (voir chapitre 7.4).

La direction doit assurer le fonctionnement du système, respecter le plan et également assurer le développement stratégique de l'entreprise. C'est également elle qui représente l'entreprise à l'extérieur et développe des relations et des alliances avec d'autres intervenants (voir chapitre 6.7).

Afin de ne rien oublier, vous trouverez à l'Annexe A4.5 une liste de vérification détaillée des ressources nécessaires pour lancer une entreprise biologique. Dans le cas d'une entreprise existante développant une ligne de produits biologiques, la plupart d'entre elles seront déjà en place.

### **Comment organisez-vous votre entreprise ?**

La façon dont vous organisez les différents éléments de votre entreprise dépend de la taille et de l'objectif de votre activité – plus l'entreprise est petite, moins elle nécessite d'organisation. Cependant, même si une même personne est en charge de plusieurs fonctions, il est néanmoins conseillé d'avoir une idée précise des différentes unités organisationnelles en place. Le programme de vulgarisation et le SCI peuvent être regroupés dans une même unité, de même pour la transformation et le commerce (sauf si la transformation constitue une activité majeure de votre entreprise). L'organigramme (Figure 11) vous donne un aperçu de la manière dont les fonctions clé de l'entreprise sont généralement organisées.



**Figure 11 : Exemple d'une structure organisationnelle d'une entreprise biologique. Certaines fonctions spécifiques comme la transformation et le commerce peuvent aussi être sous-traitées.**

Idéalement il est préférable de réduire et simplifier au maximum ! Dans une petite entreprise qui démarre, mieux vaut combiner des fonctions plutôt que de recruter trop de personnel. Le directeur peut par exemple gérer également la comptabilité et le marketing, tandis qu'une autre personne peut prendre en charge la production et la transformation. Lorsque l'entreprise se développe vous pouvez embaucher davantage de personnel pour assumer des fonctions spécifiques.

### ***Définition des rôles et des responsabilités***

Pour que votre entreprise fonctionne bien, il est important que chaque personne impliquée ait une idée précise de son rôle et de ses responsabilités. Idéalement, chaque personne employée doit avoir une description de poste (ou un mandat) définissant de façon claire ses fonctions et les compétences nécessaires (voir exemple à l'Annexe A4.2).

Lorsque l'entreprise s'agrandit et devient plus complexe, il peut être utile de décrire les principales structures et processus dans un manuel opérationnel ou de gestion de la qualité qui décrit la façon dont l'entreprise est structurée et organisée, quelles sont les responsabilités de chacun et comment les principaux processus (production, vulgarisation, contrôle interne, transformation, commerce etc.) fonctionnent. Ce manuel fait référence aux principaux documents comme les organigrammes, les descriptions de poste, les règlements internes etc. Un exemple d'une Table des Matières d'un manuel opérationnel typique figure en Annexe A4.3.

La plupart des organismes de certification exigent que les procédures du système de contrôle interne soient clairement définies et détaillées. Elles peuvent notamment faire l'objet d'un manuel de SCI séparé ou être intégrées dans le manuel opérationnel ou de gestion de la qualité. Le SCI se composant généralement de documents tels que des formulaires, des normes, des listes de vérification etc. qui sont mises à jour de temps à autres, le manuel permet d'avoir un aperçu des différents documents et versions utilisés (voir chapitre 8.2).

La préparation de ce manuel permet d'envisager les différents aspects de votre activité, d'identifier de quelle manière procéder pour gagner en efficacité et d'avoir un aperçu des opérations complexes. Il peut permettre à des éléments extérieurs à l'entreprise (comme un organisme de certification ou une banque) ou également au personnel nouveau de respectivement comprendre clairement ou se familiariser avec son mode de fonctionnement. Mettre sur pied un manuel opérationnel et le mettre à jour peut nécessiter du temps, mais il permet également d'en gagner – ainsi que de l'argent !

## **6.3 DÉVELOPPER L'ENTREPRISE ÉTAPE PAR ÉTAPE**

Ce nouveau sous-chapitre devrait vous permettre d'identifier et de planifier à temps les actions et les investissements nécessaires, afin de parvenir à atteindre le volume et la qualité de produits destinés à la vente.

### ***Quelle échelle de production?***

Définir l'échelle de production envisagée est une première étape essentielle dans la planification. L'échelle de production déterminera les ressources dont vous avez besoin. Il est préférable de commencer avec une échelle suffisamment petite, pour pouvoir gérer les risques financiers et opérationnels encourus, mais aussi suffisamment grande pour atteindre des volumes assez importants sur un laps de temps raisonnable. Quels volumes avez-vous traités auparavant ? Pour l'instant est-ce que

ce volume, ou deux fois plus, représente le maximum de ce que vous vous sentez capable de gérer ? En d'autres termes, votre plan est-il réaliste ? Assurez-vous que vous ne produisez pas ou n'achetez pas plus que vous ne pouvez vendre, mais suffisamment pour satisfaire le volume minimum de votre premier client.

Envisagez-vous une échelle impliquant 50, 500 ou 5 000 agriculteurs ? Prévoyez-vous de produire 10, 100 ou 1 000 tonnes par an ? Combien de personnes devez-vous recruter et combien de capital souhaitez-vous investir ? Sur quelle durée ? Bien entendu, les différents paramètres sont intimement interdépendants. Elaborez un plan pour les 3 à 5 prochaines années, dans lequel vous évaluez le nombre d'agriculteurs et leurs productions estimées (en se basant sur des superficies et des rendements moyens). Un outil de planification figurant en Annexe A3.2 peut vous aider à préparer ces calculs.

La réalité ne correspondant jamais à la meilleure des prédictions, il est préférable de prévoir un scénario optimiste et un scénario pessimiste, ainsi qu'un autre correspondant davantage à ce que vous envisagez vraiment. Ce plan servira de base pour les calculs des coûts, des revenus et du seuil de rentabilité (voir chapitre 6.4). Il devra être révisé tous les ans, en insérant les volumes et les coûts réels.

### **Une économie d'échelle minimale**

Imaginez que vous parveniez à une prime d'export de 15% sur un produit certifié biologique de bonne qualité. Avec un volume d'exportation de 400 000 USD, cela représente donc 60 000 USD de plus par rapport à la valeur normale du produit. Tous les frais supplémentaires nécessaires pour obtenir la certification, trouver le marché etc. doivent être déduits. Si vous avez besoin de la moitié de cette somme pour payer davantage les agriculteurs que d'autres acheteurs locaux, sachant qu'il faut compter 6 000 USD par an pour les frais de certification 7 500 USD pour votre personnel de terrain de, 3 500 USD pour les mesures supplémentaires afin que le produit biologique soit séparé des produits conventionnels et 6 000 USD pour la participation aux frais pour le salon Biofach, il vous reste 7 000 USD de bénéfice.

Pour un produit de base comme le coton ou le sésame, on peut par exemple, atteindre un volume de 250 tonnes. Si chaque agriculteur produit en moyenne 500 kilos avec un taux de capture de 50%, il vous faudra donc plus de 1 000 agriculteurs.

### ***Temps nécessaire pour mettre en place une entreprise biologique***

Si vous n'avez pas encore d'entreprise et que vous ne partez de rien, il faut compter 5 à 6 ans pour que votre entreprise biologique soit véritablement installée. Même s'il s'agit de convertir une entreprise conventionnelle existante au biologique, ou de développer une division biologique au sein d'une société, il faudra compter en moyenne 3 à 4 ans pour qu'elle fonctionne correctement. Cependant la plupart des investisseurs et des entrepreneurs espèrent que leur entreprise tourne au bout de trois ans. Introduire une nouvelle méthode de production, une culture ou une technologie de transformation nécessite beaucoup de temps, peut-être 3 ou 5 ans, car la plupart des gens ont besoin de temps pour s'habituer au changement qui résultent généralement d'une période de recherches par tâtonnements. N'oubliez pas que les exploitants doivent se familiariser avec la méthode de gestion biologique et doivent aussi vous faire confiance pour commercialiser leur production chaque année. Tandis qu'ils sont en train de vivre leurs premières expériences sur le terrain, il faut que vous ayez planifié la structure organisationnelle.

## **Phases du développement de l'entreprise**

Il est préférable de commencer petit et relativement concentré. Une fois que vous êtes capable de gérer votre entreprise à une petite échelle et si le marché réagit bien, vous pouvez vous développer et/ou diversifier en ajoutant des éléments comme des niveaux de transformation supplémentaires ou d'autres produits. Si vous essayez de tout développer en même temps et à une grande échelle, vous avez davantage de risques d'échouer. Une croissance rapide résultant de l'enthousiasme d'agriculteurs qui ont hâte de se joindre à votre projet peut facilement nuire à la gestion de la qualité et du marketing. Faites un plan réaliste sur une période de trois ans pour atteindre le seuil de rentabilité (ce qui peut en réalité prendre 4 ou 5 ans...). C'est seulement lorsque vous aurez atteint ce seuil que vous pourrez passer à l'étape suivante de croissance et diversification, qui nécessite un nouvel investissement. La plupart des entreprises passent par des phases de lancement, de consolidation, d'expansion et de diversification (Tableau 2). Cela signifie qu'elles connaissent un développement continu.

<i>Phase</i>	<i>Activités principales</i>	<i>Résultats</i>
Démarrage	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transformer l'idée en un vrai plan</li><li>• Convaincre amis et bailleurs de fonds de vous financer</li><li>• Organiser la production, lancer l'entreprise</li><li>• Développer des contacts sur le marché</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agriculteurs motivés</li><li>• Certification obtenue</li><li>• Réalisation des premières exportations</li></ul>
Consolidation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mêmes agriculteurs, mais production plus importante</li><li>• Rationalisation de l'activité</li><li>• Renforcement des relations commerciales</li><li>• Optimiser le prix de revient</li><li>• Financement de transactions commerciales internationales structurellement organisées</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Structures efficaces</li><li>• Personnel compétent</li><li>• Tous les coûts sont couverts</li><li>• Contacts fiables sur le marché</li><li>• Risques limités</li></ul>
Expansion	<ul style="list-style-type: none"><li>• Davantage d'agriculteurs, produits identiques</li><li>• Investissement dans une meilleure qualité de produit</li><li>• Professionnalisation de la direction, certaines fonctions sont déléguées</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Economie d'échelle</li><li>• Une entreprise rentable</li><li>• Réinvestissement du profit</li></ul>
Diversification	<ul style="list-style-type: none"><li>• Equipe d'agriculteurs identique ou nouvelle, nouveaux produits</li><li>• Investissement dans la diversification des marchés</li><li>• Activités à valeur ajoutée et de transformation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coûts fixes supportés par plusieurs produits</li><li>• Etalement des risques</li></ul>

**Tableau 2 : Phases de développement d'une entreprise biologique**

## **Diversification ou spécialisation?**

Pour réussir dans un domaine, il faut atteindre un certain niveau de savoir-faire et donc se spécialiser. Pour obtenir un produit de haute qualité, il faut connaître sa technologie de production et de transformation spécifique ainsi que les spécificités de son marché. C'est pourquoi la plupart des entreprises concentre leur activité sur un ou quelques produits. Il est rare par exemple qu'une entreprise de café biologique développe aussi une activité dans le domaine de la vanille ou bien que des entreprises de coton élargissent leur activité dans le domaine des céréales et des légumineuses, même si ces cultures s'assemblent parfaitement sur le terrain. Certaines sociétés préfèrent donc se spécialiser dans un seul produit.

D'un autre côté, la diversification permet aux exploitants d'améliorer leur système d'exploitation (rotation) ainsi que la sécurité alimentaire et de réduire les risques liés à la production (voir chapitre 5.1). Cela permet aussi de répartir les frais de certification et de gestion sur différents produits et de rendre les entreprises moins vulnérables aux fluctuations du marché. Les entreprises diversifiées témoignent également d'une plus grande flexibilité par rapport aux changements du marché. Mais la diversification a aussi ses limites. Développer de nouveaux marchés et de nouvelles cultures nécessitent de nouveaux investissements et un savoir-faire spécifique qui risquent également d'entraîner la direction vers des domaines qui ne sont pas sa 'tasse de thé' et l'éloigner de son activité principale.

Une entreprise biologique doit donc peser avec prudence les avantages et les inconvénients de la diversification ou faire le choix de se concentrer sur son portefeuille de produit (Figure 12).

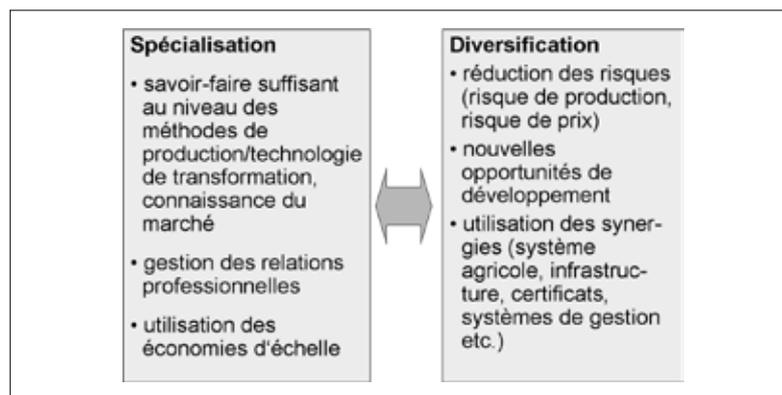


Figure 12 : Spécialisation par opposition à diversification dans une entreprise biologique

Il existe une alternative qui consiste à collaborer avec d'autres sociétés pour prendre en charge certains de leurs produits. Par exemple, une organisation de producteurs de coton au Burkina Faso collabore sur le contrôle de qualité, le ramassage, la transformation et le marketing de noix de karité avec des sociétés spécialisées dans la transformation du beurre de karité.

## 6.4 PLANIFICATION ET GESTION FINANCIÈRE

L'aspect financier est l'un des piliers de toute entreprise. Bien que ce ne soit généralement pas le domaine de prédilection des entrepreneurs, la planification financière et la gestion, sur lesquelles reposent le développement du plan d'affaires, ne doivent pas rester entre les mains d'un comptable. La planification financière traduit sur le plan financier les activités détaillées et les besoins correspondants, ce qui permet d'évaluer les coûts et de savoir si et à quel moment une entreprise va atteindre le seuil d'amortissement et aussi de garder la situation financière sous contrôle et d'éviter les problèmes de trésorerie.

Pour que votre entreprise soit compétitive en termes de prix vis-à-vis de ses concurrents, il faut qu'elle soit gérée de façon rentable et qu'elle obtienne un produit de bonne qualité avec des coûts de production bas. Pour pouvoir évaluer votre compétitivité, il est nécessaire de bien savoir quels sont vos coûts totaux. Même dans le cas d'une entreprise déjà existante se lançant dans un secteur d'activité biologique ou remplaçant une activité existante, il est nécessaire de calculer tous les coûts de production et de votre activité.

## **Types de coûts**

Les coûts se répartissent entre coûts variables et les coûts fixes :

**Les coûts variables** représentent les dépenses qui varient en fonction du volume de production. Ils augmentent lorsque la production grimpe et baisse lorsqu'elle diminue. Il s'agit donc par exemple de l'achat de matières premières, de l'emballage ou de la main d'œuvre directement impliquée dans la transformation. Si pour produire 10 litres de jus d'ananas vous avez besoin de 10 ananas et 10 bouteilles, pour en produire 1 000 litres, il vous faudra 1 000 ananas et 1 000 bouteilles. Les coûts d'intrants augmentent donc proportionnellement au volume de production.

**Les coûts fixes** représentent les dépenses qui ne changent pas en fonction de votre volume de production, comme par exemple le loyer des locaux, les frais de certification, les frais d'amortissement, les salaires du personnel de vulgarisation et de direction etc. Que vous produisiez 10 tonnes ou 100 tonnes de coton une même année, le loyer de vos locaux resteront les mêmes. De même, dans le cas de la fabrication de jus d'ananas; la machine utilisée pour produire le jus aura le même coût d'amortissement qu'elle produise 100 litres ou 10 000 litres de jus.

Vos coûts variables augmentent progressivement, tandis que vos coûts fixes baissent ou diminuent, comme par exemple si vous changez de locaux, si vous achetez de nouveaux équipements ou si vous employez de la main d'œuvre supplémentaire. Les coûts de vulgarisation, du SCI et de la certification sont des coûts fixes par palier/semi-variables; ils ne sont pas directement liés à la production, mais augmentent dans une certaine mesure lorsque davantage d'exploitants sont intégrés dans l'entreprise. Lorsque les coûts fixes sont relativement élevés, il est particulièrement important de vérifier à quoi ils correspondent.

## **Calcul du prix de revient**

Le prix de revient est le total des tous les coûts variables et fixes divisé par le nombre d'unités produites (par kg de fèves de cacao ou par litre d'huile de sésame). Au départ lorsque les volumes de production sont encore faibles, le prix de revient par unité est élevé. Avec des volumes plus importants supportant les coûts fixes, les économies d'échelle permettent de baisser le prix de revient (Tableau 3). Des exemples de calculs de prix de revients figurent à l'Annexe A3.3.

Il est vraiment important de calculer le prix de revient lorsque vous vous lancez dans une nouvelle activité. C'est bien entendu beaucoup plus simple pour une entreprise existante, fabriquant déjà le produit dans le domaine de l'agriculture conventionnelle, de définir les coûts supplémentaires liés au développement d'une activité biologique.

Lors de la phase de planification, on ne connaît pas encore les coûts exacts, il ne s'agit que d'estimations. Certains coûts, plus particulièrement au niveau de la logistique, ne sont souvent pas suffisamment anticipés. Il est prudent par conséquent de prévoir une provision dans la trésorerie et de faire des réserves suffisantes. Il ne faut surtout pas oublier de garder un œil sur les coûts réels et de refaire les calculs dès que la première saison culturale s'est écoulée. Chaque année, il est nécessaire de mettre à jour le calcul du prix de revient et de s'en servir comme outil pour améliorer l'efficacité.

<i>Volumes (kg)</i>	<i>Année 1</i>	<i>Année 2</i>	<i>Année 3</i>
Volume de production (matière première)	50'000	120'000	250'000
Volume de production (produit final)	40'000	96'000	200'000
Prix de revient (EUR par kg)			
- Achat de matières premières auprès des agriculteurs (primes comprises)	1.00	1.00	1.00
- Regroupement et transport de matières premières	0.10	0.07	0.04
Facteur de rendement du produit final par intrant de matière première	80%	80%	80%
Coût des matières premières par produit final	1.38	1.33	1.30
Revenus des produits de 2ème qualité ou sous-produit	-0.08	-0.08	-0.08
Nettoyage, transformation et emballage	0.18	0.14	0.13
Coûts de main d'œuvre (salaires, déplacement du personnel de vulgarisation etc.)	0.50	0.31	0.20
Frais de certification	0.13	0.06	0.04
Coûts de marketing	0.13	0.06	0.04
Frais de fonctionnement (loyer, matériel, électricité, téléphone etc.)	0.10	0.05	0.03
Amortissement des équipements	0.05	0.02	0.02
Service externes (ex : audit, consultants)	0.08	0.03	0.02
Coûts financiers des prêts (y compris les prêts commerciaux)	0.08	0.05	0.04
<b>Prix de revient total (EUR/kg)</b>	<b>2.53</b>	<b>1.99</b>	<b>1.72</b>
<b>Prix de vente</b>	<b>1.80</b>	<b>1.80</b>	<b>1.80</b>
<b>Marge</b>	<b>-0.73</b>	<b>-0.19</b>	<b>0.08</b>

**Tableau 3 : Calcul du prix de revient pour différents volumes (exemple générique)**

## **Les marges**

La marge est la différence entre les prix de revient et le prix de vente. Chaque entreprise a sa propre marge. Plus les investissements et les risques sont élevés, plus la marge doit être importante. Les marges sur les produits transformés sont généralement plus importantes que sur les matières premières. La marge n'est pas simplement le profit réalisé, dans le sens de l'argent gagné, c'est un filet de sécurité qui permet de tenir en cas de coups durs, il faut donc absolument en prévoir une pour développer une activité. Dans les filières biologiques des pays en développement, la marge est souvent entre 10 et 30% une fois que l'activité de l'entreprise est consolidée, mais pas la première année.

## **Seuil de rentabilité**

Le seuil de rentabilité correspond au niveau de production et de vente lorsque le revenu total des ventes est égal ou supérieur aux coûts totaux (variables et fixes). Après avoir déterminé les coûts variables, les coûts fixes et le prix de vente, on peut facilement déterminer le seuil de rentabilité de votre activité. La formule suivante permet de faire une estimation du volume nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité :

$$\text{Total des coûts fixes} / (\text{prix de vente par unité} - \text{coût variable par unité}) = \text{volume de rentabilité}$$

Pour déterminer la rentabilité d'une entreprise, il est préférable de calculer les coûts et revenus escomptés sur un laps de temps donné (Tableau 4). Dans le cadre d'une entreprise biologique, il faut tenir compte de la période de conversion, vu que le produit ne peut pas être vendu certifié biologique au cours de la première ou de la deuxième année. Parallèlement viennent se greffer tous les coûts liés au personnel de terrain, au SCI, à la certification, et également probablement au versement d'une prime pour les agriculteurs afin de les motiver. Au cours des deux premières années, l'entreprise réalise donc presque toujours des pertes.

<i>Calcul des profits et pertes</i>	<i>Année 1</i>	<i>Année 2</i>	<i>Année 3</i>
Coût			
Achats de matières premières auprès des fermiers (primes incluses)	50'000	120'000	250'000
Regroupement et transport des matières premières	5'000	8'000	10'000
Nettoyage, transformation et emballage	7'000	13'000	25'000
Coûts de main d'œuvre (salaires, déplacement du personnel de vulgarisation etc.)	20'000	30'000	40'000
Frais de certification	5'000	6'000	7'000
Coûts de marketing	5'000	6'000	7'000
Frais de fonctionnement (loyer, matériel, électricité, téléphone etc.)	4'000	5'000	6'000
Amortissement des équipements	2'000	2'000	3'000
Service externes (ex : audit, consultants)	3'000	3'000	4'000
Coûts financiers des prêts (y compris les prêts commerciaux)	3'000	5'000	7'000
Impôts	0	0	2'000
Coût total (USD)	104'000	198'000	361'000
Revenus			
Revenus des ventes du produit principal	72'000	172'800	360'000
Revenus des ventes des produits de 2ème catégorie ou des sous-produits	3'000	7'200	15'000
Intérêts réalisés sur le compte bancaire	200	300	500
Total des revenus (USD)	75'200	180'300	375'500
Profit / perte (USD)	-28'800	-17'700	14'500

**Tableau 4 : Exemple de calcul de profit et pertes**

La situation s'améliore lorsque l'entreprise est dans la mesure de vendre un produit certifié biologique. Dans la plupart des cas, elle aura dû cependant élargir sa base initiale de producteurs ce qui implique des ressources supplémentaires au niveau de la vulgarisation, du SCI et de la certification. Les coûts de marketing au départ peuvent être plus élevés que lorsque l'activité sera consolidée. C'est au cours des troisième et quatrième années, lorsque vous serez en mesure de vendre de plus gros volumes de votre produit certifié biologique, que vous devriez approcher du seuil de rentabilité. La plupart des entreprises biologiques deviennent rentable au bout de 3-5 ans. La durée de la période de conversion, la complexité et la dimension de l'entreprise constituent les principaux facteurs déterminants (voir chapitre 6.3, Temps nécessaire pour mettre en place une entreprise biologique).

L'année suivante vous pouvez essayer d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, en optimisant votre prix de revient et l'approche marketing. C'est à ce moment là que vous commencerez à gagner de l'argent. Cependant, lorsque vous atteindrez le seuil de rentabilité initial, vous devrez d'ores et déjà songer à ajouter un nouveau produit ou à investir dans le développement de votre activité (Figure 13).

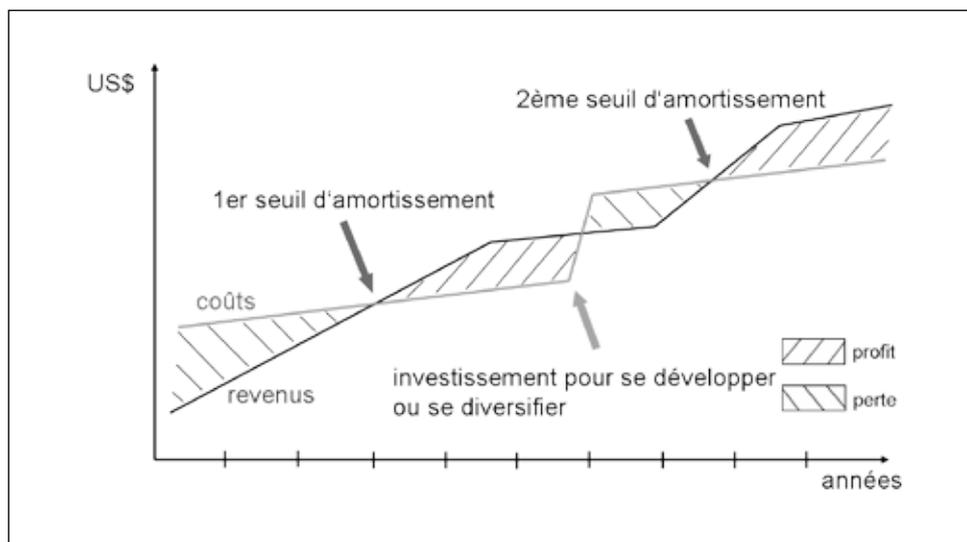


Figure 13 : Seuil de rentabilité des coûts et des revenus ; nouvel investissement

### Analyse de sensibilité

Les calculs de coût sont normalement basés sur les coûts réels (entreprises existantes) ou sur des estimations (entreprises en démarrage). Il peut aussi être intéressant d'analyser ce qu'il se produit lorsqu'un ou plusieurs facteurs changent considérablement. Des changements positifs ou négatifs peuvent survenir. Les changements les plus typiques sont les fluctuations du taux de change, mais aussi des rendements plus faibles ou plus élevés ou encore une évolution de la demande sur le marché. Une pénurie peut faire augmenter les prix locaux au-dessus de ce que vous aviez prévu pour la prime biologique. Les augmentations du prix du diesel ou de l'énergie en général ont créé la surprise dans plus d'une entreprise ces dernières années, d'où la nécessité de procéder à une analyse de sensibilité pour réduire les risques. Il s'agit donc d'élaborer plusieurs scénarios : un mauvais, un bon et un normal. Le Tableau 5 fournit un exemple d'analyse de sensibilité.

Facteur	Prévision normale	Prévision optimiste	Prévision pessimiste
Rendement		+ 10%	- 20%
Taux de change Cedi/EUR		+10%	- 10%
Coût de transport		- 5%	+ 20%
Coût de marketing		- 5%	+ 20%
Prix de revient	0.86	0.75	0.99
Prix de vente	1.03	1.05	1.00
Profit/perte	0.17	0.30	0.01
Profit %	17%	29%	1%

Tableau 5 : Exemple d'une analyse de sensibilité

Il est peu probable que l'ensemble de ces facteurs changent tous en même temps pour le meilleur ou pour le pire. Vous pouvez également calculer le pire et le meilleur scénario pour chaque facteur.

## Gestion de la trésorerie

Dans le cadre de n'importe quelle activité il est essentiel de planifier les besoins financiers afin de ne pas manquer de fonds de roulement à un moment important du processus de production ou commercial, ce qui pourrait bloquer les activités de l'entreprise. Au fil de l'année, la trésorerie connaît des hauts et des bas. Le meilleur moyen de connaître ses besoins financiers est de planifier les entrées et les sorties de trésorerie mensuelles (Tableau 6). Le personnel et les agents de terrain doivent être payés tous les mois. Certaines entreprises biologiques fournissent aux exploitants des intrants, comme les semences et les engrais biologiques, au début de la saison culturale. Cela peut représenter un investissement considérable dont le retour ne sera pas crédité sur le compte bancaire avant une dizaine de mois. Normalement les besoins en trésorerie les plus importants se situent au moment de la livraison, lorsqu'il faut payer les producteurs, alors que les clients ne règleront en général que quelques temps plus tard. Il est donc nécessaire de prévoir un fonds de roulement supplémentaire pour palier à cet écart entre les dépenses et les recettes. En planifiant la trésorerie mensuelle, vous pouvez déterminer le montant de capitaux qui vous est nécessaire et sur quelle durée. Comme chacun sait l'argent coûte cher (intérêt), il vaut mieux calculer le montant minimum sur une durée la plus courte possible.

Il est également utile d'évaluer les prévisions de trésorerie, comme dans le Tableau 6, qui sont utiles pour une demande de prêt commercial auprès d'une banque (voir chapitre 6.5).

Un plan de trésorerie prend en compte les entrées et les sorties d'argent, mais pas les revenus et les coûts. Ainsi par exemple l'amortissement d'une voiture est un coût, qui ne correspond pourtant pas à un paiement. Il n'apparaîtra donc pas sur votre plan de trésorerie mais sur votre compte de profits et pertes. Lorsque vous préparez votre plan de trésorerie, n'oubliez pas de toujours vous demander si les postes que vous budgétisez entraînent un changement dans votre situation de trésorerie ou bancaire ce mois-là.

La Figure 14 montre la situation en termes de liquidité d'une unité de production de légumes biologiques avant l'apport d'un financement extérieur. Pendant une partie de l'année cette entreprise exporte chaque semaine des marchandises. De ce fait les rentrées sont relativement régulières et ses besoins en liquidité peu élevé. Néanmoins, elle a besoin de financements pour sa trésorerie sur les six premiers mois.

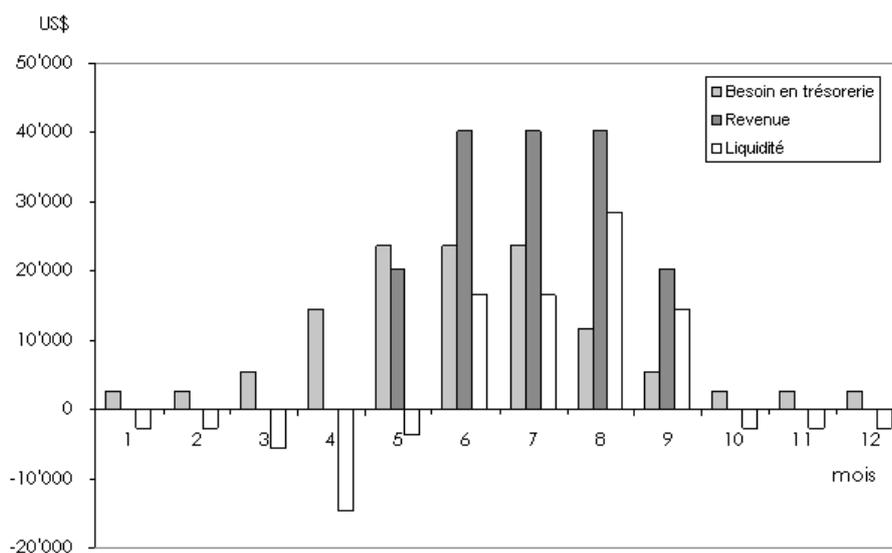


Figure 14 : Liquidité mensuelle d'une unité de production de légumes biologiques (exemple)

Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Situation de trésorerie au départ</b>	40'000	35'700	31'900	26'100	22'100	78'300	13'500	15'200	17'900	11'600	57'600	78'800
<b>Résultats avant intérêt, impôts et dotations aux amortissements</b>												
<i>Revenus réglés par l'acheteur A</i>										300'000	150'000	
<i>Revenus réglés par l'acheteur B</i>												20'000
<i>Autre revenus</i>												500
<b>Total des entrées</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300'000	150'000	20'500
<i>Achats de matières premières auprès des fermiers (primes incluses)</i>						60'000	160'000	80'000				
<i>Regroupement et transport des matières premières</i>						1'000	3'000	1'000				
<i>Nettoyage, transformation et emballage</i>							20'000	10'000	2'500			
<i>Frais de fonctionnement</i>	800	300	300	500	300	300	800	300	300	500	300	300
<i>Coût de la main d'œuvre</i>	3'500	3'500	3'500	3'500	3'500	3'500	3'500	3'500	3'500	3'500	3'500	6'500
<i>Frais de certification</i>								7'500				
<i>Services externes</i>			2'000				1'000					2'000
<b>Total des sorties</b>	4'300	3'800	5'800	4'000	3'800	64'800	188'300	102'300	6'300	4'000	3'800	8'800
<b>Situation de trésorerie avant aide financière extérieure</b>	35'700	31'900	26'100	22'100	18'300	13'500	-174'800	-87'100	11'600	307'600	203'800	90'500
<b>Financement de trésorerie</b>												
<i>Prêts bancaires</i>					60'000		190'000	105'000				
<b>Total des entrées</b>	0	0	0	0	60'000	0	190'000	105'000	0	0	0	0
<i>Remboursement des prêts et intérêts</i>										250'000	125'000	
<b>Total des sorties</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	250'000	125'000	0
<b>Trésorerie totale</b>												
<b>Trésorerie mensuelle</b>	-4'300	-3'800	-5'800	-4'000	56'200	-64'800	1'700	2'700	-6'300	46'000	21'200	11'700
<b>Situation de trésorerie à la fin</b>	35'700	31'900	26'100	22'100	78'300	13'500	15'200	17'900	11'600	57'600	78'800	90'500

Tableau 6 : Exemple d'un calcul de trésorerie

## 6.5 FINANCER VOTRE ENTREPRISE BIOLOGIQUE

Peu de sociétés possèdent suffisamment de fonds de roulement pour pouvoir financer intégralement leurs activités. Certaines personnes disent que pour être un bon entrepreneur, il faut aussi être un bon banquier.

Une organisation de producteur ou une entreprise aura généralement besoin de capital pour :

- Les investissements (locaux, camions, motos, mobilier, ordinateurs, équipement de transformation etc.)
- Le fonds de roulement (paiement de la main d'œuvre, frais courants de l'entreprise, intrants)
- Les financements de transactions commerciales pour acheter les récoltes
- La couverture des pertes de départ

Il existe différentes possibilités pour attirer ou générer du capital pour ces postes et la plupart des entreprises en conjuguent plusieurs. Les sources de financement possible sont :

- Les capitaux propres
- Les prêts auprès de la famille ou d'amis
- La fourniture du produit à crédit par les agriculteurs
- Le paiement anticipé du client
- Les prêts auprès d'une institution financière
- Les subventions

### **Capitaux propres**

Votre capital est la source de capital la plus fiable car vous la contrôlez totalement et elle n'entraîne aucun coût. Il existe différentes manières de générer du capital :

**Réserves financières** constituées à partir des profits réalisés sur les saisons précédentes. Il faut donc les mettre bien de côté jusqu'à ce qu'elles s'avèrent nécessaires.

**Capital social de la coopérative** : La plupart des coopératives demandent à leurs membres de verser une cotisation. Elle peut être versée sous forme de marchandise. Cette cotisation est enregistrée au nom du membre l'ayant déposé comme une part sociale de la coopérative. Son statut de membre lui donne droit à une part des bénéfices de la coopérative, à moins que l'assemblée générale ne décide de garder l'argent au sein de la coopérative. Les bénéfices peuvent être versés en fonction de la valeur de la part sociale, ou du volume de marchandise, donné par le membre à la coopérative. Il faut prévoir les provisions nécessaires au cas où l'un des membres viendrait à décéder ou souhaiterait quitter la coopérative. Ce système présente l'avantage d'impliquer les producteurs dans leur coopérative, en contrepartie ils voudront également exercer une influence sur les décisions prises au sein de la coopérative.

**Capital social de la société** : Si vous n'êtes pas une coopérative mais une entreprise vous pouvez chercher des investisseurs extérieurs désireux d'investir dans votre société. En leur concédant des parts en échange de leur investissement, vous leur donnez également une partie de capital de votre société. Pour les convaincre, il est nécessaire en général d'élaborer un plan d'affaires. Il faut aussi établir des règles sur le partage des bénéfices entre actionnaires et sur l'influence que ces derniers peuvent exercer sur la stratégie de la société ou sa gestion. Les investisseurs peuvent avoir une bonne influence sur votre société car ce sont souvent des personnes avisées dans le domaine des affaires. Le principal importateur de votre produit peut aussi compter parmi les investisseurs possibles. Il existe même des fonds qui proposent ce genre de programme, comme par exemple le 'Private Sector Investment Programme' aux Pays-Bas<sup>35</sup>. Certains capital-risqueurs, qui ont envie d'investir dans des entreprises prometteuses sur ce que l'on appelle les marchés émergents, ainsi que les institutions financières qui s'engagent dans des investissements durables peuvent aussi être intéressés.

---

35 [www.evd.nl/business/programmes/programmait\\_psi.asp?land=psi](http://www.evd.nl/business/programmes/programmait_psi.asp?land=psi)

### ***Prêts auprès de la famille ou d'amis***

Beaucoup d'entrepreneurs ont de la famille à l'étranger ou des amis qui ont réussi. Pour des petites sommes il est assez fréquent de se faire prêter de l'argent par de la famille ou des amis, surtout si elle est remboursée rapidement et avec des intérêts. Ces prêts sont souvent non-officiels et ne font même pas l'objet d'un accord écrit. Lorsqu'il s'agit de sommes d'argent plus importantes, il est vraisemblable que le prêteur exige des garanties. Il peut devenir un actionnaire de la société, de sorte que son prêt devient une part. Qu'il s'agisse de la famille ou d'amis, il faut prendre garde à ne pas mettre la relation en danger, au cas où il ne serait pas possible d'honorer ses engagements comme prévu. C'est à vous de décider des risques que vous êtes prêts à prendre pour votre entreprise.

### ***Achat de la marchandise à crédit auprès des agriculteurs***

Le goulot d'étranglement le plus redoutable survient au moment de l'achat de la marchandise auprès des agriculteurs avant qu'elle ne soit payée par l'acheteur, entre six semaines et 3-4 mois plus tard. L'entreprise peut alors essayer de demander aux agriculteurs la fourniture de marchandises à crédit, en échange d'un document mentionnant la quantité livrée. Ce type de crédit tourne souvent mal et vu que la plupart des agriculteurs préfèrent encaisser directement l'argent auprès du meilleur acheteur, il n'est guère recommandé de proposer cette solution.

### ***Paiement anticipé des clients***

Lorsque les relations sont établies depuis un certain temps avec l'acheteur, ce dernier est souvent prêt à préfinancer une partie de sa commande, dans le cadre du contrat de vente et incluant la négociation de la prime. Dans ce cas, l'acheteur est sûr de recevoir la marchandise et peut obtenir des financements pour les transactions commerciales à un taux d'intérêt nettement plus bas que celui que vous devriez normalement payer. Pour ce faire il faut bien entendu que l'acheteur vous fasse confiance ce qui est souvent le fruit de plusieurs années de collaboration. Même si l'acheteur vous fait confiance, le comptable ou la banque insisteront pour avoir le maximum de garantie. Cela commence généralement par un accord commercial exclusif – afin de s'assurer que le produit ne sera pas vendu à un concurrent.

Une agence extérieure peut également intervenir pour contrôler quelle quantité de marchandise repose dans vos entrepôts et de l'utiliser comme garantie. La marchandise ne peut alors quitter les entrepôts que dans un conteneur scellé à destination de l'acheteur. Le paiement est effectué auprès de votre banque lorsque le conteneur part.

Ces contrats sont généralement réalisés pour un certain montant de marchandise précis et à certaines dates bien précises. Une fois que ce contrat a été rempli vous êtes libre de vendre la quantité restante à un tiers. Prenez néanmoins garde à ce que ce genre de préfinancement n'entrave pas votre liberté de vendre à d'autres acheteurs. Cela peut néanmoins être une bonne solution si la banque n'est pas prête à financer un prêt ou lorsque l'offre de l'acheteur est beaucoup moins onéreuse que celle de la banque. Il faut également bien vérifier toutes les options qui s'offrent à vous en prenant soin de comparer les avantages et les inconvénients de chacune.

### ***Prêt d'une institution financière***

Souscrire un prêt auprès d'une institution financière a un prix et comporte certains risques. Il vous faudra payer des intérêts et éventuellement le nantir d'une garantie. Si le prêt est souscrit dans une devise étrangère, il y a également le risque de fluctuations du taux de change à votre désavantage. Les

entreprises qui démarrent n'obtiennent généralement qu'une partie du financement ; les banques vous demanderont toujours de fournir une partie importante de la somme totale que vous demandez. Personne ne va mettre de l'argent dans votre entreprise si vous n'investissez pas vous-mêmes.

On peut distinguer deux types de prêts : les prêts de financement commercial et ceux de financement d'investissement.

- **Financement commercial :** Il s'agit de prêts de fonds de roulement à court terme (en général 4 à 8 mois), généralement utilisés essentiellement pour acheter la matière première auprès des producteurs. Pour pouvoir bénéficier de ce genre de prêt il faut généralement un contrat ou une lettre d'intention d'un acheteur. Il faut également que cet acheteur soit suffisamment digne de confiance pour l'institution financière, car souvent le prêt est remboursé par l'acheteur à la banque.
- **Facilité de caisse auprès de la banque :** Lorsque vous avez établi de bonnes relations avec votre banque locale, vous avez aussi la possibilité de négocier une facilité de caisse à court terme sur votre compte bancaire. Ce genre de facilité de caisse n'est envisageable que pour des besoins à court terme.
- **Prêts à long terme :** Dans le cas d'investissements à long terme, comme pour des machines, des locaux, un camion, ou encore pour couvrir des pertes liées au démarrage de l'activité, il est nécessaire de souscrire un prêt à long terme dans la mesure où il vous faudra plus d'une saison culturale pour couvrir les coûts de cet investissement. Afin de pouvoir bénéficier de ce genre de prêt, il faut pouvoir fournir à l'institution financière un plan d'affaires, vos résultats financiers et le récapitulatif des ventes ainsi que les éventuelles garanties et le taux d'endettement de l'entreprise etc.

Pour les organisations de producteurs ou les entreprises qui démarrent, il est difficile de pouvoir bénéficier d'un prêt car elles n'ont pas encore de relations sur le long terme avec un client, ni de résultats financiers antérieurs et ne disposent pas non plus d'une couverture bancaire, de valeurs mobilières ou de capitaux propres. Dans ce cas la solution peut éventuellement être de trouver une caution, à savoir un tiers qui croit vraiment dans l'avenir de votre organisation ou entreprise, qui est lui-même sain sur le plan financier et peut donc en partie diminuer le risque du prêteur en cautionnant le prêt à hauteur de 50%.

Vérifiez également auprès des banques locales et des institutions de microcrédit s'il vous serait possible de bénéficier d'un crédit pour votre entreprise biologique à des conditions convenables. Si ce n'est pas le cas, vous pouvez aussi envisager de faire appel à des institutions financières spécialisées dans l'aide aux entreprises biologiques et équitables (voir la liste figurant à l'Annexe A3.4).

## **Les subventions**

La dernière source de financement possible est d'obtenir une subvention de la part d'organisations de développement ou dans le cadre de programmes gouvernementaux de développement économiques. Cette subvention peut être octroyée sous la forme d'un capital d'amorçage, qui sera dans ce cas intégré dans le bilan de votre entreprise comme subvention d'investissement. L'avantage du capital d'amorçage est qu'il améliore la situation de vos capitaux propres en rendant l'accès à capitaux externes plus envisageable. Il existe également des programmes qui fournissent des subventions dans le cadre d'un partenariat de développement public-privé ou du renforcement des capacités de votre personnel (voir chapitre 12.3 et Annexe A2.2).

Les subventions ne sont octroyées qu'en dernier ressort aux entreprises qui démarrent car elles déséquilibrent la concurrence avec les autres acteurs du marché. Les subventions ne sont pas forcément stimulantes pour celui qui en bénéficie. Il est en général conseillé d'utiliser ses propres

fonds et de parvenir à la rentabilité avec une bonne gestion. Cependant, et en particulier lorsqu'une nouvelle entreprise vient en aide à des petits agriculteurs qui autrement n'auraient que peu de chance de s'en sortir dans une économie de marché, elles peuvent être justifiées.

## **6.6 PÉRENNISER L'ENTREPRISE**

### ***Garder une vue d'ensemble***

La gestion d'une entreprise biologique devient rapidement complexe et il n'est pas toujours facile d'arriver à garder une bonne vue d'ensemble. Il faut que la direction connaisse l'évolution des paramètres clé, de façon à pouvoir prendre les bonnes décisions, une comptabilité fiable est donc réellement un must. Des réunions régulières peuvent permettre de s'assurer de la bonne circulation des informations et de décider comment gérer les problèmes à venir dans un esprit d'équipe.

Garder une vue d'ensemble signifie également de suivre l'évolution l'entreprise avec des chiffres clé à l'appui. C'est-à-dire d'être capable de répondre à des questions comme : quelle surface est en culture biologique cette année et quel volume de production est prévu ? Combien d'exploitants ont déjà été inspectés par le SCI et combien ont été exclus du projet car ils ne répondaient pas aux exigences des normes ? Quelle quantité de production a déjà été vendue et quelle quantité est encore en stock ? Quelle quantité de semence est nécessaire pour la saison prochaine et quelle somme d'argent sera nécessaire pour acheter la récolte des agriculteurs ?

Comme la production est répartie sur des centaines ou des milliers d'agriculteurs, il est nécessaire pour répondre à ces questions d'avoir en main les chiffres de chaque exploitation. Une base de données vous permettra de traiter avec efficacité et transparence les chiffres relatifs à la production et au SCI (voir chapitre 8.3). De même, les chiffres relatifs à la transformation et aux ventes doivent être saisis dans une forme de base de données. Un fichier Excel peut très bien faire l'affaire avant que l'entreprise n'atteigne une certaine dimension et complexité exigeant un système plus sophistiqué.

La base de données permet de calculer et de contrôler les indicateurs clé de votre entreprise comme les rendements moyens, le ratio entre personnel de vulgarisation et agriculteurs, la marge réalisée entre les achats et les ventes ou le revenu supplémentaire généré au niveau de l'agriculteur.

### ***Planification opérationnelle***

Dans une entreprise biologique, beaucoup d'activités qui sont interdépendantes doivent être organisées tout au long de l'année. Les agriculteurs doivent être enregistrés et formés au début de la saison, les estimations des récoltes doivent être faites à plusieurs moments précis, des inspections internes doivent être menées avant que ne commence la récolte, la logistique doit être mise en place etc. Il est donc important de disposer de planifications opérationnelles (voir exemple à l'Annexe 4.4) énumérant les différentes activités et les dates de mise en œuvre correspondantes, de manière à ne pas rien oublier et à bien planifier les activités qui sont interdépendantes. Cette planification est également un outil de contrôle et de pilotage utile.

### ***Révision annuelle des plans et réalisation***

Même si vous planifiez votre activité avec soin et réalisme, la réalité s'avère presque toujours différente. Il est donc important de comparer vos plans avec les résultats réels à la fin de chaque saison et d'analyser les écarts, aussi bien au niveau de la production que des chiffres de vente, et

également du budget en général. A partir de la dépense réelle, vous pourrez adapter en conséquence le budget de la saison prochaine.

Vérifiez les coûts réels à la fin de la saison et analysez lesquels n'avaient pas été budgétés correctement. Repérez les coûts les plus élevés et cherchez des moyens de les réduire, sauf sur certains postes où ce n'est pas forcément judicieux comme la gestion de la qualité et les services de certification de la qualité, éviter également de retarder les paiements ou les primes destinés aux agriculteurs, le paiement du personnel de terrain etc.

Ces révisions annuelles vous permettront aussi d'optimiser la performance de votre entreprise. Il peut également être intéressant d'impliquer votre équipe dans cet exercice, en discutant par exemple ensemble des points forts et des points faibles observés au cours de la saison. Évaluez de quelle façon il vous serait possible d'être plus efficace. Développez des stratégies afin d'augmenter les recettes et d'atteindre une dimension optimale.

### ***Gérer les risques***

Diriger une entreprise biologique implique un certain nombre de risques opérationnels, financiers et de marché (Tableau 7). Faire des affaires, c'est prendre des risques, mais aussi connaître et gérer ces risques. Pour ce faire il est nécessaire d'avoir réalisé une planification réaliste prenant en considération le fait que les volumes peuvent être moindres, les coûts plus élevés et les marchés moins réactifs qu'escompté. Le Tableau 7 met en lumière certaines façons d'atténuer dans une certaine mesure ces différents risques. Ne pas oublier une règle de base : plus vous prenez de risques, plus vous avez besoin d'une marge élevée.

### ***Gestion du risque de prix***

La plupart des entrepreneurs ont établi des commandes ou des contrats avant le début de la saison. Dans le cadre d'une commande, le prix peut être fixé ou non. Vous voulez peut-être être sûr de vendre un certain volume, mais si vous fixez le prix très en amont de l'achat, acheteur comme vendeur peuvent gagner ou perdre à cause des fluctuations du marché ou du taux de change.

Certains entrepreneurs semblent attendre le meilleur prix possible, il s'agit en fait de spéculateurs qui obtiennent très rarement ce meilleur prix et ne restent généralement pas longtemps sur le marché. Ils peuvent non seulement nuire aux producteurs auxquels ils achètent les marchandises mais aussi perturber le marché biologique de ce produit en général. Il vaut donc mieux espérer être justement récompensé pour son effort, ce qui ne sera pas le cas si vous prenez de gros risques.

Les entrepreneurs doivent estimer à quel prix ils vont acheter et à quel prix ils vont vendre. Les situations des marchés locaux et du marché international varient, de même que les taux de change. Cela peut avoir des conséquences positives ou négatives; c'est un risque. Il peut être limité si vous négociez des transactions adossées. Cela signifie que vous n'achetez qu'à un certain prix à la production lorsque vous avez un contrat en poche pour un certain prix de vente. La commande est par exemple de 200, voire 250, tonnes, l'acheteur et le vendeur sont en contact toutes les semaines et se mettent d'accord sur le meilleur moment d'honorer la commande. Vous 'bloquez' le prix et la semaine suivante vous achetez.

Mais la plupart des entreprises qui commercialisent des denrées non périssables ne vendent pas seulement pendant la saison de la récolte. Vous devez acheter produits que vous gardez en stock pour les livrer plus tard dans le courant de l'année. Vous pouvez soit être à court de marchandises (avoir

signé des contrats pour des quantités supérieures à celles dont vous disposez) ou l'inverse (disposer de plus de stock que vous n'avez vendu). Il est dangereux de s'engager à vendre plus que ce dont l'on dispose en stock, vous risquez même de perdre des acheteurs. D'autre part, si vous voulez développer votre activité et que vous comptez sur davantage de commandes à venir, vous pouvez décider de garder du stock. Dans les deux cas, c'est jouer avec le feu ! L'un des principales stratégies pour limiter le risque consiste à limiter le volume sur lequel vous êtes à court ou en excédent.

<i>Risques possibles</i>	<i>Mesures à prendre pour atténuer ces risques</i>
<b><i>Risques opérationnels</i></b>	
Les conditions climatiques ou les ravageurs affectent les rendements	Apporter des solutions techniques aux agriculteurs ; envisager des scénarios prudents ; entreprendre plusieurs cultures à la fois.
Les agriculteurs vendent leur production à d'autres acheteurs	Proposez aux agriculteurs des prix attractifs avec un règlement immédiatement ; instaurez un climat de loyauté en les impliquant dans votre entreprise. Essayez de comprendre de quelle manière les autres acheteurs se mettent en concurrence avec vous et si leur démarche est temporaire ou non.
Vol	Louer un véritable entrepôt, fermé à clef et avec un service de gardiennage.
Détérioration de la qualité des produits lors de l'entreposage (infestation d'insectes, moisissures etc.)	Choisissez des entrepôts adaptés qui soient propres, au sec et avec des fenêtres grillagées. Prévoir des pièges contre les ravageurs et prélevez régulièrement des échantillons pour vérifier l'état du stock.
Les produits deviennent humides, secs, sales ou endommagés pendant le transport	Faire appel à un service de transport fiable. Assurez-vous de la propreté du camion et qu'il ne contient pas d'autres chargements. Demandez à être prévenu immédiatement en cas d'accident ou de panne.
Les produits sont endommagés ou perdus au cours de l'exportation	Assurez-vous que le conteneur est bien chargé (prenez des photos). Assurez-vous que la cargaison est bien assurée par l'importateur (FOB) ou par vous-mêmes (CIF).
<b><i>Risques financiers</i></b>	
Les paiements destinés aux agriculteurs disparaissent en chemin	Gérer les paiements par le biais de comptes bancaires; impliquez les organisations d'agriculteurs dans la gestion du règlement des agriculteurs.
Marges insuffisantes pour couvrir les coûts opérationnels	Gagnez en efficacité, diminuez les coûts de production par unité. Prévoir de laisser une certaine marge par rapport aux coûts imprévus.
Impossible d'obtenir un prêt pour maintenir la trésorerie	Mettre sur pied des prêts commerciaux en temps et en heure, fixez des dates de paiement avec les agriculteurs et les clients.
L'acheteur ne paye pas, ou moins que prévu, après avoir reçu la marchandise	Choisissez des clients de confiance (informez-vous sur eux); traitez en FOB, avec des lettres de crédit ou en CAD avec votre banque préférée. Envoyez des échantillons de bonne qualité, entendez vous sur la façon de traiter les rabais.
<b><i>Risques de marché</i></b>	
La demande sur le produit baisse, pas d'acheteur en vue	Vérifiez les tendances du marché avant de signer des contrats, diversifiez votre activité. Intéressez-vous aux marchés locaux et régionaux, envisagez d'entreposer vos marchandises.
Les clients n'honorent pas les contrats et n'achètent pas le volume sur lequel ils s'étaient engagés	Construisez de solides partenariats; négociez des contrats sérieux; envisagez des alternatives, même avec l'acheteur qui n'a pas acheté.
Les concurrents proposent le même produit moins cher ou de meilleure qualité	Veillez continuellement à réduire les coûts de production et à améliorer la qualité. Soyez plus fiables que vos concurrents. Si c'est structurel, changez de produit, diversifiez-vous.
Hausse soudaine des prix locaux	Communiquez avec vos acheteurs à temps. Décidez ensemble si vous souhaitez poursuivre ou annuler le contrat.
Les prix de vente du produit baissent	Payez les agriculteurs en deux versements (voir chapitre 7.5); le deuxième versement étant établi en fonction du prix de vente réel.
Fluctuations du taux de change	Négocier les prix de ventes dans la devise locale ou dans une devise relativement stable (comme l'EUR); négocier une transaction adossée (voir dans le prochain paragraphe).

**Tableau 7: Risques possibles encourus par une entreprise biologique et mesures à prendre pour les atténuer.**

## 6.7 STRUCTURES ET CAPACITÉ DE DIRECTION

Les entreprises biologiques démarrent souvent sous la forme de structure toute petite, voire même individuelle. Même après avoir embauché du personnel la plupart des entrepreneurs continuent à prendre les décisions eux-mêmes. Les coopératives de producteurs ont tendance pour leur part à impliquer un grand nombre de personnes dans la prise de décision, ce qui peut aussi nuire au développement d'une activité. Dans les deux cas, la direction doit accepter de déléguer des responsabilités au personnel d'encadrement intermédiaire. Le fait qu'un entrepreneur ou la direction d'une coopérative consente à déléguer des responsabilités joue un rôle déterminant dans l'évolution de l'activité.

### ***Des équipes de direction efficaces***

Les équipes de direction doivent être conçues de manière à ce que les décisions soit prises à temps et en toute connaissance de cause, tout en donnant en même temps l'impression aux personnes faisant partie de l'entreprise que leurs points de vue ont été pris en considération. Les coopératives de producteurs ont généralement tendance à conserver un important pouvoir décisionnaire avec l'assemblée générale et le comité de direction qu'elles élisent. Pour pouvoir profiter d'une opportunité ou éviter de ne pas remplir un contrat, il est parfois nécessaire de prendre des décisions très rapidement. Le directeur général et le directeur commercial doivent donc avoir suffisamment de pouvoir pour prendre des décisions sur le plan opérationnel. Lorsque la moindre décision, la moindre traite bancaire doit être signé par une myriade de personnes, cela nuit à votre organisation.

D'autre part, l'équipe de direction doit pouvoir s'assurer que les cadres reportent bien à la direction de façon transparente et responsable. La direction doit pouvoir s'assurer que l'activité est gérée en accord avec ses principes, sans fraude, ni corruption.

### ***Une direction professionnelle***

Etre professionnel signifie être à la fois honnête et digne de confiance. Vous devez toujours pouvoir respecter vos engagements et y être fidèle. Le marché est petit et vous serez surpris de voir à quel point l'information circule entre les négociants qui sont en concurrence. En effet, il n'est pas rare d'entendre du mal de certains et il est très difficile changer une image.

#### **Critères pour réussir en tant qu'entrepreneurs ou dirigeants d'une entreprise biologique :**

- Etre ouvert d'esprit, souple et déterminé
- Avoir une bonne capacité d'écoute et le désir d'apprendre
- Savoir garder un œil vigilant sur les finances
- Etre un bon communicant
- Savoir sentir le marché, réagir vite aux changements et innover
- Etre un bon chef d'entreprise avec de bonnes capacités d'organisation

Vos clients attendant de vous que vous soyez professionnels. Il faut donc que vous ayez, ou faite en sorte d'avoir, un bon service administratif, un système de membre ou d'actionnaires qui fonctionne correctement, que vous ayez effectué des vérifications croisées, que vos comptes fassent l'objet d'un audit tous les ans et que les marchandises soient livrées à temps et conforme à la qualité de l'échantillon.

Le professionnalisme de votre entreprise doit également se refléter dans votre présentation, vos documents et votre site, votre communication et vos relations avec vos clients.

## **Développer des compétences managériales**

Gérer une entreprise nécessite des compétences et des aptitudes qu'on ne peut pas facilement développer par soi-même. Le directeur général d'une entreprise biologique doit avoir l'esprit d'entreprise et savoir vendre, mais il doit également être capable de comprendre la situation des agriculteurs. Il (ou elle) doit être capable de gérer et comprendre les budgets et les chiffres, mais aussi de recruter du personnel et le conseiller et enfin représenter l'entreprise à l'extérieur.

Lorsque l'entreprise se développe, de nouvelles compétences managériales sont nécessaires. Diriger une petite entreprise familiale ne nécessite pas les mêmes compétences qu'une société gérant des milliers d'agriculteurs. Vous devez parvenir à développer ces compétences au fil de l'évolution de votre entreprise ou recruter du personnel compétent doté de l'expérience nécessaire et savoir déléguer des tâches.

Il existe différents façons d'améliorer vos compétences managériales, ainsi que celle de votre personnel :

- Suivre des stages de management
- Etre coaché par une personne expérimentée
- Exploiter les services de développement des entreprises
- Echanger avec vos homologues dans d'autres structures
- Se faire connaître auprès d'autres entreprises, participer à des réseaux
- Etre capable d'apprendre par soi-même de ses expériences

### **Principales recommandations :**

- Même si vous ne rédigez pas un plan d'affaires à part entière, vous devez avoir des idées relativement claires concernant les principaux éléments de votre stratégie d'entreprise (organisation, échelle, marchés, coûts et revenus, financement etc.).
- Si vous vous faites aider pour rédiger votre plan d'affaires, assurez-vous qu'il soit compréhensible pour vous-même et votre équipe et que vous soyez tous prêts à le défendre. L'élaboration du plan d'affaires constitue en soit une étape plus importante que le document lui-même.
- Conservez une structure organisationnelle simple et efficace. Définissez clairement les responsabilités par rapport aux principaux processus et rédigez-les sur papier.
- Démarrez avec une structure suffisamment petite et concentrée pour parvenir à gérer les opérations et les risques financiers encourus, mais suffisamment élaborée pour pouvoir atteindre des volumes assez importants sur un laps de temps raisonnable.
- Planifiez votre entreprise par étape, puis développez et diversifiez votre activité après avoir atteint le seuil d'amortissement.
- Un certain niveau de spécialisation étant nécessaire pour réussir dans un domaine donné, pesez sérieusement les avantages et les inconvénients de la diversification de votre activité.
- Calculez les coûts et revenus que vous espérez sur un laps de temps pour vérifier si votre entreprise est capable d'atteindre un seuil de rentabilité.
- Assurez-vous que vous ne vous retrouverez pas sans trésorerie en cours d'année. Planifiez votre trésorerie à l'avance et organisez si nécessaire un financement à temps.
- Assurez-vous que vous disposez des chiffres à jour afin de pouvoir avoir un aperçu en temps réel des principaux aspects de votre activité.
- A la fin de la saison ou de l'année, comparez les résultats avec les prévisions. Analysez les postes les plus coûteux et évaluez comment réduire les coûts et comment gagner en efficacité.
- Limitez les risques en achetant aux agriculteurs uniquement à un certain prix à la production, si vous disposez des contrats de vente correspondant pour l'essentiel de ce volume.
- Assurez-vous que les personnes en charges de postes de direction ont les compétences et l'expérience nécessaire.

## 7 ORGANISER LES PRODUCTEURS EN FONCTION DU MARCHÉ

Traditionnellement, les producteurs sont organisés en coopératives ou en groupes d'agriculteurs de manière à mieux négocier les prix, un peu comme dans un syndicat. Dans la filière biologique, les agriculteurs s'organisent afin de pouvoir bénéficier de programmes de vulgarisation, de la certification et de commercialiser leur produit, afin de gagner en efficacité, ce dont toutes les parties bénéficient au final.

### 7.1 ORGANISATION DE PRODUCTEURS OU SOCIÉTÉ ?

Les producteurs peuvent s'organiser de différentes manières en fonction de l'unité qui commercialise leurs produits. Ils peuvent former une coopérative, ou une organisation de producteurs similaire, qui prend en charge la commercialisation des matières premières produites par des membres individuels. Ils peuvent aussi s'organiser dans le cadre d'une société ou être sous-contrat avec elle ou une centrale d'achat. Les deux structures ont leurs avantages et leurs inconvénients (Tableau 8). Il existe également une troisième option où les agriculteurs ont des parts dans la société (voir chapitre 7.2).

<i>Organisation de producteurs</i>	<i>Société</i>
+ Les agriculteurs sont propriétaires !	- Les agriculteurs en tirent-ils vraiment profit?
+ Pas d'intermédiaires !	- Coûts de transaction élevés ?
+ Cohérence et loyauté des agriculteurs !	- Adhésion des agriculteurs ?
- Trop axé sur les intérêts des agriculteurs?	+ Orientation commerciale de l'activité → compétitivité !
- Capacités managériales suffisantes ?	+ Equipe de direction professionnelle !
- "Lenteur et lourdeur" ?	+ "Rapidité et flexibilité"!

Tableau 8 : Avantages (+) et inconvénients (-) d'une organisation de producteurs par rapport à une société

### Les coopératives de producteurs



Réunion de producteurs de café à la Cooperativa Agraria Cafetalera La Florida au Pérou  
(Source : Cooperativa La Florida)

Une coopérative de producteurs est une organisation appartenant aux agriculteurs qui en sont membres (Figure 15).<sup>36</sup> La direction et le personnel recrutés par la coopérative organisent la production, la vulgarisation, le système de contrôle interne et la vente, ainsi qu'éventuellement la transformation du produit. Comme la coopérative est propriétaire des certificats, elle est libre de vendre à l'acheteur de son choix. Les avantages d'une organisation reposant sur les agriculteurs est que ces derniers sont impliqués dans le processus de décision (par le biais de l'assemblée générale et

de leurs représentants au comité de direction) et qu'ils sont propriétaires des profits réalisés. De même en cas de pertes, les agriculteurs risquent d'être moins payés que prévu.

36 Exemples de coopératives de producteurs bios : Greennet en Thaïlande ([www.greennet.or.th](http://www.greennet.or.th)), El Ceibo en Bolivie ([www.elceibo.org](http://www.elceibo.org)) et La Florida au Pérou ([www.lafloridaperu.com](http://www.lafloridaperu.com)).

Comme il s'agit de leur propre organisation, on pourrait supposer que les agriculteurs adhèrent aux règles et vendent leur production uniquement à la coopérative. Ce n'est pourtant pas toujours le cas. Nombre de coopératives manquent de compétences managériales et d'esprit d'entreprise. La structure de la coopérative rend la prise de décision lente. En outre, la priorité est donnée aux intérêts des agriculteurs, surtout au niveau des prix pratiqués, ce qui peut compromettre la rentabilité et la compétitivité. Il n'est pas toujours possible de différencier les prix en fonction de la qualité car les agriculteurs comptent sur la coopérative pour prendre tous les produits au même prix. Les coopératives mal gérées peuvent devenir des intermédiaires coûteux avec lesquels les agriculteurs gagnent moins d'argent qu'en vendant à des acheteurs privés. Lorsque les membres du comité de direction ne représentent pas leurs intérêts, les agriculteurs n'ont parfois pas vraiment leur mot à dire au sein de la coopérative. Tous les membres du comité ne comprennent pas toujours comment les affaires fonctionnent.

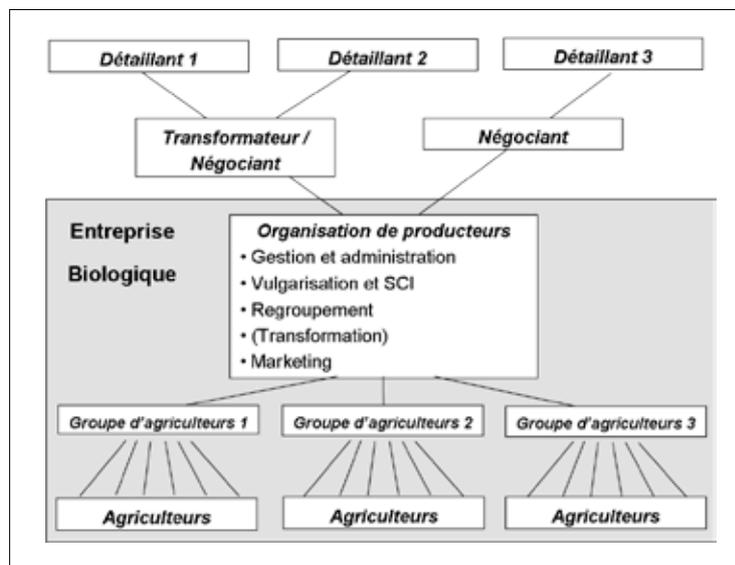


Figure 15 : Structure typique d'une organisation de producteurs biologiques

### Les sociétés pratiquant l'agriculture contractuelle

Dans ce type d'entreprise biologique la société s'engage à se fournir en matières premières auprès d'agriculteurs.<sup>37</sup> Elle prend en charge la fourniture d'intrants, le programme de vulgarisation, le SCI, le premier stade de transformation et la vente. La société étant propriétaire du certificat biologique, les agriculteurs ne peuvent vendre leur produit en tant que certifié biologique qu'à elle seule. Comme la société part du principe qu'elle prend tous les risques, elle récupère aussi les bénéfices en pratiquant notamment une puissante stratégie de réduction des risques et en payant par conséquent aux agriculteurs la plus faible prime possible. Certaines sociétés peuvent souhaiter partager une partie des profits a posteriori afin de créer un climat de loyauté avec les agriculteurs, mais ce sont en général des exceptions. De ce fait, les agriculteurs vendent souvent une partie conséquente de leur



Le patron d'Ibero (Ouganda) Ltd. avec son équipe de terrain. (Source: AELBI - East Africa)

37 Exemples de sociétés traitant avec des producteurs biologiques : bioRe India ([www.bioreindia.com](http://www.bioreindia.com)), Aratex Organica au Paraguay ([www.aratex.com.py](http://www.aratex.com.py)), Yiriwa au Mali ([www.yiriwa.com](http://www.yiriwa.com)) et Ibero (Ouganda) Ltd. ([www.ibero.co.ug](http://www.ibero.co.ug)).

production à d'autres acheteurs (du moins celle de moindre qualité). Vu qu'ils n'ont pas investi dans le développement de la structure, ils peuvent aussi essayer de se lier avec d'autres sociétés proposant un meilleur prix.

Les avantages d'une société est qu'elle concentre son action sur la compétitivité et la rentabilité. Ses propriétaires ont donc intérêt à s'offrir les services d'une direction et d'un personnel professionnel et les prises de décisions sont souvent rapides et souples. Il existe bien entendu des exemples de sociétés qui manquent d'efficacité, de compétitivité et qui ne sont pas rentables, mais elles ne restent pas longtemps sur le marché.

### **Quelle structure choisir ?**

Du fait de l'opposition traditionnelle dans les rapports entre les agriculteurs et les acheteurs, il faut trouver de nouveaux moyens de coopérer. Malheureusement il y a encore trop d'appréhensions de part et d'autre entre entreprises et sociétés d'une part, et organisations d'agriculteurs et agences de développement, d'autre part. Nombre d'agences de développement et d'organisations d'agriculteurs s'intéressent exclusivement aux agriculteurs. Au lieu d'encourager la collaboration avec les entrepreneurs et les sociétés, elles considèrent que les organisations d'agriculteurs devraient tout prendre en charge de la production à l'exportation, ce qui semble très périlleux.

D'autre part, les sociétés ont tendance à davantage se soucier de leur profit que de payer un bon prix aux agriculteurs. Leur principale activité étant le commerce, elles ne sont parfois pas très compétentes en termes d'agriculture. Organiser les agriculteurs, assurer leur formation et les conseiller au niveau des méthodes biologiques ou encore mettre en place des systèmes de contrôle interne impliquant des agriculteurs, ne sont pas des démarches naturelles pour la plupart des entrepreneurs.

La question est donc de savoir s'il est conseillé de s'engager à la fois dans l'agriculture et l'exportation. Il s'agit en effet de deux mondes très différents qui font appel à des compétences et des états d'esprit différents. Faire tout à la fois – organiser la production, obtenir la certification, améliorer la qualité, prendre en charge la transformation, le financement, l'exportation etc. – est peut-être trop pour une seule entité. Une division raisonnable des tâches pourrait permettre de confier à l'organisation de producteurs la production, la vulgarisation, le SCI et le regroupement, tandis qu'une société se chargerait ensuite de vendre les matières premières et de gérer le financement commercial, l'emballage, le marketing et l'export. Certaines fonctions, comme la fourniture d'intrants, la gestion de la qualité et le premier niveau de triage, peuvent aussi être assurées par la société au départ avant d'être transférées à l'organisation d'agriculteurs. Reste ensuite uniquement à régler le problème de savoir qui, entre la société et l'organisation de producteurs, détient la certification (voir chapitre 8.1).

Quelle que soit la structure que vous choisissiez, assurez-vous que :

- La direction est compétente et expérimentée ;
- Les questions financières sont gérées de façon professionnelle ;
- La responsabilité du SCI est clairement définie ;
- La vente et le marketing sont assurés par du personnel qualifié.

## **7.2 IMPLIQUER LES AGRICULTEURS**

Dans une société ou une coopérative, les agriculteurs constituent la base responsable de la production. Comme vous attendez des agriculteurs qu'ils vous vendent leur production et que vous dépendez

d'eux, c'est donc dans les agriculteurs qu'il faut investir. Considérez-vous presque comme marié avec 'vos' agriculteurs. Il est important d'instaurer un lien de confiance fort entre votre société et les agriculteurs, une relation où chacun a certains droits et devoirs.

### **Construire une relation de confiance et partager les bénéfices**

Une approche verticale est peu susceptible de fonctionner avec les agriculteurs, tandis qu'un partenariat a davantage de chance de marcher. Si les agriculteurs ont le sentiment qu'il s'agit aussi de 'leur' entreprise et qu'ils ont un intérêt dans la réussite (ou l'échec) d'une opération, ils seront davantage susceptibles de collaborer que s'ils sont uniquement considérés comme des fournisseurs de matières premières. Réfléchissez à des manières d'impliquer les agriculteurs dans votre entreprise – comme par exemple en consultant régulièrement les représentants des agriculteurs ou en les impliquant dans l'équipe décisionnaire (pour les coopératives de producteur c'est définitivement un must). Essayez de réfléchir à une manière de diriger votre entreprise tout en restant en contact avec les agriculteurs et à un moyen de partager une partie des bénéfices.

Pour construire une relation de confiance et de loyauté avec les agriculteurs, veillez à :

- Fournir dans les délais des informations transparentes sur les prix et les développements du marché etc. ;
- Honorer les accords fixés concernant les achats, les prix et les paiements ;
- Etre transparent, ne pas faire de secret à propos des profits et des marges ;
- Trouver des moyens pour que les agriculteurs constatent des impacts et des bénéfices tangibles

### **Des agriculteurs actionnaires ?**

Si vous êtes une société privée, vous pouvez envisager d'impliquer les agriculteurs en tant qu'actionnaire. La société est une entité privée tournée vers le profit, mais les agriculteurs ou les organisations d'agriculteurs en détiennent des parts. Ils peuvent donc participer aux prises de décision lors de la réunion annuelle des actionnaires et par le biais de leurs représentants au comité de direction, de sorte qu'ils ont l'assurance que leurs intérêts seront pris en considération. Ils partagent les profits – et les pertes – de la société à hauteur de la valeur de leurs parts. Les parts qu'ils détiennent dans la société peuvent servir de garantie pour l'obtention de prêts, comme par exemple pour la construction d'entrepôts de stockage. Les profits sont partagés sous la forme de dividendes.

Etant donné que les agriculteurs sont copropriétaires de la société, ils sont davantage susceptibles de lui être fidèles qu'envers une société avec laquelle ils seraient seulement liés contractuellement. Il y a cependant également le risque que la participation des agriculteurs aux décisions stratégiques interfère avec les intérêts de la société. Il n'est pas toujours facile de trouver le juste équilibre entre bien payer les agriculteurs et être compétitifs sur le marché. Il existe assez peu d'exemples de ce type de structure, aussi bien dans la filière des entreprises biologiques<sup>38</sup> que conventionnelles<sup>39</sup>.

### **Collaborer avec les agriculteurs**

Il existe différents types d'agriculteurs et vous devez essayer de vous associer avec ceux qui peuvent correspondre avec votre entreprise. Au départ, il est peut-être plus facile de travailler avec des agriculteurs riches et de grande envergure, dans la mesure où ils seront peut-être plus disposés à

---

38 Exemples d'entreprises biologiques dont les agriculteurs sont copropriétaires : Zameen ([www.zameen.org](http://www.zameen.org)) et AgroFair ([www.agrofair.nl](http://www.agrofair.nl)).

39 Voir Koning, Maurits de et al., 2009. Exploitants actionnaires - Examen d'expériences récentes. [www.kitpublishers.nl/smartsite.shtml?&id=33740&ItemID=2764&ch=FAB](http://www.kitpublishers.nl/smartsite.shtml?&id=33740&ItemID=2764&ch=FAB) (en anglais)

se lancer dans des expérimentations et qu'il sera plus facile de les organiser que les agriculteurs plus pauvres dont les exploitations sont plus petites. Cependant ceux qui «adoptent en premier» les conditions sont généralement aussi les premiers à briser l'accord et à suivre leur propre chemin. En collaborant avec les agriculteurs les plus pauvres vous pourrez avoir un véritable impact au sein de leur communauté, mais cela implique de travailler avec les éléments les plus faibles en termes de productivité, ce qui peut avoir des conséquences sur la rentabilité de votre entreprise.

L'une des approches consiste à travailler au niveau de la communauté - un village ou un groupe d'agriculteurs existant – et de laisser au groupe la responsabilité de décider ce qu'il souhaite faire. Des groupes de 10 à 20 exploitations/familles qui se font confiance travaillent bien ensemble. Mais cela peut engendrer l'exclusion sociale de certaines communautés marginalisées. Il peut donc être utile d'en discuter avec les agriculteurs concernés et de trouver ensemble des moyens pour que les différentes parties de la communauté agricole participent. Dans la plupart des cas, les chefs (les anciens) ou les fermiers les plus importants peuvent permettre de gagner progressivement la confiance de groupes entiers d'agriculteurs. D'autre part, le risque est que les chefs cherchent trop à imposer leur domination ou se servent de l'entreprise biologique pour poursuivre leurs propres intérêts.

Vu que certains des agriculteurs qui se joindront à l'initiative peuvent aussi souhaiter la quitter au bout d'un certain temps, il est conseillé de démarrer avec une base plus large que celle véritablement nécessaire pour atteindre le volume de production prévu. D'un autre côté, les groupes d'agriculteurs souhaitent en général garder tous leurs membres, même les moins performants. Cependant pour parvenir à un produit de bonne qualité et rester efficace, il vous faudra peut-être exclure les agriculteurs non performants. Il faut donc fixer dès le départ des conditions claires et transparentes de la coopération et bien l'expliquer aux agriculteurs.

La répartition spatiale des agriculteurs est un autre point important. S'ils sont disséminés sur une zone trop vaste ou situés trop loin de l'unité de transformation ou de l'infrastructure de transport, cela entraînera des coûts de transaction trop élevés qui risquent de mettre en péril la rentabilité de votre entreprise. Parvenir à réunir des groupes d'agriculteurs sur la même zone est un facteur très important pour organiser efficacement les programmes de vulgarisation et le contrôle interne. Même si l'on peut communiquer plus facilement (par le biais de téléphones cellulaires), il n'empêche que si les producteurs sont à plusieurs heures de distance de votre bureau, vous devez vous entourer d'agents de terrain compétents capables de prendre eux-mêmes des décisions.

### ***Prédateurs ou simplement ... concurrents***

Le risque demeure cependant qu'après avoir organisé et formé des agriculteurs, certains de vos concurrents débarquent et prennent la suite. Vous aurez peut-être investi dans un groupe, que vous aurez formé et auquel vous aurez fourni de l'équipement, qui va néanmoins vous abandonner. Signer un contrat avec tous les agriculteurs d'une même région dans l'espoir que cela les empêchera de se tourner vers l'un de vos concurrents n'est cependant pas une mesure très efficace. Un contrat ne constitue pas un engagement définitif à moins que vous ne vous engagiez à acheter toute la production à un prix suffisamment élevé. Au bout du compte, le seul moyen d'empêcher les agriculteurs de se tourner vers un concurrent est de leur proposer le meilleur prix et aussi d'instaurer un climat de loyauté avec eux, comme par exemple en les faisant devenir actionnaires de la société. La diversification sur plusieurs cultures peut aussi y contribuer, car les agriculteurs ont ainsi l'avantage de vendre une plus grosse partie de leur production grâce à vous.

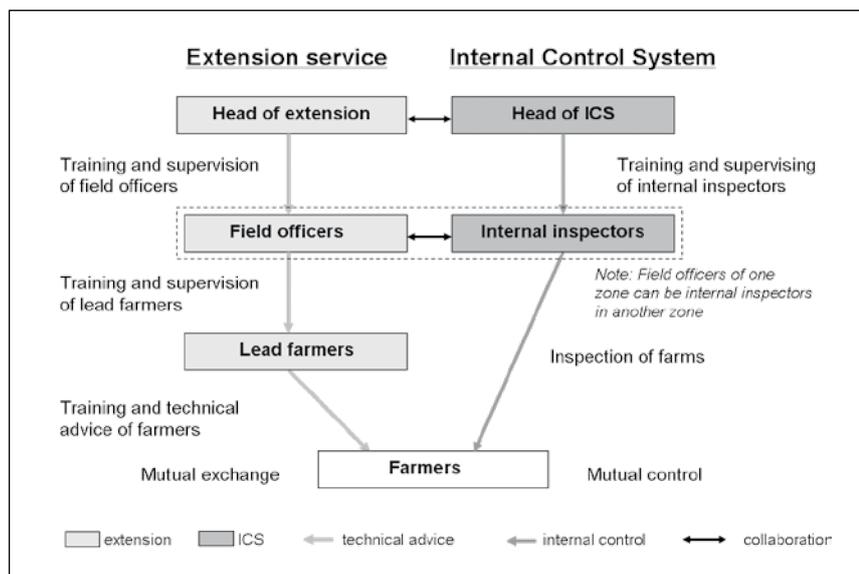
### 7.3 BÂTIR UN SYSTÈME DE VULGARISATION

Une entreprise biologique doit mettre en place un système de vulgarisation qui fonctionne suffisamment bien pour parvenir aux résultats escomptés. Un système de vulgarisation coûte de l'argent (paiement des salaires, des déplacements, de l'équipement etc.), mais est aussi une source de bénéfices. Ce sous-chapitre fournit quelques conseils pratiques pour développer et gérer un système de vulgarisation efficace et performant.

#### **Rôles et fonctions d'un système de vulgarisation**

Le système de vulgarisation permet de garantir que les agriculteurs sont en mesure de produire en conformité avec les normes biologiques tout en obtenant de bons rendements et des produits de haute qualité. Le personnel de vulgarisation joue un rôle de lien entre la société, ou la coopérative, et l'agriculteur.

Le système de vulgarisation d'une initiative d'agriculture biologique est très lié, mais pas tout à fait identique, au système de contrôle interne (voir Figure 16) : tandis que le personnel de vulgarisation forme et conseille l'agriculteur sur les méthodes pour obtenir la meilleure production (biologique), l'inspecteur interne a la responsabilité de contrôler si l'agriculteur respecte les normes biologiques (voir chapitre 8.2). Lorsque ce sont les mêmes personnes qui assument les deux fonctions, il est préférable qu'elles procèdent à l'inspection interne des groupements d'agriculteurs sur un site différent de celui où elles assurent les fonctions d'agents de vulgarisation.



**Figure 16 : Organisation et rôles des uns et des autres au sein d'un système de vulgarisation et de contrôle interne d'une entreprise biologique. En pratique les rôles peuvent être partagés par les mêmes uniquement sur une partie de l'année.**

Dans de nombreux projets biologiques, des agriculteurs sont impliqués dans la vulgarisation et dans le système de contrôle. Il s'agit de chefs de groupements ou d'agriculteurs qui sont expérimentés dans les pratiques d'agriculture biologique et qui sont prêts à venir en aide à leurs homologues en leur donnant des conseils ou de l'aide pour remplir les formulaires. Ils peuvent rendre ce service à titre bénévole ou contre une petite rétribution. Ces agriculteurs sont formés et supervisés par le personnel de vulgarisation du projet.

Afin que le programme de vulgarisation et le système de contrôle interne fonctionnent correctement, il est important que chacun sache parfaitement quel rôle il doit jouer. Les rôles et les responsabilités de chacun figurent dans les descriptions de poste (voir exemples aux Annexes A4.1 et A4.2) qui font partie du manuel opérationnel ou de gestion de la qualité.

### **Les méthodes de vulgarisation qui marchent**

Il est évident que les cours donnés dans une salle de classe ne sont pas la méthode appropriée pour inculquer un savoir-faire pratique aux agriculteurs. Ces derniers ne lisent pas non plus beaucoup les manuels ou autres brochures techniques. La formation des agriculteurs doit donc être très pratique et fournir des illustrations et des démonstrations des méthodes et des expérimentations proposées. Cela peut être complété avec un matériel de vulgarisation simple, mais approprié, préparé dans une langue et dans un style facilement compréhensible, des affiches ou des programmes illustrés sont par exemple bien plus accessibles que du texte pur.



Un agent de vulgarisation en Tanzanie en train de conseiller des agriculteurs sur la culture de cacahouètes biologiques. (Source: AELBI)

La formation et les conseils techniques doivent répondre aux besoins des agriculteurs, hommes ou femmes. Il n'est par exemple pas très utile de répéter des formations sur la production de compost et la préparation de pesticides botaniques, si les principaux problèmes auxquels se heurtent les agriculteurs sont les maladies, les mauvaises herbes ou l'irrigation. Essayez de savoir pourquoi les agriculteurs ne mettent pas en pratique les méthodes proposées, identifiez les obstacles sous-jacents et encouragez-les à développer des solutions qui fonctionnent.

#### **Les éléments clé d'un programme de vulgarisation réussi**

- Appliquer des méthodes de formation pratiques et interactives
- Utiliser des illustrations plutôt que du texte
- Insister plutôt sur les problèmes auxquels sont confrontés les agriculteurs que sur le programme qui était prévu
- Faciliter les échanges entre les agriculteurs
- "Voir c'est croire" – organiser des visites sur des exploitations pilotes ou modèles
- Stimuler les expérimentations avec des idées novatrices
- S'inspirer de guides et d'échanges avec d'autres initiatives

La vulgarisation ne se limite pas à la formation des agriculteurs et à l'apport de conseils techniques. La vulgarisation implique aussi la mobilisation des ressources présentes au sein de la communauté d'agriculteurs, leurs connaissances traditionnelles, leurs capacités à expérimenter et à observer et leur intérêt pour partager leur savoir-faire et leur expérience avec leurs homologues. Les exploitations qui ont réussi en utilisant des méthodes agricoles biologiques novatrices et efficaces peuvent servir d'exemples aux autres (exploitations pilotes). Les agriculteurs sont davantage susceptibles d'essayer des techniques qui ont fonctionné sur d'autres exploitations, que des techniques mises en avant par

l'agent de vulgarisation. D'autres méthodes, comme les champs écoles paysans<sup>40</sup> et le développement technologique participatif<sup>41</sup>, peuvent aussi être adoptées dans le domaine de la vulgarisation biologique. Ce n'est pas le scientifique, ni l'agent de terrain, mais l'agriculteur qui est le mieux placé pour faire des recherches.

### **Financer la vulgarisation**

Les services de vulgarisation induisent des coûts qui peuvent être pris en charge par les agriculteurs eux-mêmes, par les fonds publics ou par l'entreprise biologique.<sup>42</sup> Il est évidemment difficile de convaincre les agriculteurs de payer les services de vulgarisation, même si cela leur permet de bénéficier d'une prime biologique. La plupart des entreprises biologiques devront donc couvrir ces frais avec leurs marges réalisées sur les ventes. Dans tous les cas, il faudra s'assurer de la rentabilité et de l'utilité de ces services.

Les systèmes de vulgarisation avec rémunération en fonction des résultats payent une partie du salaire de leur personnel en fonction du volume de production obtenu.<sup>43</sup> A cela peut s'ajouter une estimation annuelle de la formation et des services de conseils par les agriculteurs, ce qui permet de responsabiliser davantage le personnel en charge de la vulgarisation.

### **Sous-traiter les services de vulgarisation ?**

Certaines initiatives de production biologique utilisent des services de conseil agricole officiels financés par gouvernement, ce qui permet de mettre en place un système de vulgarisation efficace et bon marché – pourquoi les agriculteurs conventionnels seraient-ils les seuls à bénéficier des ces services ? Pour commencer il faut bien entendu que la qualité du programme, et son contenu, correspondent réellement aux besoins, mais dans la plupart des cas ces services de conseil agricole officiels portent essentiellement sur des pratiques et des intrants de l'agriculture conventionnelle.

Or il n'est pas facile de passer de la promotion des produits chimiques agricoles 'modernes' à la défense de l'utilisation de matériaux 'sales' comme le fumier. Certains agents de vulgarisation ont vraiment du mal à s'adapter à un tout autre discours. Dans certains pays, les entreprises biologiques ne veulent plus employer d'anciens agents de vulgarisation et préfèrent embaucher des jeunes diplômés. N'oubliez pas que si vous sous-traitez la vulgarisation et le contrôle interne, il vous sera plus difficile de changer certaines mesures que si vous en avez directement le contrôle.

## **7.4 DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL**

L'un des plus gros défis dans une entreprise est de recruter les bonnes personnes : celles qui vont faire avancer les choses, c'est-à-dire du personnel compétent et motivé, capable de prendre et d'assumer des responsabilités. Ces critères sont particulièrement importants au niveau du personnel de terrain. Dans une entreprise biologique il y a nécessairement une multitude d'imprévus, il faut donc disposer sur le terrain de personnes à la hauteur, bien préparées et aussi motivées et désireuses de rester au sein de l'entreprise.

---

40 [www.farmerfieldschool.info](http://www.farmerfieldschool.info)

41 CIP-UPWARD/IDRC, 2005. Recherche participative et développement pour la gestion de l'agriculture durable et des ressources naturelles : Un document de base. [www.idrc.ca](http://www.idrc.ca).

42 Agridea, 2002. Approches novatrices du financement de la vulgarisation pour la gestion de l'agriculture et des ressources naturelles. Considérations conceptuelles et analyse d'expérience. [www.agridea-international.ch](http://www.agridea-international.ch).

43 Helvetas, 2005. On en a pour son argent. Du financement du budget aux paiements basés sur les résultats. [www.helvetas.org](http://www.helvetas.org).

## **Recrutement du personnel de terrain**

Le personnel de terrain doit être capable d'interagir étroitement avec les agriculteurs, de comprendre leurs problèmes et de les aider à trouver des solutions. Il faut donc des personnes ayant un grand sens pratique et idéalement une formation agricole. Par ailleurs, le personnel de terrain doit être à l'aise avec les chiffres et les formulaires, être capable de comprendre les manuels et de rédiger des rapports. Idéalement, l'équipe de terrain doit être accompagnée d'un bon animateur qui pousse les agriculteurs à essayer de nouvelles idées et à multiplier les échanges entre eux.

Lors du recrutement du personnel de terrain, essayez de trouver des personnes qui parlent la même langue que les agriculteurs des communautés concernées. Veiller à ne pas exclure certaines minorités ethniques parce que votre personnel de terrain ne parle pas leur langue ou ne se mélange pas avec eux pour diverses raisons. Afin d'encourager la participation des femmes dans les entreprises biologique, il est également conseillé de recruter des équipes mixtes avec une répartition équilibrée entre hommes et femmes.

### **HIV/Sida**

Ne pensez pas que cela n'a rien à voir avec votre activité. Votre personnel ou vos agriculteurs peuvent être infectés par la maladie. Inutile de vous dire que dans un pareil cas, le développement de votre entreprise peut être sérieusement entravé. Il est donc tout à fait normal de parler de ce problème, de sensibiliser votre équipe, ainsi que les agriculteurs, au VIH/Sida avant que cela ne devienne un véritable problème. Dans la plupart des pays, il existe des fonds et des institutions qui peuvent vous venir en aide et fournir du matériel pour aider à la sensibilisation ou à la formulation d'une politique sur le lieu de travail (voir [www.ilo.org/aids](http://www.ilo.org/aids)).

Plus le projet est complexe, plus les exploitations sont éloignées et le réseau routier mauvais, plus vous devez miser sur une bonne équipe de terrain, la tâche s'avère souvent délicate car les gens optent en général pour des fonctions moins pénibles et mieux payées. N'oubliez pas non plus que le personnel de terrain des régions reculées est moins cher, au contraire, il nécessite une meilleure formation et davantage de motivations.

## **Formation du personnel de terrain**

Il est très rare de parvenir à recruter du personnel de terrain déjà expérimenté dans le domaine biologique. Il faudra donc dans la plupart des cas le former. La formation ne devra pas se limiter à votre culture principale, mais couvrir tous les domaines d'une exploitation concernés par la gestion biologique. Il y a plusieurs manuels de formation qui peuvent vous être utiles à cet égard.<sup>44</sup> Parallèlement au savoir-faire technique, le personnel de terrain doit aussi être formé aux méthodes de vulgarisation.<sup>45</sup>

Commencez avec une formation approfondie et systématique de tout le nouveau personnel et assurez-vous également que les connaissances sont régulièrement actualisées. En offrant à un personnel expérimenté la possibilité de devenir expert dans un domaine précis, il risque moins d'aller travailler ailleurs. A partir d'une certaine taille, l'organisation devrait avoir la capacité suffisante pour

44 Voir IFOAM training platform, [www.ifoam.org/training](http://www.ifoam.org/training)

45 Voir [www.agridea-international.ch](http://www.agridea-international.ch)

former son propre personnel. Il est préférable d'éviter de dépendre d'agences de développement ou de fournisseurs de services pour la formation.

### **Motiver votre personnel de terrain**

Parallèlement aux producteurs, votre personnel de terrain va devenir l'un des meilleurs atouts de votre entreprise. Il connaît les agriculteurs et leurs problèmes ; il sait comment fonctionne l'entreprise et ce qu'il faut faire pour qu'elle réussisse. Le départ de membres de l'équipe peut donc avoir de conséquences désastreuses, voire pire encore si c'est dans le but de démarrer la même activité à leur propre compte.

Il est néanmoins assez naturel que les gens cherchent de nouvelles opportunités. Par conséquent, il est préférable d'envisager en amont des possibilités d'évolution pour votre personnel expérimenté au sein de votre entreprise. Les occasions de rencontres professionnelles avec d'autres entreprises biologiques ou la participation à des programmes de formation externes sont autant de moyens de motiver votre personnel afin qu'il reste au sein de votre entreprise.

#### **Comment motiver le personnel?**

- Lui verser un salaire motivant ;
- Prévoir des opportunités de formation et des rencontres professionnelles ;
- Impliquez votre personnel dans le processus de décision ;
- Prévoir des opportunités d'évolution au sein de l'entreprise ;
- Prévoir un système de participation à la réussite de l'entreprise (par le biais de parts ou avec un système de bonus).

## **7.5 GESTION DES PRIX, DES PRIMES ET DU PAIEMENT DES AGRICULTEURS**

Que vous soyez une société ou une coopérative, la relation entre vous et les agriculteurs qui travaillent pour votre entreprise est avant tout d'ordre commercial. Elle repose sur un échange de marchandises contre de l'argent. Il est donc essentiel que cette relation soit harmonieuse au niveau de la fixation des prix et de la gestion du règlement.

### **Définir le prix pour le producteur**

Le prix payé par la société ou la coopérative à l'agriculteur pour des matières premières biologiques doit être suffisamment élevé pour couvrir les frais de production (coûts fixes et variables) et permettre à l'agriculteur de faire suffisamment de profit pour vivre décemment. Il s'agit du principe de base du concept équitable mais qui devrait aussi être appliqué dans la filière biologique. Le prix payé à l'agriculteur est l'un des premiers facteurs à prendre en compte dans le calcul du prix de revient du produit final (voir chapitre 6.4). Si le prix est trop élevé, le produit final risque de ne pas être suffisamment compétitif sur le marché.

Au moment de la récolte, vu que vous ne saurez peut-être pas encore le prix que vous obtiendrez de vos acheteurs pour le produit final, il sera donc difficile de fixer le prix à payer aux agriculteurs. Même si vous avez une idée précise du prix de revient et que vous avez signé des contrats avec les acheteurs

qui sont prêts à payer au moins ce prix, vous ne parviendrez peut-être pas à vendre l'intégralité de la production à ce prix. En outre, les coûts peuvent s'avérer plus élevés que prévu et les taux de change fluctuer à votre désavantage. S'engager sur un certain prix auprès des agriculteurs fait partie des risques de l'entreprise. Vous devez donc veiller à ne pas proposer au début de la saison un prix élevé, qui risque d'être ruineux si certaines conditions changent – surtout si vous n'êtes pas encore parvenu à couvrir toutes vos ventes avec des contrats.

Par ailleurs, si vous proposez un prix trop bas aux agriculteurs, ils risquent de quitter le programme et de vendre à quelqu'un d'autre. Les prix du marché peuvent parfois grimper momentanément au-dessus de ce que vous proposez et les agriculteurs préfèrent alors vendre sur le marché libre. Il est donc important de définir un prix attractif avec une certaine flexibilité si jamais les prix du marché montent. Sinon préparez-vous à perdre un certain volume, faute de suivre les prix locaux (temporairement plus élevés).

### **Comment inciter les agriculteurs à traiter avec vous ?**

- Proposez-leur des contrats aux conditions attractives ;
- Engagez-vous à payer un prix plus élevé que le prix local du marché ;
- Si les prix locaux montent, augmentez votre proposition de prix et faites le savoir à temps auprès des agriculteurs ;
- Optez pour le paiement contre remboursement ;
- Soutenez les agriculteurs avec l'aide de programmes de microcrédit, encouragez l'épargne, de sorte qu'ils n'aient pas besoin de vendre en cas de besoin urgent de trésorerie;
- Faites des réserves pour acheter des petits volumes au niveau du village avant même que ne commence la période des achats.

Il est important de fixer les prix clairement et de façon transparente et de bien communiquer avec les agriculteurs avec lesquels vous travaillez. Ils comprennent d'ailleurs que les prix fluctuent. Essayez aussi de savoir qui achète localement et comment gérer au mieux ces fluctuations des prix locaux. Expliquez aux agriculteurs le mécanisme d'achat, y compris le différentiel de qualité (voir chapitre 9.2).

### **La vente parallèle**

Vous ne pouvez pas – et ne devriez pas essayer – d'obliger les agriculteurs à vendre leurs produits à votre entreprise ou coopérative; mais il y a toujours des moyens de les motiver pour qu'ils vous préfèrent à d'autres acheteurs (voir encadré). Vous pouvez par exemple essayer de gagner leur fidélité en leur proposant des services (comme le préfinancement, le paiement contre remboursement, des primes attractives etc.), mais cela ne les empêchera pas forcément de vendre à l'acheteur le plus offrant. Il peut parfois être difficile de convaincre les agriculteurs qu'un engagement à long terme avec un acheteur qui paye régulièrement des prix corrects, même les années où les niveaux de prix sont plutôt bas, est mieux qu'un acheteur qui paye une fois le prix fort et pratique des prix bas les années suivantes. Ça vaut néanmoins le coup d'essayer ! Si le «taux de capture» est faible, vous aurez investi dans un programme de vulgarisation et de SCI sans probablement pouvoir récupérer ces coûts sur vos marges.

## Prix basé sur le système 'FLO Fairtrade'

Si le produit est certifié «équitable» conformément au système FLO Fairtrade, il doit prendre en compte le prix minimum du commerce équitable et la prime du commerce équitable, qui sont définis pour des produits et des régions spécifiques.<sup>46</sup> Si les prix du marché sont plus élevés que le prix équitable, c'est le prix du marché qui devra être appliqué (Figure 17). En plus de ce prix, le groupe de producteur reçoit une prime équitable qui est utilisée pour l'amélioration des conditions sociales, économiques et environnementales des agriculteurs.

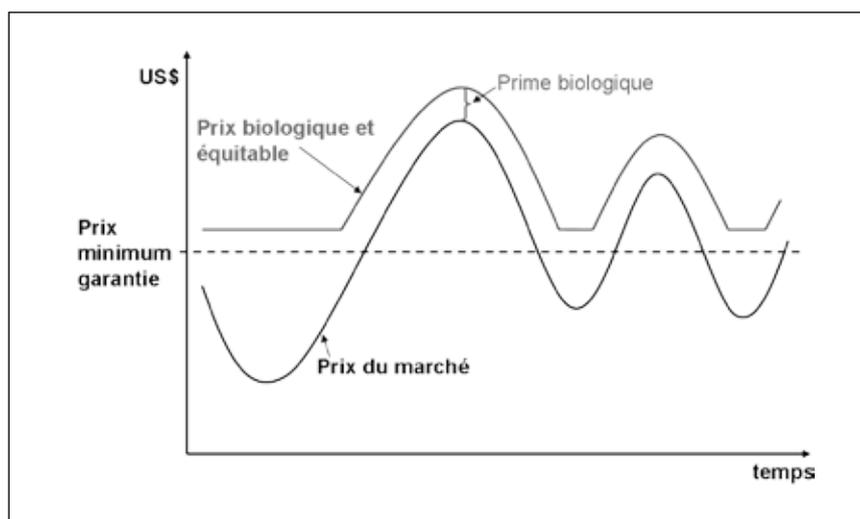


Figure 17 : Fixation du prix conformément au système 'FLO Fairtrade'

Veillez à être suffisamment couvert par les contrats de vente équitables et que vous pouvez payer aux agriculteurs le prix minimum du commerce équitable et la prime du commerce équitable. Il est difficile d'expliquer au départ à un agriculteur que si vous ne trouvez pas un acheteur équitable pour un produit, vous ne pourrez dans ce cas que payer le prix biologique. Cet arrangement peut aussi ne pas être accepté pour tous les produits certifiés fair trade et dans toutes les situations.

Quoiqu'on omette souvent de le préciser, le prix minimum FLO Fairtrade correspond généralement à ce dont l'organisation de producteurs a besoin («organisation de producteur à l'usine» ou «organisation de producteur au seuil de l'exploitation»), et non au prix de l'agriculteur individuel. Cela signifie que le prix minimum FLO Fairtrade inclut les coûts de toutes les activités nécessaires à la production de produit certifiés biologiques & équitables, à savoir les coûts des programmes de vulgarisation, de SCI, de certification, de regroupement et – si l'organisation de producteurs prend cela en charge – le nettoyage, le triage et l'emballage. L'organisation de producteurs peut déduire ces coûts du prix minimum équitable et payer le restant à l'agriculteur.

## Définition et gestion des primes destinées aux agriculteurs

La prime est ce que vous versez à l'agriculteur en plus du prix normal du marché. Il existe trois types de primes dans un tel contexte : la prime biologique, la prime équitable et la prime à la qualité.

46 Voir [www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net)

La prime que vous payez à l'agriculteur est souvent similaire à la prime que vous réalisez sur le marché. Si vous comptez sur une prime biologique de 15% sur les exportations, il est raisonnable de payer aux agriculteurs 15% du prix à la production, dans la mesure où vous réalisez une opération suffisamment importante. Dans le cas de produits en cours de conversion, il est conseillé au cours des deux premières années de la période de conversion de payer une certaine prime (mais moindre, entre 5 et 10%) afin de motiver les agriculteurs à s'engager et à rester fidèle à la culture biologique. Si vous parvenez à produire un produit de meilleure qualité grâce au programme de vulgarisation et au SCI, vous serez à votre tour capable de toucher cette prime même en vendant des produits en conversion vers l'agriculture biologique sur le marché conventionnel.

Si vous suivez le système FLO Fairtrade, vos clients doivent payer la prime équitable. Cette dernière doit être utilisée dans son intégralité dans le cadre des projets pour la communauté décidés par un comité représentant les producteurs. Si la prime équitable est gérée au niveau de coopératives primaires, la coopérative du producteur principal doit répartir la prime équitable entre les coopératives primaires en fonction du volume produit par chacune d'elles.

Il est également conseillé de payer aux agriculteurs une prime à la qualité afin de les motiver à s'impliquer dans la gestion de la qualité et à cultiver un produit de haute qualité, qui vous permet en retour d'obtenir un meilleur prix sur le marché (voir chapitre 9.2).

### **Gestion des paiements aux agriculteurs**

Lors de l'achat du produit vous ne savez généralement pas quel prix exactement vous en obtiendrez sur le marché, ni quel volume vous parviendrez à vendre comme équitable. Il peut donc être judicieux de payer les agriculteurs en deux versements :

- 1<sup>er</sup> versement correspondant au prix minimum que vous proposez aux agriculteurs pour leur production (qui doit être au moins égal au prix du marché local);
- 2<sup>ème</sup> versement : les primes biologiques, équitables et à la qualité établies en fonction des ventes réelles.



Achat de coton biologique équitable dans un village du Burkina Faso (Source: Helvetas)

La plupart des entreprises biologiques ouvrent des centrales d'achat dans les villages. Vous pouvez aussi déléguer le regroupement de la culture à une organisation d'agriculteurs de village. Parfois, les agriculteurs doivent livrer leur production en groupe à une centrale d'achat ou un entrepôt.

Quoiqu'il en soit, il est important que les acheteurs soient bien formés, que les balances soient calibrées en présence d'agriculteurs et que les agriculteurs approuvés aient reçu une carte d'identité et un n° d'enregistrement. Dans la plupart des entreprises biologiques, les agriculteurs sont payés contre remboursement, ce qui implique certains risques. Assurez-vous de la transparence et de la traçabilité des paiements et menez une enquête en cas d'allégation de tricherie à l'encontre de vos acheteurs. Dans la mesure du possible, il est recommandé de procéder à des paiements directement sur comptes bancaires, ce qui diminue les risques, à condition bien entendu que ces virements bancaires soient effectués rapidement.

### **Principales recommandations :**

- Les coopératives de producteurs doivent veiller à ne pas s'engager dans des activités qui ne rentrent pas dans le cadre de leurs compétences managériales. Les sociétés doivent tout mettre en œuvre pour respecter les intérêts des agriculteurs et assurer leur participation aux processus de décisions.
- Afin de créer un climat de confiance et de loyauté avec vos producteurs, veillez à avoir une communication transparente, à respecter vos engagements et à ce que les agriculteurs tirent des profits.
- Lorsque vous sélectionnez les agriculteurs avec lesquels votre entreprise va collaborer, assurez-vous que différents groupes de communautés d'agriculteurs peuvent participer et qu'ils ne sont pas trop dispersés au niveau géographique.
- Définissez clairement les rôles au sein des programmes de vulgarisation et des systèmes de contrôle interne et assurez-vous que leurs contenus correspondent aux besoins des agriculteurs.
- Tâchez de recruter les bonnes personnes au bon poste. Trouvez- des moyens de motiver le personnel qualifié afin qu'il reste au sein de votre entreprise.
- Fixer des prix à la production suffisamment élevés pour motiver les agriculteurs à vendre à votre entreprise, sans compromettre vos profits.
- Si vous n'êtes pas sûrs de pouvoir vendre l'intégralité de la production avec les primes biologiques et équitables, mettez-vous d'accord avec les agriculteurs pour un versement différé d'une partie de la prime à un moment bien défini.

## 8 LA CERTIFICATION ET LES SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE

L'une des principales difficultés des entreprises biologiques est d'obtenir la certification et de la garder. Cela nécessite en effet des capacités d'organisation, de communication et une certaine transparence qui n'est pas toujours à la portée de toutes les entreprises. Vous trouverez dans ce chapitre des conseils pratiques sur les méthodes pour obtenir et garder la certification basée sur le système de contrôle interne (SCI).

### 8.1 LES DIFFÉRENTES CERTIFICATIONS

Sur la plupart des plus importants marchés de produits biologiques – l'Europe, l'Amérique du Nord, le Japon, le Brésil, l'Afrique du Sud, la Chine et l'Inde – pour qu'un produit agricole soit étiqueté «biologique», il faut qu'il ait obtenu la certification de la part d'un organisme de certification approuvé (OC). La certification doit être renouvelée tous les ans et doit également couvrir toutes les étapes de transformation et de commercialisation jusqu'à la vente du produit.

La certification biologique garantit que la marchandise a vraiment été produite conformément aux normes biologiques. Cela permet d'instaurer un rapport de confiance entre l'acheteur et le producteur, tout en protégeant ce dernier de la concurrence déloyale. L'intégrité biologique de vos produits est une condition préalable pour accéder aux marchés biologiques.

Certains acheteurs proposent de financer l'obtention du certificat, à condition qu'ils en soient propriétaires. Bien que cette proposition paraisse alléchante dans la mesure où elle épargne des dépenses, elle entraîne aussi une grande dépendance vis-à-vis de cet acheteur. Dans la plupart des cas, il est préférable que les entreprises biologiques soient propriétaires de leur certificat et donc libres de choisir à qui elles vendent leurs produits.

#### **De quelle certification avez-vous besoin ?**

Réfléchissez bien avant sur les marchés cibles que vous voulez toucher. Si vous souhaitez vendre à la Communauté Européenne, il vous faudra une certification conforme aux réglementations biologiques de l'UE ; si vous visez les Etats-Unis, il faudra que vous soyez certifié NOP, tandis que pour le Japon la certification JAS est nécessaire.<sup>47</sup> Pour les marchés biologiques locaux, ce sont les normes et les régulations des pays concernés, lorsqu'elles existent, qui doivent être respectées. Bien que les principales réglementations officielles soient similaires, elles ont aussi chacune des spécificités. La certification NOP, par exemple, exige que les producteurs aient un plan de production et autorise la reconnaissance rétroactive de la conversion.

Parallèlement aux réglementations biologiques agréées par les pouvoirs publics, qui sont obligatoires, il existe également sur certains marchés des normes et des labels volontaires privés qui jouent un rôle important. Les labels privés, tels que Soil



<sup>47</sup> Voir Annexe A5.1 pour les liens respectifs.

Association au Royaume-Uni, Naturland en Allemagne ou le label Bourgeon de BIO SUISSE par exemple, peuvent parfois être plus populaires que les logos et réglementations officielles. Les supermarchés et les marques ont parfois leurs propres labels et normes, qui dépassent les réglementations biologiques. Si vous voulez être en mesure d'approvisionner des marchés et des labels différents, assurez-vous de bien répondre aux différentes exigences des uns et des autres.<sup>48</sup>

Certains acheteurs peuvent avoir des exigences supplémentaires au niveau de la production, des normes sociales et de sécurité sanitaire des aliments, ou peuvent aussi souhaiter conjuguer la certification biologique avec d'autres, comme Fair Trade, Rainforest Alliance ou Global-GAP (voir chapitre 2.5 et Annexe 5.2).

Les certifications, biologiques ou autres, peuvent constituer une condition préalable à la commercialisation de vos produits, mais ne garantissent pas de trouver un acheteur. Etant donné que les certifications impliquent certains coûts, assurez-vous d'avoir des acheteurs avant de vous lancer dans l'obtention d'une certification supplémentaire.

### **Comment choisir le bon organisme de certification ?**

Dans la plupart des cas, vous avez le choix entre différents organismes. Du fait de la concurrence mondiale, ils proposent des prix très compétitifs et vous pouvez essayer de négocier votre devis. Les certifications bons marchés offrent pourtant en général une qualité de service médiocre. Il vaut donc mieux investir dans une certification et une inspection de haute qualité. Votre certificateur peut vous aider à mettre en place une véritable agriculture biologique bien gérée, avec une traçabilité et une intégrité de produit de qualité. Chercher l'offre la plus bon marché peut s'avérer une opération plus onéreuse au final avec le risque que les agriculteurs ne prennent pas vraiment les normes au sérieux. Un certifieur peut aussi prévoir un prix abordable pour un produit de qualité minimum et exiger plus tard des inspections ou des tests supplémentaires à vos frais. Assurez-vous que tout est compris dans l'offre – les frais de déplacements, d'hôtel, d'hébergement, d'analyses de résidus, de deuxième inspections, des certificats de transaction etc. Donnez un cahier des charges précis et clair lorsque vous sollicitez des offres auprès de différents organismes de certification. Voici quelques critères à prendre en compte pour faire votre choix :

- Reconnaissance de l'organisme de certification dans les marchés cibles (demandez aux acheteurs potentiels) ;
- Portée de la certification (biologique UE, NOP, JAS, GlobalGAP etc.) ;
- Implantation locale de l'organisme, possibilité de travailler avec des inspecteurs locaux qui parlent la langue ;
- Qualité de service proposé ; durée du traitement des dossiers (s'informer sur les résultats obtenus auparavant) ;
- Frais de déplacements, d'inspection, de certification, de certificats de transaction.

En faisant le choix de privilégier la qualité, vous suscitez l'intérêt d'acheteurs disposés à proposer de meilleurs prix, et souhaitant construire des partenariats à long terme avec des fournisseurs dignes de confiance, plutôt que ceux dont le principal souci est de trouver la matière première la plus bon marché. Vous devez donc bien réfléchir à la manière dont vous souhaitez vous positionner sur le marché. Informez-vous auprès d'autres entreprises biologiques dans votre pays sur leurs expériences avec différents certifieurs.

---

<sup>48</sup> Pour une comparaison exhaustive des exigences des différentes normes, voir [organicrules.org/view/EU](http://organicrules.org/view/EU)

### Les 13 étapes vers la certification :

1. Sensibiliser les producteurs
2. Décidez ensemble si vous optez pour une certification bio ou bio et équitable
3. Les producteurs s'engagent à respecter les règles biologiques ou biologiques et équitables
4. Formation sur les règles de production
5. Formation sur l'organisation de producteurs (si bio et équitable)
6. Formations sur les pièces et documents nécessaires
7. Formalisation du SCI, enregistrement
8. Acte d'engagements des producteurs
9. Demande d'inspection externe
10. Inspection annuelle interne, regroupement des conclusions, adoption de mesures correctives si nécessaire
11. Première inspection externe
12. Mise en application des mesures correctives demandées
13. Deuxième inspection externe ; certification

Si possible, choisissez un organisme de certification local qui est approuvé pour délivrer des certifications conformes aux normes auxquelles vous avez besoin de répondre.<sup>49</sup> L'Union Européenne détient une liste des OC certifiés<sup>50</sup>. Certains pays comme le Costa Rica et l'Inde sont reconnus par l'UE comme ayant des normes, des certifications et des accréditations équivalentes à celles pratiquées en Union Européenne. Dans ces cas, les certificats biologiques de votre organisme de certification peuvent être utilisés pour importer en UE. Il existe également des organismes de certification internationaux reconnaissant les certificats d'un certifieur local.

S'il n'existe pas de certifications locales accréditées internationalement – ce qui est le cas de la plupart des pays en développement – choisissez un organisme de certification international travaillant avec des inspecteurs locaux, afin d'une part, de réduire les frais de déplacement et d'autre part, de traiter avec un inspecteur plus susceptible de connaître le contexte local et de parler la langue des agriculteurs.

Les contrats de certification peuvent être renouvelés – ou annulés – sur une base annuelle. Le fait de changer souvent d'organisme de certification ne contribue pas à la bonne réputation d'une entreprise et peut soulever des interrogations quant à sa crédibilité, tout comme le fait de changer souvent de cabinet d'audit. Il n'est pas non plus recommandé de changer de certifieur après qu'il ait détecté des non-conformités. N'oubliez pas en effet que les organismes de certification sont obligés d'échanger des informations à votre sujet lorsque vous changez de certifieur.



Un inspecteur interne visitant un champ de coton d'un agriculteur biologique au Kirghizstan (Source : Helvetas)

49 Un annuaire des organismes de certification biologique est disponible sur : [www.biologiquestandard.com/directory.html](http://www.biologiquestandard.com/directory.html).

50 [ec.europa.eu/agriculture/ofis\\_public/index.cfm](http://ec.europa.eu/agriculture/ofis_public/index.cfm)

## **Gestion des frais de certification**

Les frais de certification comprennent les frais de déplacement et d'hébergement de l'inspecteur, les frais d'inspection (établis en fonction du nombre de jours passés), une cotisation de certification (établie en fonction des différentes normes choisies, comme par exemple UE et NOP), ainsi que les frais éventuels liés aux certificats de transaction.

Les normes biologiques exigent que chaque exploitation soit inspectée une fois par an. Cependant l'inspection physique de chaque petite exploitation par une agence externe - que ce soit par un certificateur local ou international - induirait des coûts conséquents. Afin de les réduire et de faciliter la certification des petits exploitants, la plupart des programmes de certification prévoit la certification de groupe, basée sur un système de contrôle interne (SCI, voir chapitre 8.2).

### **De grands arbres pour venir en aide au coton biologique**

Au Burkina Faso, un projet de coton a inclus des arbres à karité et du sésame dans sa certification biologique. Comme ces cultures poussent dans la zone déjà certifiée et surveillée de l'opérateur, aucune période de conversion n'a été nécessaire et les frais additionnels ont été très faibles. Toutes les données concernant la production ont pu être rassemblées lors des visites d'inspection internes et être soumises à l'organisme de certification avant l'inspection externe. Après avoir été vérifiées lors de l'inspection, ces nouvelles récoltes ont donc pu être incluses dans ce certificat. Le coût additionnel n'a été que d'environ 1 000 EUR, alors que le chiffre d'affaire avec les noix de karité biologiques a augmenté de plus de 70 000 EUR.

Bien que les frais de certification élevés soient fréquemment cités comme constituant l'un des principaux obstacles à la conversion des petits exploitants à l'agriculture biologique, ils sont généralement bien moins élevés que les coûts des programmes de vulgarisation et du système de contrôle interne (salaires, transport, équipement etc.). Les deux peuvent être réduits grâce à la mise en place de systèmes efficaces. Plus le programme de vulgarisation fonctionne et plus le système de contrôle interne est performant, plus le personnel peut être réduit et plus les inspections réalisées par un certificateur externe sont rapides. Un autre moyen de réduire les coûts de certification par unité est d'inclure plusieurs cultures dans le même SCI et certificat, de sorte que la prime biologique peut contribuer à couvrir ces frais (voir encadré).

La certification reste indéniablement onéreuse, même avec un SCI et même dans le cas où plusieurs cultures sont couvertes par le même certificat. Cependant, elle donne accès à des marchés intéressants. Pour être viable, la valeur additionnelle générée grâce à la certification doit être plus élevée que les coûts induits par cette dernière. Pour cela il faut parvenir à atteindre une certaine échelle de production : obtenir la certification par le biais d'un SCI pour 1000 agriculteurs ne coûte pas beaucoup plus cher que pour 100 agriculteurs. Vous aurez besoin de davantage de personnel pour la vulgarisation et le SCI, mais là encore il est possible de gagner en efficacité. Au bout de 3 ou 4 ans, les coûts de certification ne devraient pas représenter plus de 2 ou 3% du prix à l'exportation, tandis que les coûts du personnel de terrain pour la vulgarisation et le SCI peuvent représenter 4 à 6% d'un projet efficace.

Les coûts de la certification équitable FLO-Cert dépendent du type d'organisation concernée, de sa taille (nombre de membres) ainsi que du nombre et du volume de produits certifiés.<sup>51</sup> FLO

51 Voir [www.flo-cert.net/flo-cert/main.php?id=13](http://www.flo-cert.net/flo-cert/main.php?id=13)

International a créé un fonds grâce auquel les organisations de petits agriculteurs peuvent recevoir une subvention, représentant jusqu'à 75% de leur certification équitable initiale.<sup>52</sup>

## 8.2 DÉVELOPPER UN SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

Dans le cadre d'un SCI, une structure centrale (comme par exemple la coopérative ou le préparateur) s'assure et vérifie que chacun des agriculteurs respecte les normes. Chaque agriculteur doit signer avec l'organisation un contrat, dans lequel il déclare s'engager à suivre les réglementations internes spécifiques du projet (voir les exemples en Annexe A5.3 et A5.4). L'opérateur du SCI conserve des fichiers sur tous les producteurs et inspecte chacun d'eux au moins une fois par an. Il faut identifier les risques qui pourraient compromettre l'intégrité biologique du produit à tous les niveaux de la production, du transport, de l'entreposage et de la transformation. Les procédures de contrôle interne portent sur ces risques spécifiques.

Les inspections internes doivent être réalisées au moins une fois par an. Des inspections supplémentaires – annoncées ou non – peuvent aussi être menées. Un comité d'approbation interne ou un agent d'approbation, chargé de repérer les non-conformités décide des procédures et sanctions pour y remédier et si une exploitation spécifique peut être approuvée pour la certification.

Dans ce contexte, le certificateur externe inspecte le fonctionnement du SCI en se basant sur sa documentation et en procédant à la réinspection physique d'un certain pourcentage d'exploitations. Le taux de réinspection dépend de la taille du groupe et de la performance du SCI. En général, le SCI et la certification externe doivent couvrir toutes les étapes de commercialisation et de transformation du projet (Figure 18).

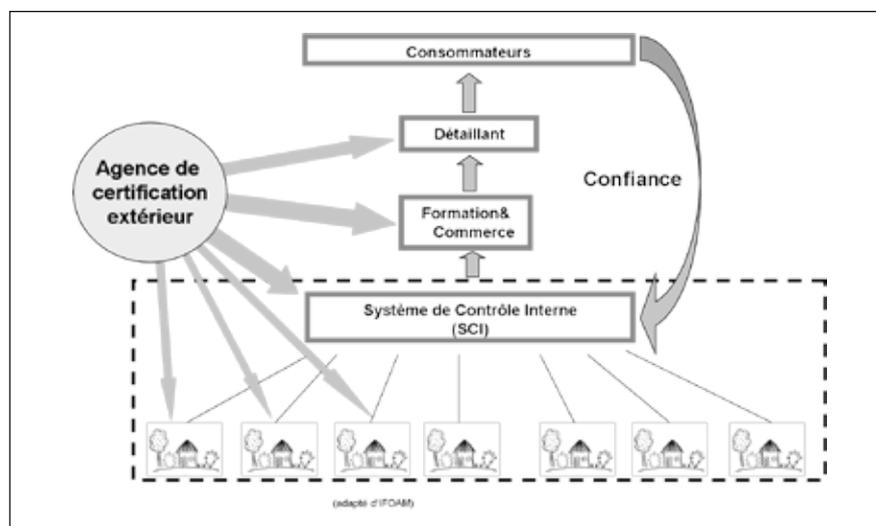


Figure 18 : Structure d'un système de contrôle interne et son fonctionnement par rapport au certificateur extérieur (adoptée par l'IFOAM).

Pour une description détaillée de la certification de groupe et des instructions pour développer un SCI, n'hésitez pas à consulter l'outil de l'IFOAM intitulé 'Smallholder Group Certification'<sup>53</sup>. L'IFOAM propose également un curriculum de formation sur le SCI avec des diapositives. Les chapitres suivants se penchent donc sur des aspects importants au niveau de l'entreprise.

52 Voir [www.fairtrade.net/producer\\_certification\\_fund.html?&L=title%3DOpens](http://www.fairtrade.net/producer_certification_fund.html?&L=title%3DOpens)

53 See [shop.ifoam.org/bookstore](http://shop.ifoam.org/bookstore)

### Questions clé concernant la construction d'un système de contrôle interne

- Quelle structure aura le SCI du projet ? Comment sera-t-il géré ?
- Qui se charge des documents pour le SCI ? Comment ?
- Comment le projet impliquera-t-il les agriculteurs dans le SCI ?
- Qui décidera en interne de l'approbation des exploitations et des éventuelles sanctions ?
- Comment les inspections seront-elles organisées (par qui, à quelle fréquence, distinction entre formation et inspection) ?
- Comment s'assurer de l'efficacité et de la fiabilité des inspections internes ?
- Quelles mesures allez-vous prendre afin d'assurer la traçabilité ?

### Structures et rôles au sein du SCI

Le SCI est étroitement lié au système de vulgarisation (voir chapitre 7.3). Il est important de mettre en place un système de contrôle interne et de vulgarisation efficace et simple au sein duquel tout le personnel a des rôles clairement définis (Figure 19). L'Annexe 4.1. fournit un exemple sur la manière de définir les rôles et responsabilités de chacun.

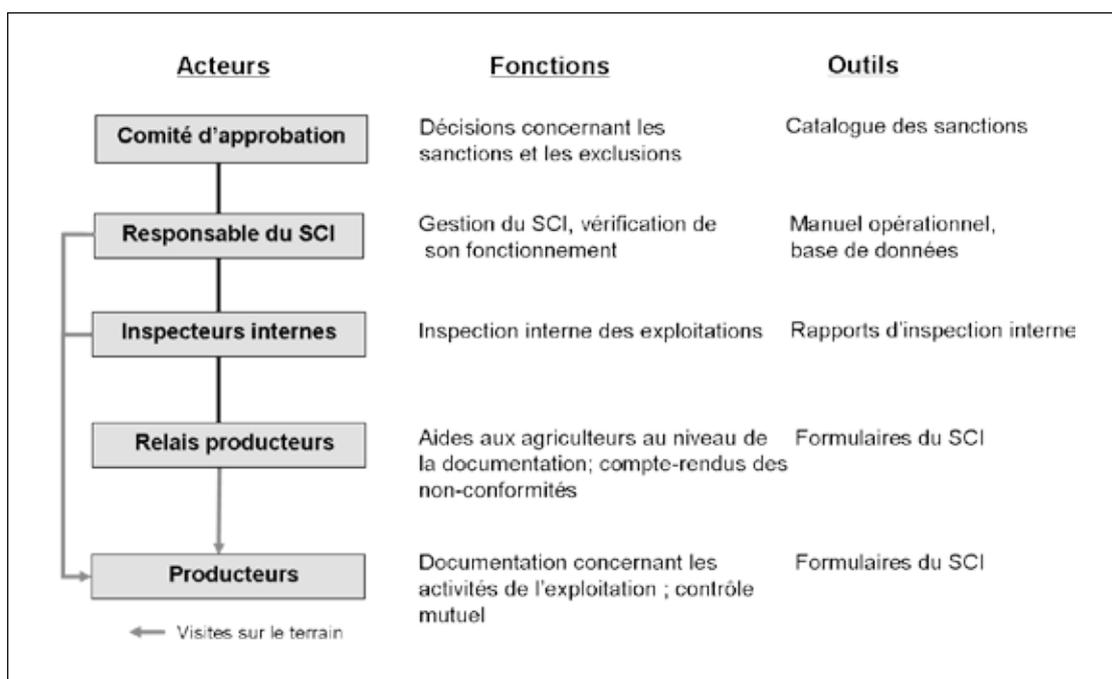


Figure 19 : Personnes impliquées dans un SCI, leurs rôles et les outils qu'ils utilisent

### Les procédures et formulaires du SCI

Les principales procédures au sein d'un SCI sont l'enregistrement et la formation des agriculteurs, la réalisation de la documentation concernant l'exploitation et les données d'exploitation, l'inspection interne de l'exploitation avec notamment les estimations des prochaines récoltes et le maintien de la traçabilité lors du regroupement de la production. La personne en charge du SCI doit superviser le travail des inspecteurs internes et vérifier la traçabilité au niveau de la transformation, du stockage et des ventes. Le Tableau 9 dresse une liste de ces procédures avec les personnes responsables et les formulaires correspondants.

<i>Procédures</i>	<i>Responsable</i>	<i>Formulaires / documents</i>
Signature de contrats avec les agriculteurs	Agent de vulgarisation	Contrat avec l'agriculteur, réglementations internes
Formation des agriculteurs sur l'agriculture biologique	Agent de vulgarisation	Journal de l'exploitation, réglementations internes
Données de profil des exploitations, élaboration de cartes, dimension des champs	Agent de vulgarisation	Exercice de cartographie participative
Visites avec conseils techniques à l'appui et suivi des exploitations	Agent de vulgarisation	Journal et registre de l'exploitation
Inspection interne de l'exploitation et estimations des récoltes	Inspecteur interne	Rapport d'inspection
Traitement des données	Agent de documentation	Base de données, élaboration de fichiers sur les agriculteurs
Sélection des exploitations approuvées	Comité d'approbation	Rapport d'inspection, liste des agriculteurs approuvés
Regroupement des produits des agriculteurs individuels	Acheteur accompagné ou non d'un agent de vulgarisation	Carte d'identité des agriculteurs, liste des agriculteurs approuvés avec les estimations des récoltes
Surveillance des activités d'inspection internes	Responsable du SCI / Responsable de l'équipe de terrain	Rapports d'inspection finalisés, enregistrement des exploitations ré-inspectées
Centralisation des informations, vérification de la traçabilité au cours de la transformation, l'entreposage et la commercialisation	Responsable du SCI / Responsable de l'équipe de terrain/directeur de l'entrepôt	Registre des produits entrants et sortants

**Tableau 9 : Procédures à mettre en place au sein d'un SCI, avec les responsables et documents nécessaires**

Les procédures et les formulaires figurent dans un manuel de SCI, ou dans les manuels opératoires ou de gestion de la qualité<sup>54</sup>, qui déterminent clairement les rôles et responsabilités des différents membres du personnel et réunissent tous les documents nécessaires. Ces manuels permettent aussi d'expliquer le mode de fonctionnement de l'entreprise aux nouveaux arrivants et à l'organisme de certification. Plusieurs échantillons de documents de SCI sont disponibles.<sup>55</sup> Pour concevoir votre SCI, il est néanmoins conseillé d'engager un consultant local expérimenté qui, dans la plupart des pays, pourra vous être recommandé par l'un de vos homologues dans le secteur biologique. Le consultant peut également former votre personnel en mettant en place le SCI.

### **En cas de problème de conformité**

Afin que les agriculteurs répondent aux exigences des normes biologiques, ils doivent suivre une sélection et une formation sérieuse et disposer d'un système de contrôle interne efficace. Cependant, même avec les systèmes d'inspection les plus sophistiqués, il est impossible de tout contrôler à 100%, il est tout aussi important par conséquent d'instaurer une relation de confiance entre les agriculteurs et le projet. Les agriculteurs doivent comprendre qu'il suffit que l'un d'entre eux ne respecte pas les normes pour que le projet tout entier soit remis en cause. Lorsque les agriculteurs sont véritablement responsabilisés, la régulation sociale mutuelle au sein de leur communauté peut également contribuer à garantir l'intégrité biologique d'un projet.

54 Voir le kit de formation concernant le SCI pour la certification de groupe d'IFOAM, [shop.ifoam.org/bookstore](http://shop.ifoam.org/bookstore)

55 Pour une procédure montrant comment estimer les récoltes et vérifier la traçabilité dans le domaine de la production du coton, voir [www.organiccotton.org](http://www.organiccotton.org) → Library → Tools

Néanmoins, dans tous les projets il y aura toujours des agriculteurs qui – intentionnellement ou par inadvertance – ne respecteront pas les normes biologiques. Si ces infractions ne sont pas détectées et sanctionnées par le système de contrôle interne et ne sont révélées que lors de l’inspection externe ou en présence de résidus dans le produit final, le projet risque de perdre sa certification biologique. Afin de réduire ce type de risques, il peut être judicieux d’envisager des incitations permettant, par exemple, aux agriculteurs ayant avoué par eux-mêmes avoir utilisé des intrants interdits, d’avoir une deuxième chance de rejoindre le projet après une nouvelle période de conversion.

Si on découvre qu’un agriculteur n’a pas respecté les normes, le projet devra appliquer des sanctions bien précises (voir l’exemple d’un catalogue de sanctions à l’Annexe A5.5), allant du bannissement de leurs produits pendant un an jusqu’au renvoi de l’agriculteur. C’est normalement au Comité d’Approbation de prendre ce genre de décision, dans un tel cas il est essentiel d’en informer les représentants des agriculteurs et d’en discuter avec eux afin d’éviter que ce genre de phénomène ne se reproduise.

### **La gestion de la traçabilité**

L’un des risques les plus cruciaux qui peut compromettre l’intégrité biologique d’un produit est l’intrusion de produits issus d’exploitations non couvertes par le SCI au sein de la production biologique. Lorsque les produits biologiques atteignent un prix nettement plus élevé que ceux pratiqués sur le marché conventionnel, certains agriculteurs et acheteurs peuvent être tentés d’introduire des produits issus de l’agriculture conventionnelle. Afin d’éviter que cela ne se produise, il faut obligatoirement faire une estimation des récoltes de chaque exploitation. Pour ce faire, il faut commencer par vérifier la dimension des parcelles (avec un mètre à ruban ou un GPS). Ainsi lorsque les agriculteurs déposent leur production auprès de la société ou de la coopérative, il est possible de comparer la quantité livrée avec celle estimée (Tableau 10).

<i>Code</i>	<i>Nom de l’agriculteur</i>	<i>Surface cultivée (ha)</i>	<i>Rendement estimé (kg/ha)</i>	<i>Récolte estimée (kg)</i>	<i>Quantité livrée (kg)</i>	<i>Diff. %</i>	<i>Commentaire</i>
A-123	XXX	0.8	600	480	510	6%	ok
A-234	YYY	0.6	500	300	460	53%	Attention, à vérifier !

**Tableau 10 : Liste d’agriculteurs approuvés établissant une comparaison entre la quantité livrée et la récolte estimée**

Il est également important de suivre les volumes de produits biologiques durant le transport, la transformation, l’entreposage et la commercialisation et d’établir pour ce faire à chaque étape, un système de pesage et de pointage accompagné d’un reçu qui permettra de procéder à des vérifications par recoupement.

### **Formation du personnel de terrain sur le SCI**

Une fois que vous avez développé les principaux éléments d’un SCI, votre personnel de terrain doit être formé sur la façon de mettre ce système en place. La base de cette formation figure dans le manuel du SCI (ou les chapitres sur ce sujet figurant dans le manuel opérationnel ou celui de la gestion de la qualité). Il faut veiller à assurer une bonne formation sur le terrain aux inspecteurs internes. Il faut que ces derniers soient capables de remplir les formulaires en restant fidèle à la réalité, tout en soulignant les points critiques, et de poser les bonnes questions lors des inspections. Parallèlement

à la formation initiale, des cours d'actualisation des connaissances doivent être prévus tous les ans auprès de l'ensemble du personnel. Dans la plupart des pays, le mouvement biologique national peut vous mettre en contact avec des consultants expérimentés dans ce domaine.

Trop souvent, les activités du SCI démarrent tard dans l'année, de sorte que les inspections et visites d'exploitations sont faites dans la précipitation. Trop d'exploitations sont inspectées en un jour, voire même pour certaines, pas du tout. Il faut prendre garde à éviter ce genre d'irrégularités qui compromettent la certification et ne sont d'aucune utilité pour les agriculteurs. D'autre part, un personnel très consciencieux peut aussi ne pas être suffisamment rapide et prendre beaucoup trop de temps, ce qui contribue à augmenter les coûts. Certains inspecteurs peuvent aussi inventer un contexte idéal qui ne reflète pas les réalités du terrain afin de faire plaisir à la direction et au certificateur. Ces écueils doivent pouvoir être évités avec une bonne formation et direction du personnel de terrain. Il est donc vraiment indispensable d'avoir un bon responsable d'équipe de terrain.



Formation du personnel terrain en Tanzanie  
(Source: AELBI)

### 8.3 TRAÇABILITÉ ET GESTION DES DONNÉES

Une entreprise qui compte plusieurs centaines ou des milliers d'agriculteurs doit être capable de gérer une quantité importante de données. Pour chaque exploitation, il faut en effet rassembler et mettre à jour différents types de données : informations concernant les exploitations (informations sur l'agriculteur, terrains en réserves etc.), leur production (taille du champ pour chaque culture, récoltes estimées et récoltes réelles), les intrants fournis, les inspections, les sommes versées etc. Parallèlement aux données relatives aux cultures et aux champs, vous devez également gérer des données centrales sur le personnel, les clients, les stocks, la transformation et les ventes (Figure 20).

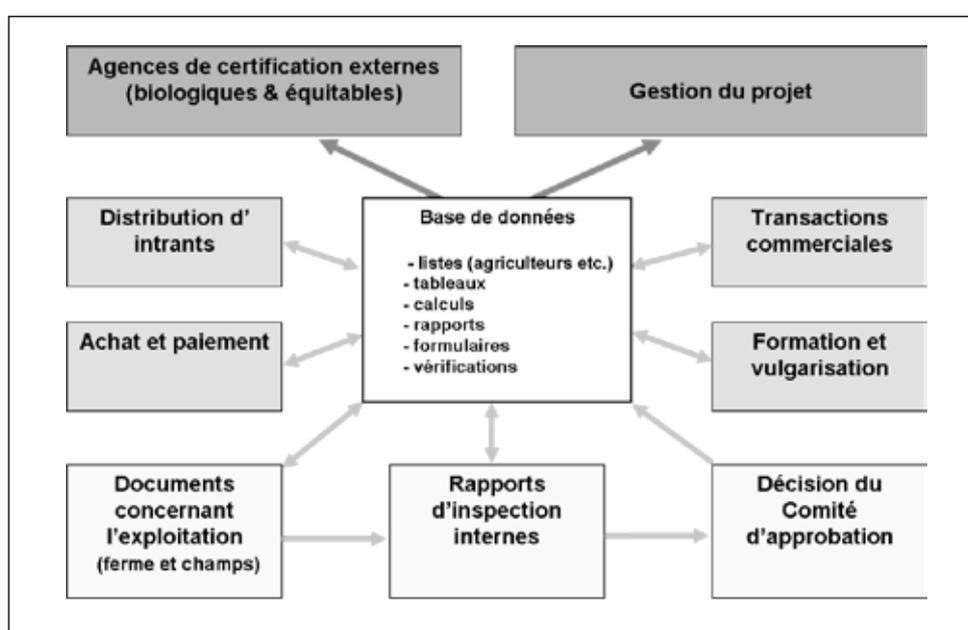


Figure 20 : Fonctions d'une base de données centrale dans une entreprise biologique, les flèches représentent le flux d'informations.

Ces données ne sont pas seulement nécessaires pour la certification, elles sont aussi d'une importance capitale pour la gestion de votre entreprise. Vous devez être en mesure de planifier la vulgarisation, les opérations de SCI, l'achat d'intrants, le transport et la transformation du produit. Ces données vous permettront donc de gérer votre trésorerie et de savoir quel volume de production vous êtes en mesure de proposer et quand il sera disponible sur le marché. Au départ quelques tableaux rédigés à la main peuvent suffire pour gérer quelques données, puis des tableaux sur Excel pourront faire l'affaire, avant de songer à investir dans un système de base de données si l'entreprise prend de l'envergure.

Une base de données permet de :

- Garder sous la main une liste à jour des agriculteurs approuvés,
- Rassembler et centraliser les données d'exploitation (informations relatives à la production de chaque exploitation),
- Calculer les sommes et les moyennes (récolte totale estimée ou taux de rendement moyen),
- Suivre les activités de vulgarisation et de SCI (participation à des formations, inspections en cours/achevées etc.),
- Fournir sur le terrain les informations traitées (listes d'agriculteurs approuvés),
- Gérer les renseignements personnels (adresses des producteurs, du personnel, des clients etc.)

### **Développer une base de données pour votre entreprise**

Avant de commencer à développer une base de données, réfléchissez bien aux données que vous voulez réellement traiter au niveau central. On peut facilement préparer une base de données avec toutes sortes de champs pour entrer les données, mais leur rassemblement et leur mise à jour prend du temps et est onéreuse. Il est donc conseillé de réduire les données au strict minimum. Vous pouvez, par exemple, avoir envie de comptabiliser dans votre base de données le nombre d'animaux de ferme que possèdent les agriculteurs, afin d'avoir une idée de la quantité de fumier disponible. Mais garder ce genre de données à jour est une tâche herculéenne. Il est possible en revanche de se contenter de réunir ce type d'information dans le cadre d'une enquête concernant quelques exploitations représentatives.

La forme la plus simple d'une base de données informatique est un fichier Excel dans lequel sont reportées toutes les données essentielles concernant un agriculteur (voir Tableau 11).

<i>Code de l'agriculteur</i>	<i>Nom de l'agriculteur</i>	<i>Année d'inscription</i>	<i>Village</i>	<i>Superficie totale (ha)</i>	<i>Surface de la culture A (ha)</i>	<i>Date de la dernière formation</i>	<i>Date de l'inspection</i>	<i>Statut</i>

**Tableau 11 : Extrait d'une base de données concernant un agriculteur**

Excel ne permet cependant pas de traiter une grosse quantité de données si l'entreprise se développe et que les agriculteurs produisent plusieurs cultures. Il faudra alors faire appel à un système de base de données comme Access, qui permet de stocker des données facilement et de:

- Saisir les données avec des formulaires simples,
- Relier différents niveaux de données,
- Accéder à des extraits de données concernant certaines années, cultures, régions etc.,
- Créer des résumés,
- Exporter des données spécifiques dans un format simple (comme par exemple des formulaires ou des fichiers Excel)

Dans ce domaine, il est conseillé de consulter d'autres entrepreneurs pour savoir quel système ils utilisent et à quel service ils ont eu recours pour la mise en place et l'entretien de la base de données, y compris la formation du personnel.

### ***La gestion des données***

La base de données la plus sophistiquée ne sert à rien si les données sont incomplètes, incorrectes ou ne sont pas actualisées. La gestion de la base de données implique donc de procéder à des vérifications et des contre-vérifications. La personne responsable de la gestion de données devrait vérifier périodiquement que les données de l'année en cours sont bien saisies. En outre, elle/il devrait vérifier si elles sont réalistes, comme par exemple en procédant à des tris et en croisant différents calculs. Idéalement il faut procéder à des vérifications sur une sélection d'exploitations choisies au hasard.

Rassembler des données n'est pas non plus très utile, si vous ne pouvez pas disposer de l'information dont vous avez besoin au bon moment. Les décisions du comité d'approbation et les estimations de récoltes doivent, par exemple, être disponibles dans les villages lors de la remise de la marchandise – sinon elles ne servent à rien. Il est donc important de penser à un moyen de faire circuler les données du terrain vers le centre et inversement.

Assurez-vous également que la base de données, qui contient certaines informations confidentielles, est accessible uniquement aux personnes habilitées.

## **8.4 GARDER LA CERTIFICATION**

L'attribution de la certification n'est pas définitive, elle doit donc être suivie de près. Si parvenir à obtenir sa première certification n'est pas une mince affaire, il faut savoir également rester vigilant pour la garder. La perte de la certification biologique est la pire chose qui puisse arriver, car la production ne peut plus être vendue avec la prime, alors qu'il faut néanmoins assumer tous les frais supplémentaires liés à la culture biologique (y compris ceux de la certification!).

De même que les agriculteurs sont censés respecter les normes tout au long de l'année, la surveillance du SCI est également active toute l'année. Il ne suffit pas de remplir les formulaires et de faire une brève inspection interne peu de temps avant la venue de l'inspecteur externe. Le SCI doit démarrer ses opérations avant le début de la saison (enregistrement et formation des nouveaux agriculteurs du SCI, mise à jour des fichiers agriculteurs etc.) et doit continuellement assurer un suivi des activités jusqu'à la récolte. Certains organismes de certification insistent sur la nécessité d'employer du

personnel de terrain sur la base de contrats à durée déterminée afin de s'assurer qu'il travaille tout au long de l'année. La personne en charge du SCI planifie les activités sur l'année. L'inspection annuelle prend en général trois mois sur douze et s'achève un mois avant le début de la récolte. (Voir l'exemple d'un plan opérationnel annuel à l'Annexe A4.4).

### ***Vérification du système***

Mettre en place un SCI et recruter et former du personnel de terrain, ne suffit pas. Il faut également s'assurer que ce dernier fait bien son travail et que les informations rassemblées sont correctes. Rassembler des informations fiables sur le terrain est une tâche fastidieuse et le personnel de terrain doit résister à la tentation de remplir les formulaires de chiffres approximatifs, parfois même sans visiter les exploitations. Pour les en empêcher, un système de double-vérification, assuré par la personne chargée du SCI, doit être mis en place. Il/elle devrait donc visiter une deuxième fois un échantillon choisi au hasard de 2 à 5% des exploitations à certains moments critiques (comme par exemple après l'enregistrement de l'agriculteur ou avant le début de la récolte) et procéder à une double vérification des informations enregistrées. Une surveillance régulière du personnel de terrain permet aussi de repérer les goulots d'étranglement et les insuffisances pour contribuer à améliorer continuellement l'efficacité et le rendement du système. Au final cela permet d'économiser du temps et de l'argent.

### ***SCI et gestion de la qualité***

La mise en place d'un système permettant d'établir un contact permanent avec les agriculteurs peut constituer LE grand avantage concurrentiel d'une entreprise biologique. Le SCI permet d'inclure des éléments de gestion de la qualité sans efforts supplémentaires. Vous pouvez intégrer des mesures, améliorant la qualité du produit pendant la production, la récolte et lors de la manutention, au niveau de la réglementation interne et vérifier leur mise en application lors des inspections internes (c'est-à-dire les inclure dans le rapport d'inspection). Les principales mesures de gestion de la qualité consistent en général à protéger la production de toute contamination et de trier les produits de moindre qualité (voir chapitre 9.2).

### ***Gestion de la croissance***

Il est plus délicat de parvenir à maintenir la qualité du SCI en période de croissance rapide. Avec l'arrivée d'un grand nombre de nouveaux agriculteurs, l'équipe de terrain doit être étoffée, puis formée et suivie par son responsable. Même si la croissance est nécessaire pour permettre de réaliser des économies d'échelle (voir chapitre 6.4), elle augmente la charge de l'équipe initiale – et implique des frais supplémentaires. Au bout du compte, une croissance trop rapide peut compromettre la certification, tandis que la qualité des mesures de contrôle interne diminue. Pour éviter ce genre de problème, assurez-vous que votre personnel est bien préparé pour gérer la croissance et tâcher d'éviter de veiller à ce qu'elle ne soit pas trop rapide.

### ***Révision du système SCI***

Après l'inspection externe annuelle et avant le démarrage de la nouvelle saison, il est conseillé de réviser le SCI, manuel compris. Suite aux inspections externes, le certificateur réclame ou exige généralement des mesures correctives et fait également des recommandations qui doivent être intégrées dans le SCI de la prochaine saison. Elles peuvent aussi s'accompagner de révisions internes

impliquant le personnel du SCI en menant par exemple une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (Analyse SWOT). Lors d'une réunion, demandez à l'équipe du SCI de faire une liste de points forts et des points faibles observés au cours de la saison précédente. Demandez-leur quelles sont les opportunités qu'ils pourraient envisager pour améliorer l'efficacité et la rentabilité du SCI et quelles sont les menaces éventuelles qui pourraient mettre en péril son fonctionnement au cours de la saison prochaine. A partir de cette analyse, il vous sera possible de définir des méthodes permettant d'améliorer le système.

Assurez-vous que tout le personnel (agent responsable des achats compris) est informé des changements que vous avez décidés. Si nécessaire vous pouvez également mettre en place des stages de perfectionnement au sein de votre équipe. Assurez-vous également que les producteurs sont correctement informés des changements qui les concernent.

Dès qu'un nouvel aspect est pris en considération, n'oubliez pas de rédiger de nouveaux formulaires. Réfléchir à la manière de l'intégrer dans les formulaires et les procédures peut prendre un peu plus de temps, mais permet de gagner en efficacité. Les SCI ont pour la plupart tendance à devenir énormes et lourds, de sorte que cela complique la gestion des données. Il est donc conseillé de procéder à une grande révision du SCI tous les 5 ans afin qu'il reste simple et léger à gérer, sinon il risque de devenir inefficace - et trop coûteux !

#### **Principales recommandations :**

- Bien réfléchir en amont à vos marchés cibles afin de décider de quelle certification vous avez besoin,
- Privilégier les services de certification de qualité plutôt que ceux bons marchés,
- Afin de réduire les coûts de certification, essayez d'améliorer l'efficacité de votre SCI et de couvrir plusieurs cultures avec un même certificat,
- Mettre en place des structures de vulgarisation et de SCI simples et légères en définissant bien les rôles et les responsabilités de toutes les personnes concernées,
- Définir des procédures et des formulaires pratiques et assurez-vous qu'elles sont appliquées,
- Définir des normes internes claires ainsi que des sanctions efficaces à appliquer en cas de non-conformité,
- Se servir des estimations des récoltes et des reçus correspondants pour vérifier la traçabilité de la production biologique,
- Former le personnel du SCI sur le terrain et assurez-vous de la mise en place dans les délais des contrôles internes,
- Veiller à mettre à jour les données concernant la production et le SCI dans un système de base de données bien géré,
- Surveiller de près le SCI et réviser-le périodiquement sans trop l'alourdir,
- Echanger des expériences et des outils avec d'autres entreprises biologiques de la région.

## 9 PASSER DU CHAMP AU MARCHÉ

Mettre en place un système de production biologique certifiable est une première étape, il faut ensuite s'assurer de la bonne qualité des matières premières fournies par les agriculteurs et veiller à la maintenir, voire même l'améliorer, avant leur arrivée sur le marché. Ce chapitre explique, à partir d'exemples et de recommandations pratiques, comment parvenir à ce résultat au travers des différentes étapes d'approvisionnement, de transport, d'entreposage, de transformation et d'exportation.

### 9.1 L'IMPORTANCE ET LA VALEUR DE LA QUALITÉ

Il n'existe pas de marché pour les produits biologiques de mauvaise qualité. Vu son prix plus élevé, acheteurs et consommateurs n'attendent pas seulement d'un tel produit qu'il soit certifié biologique mais aussi de bonne qualité. Pour les produits destinés à l'export, la qualité est souvent la principale préoccupation des acheteurs. Les clients veulent tout simplement recevoir ce qu'ils ont commandé et ce pour quoi ils ont payé. Comprendre ce que signifie la qualité, mettre en place un système permettant de la gérer et d'essayer en permanence de l'améliorer, peut contribuer à une meilleure position sur le marché. Producteurs et clients n'ont cependant pas toujours la même manière d'envisager la qualité (voir encadré). Il est donc préférable de vérifier avec vos clients, quels sont exactement leurs besoins en termes de qualité.

#### **A propos de la qualité**

Les acheteurs soulignent toujours à quel point la qualité d'un produit est importante et les fournisseurs revendiquent toujours la bonne qualité de leur produit. Parlent-ils vraiment de la même chose ? Est-ce que bonne qualité rime avec catégorie A, faible acidité, haut degré de pureté ou absence de microorganismes ?

Un produit peut être d'une qualité supérieure à la moyenne dans son pays d'origine, mais d'une qualité inférieure sur le marché international.

Pour bien satisfaire les exigences de qualité les fournisseurs doivent pouvoir fournir des paramètres de qualité fiables et mesurables et déterminer avec précision les spécifications de qualité dont ils ont besoin.

La qualité en soi est importante pour les clients, mais sa constance l'est tout autant. Vous devez être capable d'identifier n'importe quelle différence dans votre produit au fil des années. Cette constance ne dépend pas seulement de vous, mais de plusieurs facteurs. Vous devez néanmoins y veiller et être capable d'expliquer ce que vous faites et les effets que cela peut avoir sur le produit final. N'oubliez pas non plus que les normes de qualité peuvent changer de façon drastique du fait des évolutions technologiques (comme par exemple la réduction du taux d'impureté grâce à la détection optique des impuretés).

#### **La qualité paye !**

La qualité, qui peut souvent être améliorée avec quelques mesures simples (voir chapitre 9.2), est parfois la première récompense de l'agriculteur au tout début de la conversion biologique. Si le produit

ne peut pas encore bénéficier de la prime biologique, il peut déjà être vendu à un meilleur prix grâce à sa qualité. En Ouganda, un négociant qui avait l'habitude d'acheter du cacao humide et infermenté a découvert avec surprise qu'il pouvait vendre presque 30% plus cher un cacao sec et correctement fermenté.

Une fois que le produit est certifié, la prime versée aux agriculteurs couvre à la fois la certification biologique et la qualité du produit. Par principe, la plupart des négociants biologiques achètent uniquement des produits de première qualité auprès des agriculteurs. Les produits de deuxième catégorie doivent être vendus sur les marchés conventionnels.

Fournir de la bonne qualité, ce n'est non seulement pas difficile, mais une nécessité et également une opportunité ! Il ne s'agit donc pas de prendre cela à la légère mais de faire le maximum pour ne pas décevoir vos acheteurs.

### **Les 'invisibles'**

Même si votre produit a belle allure et bon goût, il peut être rejeté parce qu'il est contaminé avec des microorganismes ou des toxines. La salmonelle et le colibacille sont des microorganismes qui sont généralement dus à un manque d'hygiène au niveau des conditions de manutention. Des minuscules moisissures qui se développent dans des conditions humides dans de nombreux produits peuvent produire de l'aflatoxine et de l'ochratoxine. Le contenu en cadmium du cacao ayant poussé sur des sols volcaniques peut être si élevé qu'il nécessite de mélanger ces graines avec d'autres d'origines différentes afin de ne pas dépasser la dose quotidienne autorisée.

Ces problèmes de contaminations ne sont pas spécifiques à la production biologique. La gestion de la qualité est un problème qui se pose à toutes les étapes de la production. Si une contamination est détectée, vos clients peuvent refuser des conteneurs entiers du fait des réglementations strictes du pays importateur. Dans le cas de contamination à l'aflatoxine dans le sésame ou les cacahouètes, le lot de marchandise rejetée peut quand même être utilisé pour l'extraction d'huile, on ne peut en revanche pas utiliser les tourteaux pour la consommation animale. Lorsque les cargaisons sont rejetées, c'est toujours un choc pour l'exportateur et une perte de revenus importante.

Une véritable gestion de la qualité dans l'agriculture, la manutention et l'entreposage permet d'éviter de nombreux problèmes de contamination. Cependant, des analyses sont menées de plus en plus souvent et décèlent de plus en plus de problèmes que les producteurs ne soupçonnaient pas.

### **Les systèmes de gestion de la qualité**

Les Systèmes de Contrôle Interne (voir chapitre 8.2) constituent une bonne plateforme qui permet de régler les problèmes de qualité. La question reste de savoir si vous avez besoin d'un Système de Gestion de la Qualité officiel ? Tout dépend de la fréquence des problèmes de qualité que vous rencontrez avec votre catégorie de produit. Pourtant, il semble que ce problème soit de plus en plus récurrent. Les agriculteurs turcs n'arrivaient pas à croire qu'il y avait de l'aflatoxine dans leurs figes, tandis que les négociants africains pensaient que les acheteurs voulaient juste faire tomber les prix lorsqu'ils se plaignaient de la présence de salmonelle dans le sésame et personne ne s'inquiétait des problèmes de sécurité sanitaire dans le café (qui est de toute façon torréfié) jusqu'à ce qu'on y trouve de l'ochratoxine.

Dans la plupart de pays en développement, il existe peu de formation sur les systèmes de gestion de la qualité dans le domaine de l'agriculture, alors qu'elles sont de plus en plus fréquentes dans le domaine de la transformation des aliments. Lorsque vous transformez des aliments biologiques, vos acheteurs peuvent vous demander si vous avez mis en place un système HACCP (Analyse des dangers/points critiques pour leur maîtrise<sup>56</sup>). En vous basant sur une analyse des dangers alimentaires dans votre entreprise, vous devez définir un système de surveillance et des mesures correctives pour vos points critiques.

## **9.2 OBTENIR UNE PRODUCTION DE QUALITÉ AUPRÈS DES AGRICULTEURS**

Vous pensez peut-être qu'il n'y a que dans les exploitations commerciales que l'on peut trouver des produits de qualité. L'expérience montre pourtant que les petits exploitants des pays en développement sont capables de produire des quantités importantes de matières premières de bonne qualité à des prix compétitifs et en conformité avec différentes certifications et exigences de qualité. Un certain nombre de sociétés préfèrent même traiter avec des petits exploitants, plutôt qu'avec des exploitations agricoles industrialisées car ils obtiennent une meilleure qualité.

Les conditions préalables pour obtenir une production de qualité sont :

- Une aide externe au départ dans le domaine de la gestion de la qualité ;
- La formation des agents de terrain, qui travaillent ensuite avec les exploitants et leur expliquent en pratique comment répondre aux exigences du marché ;
- La formation et l'instruction de toutes les autres personnes impliquées dans la filière au niveau de la manipulation du produit ;
- Un prix motivant pour récompenser la bonne qualité (prix basé sur la qualité).

### ***Au niveau de l'exploitation***

Dans la plupart des cas, les agents de terrain ne rencontrent pas de difficultés pour aider les agriculteurs à améliorer la qualité. Il leur faut essentiellement veiller à être plus soigneux et fournir davantage d'efforts. Le plus gros problème est probablement lié aux conditions climatiques – et lorsque les exploitants cherchent à faire des économies au niveau de la gestion de la qualité !

Les caractéristiques d'une véritable agriculture biologique ont déjà été traitées au chapitre 5. Les bonnes pratiques de l'agriculture biologique, c'est-à-dire : bien sélectionner des variétés adaptées, utiliser des modes de fertilisation et d'irrigation idoines, mettre en place une bonne rotation des cultures et une gestion adéquate des mauvaises herbes, ne déterminent pas seulement la productivité, mais aussi la taille, le goût et la durée de conservation d'un produit. Une méthode de fertilisation en azote excessive peut par exemple nuire à la qualité du produit. Par ailleurs, très peu de cultures peuvent se passer totalement de méthodes de fertilisation (par exemple le fruit du cactus).

Dans l'agriculture biologique, il est plus difficile de contrôler les dommages des ravageurs et des maladies sur les produits. Le problème se pose plus particulièrement dans le cas des fruits, car le marché ne tolère que très peu de dommages causés par les insectes ou les maladies. Ainsi par exemple, la mangue ne doit pas avoir été atteinte par la mouche à cerise, ni victime d'antracnose (un champignon). Les fruits qui ne répondent pas aux exigences de qualité nécessaires pour pouvoir être exportés comme des fruits frais, peuvent néanmoins être utilisés pour la fabrication de jus ou

---

56 Voir [www.haccpalliance.org](http://www.haccpalliance.org)

de fruits séchés, mais à un prix moindre. Des mesures préventives, comme l'élagage des arbres qui permettent de les aérer et le ramassage des fruits tombés, sont parfois valables pour obtenir une récolte de mangues exportables.

### **La qualité au niveau des récoltes**

La qualité peut être améliorée de façon plus conséquente et rapide lors de la récolte. La récolte doit bien évidemment se faire lorsque le produit est mûr, ainsi par exemple les cerises de café doivent être ramassées lorsqu'elles sont rouges. Une récolte qui n'est pas réalisée à temps peut coûter chère en termes de qualité et de prix. Une fois que les cerises de café sont dépulpées, il est impossible de voir le goût qu'il aura – il faut le goûter. Avec d'autres produits, comme l'ananas, on peut facilement savoir quel est son degré de maturité grâce à sa couleur ou mesurer son goût, plus ou moins sucré, avec un réfractomètre. Les marchés du Nord n'acceptent que des fruits de certaines tailles (moyennes). Lorsqu'ils sont transportés par bateau, ils sont souvent récoltés un peu plus tôt et continuent de mûrir en chemin avant de passer en chambre froide. Les fruits plus petits ou plus gros doivent attendre plusieurs jours supplémentaires avant d'atteindre leur maturité et de pouvoir être récoltés pour le marché local, la fabrication de jus ou être séchés.

#### **Séparation des différentes qualités**

Une mesure importante dans la gestion de la qualité consiste à trier les produits de moindre qualité. Dans le domaine du coton, par exemple, les récoltants doivent veiller à séparer les capsules infestées ou immatures. Si différentes qualités sont mélangées il est plus compliqué de séparer ensuite les éléments de moins bonne qualité. Mélanger des marchandises de bonne et moins bonne qualité n'est jamais un bon calcul ! Il faut aussi veiller à ne pas utiliser des conteneurs ou des sacs qui n'ont pas été nettoyés.

En ce qui concerne les fruits ou les légumes frais, (biologiques ou non), il faut veiller au respect d'une hygiène de base lors de la récolte et de la manutention du produit. Les agriculteurs et les manutentionnaires se lavent-ils les mains avant de se mettre au travail ?

Où peuvent-ils se soulager ? S'ils souffrent de maux de ventre restent-ils chez eux ? Les marchés exigent de plus en plus la présence de toilettes, d'eau courante, de savon et de serviettes propres à proximité des lieux de transformation afin d'assurer un minimum de conditions d'hygiène. La présence de tels équipements est très importante et incombe à l'acheteur, mais peuvent également entrer dans le cadre de programmes de développement des collectivités. D'une part, les communautés pourront ainsi bénéficier de la présence d'une nouvelle alimentation en eau potable et de lavage, tandis que l'acheteur sait qu'en garantissant une meilleure hygiène, il obtiendra un produit de meilleure qualité, il est donc dans son intérêt de rendre l'eau potable accessible.

### **Manipulation après la récolte sur les exploitations**

Pour certains produits les opérations qui suivent la récolte, comme le séchage, le triage et la fermentation, sont réalisées sur le site, avant le ramassage ou la livraison dans un entrepôt. Tous les exploitants n'ont pas les compétences, ni la patience ou la main d'œuvre nécessaire, pour pratiquer ces opérations avec le soin requis pour un produit de grande qualité. Dans le cas de la fermentation et du

séchage du cacao en Ouganda, par exemple, rares sont les agriculteurs qui parviennent à transformer leur cacao en un produit de qualité supérieure.

Le manque d'hygiène, et plus particulièrement la présence de poulets et d'oies en liberté, peuvent avoir de graves conséquences sur la qualité des produits. Le simple fait de mettre le café, le cacao ou le sésame à sécher sur des bâches, plutôt que sur le sol, constitue déjà un énorme progrès. Tant que les bâches ne sont pas utilisées à d'autres fins, elles permettent de garder le produit propre, et sans mauvaises odeurs, ainsi que de le rassembler plus rapidement en cas de pluie. Mais tout cela est peine perdue, si les poulets et les oies y ont accès. D'autres facteurs peuvent cependant aussi affecter la qualité du produit lors de la manipulation après la récolte, ainsi dans certaines régions du Cameroun, en cas de très fortes pluies, le cacao est mis à sécher sur des plateformes de séchage disposées au-dessus d'un feu de bois, ce qui finit par lui donner une odeur et un goût fumé. Ces exemples montrent que les opérations de manutention après la récolte peuvent avoir d'importantes conséquences sur la qualité, et donc le prix, que vous pourrez obtenir ensuite sur le marché. C'est pour cette raison que ces différentes opérations ne sont parfois pas confiées aux agriculteurs. Ainsi par exemple des unités de transformation, comme des pulperies de café, des unités de fermentation de cacao ou de transformation



Le séchage du sésame dans une exploitation biologique en Ouganda (Source: AELBI)

du beurre de karité, sont mises en place afin de pouvoir exercer un contrôle tout du long du processus. Dans ce cas l'agriculteur doit seulement assurer la livraison des matières premières, il a une charge de travail moins importante (de même que sa femme) et gagne généralement plus d'argent grâce à la meilleure qualité obtenue. Cela signifie cependant que la valeur ajoutée est enlevée aux agriculteurs pour bâtir les unités de transformation et payer leurs salariés. Ces dernières nécessitent un certain investissement et peuvent aussi être mal gérées et donc faire baisser les revenus des agriculteurs.

### ***L'entreposage sur l'exploitation ?***

La plupart des petits agriculteurs ne disposent pas d'un vaste espace de stockage, ni d'infrastructures prévues à cet effet. Lors de l'entreposage la qualité du produit peut être affectée par plusieurs facteurs :

- Des sacs ou des paniers propres sont-ils prévus ?
- Les locaux sont-ils propres, sans mauvaises odeurs, ni fumée ?
- Des produits chimiques contre les insectes ont-ils été utilisés à l'intérieur ? (le DDT est particulièrement problématique)
- Les produits sont-ils suffisamment au sec et surélevés par rapport au sol ?
- Les insectes, les animaux de la ferme et les enfants, peuvent-ils y accéder ?

En bref, pour garantir la qualité du produit il faut être très vigilant, très propre et s'assurer que les lieux sont bien inspectés par les agents de terrain. De ce fait, il est préférable d'éviter l'entreposage sur l'exploitation et de transporter la production dans un espace d'entreposage géré par des professionnels.

### ***La qualité a un prix !***

Lorsque les agriculteurs et les intermédiaires ne sont pas récompensés pour un produit de meilleure qualité, cette dernière reste en général plutôt faible et tend même à diminuer au fil du temps. Il en est presque toujours ainsi lorsque les agriculteurs sont payés un même prix, quelque soit la taille du

produit, son degré d'humidité ou la présence d'impuretés. Il est donc possible d'améliorer la qualité à bien des égards, c'est même une nécessité dans le cadre d'une entreprise biologique, mais uniquement si cela entraîne un meilleur prix.

Pour obtenir un produit de meilleure qualité et donc un meilleur prix, il faut généralement être plus minutieux et donc fournir plus d'efforts. La plupart des agriculteurs ne se soucient généralement pas de la qualité de leur produit, vu qu'au final il sera mélangé avec ceux de leurs collègues. Il est possible d'y remédier en procédant à un contrôle de qualité au moment de la livraison de la récolte de chaque agriculteur. Les produits qui ne répondent pas aux exigences doivent alors être refusés, même s'il s'agit du chef du village ou d'un agriculteur qui a emprunté de l'argent. On peut facilement s'imaginer le genre de scène que cela peut provoquer, mais c'est une nécessité puisque la qualité paie. Une fois que le prix augmente un peu, on peut demander un peu plus à l'agriculteur. Certains acheteurs ou entrepôts gèrent un système parallèle. Ils achètent le produit biologique de meilleure qualité à un meilleur prix, tandis que le produit de moindre qualité est acheté comme un produit conventionnel, donc séparément.

### 9.3 TRANSPORT ET ENTREPOSAGE DES MATIÈRES PREMIÈRES

Peu de temps après la récolte, les agriculteurs livrent donc leur production auprès d'un entrepôt. Il peut s'agir d'un magasin communautaire au niveau du village, de la centrale d'achat de leur coopérative ou de l'entrepôt de l'acheteur. Quoi qu'il en soit, il s'agit d'un moment délicat où la qualité du produit va être contrôlée et son prix négocié. On ignore souvent les problèmes qui peuvent survenir au cours du transport entre l'exploitation et l'entreposage, ou encore lors de l'entreposage.

#### ***Gestion de la qualité dans le transport***

Déposer le produit à l'entrepôt peut poser des difficultés à l'agriculteur. Si les entrepôts de produits biologiques ne sont pas nombreux ou pas toujours ouverts, les agriculteurs peuvent être tentés de ne pas vouloir faire trop de kilomètres et de vendre leur production à l'endroit le plus proche à un prix plus bas. Au cours du voyage, les sacs peuvent se déchirer ou être mouillés par la pluie. Les agriculteurs peuvent louer à plusieurs un véhicule, mais différents événements susceptibles de compromettre la qualité et l'intégrité du produit peuvent se produire. Faciliter la livraison est souvent un facteur important pour obtenir un produit biologique de qualité. Prévoir un lieu d'entreposage au niveau du village et un véhicule pour faire la tournée de ramassage est une initiative qui a bien entendu un coût, mais cela en vaut la peine.



Transport de noix de cajou à Coopercaju au Brésil  
(Source : Claro)

Dans certains cas, des négociants intermédiaires sont utilisés pour ramasser la marchandise auprès des agriculteurs. Cependant, ils ne sont pas tous disposés à se plier aux exigences de traçabilité et de qualité d'une entreprise biologique. Ils ne sont généralement pas disposés à remplir des documents

et à faire l'objet de vérification par des inspecteurs biologiques. La traçabilité et la gestion de la qualité n'étant pas la principale préoccupation des intervenants à ce stade, il est important que les entreprises biologiques gèrent elles-mêmes cet aspect.

### **Bonne gestion de l'entreposage**

Une fois que le produit est livré à l'entrepôt, il est beaucoup plus facile de gérer les conditions de stockage. Certains produits ont des exigences spécifiques, mais les points suivants doivent être garantis pour assurer la traçabilité et la qualité lors de l'entreposage de produits biologiques :

- Assurez-vous de la propreté des locaux et qu'ils ne sont pas humides ;
- Les fenêtres doivent être grillagées afin de bloquer l'accès aux ravageurs ;
- Vérifier la qualité du produit avant de l'entreposer;
- Fournir les documents nécessaires concernant les lots entrants et sortants ;
- Les marchandises doivent être bien emballées dans des sacs, des boîtes ou des conteneurs propres ;
- Prévoir un étiquetage sur chaque sac, ou conteneur, dans la langue locale et en anglais, précisant le statut du produit (biologique, en conversion) et son origine (agriculteur ou groupe d'agriculteur) ;
- Assurez-vous que les sacs ne sont pas en contact avec le sol, ni les murs, afin d'éviter la formation de moisissure ;
- Procéder à une surveillance régulière contre les ravageurs de grenier (insectes, souris) et si besoin installer des pièges ;
- Prélever régulièrement des échantillons et analyser le produit ;

Assurez-vous que tout le personnel travaillant dans l'entrepôt a reçu une formation suffisante et des instructions claires. Pour ce faire vous pouvez éventuellement fournir au chef d'entrepôt un manuel simple qui lui sert de document de référence.

## **9.4 TRANSFORMATION ET VALEUR AJOUTÉE**

La valeur ajoutée n'implique pas nécessairement d'investir dans les équipements de transformation. Comme expliqué dans les chapitres précédents, améliorer la qualité d'un produit permet d'augmenter sa valeur de manière efficace et relativement peu onéreuse. L'obtention d'une certification est une autre manière d'obtenir une valeur ajoutée (voir chapitre 2.5). Néanmoins, avec des processus de transformation simples - comme le nettoyage, le calibrage, la fermentation et le séchage - ou plus complexes - comme l'extraction, l'égrenage, le pulpage et la mise en boîte, vous pouvez également apporter une importante valeur ajoutée à votre produit et le vendre plus cher.

### **Préparer un produit avant de le vendre**

Les agriculteurs fournissent un produit soi-disant propre. Cependant dans la plupart des cas le produit doit être nettoyé, calibré et parfois mélangé. Être capable de fournir au client un produit plus propre (comme par exemple du sésame pur à 99,9% au lieu de 99,5%), ou calibré en fonction de ses désirs, permet également d'apporter de la valeur ajoutée. Pour les produits secs, tels que les céréales et les légumineuses, un équipement simple, comme des tamiseuses et des vanneuses, suffit. D'autres



Fermentation du cacao à la coopérative El Ceibo en Bolivie (Source : Claro)

produits peuvent avoir besoin d'être décortiqués (graines de tournesol), déparchés (le café parché) ou concassés (riz) avant de pouvoir le vendre.

Le pulpage du café, la fermentation des fèves de cacao et des gousses de vanille sont des types de transformation assez différents, dans lesquels interviennent plusieurs facteurs qui déterminent la qualité du produit et nécessitent beaucoup de compétences et d'expérience. La fermentation des gousses de vanille dure au moins 7 semaines, durant lesquelles les gousses – qui représente un certain capital ! – doivent être surveillées de près dans un entrepôt dédié.

Des équipements plus sophistiqués sont parfois nécessaires comme dans le cas des graines oléagineuses, des céréales, des légumineuses ou des noix, qui doivent être traitées par fumigation au CO<sub>2</sub> afin d'avoir une durée de vie de six mois sans être infestées d'insectes. L'acheteur peut aussi vouloir un produit protégé contre l'aflatoxine (en utilisant des UV) ou qu'il soit trié au moyen d'un Sortex (appareil de détection optique d'impuretés ou

de produits de moindre qualité). Alors que certaines méthodes sont relativement économiques au départ, les équipements professionnels peuvent en revanche vite représenter des investissements conséquents qui ne peuvent être rentables qu'à condition de traiter de gros volumes.

Il n'est généralement pas nécessaire d'acheter ces équipements car il est possible de les louer pour quelques semaines ou de faire appel à un sous-traitant dont c'est l'activité principale. Si ces équipements sont généralement utilisés pour des produits agricoles conventionnels, vous devez vous assurer qu'ils ont été nettoyés afin d'éviter toute contamination avec votre production biologique.

### **Transformation additionnelle**

En transformant les matières premières, on génère davantage de valeur ajoutée et d'emploi dans le pays. Le fait que les coûts de la main d'œuvre soient bas ne garantit en revanche pas la compétitivité du produit. Les industries conventionnelles locales ne sont généralement pas de meilleure qualité, ni



Préparation de bananes biologiques destinées au séchage au Brésil (Source : Gebana)

moins chères que celle du reste du monde. Si elles ne sont pas compétitives dans le secteur conventionnel, comment serait-il possible d'y parvenir dans le secteur biologique ? En outre, avec la globalisation galopante, les demandes du marché ont tendance à changer plus vite qu'autrefois. La composition des produits, ou du moins leurs exigences d'emballage et d'étiquetage, semblent changer tous les ans. Une année on demande des morceaux d'ananas dans leur jus en canette à onglet et l'année suivante en bocaux de

verre. Ne soyez pas surpris si l'acheteur réclame un ananas plus jaune ou bien baignant dans du jus de fruit de la passion.

On sous-estime souvent à quel point il est compliqué, aussi bien pour les organisations d'agriculteurs que pour les entrepreneurs, de se lancer dans la transformation de produits. La transformation est une activité fort différente de la production ou de l'exportation de matières premières. Organiser les agriculteurs pour la production biologique, améliorer la qualité, obtenir et garder la certification, développer des marchés pour les matières premières constituent déjà des défis énormes. Investir dans la transformation n'est donc envisageable que lorsque ces aspects sont maîtrisés et opérationnels. Lorsqu'il faut ajouter d'autres ingrédients (des intrants certifiés biologiques comme du sucre) ou que l'acheteur exige l'utilisation de son emballage et qu'il faut l'importer, il est évident que la transformation de produit n'est pas une mince affaire.

Malgré cette mise en garde, prendre en charge un ou deux stades de la transformation de matières premières (ou d'une partie d'entre elles) peut constituer un investissement rentable. En outre, le fait d'apporter une valeur ajoutée à votre produit peut aussi vous permettre de diversifier votre marché et de vous ouvrir également aux marchés locaux et régionaux. Extraire de l'huile du sésame ou de la fleur de tournesol, ou du beurre de fèves de cacao ou de noix de karité, est relativement facile et ne nécessite pas de gros investissements. Le séchage des fruits est une activité de transformation envisageable au niveau local, il existe d'ailleurs de nombreux exemples de réussite dans le domaine de l'agriculture biologique.<sup>57</sup> Cependant, même en utilisant des sécheurs solaires hybrides informatisés, il n'est pas facile d'obtenir un produit de haute qualité tout au long de l'année.

Bien que chaque type de transformation ait ses propres particularités, il reste néanmoins quelques principes essentiels à respecter :

- Réaliser une étude de faisabilité avant de vous lancer dans cet investissement ;
- Vérifier auprès des clients et des experts l'équipement nécessaire ;
- Choisir un emplacement doté de l'infrastructure nécessaire (routes, électricité, eau etc.) et situé à une distance raisonnable des producteurs ;
- Concevoir les équipements de manière à pouvoir les optimiser et les développer si possible ;
- S'assurer que les personnes en charge de la gestion des opérations possèdent le savoir-faire technique nécessaire ;
- S'assurer vous que des conditions d'hygiène correctes sont respectées (formation du personnel !) et que les installations sanitaires nécessaires sont en place (toilettes, moustiquaires etc.)

Les chances de succès sont accrues dans le cadre d'une coopération étroite entre coopératives, ou sociétés locales, et acheteurs des pays du Nord. Cela peut en effet permettre d'obtenir des financements, de développer les bons équipements et produits, mais également de garantir au moins un marché. Il existe de très bons exemples de ce type de coopération qui ont même engendré de nouveaux produits novateurs.

## 9.5 L'EXPORTATION

Exporter des produits agricoles, c'est-à-dire prendre en charge l'expédition des marchandises jusqu'à la gestion des paiements, est une entreprise périlleuse qui nécessite de l'expérience et une bonne

---

57 Ex : Burkinature au Burkina Faso, [burkinature.ifrance.com](http://burkinature.ifrance.com) et BioFresh en Ouganda, [www.biofreshltd.com](http://www.biofreshltd.com)

gestion. Vous trouverez plein d'informations générales sur la manière d'organiser les exportations<sup>58</sup>. Ce chapitre vous fournira quelques conseils supplémentaires portant plus particulièrement sur l'exportation de produits biologiques.

### **Préparation de l'expédition**

De nombreux exemples démontrent que la qualité biologique peut être compromise par les conditions de stockage et de transport lors de l'expédition, même lorsque la marchandise est dans un emballage spécifique. L'une des sources de risque peut être le matériau d'emballage lui-même, à l'instar de ces sacs de jute du Bangladesh, qui étaient en fait imprégnés de pesticides pour une meilleure conservation du matériau. Les sacs doivent donc être fabriqués dans un matériau qui ne contamine pas le produit. Il faut vérifier aussi les palettes de bois sur lesquelles les sacs sont déposés, car elles peuvent avoir été traitées.



Chargement de conteneurs sur un bateau à Paranagua au Brésil (Source : Gebana)

Dans la plupart des ports, il est généralement exigé que les produits agricoles soient fumigés que cela soit nécessaire ou non. De toute évidence, cela est inenvisageable dans le cas de produits biologiques. Il faut donc obtenir une autorisation pour faire exception à cette règle. Assurez-vous également que les conteneurs d'expéditions sont propres et adaptés à votre type de produit. Des marchandises comme le cacao et le café sont transportés dans des conteneurs ventilés. Lorsque les conteneurs avoisinants ont été fumigés, une partie peut avoir pénétré dans le conteneur biologique. Ce genre de problème peut être évité en travaillant avec des lignes de conteneurs de meilleure qualité et plus chères et en discutant de ce point au préalable. Si vous optez pour des conteneurs bons marchés, il sera plus difficile de palier à certains risques. Comme nous l'avons déjà souligné auparavant, le client étranger attribue davantage de valeur à la qualité et la fiabilité d'un produit qu'à son prix bon marché.

### **Les exigences d'emballage**

Toute commande doit être accompagnée d'exigences ou de spécifications concernant l'emballage. Sachant que l'emballage peut affecter la qualité du produit et peut aussi constituer un facteur de coût important, il faut donc bien en avoir pris connaissance. Les dimensions, le matériau et la fabrication du conteneur doivent être clairement mentionnés. Ne pas suivre ces spécifications peut engendrer des demandes d'indemnisation dans les cas où les cartons seraient écrasés à l'arrivée ou le produit endommagé. Dans



Emballage de dattes biologiques destinées à l'exportation en Tunisie (Source : Gebana)

58 Voir par exemple le planning d'exportation de CBI, Un guide complet destiné aux exportateurs potentiels des pays en développement, [cbi.nl/marketinfo/cbi/?action=showDetails&id=55&via=pub](http://cbi.nl/marketinfo/cbi/?action=showDetails&id=55&via=pub), Guide de la logistique des exportations biologiques, [www.organicexchange.org/Documents/farmer\\_expo2.pdf](http://www.organicexchange.org/Documents/farmer_expo2.pdf), ainsi que des informations spécifiques à l'exportation en UE, [export-help.cec.eu.int](http://export-help.cec.eu.int), et aux États-Unis, [www.aphis.usda.gov/ppq/preclearance](http://www.aphis.usda.gov/ppq/preclearance)

le cas d'emballage souple, la maniabilité, mais aussi le coût d'élimination des déchets de l'emballage à l'arrivée, sont des facteurs importants pour l'acheteur. Il faut donc prendre en compte non seulement les exigences du client, mais aussi les conditions spécifiques de la méthode d'emballage et du transport. Des fruits emballés sur l'exploitation, transportés, encore humides après avoir été nettoyés, sur un trajet de 30km truffé de nids de poule, puis palettisés et mis en conteneurs à l'air libre (voire sous la pluie) ne sont pas exposés aux mêmes problèmes que des fruits livrés dans des caisses de manutention auprès d'un spécialiste de l'emballage installé directement dans la zone portuaire.

Le prix des matériaux d'emballage peut varier considérablement en fonction de la quantité commandée, parvenir à harmoniser vos exigences d'emballage peut donc permettre de gagner beaucoup d'argent. C'est pourquoi les entrepreneurs d'une même catégorie de produit devraient collaborer et regrouper leurs commandes auprès du fabricant d'emballage. Il est possible d'obtenir des devis auprès de différents fabricants locaux ou régionaux, qui vous conseilleront sur les options possibles en fonction du type de marchandise concernée. Pour les produits emballés destinés à la vente au détail, il n'est pas rare d'importer les matériaux d'emballage et les étiquettes dans le pays ou auprès de la société à laquelle vous les vendez. Il est même possible de réutiliser les cartons contenant les bocaux vides pour exporter le produit fini.

L'emballage des produits destinés à la vente au détail est davantage susceptible de changer que l'emballage de produit livré en vrac. Vous ne seriez pas le premier entrepreneur à avoir commandé un certain type d'emballage, avant de réaliser six mois plus tard que la demande a changé et que cette commande va donc vous rester sur les bras. Un changement d'emballage implique souvent un changement d'équipement pour l'emballage. Passer de bocaux en verre à des cannettes à onglet est un véritable investissement, tandis que passer de boîtes de cartons ondulés 12,5 kg à des cartons doublés de polyéthylène 10 kg est moins problématique.

Vous trouverez différentes publications sur le sujet sur le site du Centre de Commerce International<sup>59</sup>, qui fournit également une adresse de courriel où envoyer vos demandes éventuelles<sup>60</sup>.

### **Un scarabée bien gênant**

Un importateur européen d'huiles essentielles biologiques décide un jour faire appel à un nouveau fournisseur d'huile essentielle de menthe poivrée. Ce dernier lui fournit un produit d'excellente qualité, jusqu'au jour où l'importateur a la très mauvaise surprise de découvrir un scarabée mort dans l'un des conteneurs en aluminium. Le fournisseur, incapable de s'expliquer la présence de ce scarabée, s'imagine alors qu'il s'agit d'une histoire inventée dans le but de faire baisser les prix. Quelques temps plus tard, l'importateur en visite dans les locaux de son fournisseur, demande à voir l'endroit où sont entreposés les conteneurs vides. Le lieu de stockage s'avère propre, mais les conteneurs sont rangés sans leurs couvercles – ce qui en fait une cachette idéale pour les insectes ! Le fournisseur s'empresse alors de nettoyer et fermer tous les conteneurs vides.

### **Les exigences d'étiquetage**

La façon dont un produit vendu au détail est étiqueté est soumise à des réglementations spécifiques dans votre pays, mais surtout dans le pays où le produit est vendu. L'Union Européenne a des

59 [www.intracen.org](http://www.intracen.org)

60 [packaging@intracen.org](mailto:packaging@intracen.org)

règlementations bien précises en ce qui concerne l'étiquetage des produits alimentaires<sup>61</sup>. Vous devez avoir confirmation par votre acheteur de ces exigences qui nécessiteront pour le moins :

- Le nom du produit ;
- La liste des ingrédients, en partant du plus volumineux jusqu'au moins volumineux ;
- La quantité nette ;
- La date de péremption ou la mention 'à consommer de préférence avant le', suivie de la date ;
- Les conditions de conservations comme 'à conserver dans un endroit sec' ou 'à conserver au frais' ;
- Le nom et l'adresse du fabricant ou de l'emballeur ;
- La provenance du produit, comme par exemple 'Fabriqué au Vietnam'.

Il est interdit d'induire en erreur le consommateur et de suggérer des vertus à votre produit qui sont fausses ou qui ne lui sont pas spécifiques.

Pour la traçabilité, et bien souvent à la demande du certifieur, vous devrez également indiquer un numéro de lot ou une date d'emballage. Ces informations vous seront également utiles. La manutention des produits étant de plus en plus automatisée, la plupart des acheteurs vous demanderont également, ou vous fourniront, des codes barres.

### ***Exigences sanitaires et phytosanitaires***

Les peurs liées à la sécurité alimentaire ont engendré des exigences sanitaires et phytosanitaires. Le marché de l'UE semble plus ouvert que le marché américain en termes d'importations en provenance de pays en développement, plus particulièrement pour les produits frais. Les Etats-Unis sont particulièrement réputés pour être très exigeants au niveau phytosanitaire. Si vous souhaitez vous introduire sur le marché Nord-américain, il est conseillé de consulter les sites Internet correspondants et de vous faire aider d'un spécialiste. Ces différentes exigences sont souvent considérées comme des barrières commerciales. L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) a par conséquent rédigé un accord sur l'application des exigences sanitaires et phytosanitaires (accord SPS). Pour plus d'information, veuillez consulter le Système de gestion des renseignements SPS du site de l'OMC<sup>62</sup>.

### ***Modalités de paiement***

Le paiement des clients aux fournisseurs, c'est-à-dire de l'importateur à l'exportateur peut être un sujet épineux. La vente de marchandises sur le marché international présente des risques tant pour l'exportateur (le vendeur) que pour l'importateur (l'acheteur). Vous voulez avoir l'assurance que vous serez payé pour les marchandises expédiées, tandis que votre client veut être sûr de recevoir la qualité de produit qu'il a commandé. Les conditions et les modalités de paiement doivent donc être négociées avec soin et prévues dans les contrats de vente. Les procédures de paiement du commerce international sont dans la plupart des cas régies par les Incoterms - FCA (franco transporteur), FOB (franco à bord), CIF (Coût, assurance, fret) et CFR (coût et fret). Chaque Incoterm représente certains risques et certaines responsabilités. Si les modalités de paiement sont fixées par les Incoterms, cela signifie que le paiement est déclenché au moment où les marchandises sont livrées comme précisées dans le contrat de vente.

---

61 [ec.europa.eu/food/food/labellingnutrition/foodlabelling/comm\\_legisl\\_en.htm](http://ec.europa.eu/food/food/labellingnutrition/foodlabelling/comm_legisl_en.htm)

62 [spsims.wto.org](http://spsims.wto.org)

Si vous n'êtes pas sûr d'être payé par un client, vous pouvez exiger une lettre de change ou une lettre de crédit avant l'expédition des marchandises. Une lettre de crédit constitue une garantie de la part de la banque concernant l'acheteur qui stipule que ce dernier paiera si toutes les conditions mentionnées dans le contrat de vente sont remplies. Vous courez encore le risque que le client déclare que la qualité ne répond pas aux spécifications prévues. Vous pouvez alors préférer opter pour un paiement CAD (documents contre paiement) ce qui signifie que le client doit payer une fois que la marchandise est livrée au port, avant de l'avoir reçue. Si l'acheteur ne paye pas, vous pouvez vendre les marchandises à quelqu'un d'autre.

D'autre part, l'acheteur veut aussi avoir la garantie qu'il recevra bien le produit qu'il a acheté et non pas un produit qu'il ne pourra pas vendre. Pour satisfaire les deux parties, on peut par exemple se mettre d'accord sur 80% de la commande payée CAD et les 20% restants dans les 30 jours suivant la livraison, après vérification des marchandises.

Généralement, l'acheteur a fait son choix à partir d'un échantillon que vous lui avez fourni. Très souvent, il reçoit un échantillon non-représentatif d'une qualité supérieure, ce qui peut ensuite entraîner un rabais ou un refus de la commande. Il est donc préférable d'envoyer un échantillon représentatif et d'en garder également une partie. Si les deux parties ne se font pas confiance, vous ou l'acheteur peut exiger que les autorités portuaires ou un surveillant tel qu'un surveillant SGS prenne l'échantillon et supervise le chargement et le déchargement du conteneur afin d'éviter d'interminables discussions concernant d'éventuels rabais. Cette formule est particulièrement adaptée si vous avez choisi un mode de règlement CIF, c'est-à-dire en payant les frais, le fret et l'assurance.

#### **Principales recommandations :**

- Utiliser le SCI pour garantir un produit de qualité supérieure et constante. Veiller également à une bonne gestion de la qualité lors de la récolte et après.
- Procéder à des contrôles de qualité à la livraison du produit par les agriculteurs. Un produit de qualité supérieure mérite d'être acheté à un meilleur prix.
- Prévoir des lieux adaptés pour le stockage des marchandises et pour regrouper les marchandises dans le village. S'assurer de la traçabilité du produit lors de l'achat, du transport et de l'entreposage.
- Ne s'impliquer dans la transformation du produit qu'à une échelle raisonnable à la hauteur de vos compétences. Des procédures simples comme le nettoyage, le calibrage ou la fermentation d'un produit peuvent apporter immédiatement une valeur ajoutée conséquente au produit, sans induire de gros risques, ni des investissements importants.
- Avant de mettre en place une unité de transformation, vérifier qu'elle représente une activité viable et que la production correspond à une demande du marché.
- S'assurer que les matériaux des emballages et des conteneurs utilisés pour expédier les marchandises sont propres et appropriés à votre produit.
- Afin de garantir le paiement des marchandises expédiées, vérifier les modalités prévues dans le contrat de vente. Envoyer un échantillon représentatif à votre client.

## 10 MARKETING

Nous avons abordé dans ce guide un certain nombre de caractéristiques des marchés biologiques, particulièrement dans le chapitre 3. Ce nouveau chapitre sera consacré plus précisément au marketing de vos produits : comment les amener sur le marché et comment leur trouver un acheteur ? Si certains entrepreneurs ont un don pour le marketing, d'autres sont en revanche beaucoup moins à l'aise. Beaucoup d'ouvrages ont été consacrés au marketing des produits agricoles en général et certains au marketing des produits biologiques en particulier.<sup>63</sup> Ce chapitre développe quelques savoir-faire de base nécessaire dans le domaine du marketing des produits biologiques.

### 10.1 LA STRATÉGIE MARKETING

Jusqu'à la fin des années 1990, l'offre en produits biologiques étaient insuffisante, de sorte que n'importe quel fournisseur pouvait se faire une place sur le marché international. Aujourd'hui ce marché est devenu favorable aux acheteurs, il y a beaucoup d'offres, les produits viennent de plein de pays différents et les acheteurs ont l'embaras du choix. Les nouveaux venus essayent de se faire une place en baissant les prix. Mais la méthode des prix bas, habituellement utilisée pour démarrer dans d'autres domaines, pose néanmoins des problèmes en termes de qualité et d'intégrité pour la production biologique. Si vous démarrez tout en bas du marché, il faut dès que possible commencer à vous forger une réputation, tout en continuant à progresser et à vous améliorer.

#### ***Marché au comptant ou acheteurs attirés***

Certaines entreprises biologiques vendent à un seul acheteur, mais la majorité vend auprès de plusieurs acheteurs sur différents marchés. Lorsque vous fournissez un acheteur attiré tous les ans, vous faites partie d'une filière intégrée. Vous pouvez néanmoins vendre une partie de vos marchandises sur le marché au comptant, qui s'adresse davantage aux spéculateurs. Souvent les entreprises biologiques démarrent sur le marché au comptant, avant de trouver par la suite quelques acheteurs attirés. Votre stratégie marketing sera donc différente en fonction du marché que vous souhaitez toucher.

#### **Négociations à court terme ou relations à long terme ?**

Le Tigray Agricultural Marketing Promotion Agency (TAMPA) a aidé les producteurs d'oignons du Nord de l'Éthiopie à entrer en contact avec un grossiste d'une grande ville de la région. Un contrat a été signé entre le grossiste et un groupement d'agriculteurs, alors que les oignons venaient juste d'être plantés. Le prix sur lequel ils s'étaient mis d'accord était de 2,20 birr (0,22 USD), le kilogramme. Au moment de la récolte, un autre négociant de la région a promis aux agriculteurs d'acheter leurs oignons à 2,40 birr (0,24 USD) le kg et ces derniers ont alors décidé de rompre le précédent contrat. Cependant, le deuxième acheteur n'a pas respecté l'accord et les agriculteurs ont finalement dû vendre leurs oignons sur le marché local à 1,20 birr (0,12 USD) le kg. Ils ont donc énormément perdu par rapport au prix que leur avait proposé le grossiste qui souhaitait construire une relation sur le long terme.

Ghidey Gebremedhin Debessu, TAMPA, Éthiopie

63 EPOPA, 2006. Le guide de l'exportateur biologique. Une aide pratique pour exporter d'Afrique. [www.grolink.se/epopa/Publications/EPOPA%20Biologique%20Exporter%20Guide%2006.pdf](http://www.grolink.se/epopa/Publications/EPOPA%20Biologique%20Exporter%20Guide%2006.pdf);  
FiBL, 2004. Le guide du marketing des initiatives biologiques.  
[www.fibl-shop.org/shop/show.php?sprache=EN&art=1338](http://www.fibl-shop.org/shop/show.php?sprache=EN&art=1338)

## **Développer un plan marketing**

S'il n'est pas nécessaire de rédiger un plan en bonne et due forme, il est néanmoins important de réfléchir sur un certain nombre de choix à faire, qui deviennent en fait votre plan marketing. Le plan marketing fait partie du plan d'affaires (voir chapitre 6.1). En le relisant quelques années plus tard, vous vous rendrez compte du chemin parcouru et de l'ampleur des changements. Un plan marketing se compose généralement des points suivants :

1. Vue d'ensemble du marché – tendances, segments de marché, marchés cibles
2. La concurrence
3. Forces, faiblesses, opportunités et menaces
4. Objectifs de vente & objectifs marketing
5. Stratégies
6. Budget marketing
7. Déroulement des opérations

### **Stratégie marketing commune du coton d'Afrique de l'Ouest**

Pour occuper une position forte sur le marché vous pouvez aussi décider de réaliser un partenariat stratégique avec d'autres organisations de producteurs ou avec d'autres entreprises. Lors d'un atelier sur le développement de la filière biologique et équitable, plusieurs participants concernés par la production et le marketing de coton biologique d'Afrique de l'Ouest ont réfléchi ensemble sur la façon dont un partenariat stratégique leur permettrait de renforcer leur position sur le marché.

Sensibiliser le client à l'avantage concurrentiel du coton biologique d'Afrique est une opération coûteuse qui nécessite aussi de développer une stratégie marketing dans les pays cibles. Toutes les organisations de producteurs de coton ainsi que leurs partenaires partageant le même but, ont donc décidé de concevoir une stratégie commune et d'en partager les frais.

D'autres stratégies de marketing communes pourraient consister à :

- Regrouper les volumes de coton biologique à vendre ;
- Développer une base de données commune de clients potentiels ;
- Communiquer en commun auprès de clients potentiels sur la quantité et la qualité de produits disponibles ;
- Mettre en place une centrale d'achat commune pour le coton biologique d'Afrique de l'Ouest ;
- Regrouper les spécialistes marketing de chacune des entités pour renforcer les capacités ;
- Développer des outils de marketing communs comme un site internet, des brochures, etc. ;
- Participer en commun à des salons.

De nombreuses informations sur l'élaboration des plans marketing sont disponibles sur internet, certaines ne sont pas très pertinentes dans le contexte de l'agriculture biologique. Parfois, ces informations sont censées comme gratuites, mais très vite on vous incite à acheter quelque chose. Il n'est néanmoins pas inutile de surfer un peu sur la toile pour y puiser quelques idées concernant le développement d'un plan marketing.<sup>64</sup>

64 Les sites internet utiles sont par exemple [www.knowthis.com/principles-of-marketing-tutorials](http://www.knowthis.com/principles-of-marketing-tutorials) et [www.quickmba.com/marketing/plan](http://www.quickmba.com/marketing/plan)

## 10.2 LES 4 P

Un exercice utile pour développer votre stratégie marketing est de réfléchir à la règle des 4 P<sup>65</sup>, à savoir : le Produit, le Prix, la Place (distribution) et la Promotion (communication), comme dans l'exemple ci-dessous :

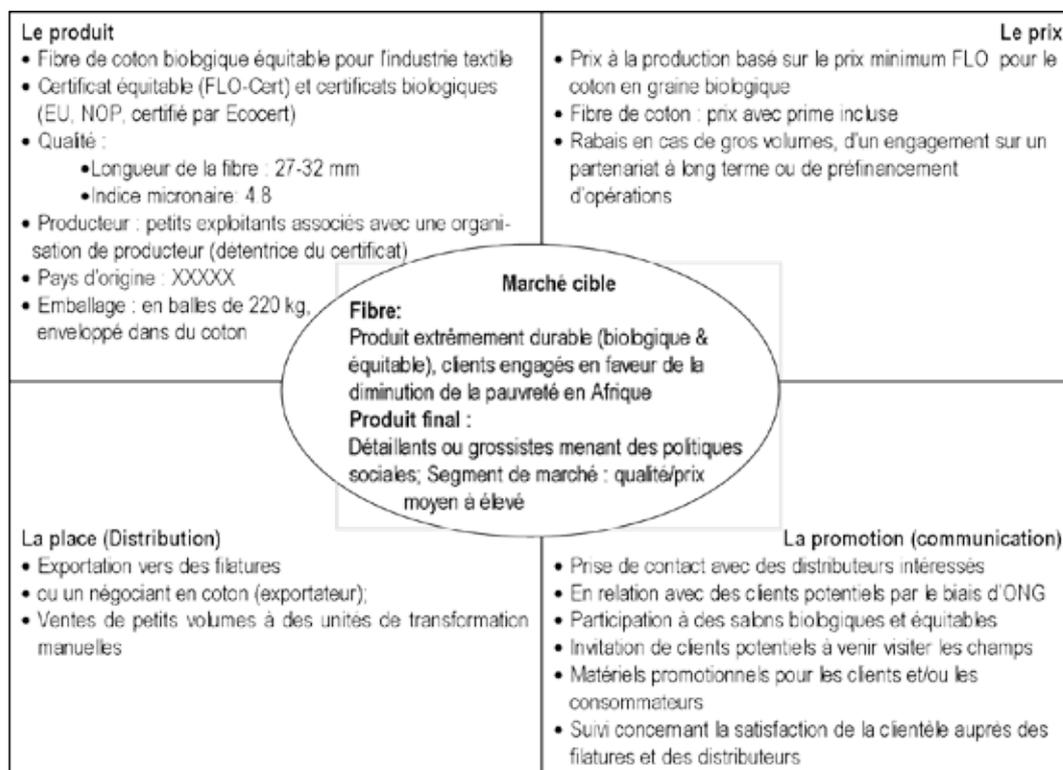


Figure 21 : Exemple de la stratégie des 4P appliquée au marketing du coton biologique-équitable d'Afrique

### **Le produit**

Connaissez-vous toutes les informations concernant votre produit : sa variété, sa spécification, quel produit vendez vous exactement et qu'est-ce qui le différencie des produits concurrents ? Quel est votre mode d'expédition, quels sont vos conditions de paiement ? Ce produit a-t'il une histoire (son impact sur les moyens d'existence des agriculteurs) ? Avez-vous demandé aux différents acheteurs ce qui les intéressait exactement ? Vous serait-il possible de satisfaire leur demande ?

Si vous êtes un exportateur de café, il est assez facile de déterminer s'il existe un marché pour votre café, biologique et/ou équitable, étant donné que la plupart des négociants connaissent bien les différentes origines. Pour d'autres produits en revanche, le marché dépend beaucoup de ce qu'est exactement votre produit. Beaucoup d'acheteurs insisteront pour avoir un échantillon avant de décider s'ils pourraient éventuellement être intéressés ou non. Envoyez-leur un échantillon représentatif et demandez-leur toujours le résultat de leurs analyses, qui est en général très instructif.

### **Le prix**

Le prix de votre produit lui confère une certaine position sur le marché. Les prix des produits biologiques sont soumis à l'offre et la demande. Dans le cas de beaucoup de produits de base, le prix du marché conventionnel sert de référence, avec une prime ou un pourcentage supplémentaire de

65 Pour une description détaillée, voir [www.netmba.com/marketing/mix](http://www.netmba.com/marketing/mix)

15%, par exemple. Cela ne vous donne qu'une petite idée du prix, car ces derniers évoluent tout au long de l'année. Ils peuvent grimper en flèche, plus particulièrement en période de pénurie, ou par contre, en cas de surproduction ou d'engorgement, chuter même au niveau conventionnel.

Il existe 4 types de stratégies de prix (Figure 21) :

- **Stratégie de pénétration** : Le prix est fixé artificiellement bas afin de gagner des parts de marchés. Une fois parvenu à ce résultat, le prix augmente.
- **Stratégie d'économie** : Il s'agit d'un prix irrémédiablement bas. Les coûts marketing sont maintenus au minimum et l'organisme de certification est le moins cher possible. Le produit n'est pas cher, un point c'est tout.
- **Stratégie d'écramage** : Vous pouvez vous permettre de fixer un prix élevé parce que vous avez un avantage concurrentiel substantiel ou qu'il y a une pénurie sur le marché. Ce prix ne peut cependant pas être maintenu, il attire en fait de nouveaux concurrents sur le marché et finit inévitablement par tomber du fait d'une offre plus importante.
- **Stratégie du rapport qualité prix supérieur** : Le prix est élevé car le produit ou le service proposé est unique. Cette approche est adoptée lorsqu'il y a un avantage concurrentiel substantiel, comme par exemple dans le cas du café de spécialité.

		Qualité	
		Basse	Haute
Prix	Bas	Stratégie d'économie	Stratégie de pénétration
	Elevé	Stratégie d'écramage	Stratégie du rapport qualité prix supérieur

Figure 22 : Matrice des stratégies de prix  
(Source: [www.marketingteacher.com](http://www.marketingteacher.com))

Lorsque votre prix sera fixé, généralement en USD, parfois en EUR, il correspondra à un certain calcul précis à un moment donné. La date de paiement peut être fixée à 2 ou 3 mois plus tard. Si vous vous mettez d'accord sur un prix avant d'avoir acheté le produit à l'agriculteur, n'oubliez pas les risques d'évolution des taux de change et du prix à la production. Dans le chapitre 6.4, figure un exemple montrant à quel point la rentabilité d'une activité peut radicalement changer (analyses de sensibilité).

Pour diminuer les risques, les deux parties peuvent se mettre d'accord sur un mécanisme de fixation de prix, dans le cadre duquel les agriculteurs (associations) peuvent éventuellement être impliqués. Vous réduisez ainsi le risque, mais en même temps vous augmentez les chances d'obtenir les meilleur prix possibles.

### **La place (distribution)**

La plupart des entreprises aiment vendre leur produit elles-mêmes. Dans certains secteurs, vous pouvez faire appel à un agent, un distributeur, comme par exemple dans le cas de livraison hebdomadaire de fruits frais en Europe par la mer. Personne ne sait vraiment quel sera la situation

du marché à la réception du produit, deux ou trois semaines plus tard. Comme il s'agit d'un produit périssable, vous êtes à la merci du client. Dans un tel cas, il peut être préférable de travailler avec un agent à la commission qui connaît parfaitement le marché et est capable de vendre le fruit au meilleur prix possible, ce qui vous sera impossible par vous-même du Ghana, du Cameroun ou du Costa Rica.

L'huile et le beurre de karité sont un autre exemple. Si vous souhaitez approvisionner le marché des produits cosmétiques, des volumes relativement petits, d'environ 1 500 kg, suffiront. Si vous êtes en Afrique de l'Ouest, un tel volume doit être expédié par avion, sinon il faut envoyer un conteneur par bateau et le stocker quelque part en Europe, d'où il sera ensuite distribué. Ce genre de distributeurs devient souvent des partenaires. Il en va de même dans le domaine des épices.

Des plateformes de négociations sont actuellement mises en place sur Internet.<sup>66</sup> Mais dans le domaine de la filière biologique, où la qualité et l'intégrité sont plus importantes que dans le domaine du commerce normal, elles présentent un intérêt limité. Pour ce qui est des entreprises de pays en voie de développement, où il est déjà difficile de gérer normalement une activité, la vente de produits sur Internet apporte une nouvelle dimension. C'est aussi un moyen intéressant de voir un peu ce que font les autres. Vous pouvez toujours placer votre produit sur un site de ce genre et voir si l'on vous fait des offres sérieuses, si tel est le cas, il faudra prendre contact personnellement.

### ***La promotion (la communication)***

Le moyen de promotion le plus important pour votre produit, votre société, c'est la communication auprès de vos clients. C'est le talon d'Achille ou le point faible de toutes les entreprises qui démarrent et manquent de confiance, il faut donc que vous soyez capable de présenter votre activité et d'en assurer la communication.

Vous pouvez commencer par regrouper des informations dans une brochure, expliquant l'histoire et l'implantation de votre activité, la base de production, ce que vous être parvenu à mettre en place, quels sont vos projets pour l'avenir et fournir également des informations concernant le produit comme la spécification, les volumes, la période de récolte et les options d'emballage.<sup>67</sup> Il faut ensuite formuler votre argument publicitaire unique (APU). Il s'agit de trouver un argument qui fait que votre produit se démarque : est-il de meilleure qualité, moins cher, ou destiné à une niche particulière ? Le mélange unique d'avantages que présente votre produit constitue sa base promotionnelle ; c'est cela que vous allez vendre. Si votre produit n'a rien d'exceptionnel, il faut alors proposer un service qui fasse la différence et bien insister sur ce point. Etes-vous plus performant en termes de délais de livraison, de modalités de paiement, êtes-vous plus facilement accessible au téléphone que vos concurrents ? Pour plus d'informations, voir «Ton bâtisseur d'image»<sup>68</sup>.

Vous pouvez imprimer ces informations sur une jolie brochure, mais vous devez aussi bien réfléchir par quel biais la distribuer. Si vous n'avez pas l'intention de démarcher sur les salons, la brochure sera en effet de peu d'utilité. Une autre possibilité est de préparer un descriptif de chacun des produits que vous proposez, avec également quelques informations sur votre initiative au verso (voir l'exemple figurant à l'Annexe A6.1). Vous, et les autres personnes employés dans l'entreprise, avez besoin d'avoir ce genre d'informations sous la main dès qu'on cherche à prendre contact avec vous. Il faut que l'ensemble du personnel adopte le même discours.

---

66 L'un des exemples est [www.greentrade.net](http://www.greentrade.net)

67 Pour des exemples de brochures, voir [www.grolink.se/epopa/Publications/index.htm#Brochures](http://www.grolink.se/epopa/Publications/index.htm#Brochures)

68 SIPPO/CBI, 2003..Your Image Builder. [www.sippo.ch/internet/osec/en/home/import/publications/sippo\\_and\\_partner.html](http://www.sippo.ch/internet/osec/en/home/import/publications/sippo_and_partner.html)

On peut également retrouver ce genre d'informations sur le site internet d'une entreprise. Si beaucoup de gens sont particulièrement fiers de montrer qu'ils ont un site, son utilité en termes de promotion est souvent limitée, surtout si le site n'est pas facile à trouver ou si son contenu n'est pas mis à jour. Mais un site bien mis à jour et facilement accessible peut être utile pour la promotion de vos produits. Dans certains pays, il est également possible de présenter des produits sur la plateforme Internet de l'association ou du mouvement biologique national. Quelque soit le médium utilisé, il faut impérativement mettre les informations à jour au moins une fois par an.

### **10.3 BÂTIR ET ENTRETENIR UNE CLIENTÈLE**

Dans le domaine du marketing biologique, encore plus que dans celui du commerce traditionnel, il est essentiel de développer des contacts personnels. Pour établir une relation commerciale sur le long terme, il faut construire une relation personnelle avec vos acheteurs. Si dans le commerce conventionnel un produit est généralement vendu à un détaillant inconnu, il n'en est pas de même dans la filière biologique, où acheteurs, détaillants et même consommateurs, veulent connaître l'origine du produit.

Si vous êtes tout nouveau dans la filière biologique, vous ne savez peut-être pas comment établir les premiers contacts. Le site Internet de GreenTrade peut vous permettre de trouver les coordonnées d'acheteurs potentiels. Les catalogues d'anciens salons sont aussi une précieuse mine d'informations. Si vous avez un ami qui se rend sur un salon, demandez-lui de vous rapporter le catalogue. Dans certains cas comme le Biofach, ces catalogues sont également disponibles en ligne. La Chambre de Commerce, les organismes d'aide à l'export et les ambassades étrangères disposent souvent de bases de données riches en informations. Vous pouvez aussi avoir envie de rencontrer quelqu'un pour discuter de votre idée. Les conférences sur la filière biologique, organisée au niveau local et où sont invités certains intervenants étrangers, permettent également de développer des contacts. Le meilleur endroit pour rencontrer des acheteurs potentiels reste néanmoins les salons internationaux.

#### ***Les salons internationaux***

Pour entretenir régulièrement vos relations commerciales, l'idéal est de rencontrer vos principaux acheteurs tous les ans. Le plus simple est donc de les retrouver à un salon international, à moins que vous n'ayez les moyens de leur rendre visite ou de les inviter. Il existe plusieurs salons consacrés à la filière biologique en particulier : des salons internationaux et régionaux, mais aussi désormais de plus en plus d'exposants biologiques dans d'autres salons.

Les salons sont un bon moyen de faire savoir que vous êtes sur le marché, de vous montrer, de voir ce que les autres proposent et de comparer votre offre à celle de vos concurrents. C'est un bon endroit pour rencontrer des acheteurs potentiels et comprendre leurs attentes. Le salon est le lieu idéal pour appréhender le marché et son évolution, de façon à pouvoir vous adapter à temps. Des commandes très importantes y sont conclues. Certains de vos acheteurs vous inviteront peut-être à visiter les locaux avant ou après un salon, ce qui peut aussi être un investissement valable. Quelques semaines après le salon vous pouvez tirer profit de toutes les informations que vous avez récoltées pour évaluer votre entreprise et – si nécessaire – adapter votre marketing.

## Les principaux salons liés à la filière biologique

- Le plus ancien et le plus important salon biologique est le Biofach<sup>69</sup> qui a lieu chaque année au mois de février à Nuremberg en Allemagne. Biofach connaît un tel succès qu'il s'est également développé dans d'autres pays comme les Etats-Unis, le Japon, la Chine, l'Inde et le Brésil.
- 'All Things Organic'<sup>70</sup> qui se déroule à Chicago est le salon plus important aux Etats-Unis et au Canada. Il est organisé par la Organic Trade Association<sup>71</sup>, l'association du commerce biologique en Amérique du Nord.
- Au Royaume-Uni, le principal salon est le 'Natural and Organic Food Expo'<sup>72</sup> qui, comme son nom l'indique, couvre les produits certifiés biologiques et les produits naturels. On y trouve également les aliments complémentaires.
- A Dubaï se déroule le 'Middle East Natural and Organic Products Expo' (MENOPE)<sup>73</sup>, qui permet d'avoir un aperçu du marché du Moyen Orient.
- Le Salon Européen du Commerce Equitable est un nouveau salon consacré plus particulièrement aux produits équitables qui se tient jusqu'à présent en France<sup>74</sup>. Il peut présenter un intérêt si votre produit biologique est également certifié équitable.

Il y a bien entendu beaucoup d'autres salons nationaux, où producteurs et acheteurs locaux se rencontrent, mais aussi des acheteurs étrangers à la recherche de marchandises à importer. Ils ne sont en revanche généralement pas aussi intéressants pour les exportateurs des pays en développement.

Concernant le marché local ou régional, il est préférable de s'intéresser aux salons locaux ou nationaux. Souvent les associations biologiques y sont présentes et peuvent vous aider à développer des activités au niveau national ou régional. N'oubliez pas que vous pouvez certes exporter votre produit certifié biologique, mais il peut aussi être bien plus facile d'en vendre certaines quantités sur le marché conventionnel local.

## Comment être présent sur les salons internationaux ?

Vous pouvez choisir d'aller à un salon en tant que visiteur ou en tant qu'exposant, ce qui n'est pas pareil. Dans le premier cas, vous souhaitez seulement faire un tour ou vous connaissez déjà vos acheteurs. En revanche, si vous n'êtes pas encore connu, vous devez investir dans un stand d'exposant, ce qui est non seulement assez onéreux mais aussi compliqué à organiser. Un certain nombre d'agences proposent des programmes pour venir en aide aux entrepreneurs, parfois dans le cadre d'une activité plus vaste d'aide au développement, comme par exemple de CBI<sup>75</sup>, SIPPO<sup>76</sup> et CDE<sup>77</sup>. Dans certains pays, des organismes d'aide à l'export proposent aussi des programmes de ce genre.



Les entreprises déjà bien établies ont l'habitude de ce genre d'événements, mais il n'en est pas de même pour celles qui démarrent. Au Biofach, les exportateurs africains peuvent ainsi profiter de la structure du pavillon africain. Il est organisé d'une manière centralisée, mais un coordinateur local aide les exportateurs et les visiteurs à mettre en place un stand par pays, pour chaque pays ou région. Les exportateurs d'autres continents s'organisent avec leur

69 [www.biofach.de](http://www.biofach.de)

70 [www.organicexpo.com](http://www.organicexpo.com)

71 [www.ota.com](http://www.ota.com)

72 [www.naturalproducts.co.uk](http://www.naturalproducts.co.uk)

73 [www.biztradeshows.com/natural-organic-expo](http://www.biztradeshows.com/natural-organic-expo)

74 [www.salon-europeen-commerce-equitable.org/en](http://www.salon-europeen-commerce-equitable.org/en)

75 [www.cbi.eu](http://www.cbi.eu)

76 [www.sippo.ch](http://www.sippo.ch)

77 [www.cde.eu](http://www.cde.eu)

organisme d'export pour monter leur stand. Ces agences peuvent vous aider à préparer un salon et vous conseiller sur le tract ou l'affiche à réaliser, ainsi que sur les échantillons à prévoir. Elles peuvent vous fournir une liste d'acheteurs potentiels également présents. Les frais sont toujours partagés, mais vous devrez inévitablement en payer une partie, ne serait-ce que le billet d'avion.

Si vous vous rendez à un salon, le manuel SIPPO, 'Des contacts aux contrats', est un excellent guide qui vous permettra de tirer le maximum de cet investissement.<sup>78</sup> N'oubliez pas que faire bonne impression au salon est une chose, mais il faut aussi faire ses preuves ensuite en assurant le suivi des décisions prises lors des rendez-vous, en envoyant des courriers etc. C'est uniquement dans ce cas que l'investissement sera rentable.

## **Consolider les relations avec la clientèle**



Une coopérative d'agriculteurs en Bolivie rencontre un client intéressé par du cacao biologique (Source : Claro).

La communication est un élément clé de la relation avec le client. Dans le domaine du commerce international, la communication passe en majeure partie par les échanges de courriels. Il est donc important de gérer sérieusement vos courriels et d'y répondre au plus tard dans la semaine qui suit, sinon vous ne paraîtrez pas sérieux, ni professionnel. Le téléphone est peut-être l'outil de communication local le plus utilisé, mais les appels internationaux sont extrêmement coûteux. Skype (Voix sur IP), qui propose des services gratuits ou bons marchés, est de plus en plus utilisé.

Lorsque vous êtes sur le terrain ou à l'étranger, et donc pas accessible pour vos acheteurs, déléguer cette tâche à quelqu'un d'autre, tout en restant joignable par téléphone dans le cas où vos employés auraient besoin de vous contacter. Dans certaines entreprises, seul le directeur est habilité à communiquer avec les clients, mais le fait que tout repose sur une seule personne ne donne pas une très bonne image de votre entreprise (voir aussi le chapitre 6.7 concernant les capacités managériales).

Il faut que vous soyez en mesure de répondre aux demandes de renseignements d'acheteurs potentiels qui cherchent parfois juste à s'informer sur les offres que vous avez à proposer. Dans ce cas, vous pouvez vous permettre de les recontacter quelques mois plus tard. Le plus important reste néanmoins d'assurer le suivi des clients avec lesquels vous avez déjà traités. Il est intéressant en effet de connaître leurs réactions – savoir s'ils ont été satisfaits de votre produit et service et ce qui pourrait être amélioré. Si un client n'est pas satisfait, tâcher de trouver des solutions à son mécontentement plutôt que des excuses.

Le plus important est que l'on puisse compter sur vous. Promettre une livraison que vous ne pourrez pas honorer est une grossière erreur. Il ne faut pas oublier que les acheteurs communiquent entre eux, partagent leurs expériences et s'achètent également des marchandises. Souhaitez-vous laisser un bon ou un mauvais souvenir de votre entreprise ? Certains exportateurs ne veulent pas dire avec qui ils ont travaillé, ni pendant combien de temps, ni quelles ont été leurs expériences. D'autres ont travaillé avec presque tous les acheteurs, mais à une seule occasion. Si vous pouvez prouver que vous

78 [www.sippo.ch/internet/osec/en/home/import/publications/sippo\\_and\\_partner.html](http://www.sippo.ch/internet/osec/en/home/import/publications/sippo_and_partner.html)

avez bien rempli vos contrats pendant trois ans avec un acheteur, et que vous n'avez jamais eu de problèmes avec lui, cela peut vous permettre de conforter votre position sur le marché.

### ***Pourquoi vos clients sont-ils fidèles ?***

Pour que votre entreprise réussisse il est important que vous ayez quelques acheteurs fidèles. Voici quelques raisons qui peuvent y contribuer :

- Vos livraisons correspondent aux produits et aux volumes demandés et sont de qualité constante d'une année sur l'autre.
- En cas de réclamations sur la qualité, vous réagissez d'une façon professionnelle. Vous demandez des preuves, menez une enquête, fournissez des explications et en tirez de leçons.
- Vous êtes facilement joignable. Vous êtes capable de répondre de façon professionnelle, même en cas de questions délicates. En cas d'absence, une autre personne est capable de prendre le relais.
- Vous savez parfaitement jusqu'où vous pouvez aller en termes de prix et êtes capable d'expliquer pourquoi. Vous connaissez vos chiffres et les alternatives possibles.
- Vous êtes capables de prendre en compte les problèmes de vos acheteurs. Vous ne cherchez pas à raconter des histoires ou à trouver des excuses.
- Vous les tenez informés des problèmes que vous rencontrez s'ils en font de même avec vous. Vous fonctionnez comme un partenaire.
- Vous êtes capable de garder un secret ou deux (comme ça on se confiera à vous...).
- Vous tenez vos promesses. Vous êtes fiable et digne de confiance.
- Vous traitez avec la concurrence, mais sans vous en cacher.
- Vous êtes disposés à, et capable de, vous adapter, de vous améliorer et vous développer.

## **10.4 AUPRÈS DE QUI TROUVER DE L'AIDE DANS LE DOMAINE DU MARKETING ?**

Dans la plupart des pays une agence de promotion des exportations met des informations à votre disposition, voire également un programme d'aide qui peut éventuellement vous permettre d'assister à des salons internationaux. Certains programmes de développement du secteur privé, financés par des bailleurs de fonds, peuvent aussi contribuer à développer le marché. Essayez de voir par exemple ce que USAid<sup>79</sup> propose dans votre pays.

Le CBI<sup>80</sup> (Centre pour la promotion des importations en provenance de pays en développement) dispose d'un programme de Coaching d'Export dans les domaines des ingrédients naturels pour la nourriture, les produits pharmaceutiques et les cosmétiques. La filière biologique entre dans ce cadre et les exportateurs d'une trentaine de pays peuvent en bénéficier. A partir d'une présélection, vous recevrez la visite d'un expert qui fait un audit pour vérifier si vous êtes prêts. Un plan d'action est ensuite mis en œuvre et vous pouvez bénéficier de l'aide d'experts qui viendront vous rendre visite et avec lesquels vous pourrez correspondre. Vous pouvez participer au séminaire EXPRO, où vous étudierez la chaîne logistique de l'importateur. Au terme du séminaire vous rédigerez un plan marketing export et commencerez ensuite à préparer votre participation à un gros salon, tel que Biofach. La participation au salon est octroyée pour trois ans, elle est subventionnée mais avec une participation aux frais de plus en plus importante.

79 [www.usaid.gov/our\\_work/economic\\_growth\\_and\\_trade](http://www.usaid.gov/our_work/economic_growth_and_trade)

80 [www.cbi.eu](http://www.cbi.eu)

SIPPO est un programme suisse de participation au développement (Swiss Import Promotion Programme)<sup>81</sup> qui aide notamment les producteurs à participer à une sélection de salons, dont également Biofach. La page d'accueil de SIPPO propose plusieurs publications sur différents sujets liés à l'import-export.

Si vous êtes également certifié équitable, vous pouvez bénéficier d'aide auprès des coordinateurs locaux du mouvement équitable. Plusieurs organismes aident leurs propres organisations de producteurs. FLO<sup>82</sup> a notamment des coordinateurs régionaux sur le terrain qui viennent en aide à des producteurs nouveaux ou déjà existants afin qu'ils développent leur activité. Twin Trade<sup>83</sup> au Royaume Uni a également un programme de partenariat.

### **Principales recommandations :**

- Bien réfléchir aux principaux points clé au niveau du marketing de vos produits (marchés cibles, compétitivité, stratégies marketing et budget etc.).
- Décider comment vous voulez positionner votre produit sur le marché (spécification, prix, réseaux de distribution et promotion).
- Trouver les spécifications précises de votre produit, si nécessaire le tester au niveau des paramètres de qualité. Soyez clair sur la place de votre produit par rapport à vos concurrents.
- Lorsque vous vous mettez d'accord sur un prix avec un client, tenir compte des éventuels fluctuations des prix locaux (les agriculteurs peuvent se tourner vers le marché libre) et des taux de change.
- Vérifier les options possibles pour vendre à des agents ou des grossistes qui connaissent le marché et peuvent éventuellement stocker vos marchandises dans un endroit central.
- Veiller à traiter vos clients avec professionnalisme. Il est nécessaire de bien présenter votre activité et votre offre (comme dans une brochure, un site internet) et assurez-vous que les informations transmises sont régulièrement mises à jour.
- Participer à des salons internationaux spécialisés dans les produits biologiques – en tant que visiteur ou exposant - afin d'entrer en contact avec des acheteurs potentiels et d'apprendre à connaître le marché. Une bonne préparation et un suivi sont absolument nécessaires pour rentabiliser et faire fructifier votre participation.
- Etablir une communication fiable et rapide avec les clients. S'informer sur leurs réactions et de trouver des solutions en cas de mécontentement.

---

81 [www.sippo.ch](http://www.sippo.ch)

82 [www.fairtrade.net/what\\_we\\_do](http://www.fairtrade.net/what_we_do)

83 [www.twin.org.uk/PPP](http://www.twin.org.uk/PPP)

## 11 PASSER À L'ÉCHELLE SUPÉRIEURE

Une fois que votre entreprise est créée et que son activité tourne bien, vous songerez peut-être à passer à une échelle supérieure afin de développer et consolider votre activité. Ce chapitre qui aborde certains sujets à prendre en compte à ce stade de développement, comme l'extension de l'activité et son impact ainsi que la nécessité de constamment changer et s'adapter, s'achève sur quelques réflexions et conseils sur le rôle de votre entreprise au niveau national et international.

### 11.1 DÉVELOPPER L'ACTIVITÉ

Les bailleurs de fonds limitent généralement leur soutien au développement de filière à la phase initiale, lorsque les coûts sont encore élevés, l'activité limitée, tandis que la recherche et la vulgarisation constituent des postes importants. Au cours des premières années, le «coût d'intervention par agriculteur» est élevé. Une fois que le personnel de terrain et les agriculteurs sont au point, que les premiers agriculteurs sont certifiés et que vous avez trouvé un marché, d'autres agriculteurs peuvent être intégrés et les coûts par agriculteurs devraient ainsi diminuer de façon substantielle. C'est alors que commencent les économies d'échelle (voir chapitre 6.4). Une fois qu'ils sont satisfaits de la qualité du produit, les acheteurs commencent généralement à vouloir augmenter les quantités. Il est donc important de développer une approche progressive et de penser à des étapes de développement. Vous pouvez par exemple démarrer avec 200 agriculteurs et projeter d'en compter 1000 au bout de six ans.

#### *L'extensibilité*

Dans certaines filières il est facile de se développer tant que la demande du produit augmente et que suffisamment d'agriculteurs sont intéressés pour participer au projet. Dans d'autres domaines, la filière est petite et le restera. Dans ce dernier cas, il faudra donc veiller à ne pas avoir des coûts trop élevés au démarrage. Toutes les entreprises ont besoin de la demande du marché pour démarrer, la tendance de la demande est donc un facteur crucial de l'extensibilité. Si la demande du marché augmente plus vite que la production, les acheteurs risquent d'aller voir ailleurs. Comme cet exemple d'un groupe d'agriculteurs ougandais qui avait envoyé à l'essai une quantité de fruits pré-emballés. Deux semaines après avoir été livré en Europe, le client a réclamé 3 fois la même quantité pour une livraison immédiate, car le produit se vendait très bien. Ce genre d'augmentation brusque de la demande est très difficile à satisfaire et peut même parfois mettre un terme à une relation commerciale (ce qui fut d'ailleurs le cas cette fois-là).

Si en revanche la demande du marché ralentit, la croissance de la production peut aussi être ralentie, comme cela a été observé dans le cadre de projets de coton biologique en Afrique de l'Ouest en 2009, lorsque l'expansion a temporairement été freinée du fait d'une surproduction au niveau mondial (voir encadré). Ces phénomènes viennent souligner une fois encore qu'il est préférable de ne pas dépendre d'un seul et unique produit ou marché. En dernier recours, le marché conventionnel peut constituer une solution de secours, il faut toujours en envisager une.

Un groupe d'agriculteurs qui faisaient pousser des ananas biologiques en Afrique de l'Ouest a commencé à se lancer dans la transformation mais a dû d'abord consolider sa production et augmenter sa part de marché avant de pouvoir intégrer plus d'agriculteurs dans son projet. En général il est préférable de prévoir un coussin de sécurité : c'est-à-dire d'autres agriculteurs disposés à vendre leur production

et de prévoir également des mécanismes permettant d'acheter plus ou moins aux agriculteurs. Ce qui signifie que vous, ou les agriculteurs, avez besoin de marchés (locaux) alternatifs en cas de chute de la demande.

### **Le développement de la production de coton biologique en Afrique de l'Ouest**

En 2002, Helvetas (Association Suisse pour la Coopération Internationale) a commencé à aider les agriculteurs du Mali à se convertir à la production biologique de coton et à pénétrer les marchés équitables en Europe. En quatre ans, cette initiative qui avait démarré avec 200 agriculteurs s'était transformée en une organisation de producteurs comptant près de 2 000 membres. D'autres initiatives de coton biologique ont alors lancées au Burkina Faso, au Sénégal et au Bénin. En 2008, comme la demande du marché était forte, le nombre de producteurs de coton biologique participant à ces initiatives était de 13 000. Parallèlement les organisations de producteurs avaient aussi commencé à développer des activités dans le domaine du sésame, du karité et d'autres cultures. L'expansion de la production de coton biologique en Asie et une diminution de la demande mondiale liée à la crise économique a provoqué une surproduction de coton biologique en 2009. Cette crise a aussi touché certains acheteurs de coton d'Afrique de l'Ouest et les organisations de producteurs ont décidé d'arrêter leur expansion jusqu'à ce que la situation du marché se rétablisse. Les agriculteurs ont été encouragés à réduire leurs superficies de coton en faveur du sésame, des cacahouètes et du fonio, dont les perspectives étaient meilleures. Au final cette crise a stimulé les efforts de diversification de production, augmenté l'efficacité et réduit le prix de revient tout en permettant également d'intensifier la transformation au niveau local et donc d'augmenter la valeur ajoutée.

### ***S'adapter***

Lorsque votre activité s'est développée d'une façon significative, il sera vraisemblablement nécessaire de revoir certaines structures et procédures et de les adapter à une nouvelle échelle. Vous devrez probablement redéfinir les rôles et responsabilités au sein de l'organisation et devrez peut-être besoin de recruter du personnel supplémentaire afin de pouvoir déléguer certaines fonctions que vous ne pourrez plus assumer tout seul.

Un système de vulgarisation qui couvre 5 000 agriculteurs nécessite une équipe managériale plus développée que pour 200 agriculteurs. Afin de faire baisser les coûts par nouvel agriculteur, il faut mettre en place un système de formation permettant de recruter moins de personnel, comme par exemple en faisant appel aux agriculteurs leaders pour former les autres. Mais dans le cas de nouveaux groupes ou de nouveaux produits, une augmentation des coûts de renforcement des capacités peut être temporairement envisageable.

Un autre point important de l'extensibilité est le système de contrôle interne : plus le groupe de producteurs est important, plus le SCI doit être développé. A un moment donné vous pouvez être amené à revoir et réorganiser tout le système, ce qui est tout à fait normal dans le cadre de l'évolution d'une entreprise.

## **11.2 AVOIR UN IMPACT**

En tant qu'entreprise biologique à l'activité florissante vous ne souhaitez pas seulement avoir de bons résultats, mais aussi avoir la conviction que les agriculteurs, l'environnement et le pays en tirent

profit. Vous souhaitez aussi certainement le faire savoir, de façon à que vos produits soient achetés et votre activité soutenue. Certains bailleurs de fonds insistent pour avoir un œil sur l'impact de leur aide. Mais comment appréhender vraiment l'impact de votre entreprise ?

### **Mesurer l'impact**

L'impact dans ce contexte fait référence aux changements dans le domaine économique, social et environnemental, induits par le développement de l'activité biologique au niveau de la situation des communautés agricoles concernées. Il ne s'agit pas uniquement de l'augmentation des revenus, mais aussi de la manière dont les revenus additionnels sont distribués et dépensés et dans quelle mesure les conditions d'existence dans leur ensemble ont changé (voir encadré).

Un premier moyen de vérifier l'impact économique est de prendre en compte les critères indicatifs facilement observables comme le nombre d'animaux de ferme, de motocyclettes et de maisons en briques. On peut procéder d'une manière plus systématique en menant une étude avant la première saison commerciale et en comparant les changements deux ans plus tard. Cependant, bien d'autres raisons peuvent aussi expliquer ces changements, dont la plupart ne sont pas liées à votre intervention (un développement économique d'ordre général, des conditions climatiques etc.) et qui doivent aussi être identifiés. Une autre approche permettant d'évaluer l'impact de l'activité biologique est de comparer les agriculteurs biologiques avec un groupe similaire d'agriculteurs conventionnels. Pour ce faire, il faut sélectionner un échantillon représentatif d'agriculteurs biologiques et conventionnels installés dans la même zone et relever les données les plus pertinentes. Il est préférable de se concentrer sur un nombre limité de données, plutôt que de se perdre dans des études trop complexes.

Avant de se lancer dans ce genre d'analyse d'impacts, il est conseillé de se familiariser avec leurs concepts et de se pencher sur certains exemples<sup>84</sup>.

#### **Principaux indicateurs d'impact :**

- Partage des cultures ;
- Rendement des cultures ;
- Marge brute des cultures (revenus moins les coûts des intrants) ;
- Charge de travail et sa répartition ;
- Revenus par exploitation et son utilisation ;
- Fertilité du sol (teneur en carbone biologique) ;
- Statut nutritionnel et état de santé ;
- Evolution au niveau des relations entre les sexes ;
- Capacité à gérer les risques.

### **Identifier votre impact**

Vous pouvez vous-même utiliser ce genre de méthodologie pour surveiller l'impact économique direct. Votre personnel de terrain devrait pouvoir mener une étude parmi des échantillons d'agriculteurs biologiques et conventionnels à la période de l'année où ils ne sont pas trop débordés. Idéalement, il que les agriculteurs soient capables de communiquer certains éléments comme les

<sup>84</sup> Des exemples d'études d'impact dans le domaine de l'agriculture biologique sont disponibles sur les sites Internet suivants : [www.epopa.info](http://www.epopa.info); [www.biologiqueandfair.org](http://www.biologiqueandfair.org); [www.fibl.org](http://www.fibl.org)

coûts d'intrants, les rendements et les revenus, ce qu'ils sont en général en mesure de faire avec l'aide de votre personnel de terrain. D'autres facteurs comme l'équité entre les sexes, la santé ou la vulnérabilité sont plus difficile à évaluer et nécessitent l'intervention de spécialistes.

Avec un peu de chance vous pouvez trouver une agence externe pour prendre en charge, gratuitement ou contre un somme modique, cette évaluation avec ou sans l'intervention de vos agents de terrain. Il peut s'agir d'étudiants d'une université nationale ou étrangère en train de faire une thèse ou de consultants mandatés par des organisations vous venant en aide. Ils vous fourniront un rapport indépendant qui sera encore plus crédible.



Une chercheuse interroge une agricultrice biologique dans le cadre d'une étude d'impact en Inde (Source: Helvetas)

Ce genre d'études est toujours très instructif, car elles permettent d'avoir un point de vue différent sur votre activité. Elles permettent souvent de constater que vous pouvez améliorer votre impact et suggèrent des moyens de consolider et développer votre activité. Elles peuvent aussi souligner certaines faiblesses et émettre des critiques, qu'il ne faut surtout pas considérer comme des attaques personnelles, mais comme des suggestions de points à améliorer !

### **11.3 APPRENDRE ET S'AMÉLIORER EN PERMANENCE**

Une entreprise, quelle qu'elle soit, ne peut réussir qu'en observant en permanence ses performances, en tirant des leçons des expériences positives ou négatives et en s'adaptant aux changements aussi bien au niveau de l'environnement local que sur le marché.

#### ***Les indicateurs de performance***

Quel indicateur peut-être considéré comme un signe de réussite ? Est-ce le volume de produits vendus ou la somme d'argent figurant sur votre compte bancaire à la fin de l'année ? Il existe d'autres indicateurs de performance qu'il est intéressant d'observer :

- Le véritable prix de revient à la fin de la saison comparé au prix calculé au préalable ;
- Le coût du personnel de terrain par volume produit par agriculteur et par produit ;
- La quantité de produit vendu par agriculteur ;
- Les coûts par différents postes de dépenses (certification, logistique, management, marketing, coûts financiers) ;
- L'augmentation de revenus au niveau de votre entreprise ainsi qu'au niveau de l'agriculteur moyen ;
- L'exactitude de l'évaluation des risques et la manière dont ils ont été gérés ;
- Le nombre de points en non-conformité relevés lors de l'inspection ;
- Le nombre d'agriculteurs désireux de rejoindre cette initiative ;
- La rotation du personnel ;
- Les réclamations de clients.

## ***S'améliorer en permanence***

Comme vous devez vous en douter, il existe des techniques qui permettent d'évaluer périodiquement vos performances. L'une d'entre elle est la Roue de Deming<sup>85</sup> qui préconise de commencer en premier lieu par planifier votre action, puis la mettre en œuvre, ensuite l'évaluer (la contrôler) puis agir en fonction des résultats trouvés.

Il est important d'impliquer votre équipe dans l'évaluation des performances de votre entreprise, car vos employés peuvent avoir conscience de certains problèmes qui vous échappent. Par ailleurs, s'ils contribuent à l'analyse, ils sont davantage susceptibles de mettre en place les mesures correctives nécessaires. Vous pouvez faire des exercices en vous posant à vous-mêmes et à votre équipe les questions suivantes :

- A quel point les agriculteurs avec lesquels vous travaillez sont-ils biologiques ? Dans quelle mesure leur système d'agriculture est-il durable ? Sont-ils fiables en niveau de leur production agricole ; sont-ils fidèles à votre entreprise et votre entreprise leur est-elle fidèle ?
- Vos livres sont-ils à jour et disposez-vous d'un système de gestion des données, disposez-vous des informations nécessaires pour optimiser votre activité ?
- Quand avez-vous saisi ou manqué des opportunités professionnelles ? Comment êtes-vous perçu par votre clientèle et que pouvez-vous faire pour améliorer vos relations ?
- Dans quelle mesure votre environnement de travail a-t'il changé et qu'en est-il des marchés ciblés ? Comment êtes-vous parvenus à répondre à ces changements ?

Vous pourrez constater que procéder à ce genre d'exercice est très utile et vous détecterez probablement quelques points qui vous permettront d'améliorer votre performance au sein même de votre entreprise. Ce n'est qu'en progressant et en vous adaptant en permanence que votre entreprise se maintiendra à long terme.

## **11.4 RÉSEAUX NATIONAUX ET INTERNATIONAUX**

La plupart des entrepreneurs – que ce soit dans le domaine biologique ou non – démarre leur aventure tout seul. Beaucoup craignent que la présence d'autres personnes nuise à leur indépendance et les rendent plus vulnérables. Par ailleurs, il y a beaucoup à gagner de la collaboration avec d'autres entreprises et initiatives poursuivant des objectifs similaires.

### ***Collaboration au niveau national***

Votre entreprise peut aussi tirer profit du développement du secteur biologique dans votre pays. Bien sûr vous gérez seul votre entreprise mais vous avez tout intérêt à communiquer avec d'autres initiatives, à coordonner des opérations et voire même à coopérer. Dans un certain nombre de pays, des organisations à l'échelle nationale et des ONG ont pour vocation bien spécifique de faciliter le développement du secteur biologique. En étant membre de ce genre d'organisme vous venez en aide à des initiatives de développement et établissez des contacts avec des personnes qui partagent les mêmes préoccupations que vous.

Vous pouvez en tirer profit au niveau politique (voir chapitre 4.3) mais aussi commercial. Echanger des informations concernant des fournisseurs d'intrants, des organismes de certification ou d'autres fournisseurs de service est souvent fort utile. Parfois des formations sont dispensées au niveau local,

---

85 [fr.wikipedia.org/wiki/Roue\\_de\\_Deming](http://fr.wikipedia.org/wiki/Roue_de_Deming)

comme sur l'actualisation la certification ou le maintien de votre SCI. Certains organismes à l'échelle nationale organisent des tables rondes où les intervenants d'un secteur particulier se réunissent pour coordonner leurs activités. D'autres financent les activités liées au commerce comme monter un stand dans les salons nationaux et internationaux ou développer des marchés locaux.

Il n'est pas toujours simple de réaliser des choses ensemble, mais généralement ce genre d'initiatives s'avère profitable au final. Même si vous pensez que l'organisme national est soutenu par l'ONG est que cela ne correspond pas à vos principes, n'oubliez pas que cela peut néanmoins permettre de développer un environnement plus propice pour votre entreprise. Faire partie de ce genre d'organisme, à titre plus ou moins actif peut donc s'avérer valable à bien des égards. En fait, plus vous donnerez, plus vous recevrez en échange.

### **Un meilleur prix**

Les exportateurs d'ananas du Ghana sont réputés pour se concurrencer féroce­ment les uns les autres, pourtant ils ont des intérêts en commun. Ils ont découvert un jour que le prix d'un même emballage pour les ananas pouvait varier jusqu'à 200%. Etant donné que le prix de l'emballage équivaut au prix du fruit, se regrouper pour les commandes d'emballage s'est vite avéré une bonne opération et ils ont finalement décidé de coopérer sur ce plan.

## **Qu'attendre des réseaux internationaux ?**

A une bien plus vaste échelle il existe des réseaux internationaux pour l'agriculture biologique et équitable. Les principaux sont :

- IFOAM – La Fédération Internationale des Mouvements d'Agriculture Biologique ([www.ifoam.org](http://www.ifoam.org))
- Organic Exchange – un réseau d'industries dans le domaine du textile et fibre biologique ([www.organicexchange.org](http://www.organicexchange.org))
- FLO - Fairtrade Labelling Organisations ([www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net))
- WFTO - Organisation Mondiale du Commerce Équitable ([www.wfto.com](http://www.wfto.com))

Ces organisations, qui fournissent des informations et éditent des publications concernant le commerce biologique et équitable, procurent aussi des liens avec d'autres domaines d'activités et d'autres organisations (annuaires). Elles organisent des réunions et des conférences où vous pouvez vous informer sur des sujets particuliers et développer des contacts intéressants. Elles émettent toutes des bulletins d'information concernant les nouveaux développements de ce secteur. Enfin, elles exercent le rôle de groupes de pression pour permettre la mise en place de certaines politiques et viennent en aide au travers de leurs projets à des initiatives dans les pays en développement. En devenant membre de l'une de ces organisations, vous devenez membre d'une communauté mondiale, qui vous permet d'avoir accès à des informations et des réseaux et vous pouvez ainsi participer activement au développement de ce secteur.

Une autre option possible est de rejoindre un réseau d'échange de pratique autour de votre domaine d'intérêt. Il s'agit d'une plateforme sur Internet réunissant des professionnels d'un domaine qui échangent leur savoir-faire et discutent de sujets qui les intéressent, comme par exemple la Communauté Mondiale du Coton Biologique ([www.organiccotton.org](http://www.organiccotton.org)).

### **Principales recommandations :**

- Développez une approche progressive et procédez par étapes pour développer votre activité.
- Ne dépendez pas d'un seul produit ou d'un seul marché, sinon votre plan de croissance risque d'être compromis par des fluctuations de la demande.
- Restez souple en réaction au marché et pensez à des marchés alternatifs en cas de baisse de la demande.
- Lorsque votre activité s'est bien développée, adaptez vos structures et vos procédures à votre nouvelle dimension.
- Évaluez l'impact de votre travail en surveillant l'évolution des indicateurs de changements d'ordre économique, social et environnemental au fil du temps et en comparant "vos" agriculteurs avec des homologues dans le domaine de l'agriculture conventionnelle.
- Révisez les performances de votre entreprise régulièrement en vous aidant de certains indicateurs significatifs et de méthodes adéquates (comme la roue de Deming).
- Impliquez votre équipe dans cette auto-évaluation de votre entreprise et traitez les points identifiés pour améliorer votre performance.
- Collaborez avec des entreprises et des organisations qui partagent vos préoccupations pour développer ensemble un secteur biologique dans votre pays.
- Rejoignez des communautés et des réseaux internationaux, ainsi que des réseaux d'échange de pratiques, pour avoir accès à des informations et enrichir votre savoir-faire.

## 12 QUELS RÔLES JOUENT LES FACILITATEURS, LES GOUVERNEMENTS ET LES BAILLEURS DE FONDS?

Comme précisé au début, ce guide s'adresse avant tout aux personnes qui sont directement impliquées dans des entreprises biologiques. Ce dernier chapitre évoque les organisations qui viennent en aide aux entreprises et à la filière biologique. Il peut s'agir d'ONG, d'agences de développement, de gouvernements locaux et de bailleurs de fonds.

### 12.1 FACILITER LE DÉVELOPPEMENT DE FILIÈRES BIOLOGIQUES

Les ONG de développement et les programmes de développement facilitent les filières biologiques. Leur rôle est généralement temporaire, jusqu'à ce que l'entreprise biologique soit viable sur le plan économique et institutionnel et que la filière fonctionne bien. Si le soutien devait devenir permanent il incombe alors à un fournisseur de service qui devra être payé par les acteurs de la filière (voir chapitre 4.2).

#### ***Quel est le rôle du facilitateur ?***

Le rôle du facilitateur est de développer et renforcer les capacités des acteurs de la filière et de les aider à surmonter les obstacles et les goulots d'étranglement. Lorsque la personne est entièrement novice dans le domaine de la production et du marketing biologique, le facilitateur peut également permettre d'accéder à des informations, stimuler l'innovation et venir en aide aux acteurs de la filière en contribuant au développement des capacités nécessaires.

L'une des fonctions importantes de la facilitation est de relier les parties prenantes de la filière (organisations de producteur, préparateurs, acheteurs, agence de certification, finance) et de s'assurer qu'elles communiquent entre elles concernant leurs besoins et leurs activités. Le facilitateur doit s'assurer que toutes les parties prenantes sont entendues et assure la médiation entre les différents intérêts des acteurs de la filière. Il est plus facile pour une organisation neutre, que pour un acteur de la filière, de parvenir à mener à bien cette fonction sans heurter aucune des parties prenantes.

Les activités suivantes permettent de faciliter le développement des entreprises et des filières biologiques :

- Organiser des événements permettant aux différentes parties prenantes d'enrichir leurs connaissances sur des points de base de leur activité (système de production, certification, marchés) ;
- Fournir aux entreprises biologiques les premiers contacts nécessaires vers des partenaires de la filière (transformateurs, négociants) et des fournisseurs de service (services de développement d'affaires, fournisseurs de services financiers);
- Organiser des ateliers dans le cadre desquels les acteurs de la filière peuvent apprendre comment se lancer dans une activité biologique;
- Organiser périodiquement des tables rondes au cours desquelles les différents intervenants de la filière coordonnent leurs activités et discutent de stratégies à adopter pour relever ensemble certains défis ;
- Accompagner les acteurs de la filière dans leurs fonctions et stimuler le développement des capacités requises (participation à des formations, des ateliers d'échange, des visites de salons etc.);
- Faire pression pour créer un environnement plus propice au développement de filières biologiques (voir chapitre 12.2).

## Quels écueils éviter ?

Les facilitateurs doivent faire très attention à ne pas s'engager dans un certain nombre d'activités (voir encadré «Les principaux pièges»). Ils ne doivent pas s'impliquer directement dans la filière – ne pas produire, acheter, vendre, ni fournir de services qui sont nécessaires en permanence. Si une ONG ou un programme gouvernemental prévu pour quelques années seulement prend en charge des fonctions vitales de la filière, cette dernière risque de s'effondrer totalement lorsque l'aide s'achève. Un service de conseil agricole et un système de contrôle interne compétents sont, par exemple, essentiel au bon fonctionnement d'une initiative de production biologique. Ces services ne doivent donc pas être fournis dans le cadre d'un projet de développement. Le facilitateur peut en revanche venir en aide au développement des capacités nécessaires en aidant les acteurs à concevoir des systèmes et des outils idoines et à recruter et former le personnel nécessaire.

### **Les principaux pièges à éviter dans le cadre de la facilitation de la filière biologique :**

- Assumer ou subvenir à des fonctions essentielles de la filière comme le fonctionnement du système de vulgarisation ou du contrôle interne ou mener des opérations marketing.
- Avoir un parti pris par rapport à certains acteurs, comme par exemple en soutenant exclusivement les intérêts des agriculteurs.
- Pousser les acteurs à remplir davantage de fonctions qu'ils n'en sont capables.
- Mettre en place des personnes ne possédant pas les expériences et compétences requises, notamment des 'spécialistes' étrangers.
- Tout concentrer sur un seul produit, en faisant abstraction des cultures de rotation ou du fonctionnement de l'exploitation.
- Tout concentrer sur un seul marché (à l'export) en faisant abstraction de l'importance de la diversification en termes de produit et de marché.
- Se limiter uniquement aux exigences de la certification, en négligeant la nécessité d'aborder les problèmes de qualité susceptibles de survenir sur le terrain comme la gestion des ravageurs.
- Négliger les questions d'échelles (seuil d'amortissement !) et l'extensibilité (impact !).
- Oublier certains aspects importants qui influencent la filière (politiques gouvernementales, désavantages concurrentiels).
- Rester en phase de pilotage; ne pas avoir une stratégie de sortie claire.

Souvent les projets de développement sont trop ambitieux, on veut entreprendre trop de choses en trop peu de temps. Les capacités des groupes d'agriculteurs ou des entreprises sont surestimées et ces derniers sont ensuite livrés à eux-mêmes trop tôt. Ce genre d'échec est frustrant tant pour les producteurs, que les entrepreneurs et les bailleurs de fonds.<sup>86</sup>

## **12.2 CRÉER UN ENVIRONNEMENT PROPICE AUX ENTREPRISES BIOLOGIQUES**

Le succès d'une initiative de la filière biologique dépend dans une large mesure de l'environnement dans lequel elle se développe. Les politiques gouvernementales sont-elles ou non propices à la production biologique ? Existente-t-il des systèmes contraignants garantissant le respect des engagements contractuels et la poursuite en cas de fraude ? Les entreprises du secteur agricole ont-elles accès au crédit ? La recherche agricole et les services de vulgarisation répondent-ils aux besoins des agriculteurs biologiques ? Dans la plupart des pays, la réponse à toutes ces questions est «dans une certaine mesure » ou «pas vraiment».

<sup>86</sup> Voir aussi Lusby, F. 2006. Principes utiles pour adopter une approche de développement de marché pour les organisations de développement d'entreprise. In: Journal International des marchés émergents Vol. 1, No. 4.

## **Développer un environnement propice**

Certains aspects de l'environnement entrepreneurial d'un pays spécifique peuvent constituer des obstacles à l'agroalimentaire en général. Une infrastructure insuffisante au niveau des transports, des services financiers et du système juridique peut par exemple affecter différents types d'entreprises et est peu susceptible d'être améliorée à court terme. D'autres obstacles sont encore plus redoutables pour une entreprise biologique, comme par exemple les programmes d'application de pesticides, la fumigation systématique des marchandises agricoles destinées à l'export, les subventions sur les engrais et la promotion des OGM.

Pour identifier les obstacles, il est important de consulter et écouter les différents professionnels impliqués dans la filière biologique. En Ouganda, le secteur biologique a fait front contre un plan du Ministère de la Santé qui prévoyait de mettre en place un programme de pulvérisation au DDT des huttes des agriculteurs pour les protéger contre la malaria. Soutenu par l'organisme biologique national (NOGAMU) et après avoir expliqué que cela compromettrait leur activité (car la plupart des agriculteurs stockent leurs marchandises dans leurs maisons, ils sont parvenus à convaincre le gouvernement de pulvériser des produits moins dangereux dans les zones de cultures biologiques.

Dans la plupart des pays, de programmes nationaux ou internationaux visant à contribuer au développement de l'agroalimentaire permettent de partager les frais de transformation ou d'entreposage des marchandises ou de bénéficier de campagnes de promotion des activités liées à l'exportation. Les entreprises biologiques devraient également avoir accès à ces programmes. Pour ce faire, il faudrait en premier lieu que les organismes nationaux défendant l'agriculture biologique dans le pays assurent une communication transparente et proactive autour de ces programmes.

## **Les politiques d'agriculture biologique**

Dans la plupart des pays, c'est grâce aux ONG et à certaines entreprises privées qu'une filière biologique s'est développée au départ. Aujourd'hui les gouvernements commencent à s'intéresser de plus en plus au développement de ce secteur. Ceux qui souhaitent créer un environnement propice aux entreprises biologiques pourraient mettre en place une politique agricole biologique. Une étude publiée par l'UNEP-UNCTAD et intitulée «Best Practices for Organic Policy» fournit des informations complètes sur les méthodes à adopter pour formuler des politiques appropriées. Les éléments nécessaires à la mise en place d'une telle politique sont :

- Informer les agriculteurs et les sociétés sur l'agriculture biologique ;
- Venir en aide à la mise en place de programmes de vulgarisation et de systèmes de contrôle interne ;
- Promouvoir le recyclage des déchets agricoles ;
- Sensibiliser et éduquer les consommateurs à l'agriculture biologique ;
- Collecter et publier des données sur la production et les marchés biologiques ;
- Développer des normes et des réglementations nationales pour encourager le marché domestique ;
- Faciliter le développement du marché domestique ; encourager le public à consommer des produits biologiques ;
- Venir en aide aux activités visant à promouvoir l'exportation, comme par exemple les salons ;
- Mettre en place des programmes de recherche biologique et de sélection de semences ;
- Inclure l'agriculture biologique dans les programmes des écoles et des universités.

Dans le cadre du développement de politiques biologiques, il est important que les différents intervenants puissent apporter leurs points de vue, la création d'un organisme chargé de gérer les consultations entre le gouvernement, la société civile et les secteurs privés peut notamment y contribuer.

Pour mener à bien une politique biologique, il faut également veiller à ce que les autres politiques soient cohérentes et ne soient pas en contradiction avec elle. Une fois que l'agriculture biologique est intégrée dans les politiques nationales, des fonds doivent également être prévus afin d'en permettre la mise en place.

### **12.3 QUEL EST LE RÔLE DES BAILLEURS DE FONDS ET DES AGENCES DE DÉVELOPPEMENT ?**

Différents bailleurs de fonds et agences de développement viennent en aide aux initiatives biologiques dans les pays à faibles et moyens revenus.<sup>87</sup> Ils ont besoin de s'assurer que leur aide est efficace et doivent également veiller à ce que ces initiatives se transforment en entreprises rentables capables de poursuivre leur activité sans dons.

#### ***Pour quelles raisons soutenir le développement d'entreprises biologiques ?***

L'aide aux initiatives biologiques permet d'intervenir à la fois dans les domaines de l'agriculture, de l'environnement, du développement économique et du commerce. Certains aspects comme la biodiversité et les changements climatiques peuvent facilement s'intégrer dans le cadre d'un projet biologique. N'importe qui peut devenir agriculteur biologique mais cette forme d'agriculture semble néanmoins plus adaptée aux petites exploitations. Parallèlement aux avantages déjà connus de la production biologique – évitement de produits chimiques agricoles potentiellement nuisibles et un prix plus élevé pour les producteurs – il existe d'autres aspects intéressants pour les bailleurs de fonds et les agences de développement :

- Etant donné que l'agriculture biologique nécessite généralement davantage de main d'œuvre et que du personnel est également nécessaire dans le domaine de la vulgarisation, du contrôle interne et de la valeur ajoutée, les initiatives biologiques offrent des opportunités d'emplois en milieu rural.
- Les marchés biologiques n'offrent pas seulement un meilleur prix, mais permettent aux petits exploitants d'évoluer sur des marchés moins anonymes et où la concurrence est moins acharnée que sur les marchés où ils doivent rivaliser avec des gros producteurs.
- L'agriculture biologique nécessitant moins d'investissement en termes d'intrants, les femmes peuvent plus facilement produire des cultures marchandes et ainsi gagner un peu plus d'argent. Si les questions de genres sont prises en compte dès le départ dans les initiatives biologiques, les femmes peuvent vraiment en tirer profit (voir chapitre 4.4).
- Pour obtenir la certification biologique et équitable, les agriculteurs doivent s'organiser en groupes. Cela permet de renforcer leur position au sein de la filière (pouvoir de négociation !) et d'aborder plus facilement les problèmes sociaux et environnementaux. Les organisations d'agriculteurs permettent de faciliter l'accès au savoir-faire, au crédit et d'exercer une influence politique.
- Du fait des exigences de traçabilité dans la filière biologique, on peut plus facilement mesurer l'impact d'une intervention. A partir des documents du SCI on peut savoir comment la plupart des agriculteurs produisent quelle quantité et calculer ainsi le revenu supplémentaire généré. On peut montrer la valeur générée par l'argent.

---

87 Une liste des principaux donateurs et agences de développement qui s'engagent en faveur du développement des filières et des entreprises biologiques figure à l'Annexe A2.2

En venant en aide au développement des filières biologiques qui relient les petits exploitants aux marchés, les bailleurs de fonds et les agences de développement peuvent contribuer à une gestion plus durable des ressources, à l'amélioration des moyens d'existence des agriculteurs et des manutentionnaires et à créer des emplois et de la valeur dans le pays producteur.

### **Garantir l'efficacité de l'aide**

Toutes les initiatives biologiques n'aboutissent cependant pas à des filières viables capables de fonctionner correctement une fois que l'aide s'arrête. Dans certains cas, l'intervention de donateurs peut empêcher des entreprises biologiques prometteuses de s'épanouir, dans la mesure où elle n'est pas forcément compatible avec une démarche entrepreneuriale, où elle crée une concurrence subventionnée et déséquilibre le marché. L'effet à long terme d'une intervention dépend essentiellement de la conception du programme d'aide.

Si l'objectif est de mettre en place des filières et des entreprises qui tôt ou tard seront capables de voler de leurs propres ailes, les bailleurs de fonds et les agences de développement doivent sélectionner avec soin leurs partenaires dotés du potentiel nécessaire pour atteindre ce but. Leurs contributions doivent être conçues de manière à stimuler et récompenser l'esprit d'entreprise (s'il n'est pas déjà présent). En attribuant une aide financière, ils doivent donc procéder de la même manière qu'une banque : bien vérifier si le modèle d'entreprise envisagé a vraiment le potentiel nécessaire pour devenir rentable sur un laps de temps raisonnable, définir le montant de la subvention en fonction d'un plan d'affaires et poser des conditions claires à remplir, comme pouvoir prouver et s'assurer de l'évolution du projet et déclarer les autres aides éventuelles.

#### **Subventions ?**

Une entreprise biologique a indéniablement besoin d'argent pour démarrer, améliorer et développer son activité. Si les perspectives de profits sont suffisamment bonnes, des entreprises privées peuvent être susceptibles d'y investir leur argent. Il est cependant plus probable que ces entreprises décident plutôt de travailler avec une seule grande exploitation, qu'avec des centaines de petits exploitants isolés. L'investissement de fonds public se justifie lorsque les objectifs recherchés sont la diminution de la pauvreté et l'intégration de groupes désavantagés.

Néanmoins, le but ultime des aides aux initiatives biologiques, parallèlement à l'augmentation du revenu des producteurs et du foyer, est la durabilité financière de l'organisation ou la société du producteur. Tous les fonds doivent donc être utilisés à des fins entrepreneuriales dans le cadre de mesures efficaces et rentables. Les acteurs de la filière doivent éviter toute dépendance vis-à-vis des donateurs. Les instruments financiers utilisés pour financer les acteurs de la filière - comme par exemple les prêts, les garanties et le capital social (voir chapitre 6.5) - doivent stimuler l'entrepreneuriat, la responsabilité, la propriété et la durabilité financière. Une organisation de producteurs ou une entreprise sociale aura cependant besoin d'une base financière solide (suffisamment de capitaux propres) afin de pouvoir bénéficier de prêts et d'investissements financiers. Des donations sous forme de semence et d'investissements dans des parts de la société sont des mécanismes qui permettent de créer des capitaux propres.

Afin de s'assurer que ces aspects sont bien pris en considération, le donateur devrait insister pour que le bénéficiaire de l'aide investisse au moins un peu de son capital ou souscrive à un prêt auprès d'une banque. Sinon il peut aussi être judicieux d'octroyer une partie de la subvention sous la forme d'un prêt remboursable une fois que le seuil d'amortissement a été atteint, plus particulièrement dans le cas de fonds utilisés pour des infrastructures de transformation. Le fait d'octroyer des prêts plutôt que des subventions permet de diminuer les effets pervers sur la concurrence. Les donateurs peuvent aussi transformer la somme due en parts distribuées aux agriculteurs.

Au lieu de subventionner des postes précis comme les programmes de vulgarisation ou les frais de certification, les donateurs devraient plutôt verser une contribution dégressive afin de couvrir les pertes prévues jusqu'à ce que l'entreprise atteigne le seuil d'amortissement (voir chapitre 6.4). Si des fonctions clé de l'entreprise sont subventionnées, il sera plus difficile d'intégrer ces coûts dans le prix du produit une fois que la subvention arrivera à terme (voir encadré).

### **Stratégie de sortie**

Les agences de développement doivent élaborer une stratégie de sortie claire au niveau de l'aide aux initiatives biologiques. Elles doivent faire part de façon claire à leurs partenaires de la durée et de la mise en place de l'aide. La stratégie de sortie permet de garantir qu'au terme de cette aide les entreprises seront établies sur le plan institutionnel et seront économiquement durables. L'aide ne doit donc pas se limiter à un apport financier au niveau des coûts opérationnels et des investissements, mais aussi garantir le développement des capacités et des compétences nécessaires, le bon fonctionnement de l'intégralité de la filière et un environnement propice. Il faut aussi une certaine coordination entre les bailleurs de fonds afin d'éviter que certains ne reprennent là ou d'autres se sont arrêtés faute de résultats (voir encadré).

#### **Les chouchous des donateurs**

Certaines organisations de producteurs, mais aussi certaines entreprises privées, attirent les donateurs. Parfois, plusieurs donateurs différents interviennent au même moment. Ce genre de situation ne permet malheureusement pas de vérifier la capacité d'une entreprise à gagner de l'argent, ni d'en faire un partenaire commercial digne de confiance. En outre, lorsque les fonds sont trop facilement octroyés, cela ne stimule guère non plus l'esprit d'entreprise. Bien que l'impact sur le développement des entreprises biologiques puisse justifier l'utilisation de ces fonds au démarrage des projets, les entreprises doivent veiller à ne pas dépendre de ces dons pour survivre.

Pour la durabilité de la filière il est également important que les entreprises fassent appel à des fournisseurs de service locaux. Les bailleurs de fonds vont et viennent, de même que les spécialistes étrangers, mais un fournisseur de service local reste – à condition qu'il ait suffisamment d'utilisateurs prêts à payer pour ses services.

**Principales recommandations :**

- Afin de permettre le développement d'une nouvelle filière biologique, les facilitateurs doivent fournir les informations nécessaires et faciliter la communication entre les intervenants et les aider à surmonter les obstacles et les goulots d'étranglements.
- Les facilitateurs ne doivent pas prendre en charge, ni subventionner les fonctions clé de la filière, ni avoir de parti pris.
- Les gouvernements désireux de venir en aide au développement d'entreprises biologiques doivent pousser les intervenants à identifier les principaux obstacles. Ils doivent s'assurer que les initiatives biologiques ont également accès à des programmes d'aide à l'agroalimentaire en général et aux exportations.
- Les politiques de soutien au secteur biologique doivent englober les différents aspects permettant de rendre un environnement propice aux entreprises durables (accès à l'information, sensibilisation des consommateurs, réglementations appropriées, aide au démarrage de l'activité, développement du marché etc.).
- Les agences de développement doivent sélectionner soigneusement les partenaires susceptibles de devenir des entreprises rentables. Elles doivent faire en sorte que leur aide stimule l'esprit d'entreprise.
- Il est nécessaire de mettre en place une stratégie de sortie claire afin d'assurer que les initiatives bénéficiant d'aides deviennent institutionnellement et économiquement durable au terme de l'aide.

# ANNEXES

## A1 RÉFÉRENCES ET SITES INTERNET UTILES

### Agriculture biologique

#### Organisations et sites Internet

- IFOAM - Fédération Internationale des Mouvements d'Agriculture Biologique : Informations complètes, principes et normes, annuaire des membres, liste de professionnels, publications, média, plateforme de formation (en anglais et en français) etc. [www.ifoam.org](http://www.ifoam.org)
- ISOFAR – Société Internationale pour la Recherche en Agriculture Biologique : Publications concernant les recherches menées et organisations d'évènements (uniquement en anglais). [www.isofar.org](http://www.isofar.org)
- Organic world : Statistiques et informations. [www.organic-world.net](http://www.organic-world.net)
- Rubrique 'organic' sur le site de la FAO - Food and Agriculture Organisation : Publications, statistiques par pays, glossaire, références bibliographiques, liens avec des sites Internet, des instituts de recherches, organisations d'évènements etc. (en anglais et en français) [www.fao.org/organicag](http://www.fao.org/organicag)
- Rubrique 'organic' sur le site d'ITC – Centre du Commerce International : annuaires professionnels, informations, publications (en anglais et en français). [www.intracen.org/organics](http://www.intracen.org/organics)
- Naturland : Guides concernant différentes cultures (uniquement en anglais). [www.naturland.de/publications.html](http://www.naturland.de/publications.html)
- ILEIA – Centre d'Information pour l'Agriculture Durable avec Peu d'Intrants Externes : Bibliothèque, informations (uniquement en anglais). [ileia.leisa.info](http://ileia.leisa.info)
- PNUED-CNUCED : Renforcement des capacités sur l'agriculture biologique (en anglais et en français). [www.unep-unctad.org/cbtf](http://www.unep-unctad.org/cbtf) àorganic agriculture

#### Publications

- FAO (2007) : Conférence sur l'agriculture biologique et la sécurité alimentaire (uniquement en anglais). <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/012/ah952e.pdf>
- FiBL/ITC (2007) : Agriculture biologique et changement climatique
- [www.fibl-shop.org/shop/pdf/mb-1500-climate-change.pdf](http://www.fibl-shop.org/shop/pdf/mb-1500-climate-change.pdf)
- IFOAM : Manuel de formation sur l'agriculture biologique dans les pays tropicaux [www.ifoam.org](http://www.ifoam.org) à Growing Organic à Training Platform (en anglais et en français)
- Pretty, J., 2005. *The Earthscan Reader in Sustainable Agriculture*. Earthscan, London.
- Nemes, N., 2009. Analyses comparatives des systèmes agricoles biologiques et non-biologiques : Evaluation critique de la rentabilité agricole. (uniquement en anglais) FAO Rome. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/ak355e/ak355e00.pdf>

### Certification Biologique

#### Publications

- Normes et réglementations : voir Annexe A5.1
- EPOPA/CTA/FAO, 2006 : Règlementations, normes et certification pour les exportations agricoles. (uniquement en anglais). [www.fao.org/docrep/010/a0791e/a0791e00.HTM](http://www.fao.org/docrep/010/a0791e/a0791e00.HTM)
- FAO Manuels sur la Certification pour l'exportation agricole (en anglais et en français) [www.fao.org/ES/ESC/en/15/262/highlight\\_269.html](http://www.fao.org/ES/ESC/en/15/262/highlight_269.html)

- IFOAM Le système de contrôle interne pour la certification de groupe – Manuels de formation pour les producteurs. [www.ifoam.org](http://www.ifoam.org) → Growing Organic → Training Platform (en anglais et en français)
- Outils de SCI sur [www.organicandfair.org](http://www.organicandfair.org) → Publications et [www.organiccotton.org](http://www.organiccotton.org) → Library
- IFOAM/IOIA, 2000. Manuel international de l'inspection biologique. [shop.ifoam.org](http://shop.ifoam.org) (uniquement en anglais)
- The Organic Standard: Mensuel sur les sujets liés à la certification biologique. [www.organicstandard.com](http://www.organicstandard.com) (uniquement en anglais)
- L'annuaire de la Certification Biologique. [www.organicstandard.com/directory.html](http://www.organicstandard.com/directory.html) (uniquement en anglais)

## **Équitable**

### **Organisations et sites internet**

- FLO - Fairtrade Labelling Organizations International : Normes, produits, producteurs, ressources, information. [www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net) (uniquement en anglais)
- Fair Trade Institute: Publications sur le commerce équitable disponibles en ligne. [www.fairtrade-institute.org](http://www.fairtrade-institute.org) (en anglais et en français)
- World Fair Trade Organization. [www.wfto.com](http://www.wfto.com) (en anglais et en français)
- Fair for Life. [www.fairforlife.net](http://www.fairforlife.net) (uniquement en anglais)
- Ecocert Fair Trade. [www.ecocert.com/-EFT-.html](http://www.ecocert.com/-EFT-.html) (en anglais et en français)
- Soil Association Ethical Trade. [www.soilassociation.org](http://www.soilassociation.org) (uniquement en anglais)

## **Facilitation de la filière**

### **Organisations et sites internet**

- GTZ ValueLinks ([www.value-links.de/manual/distributor.html](http://www.value-links.de/manual/distributor.html)) (uniquement en anglais)
- KIT Filières de développement ([smartsite.kit.nl/smartsite.shtml?ch=FAB&id=12505](http://smartsite.kit.nl/smartsite.shtml?ch=FAB&id=12505)) (uniquement en anglais)
- SDC Markets4Poor ([www.markets4poor.org/publication](http://www.markets4poor.org/publication)) (uniquement en anglais)

### **Publications**

- Ouvrage conjoint de la CNUCED/ PNU, 2008 intitulé : 'Les Meilleures Pratiques d'une Politique Biologique. Que peuvent faire les gouvernements des pays en développement pour promouvoir le secteur biologique' ?

## **Vulgarisation agricole**

### **Organisations et sites internet**

- Agridea. [www.agridea-international.ch](http://www.agridea-international.ch) (uniquement en anglais)
- Global Farmer Field School. [www.farmerfieldschool.info](http://www.farmerfieldschool.info) (uniquement en anglais)

### **Publications**

- Agridea, 2002. Nouvelles Approches pour financer la vulgarisation de l'agriculture et gérer les ressources naturelles. Considérations conceptuelles et analyse d'expériences. [www.agridea-international.ch](http://www.agridea-international.ch)
- CIP-UPWARD/CRDI, 2005. Recherche participative et développement de la gestion de l'agriculture durable et des ressources naturelles : Un document de base. [www.idrc.ca](http://www.idrc.ca) (uniquement en anglais)

- Helvetas, 2005. On en a pour son argent. Du financement du budget aux paiements basés sur les résultats. [www.helvetas.org](http://www.helvetas.org) (uniquement en anglais)

## **Questions de genre dans les filières**

### **Organisations et sites internet**

- Agri-ProFocus Le genre au sein du groupe d'apprentissage dans les filières. [genderinvaluechains.ning.com](http://genderinvaluechains.ning.com) (uniquement en anglais)

### **Publications**

- EPOPA Le Genre – Apprentissage et Partage ; Rapport de fin de projet. [www.grolink.se/epopa/Publications/GenderProjectEndReport.pdf](http://www.grolink.se/epopa/Publications/GenderProjectEndReport.pdf) (uniquement en anglais)
- Farnworth, Cathy & Jessica Hutchings, 2009. Agriculture Biologique et Responsabilisation des Femmes. IFOAM. [www.ifoam.org](http://www.ifoam.org) → Growing organic → Arguments for organic → Social Justice
- IFOAM Module de Formation sur le Genre dans l'Agriculture Biologique. [www.ifoam.org](http://www.ifoam.org) → Growing Organic → Training Platform
- Pyburn & Verhart (disponible prochainement). Stratégies pour Aborder les questions de Genre dans les Filières de Café Certifié. KIT, Amsterdam.

## **Planification des affaires et management**

### **Organisations et sites internet**

- BizPlanit Plan d'affaires virtuel. [www.bizplanit.com/vplan.html](http://www.bizplanit.com/vplan.html) (uniquement en anglais)
- ICA – Alliance Coopérative Internationale. [www.ica.coop/al-ica](http://www.ica.coop/al-ica) (en anglais et en français)
- FAO/ILO. Organisations de Coopératives et de Producteurs. [www.fao-ilo.org/fao-ilo-coop](http://www.fao-ilo.org/fao-ilo-coop)
- OIT - Organisation Internationale du Travail. Publications sur les coopératives agricoles [www.ilo.org/empent/WorkingUnits/lang-en/WCMS\\_DOC\\_ENT\\_DPT\\_COO\\_EN/index.htm](http://www.ilo.org/empent/WorkingUnits/lang-en/WCMS_DOC_ENT_DPT_COO_EN/index.htm)
- Agromisa/CTA, 2006: Lancer une coopérative. Initiatives économiques contrôlées par les agriculteurs. [www.agromisa.org/agrodoks/Agromisa-AD-38-E.pdf](http://www.agromisa.org/agrodoks/Agromisa-AD-38-E.pdf) (uniquement en anglais)
- Institutions financières : voir Annexe A3.4
- Micro-finance: [www.microfinancegateway.org](http://www.microfinancegateway.org)

### **Publications**

- Agromisa / CTA, 2010. Pénétrer le marché des exploitations biologiques, Un guide pratique destiné aux organisations d'agriculteurs. [www.agromisa.org](http://www.agromisa.org) (uniquement en anglais). Les personnes résidant dans l'un des états ACP (Groupe des états d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique) peuvent réclamer gratuitement ce document sur [cta@cta.int](mailto:cta@cta.int).
- Berdegú, J.A., E. Biénabe and L. Peppelenbos, 2008. Clé pour inclure les petits exploitants dans les marchés dynamiques. IIED London.
- FAO, 1998. Développement Coopératif Agricole. Un manuel à l'intention des formateurs. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/X0475E/X0475E00.pdf> (uniquement en anglais).
- FAO, 2009. Gestion d'entreprise pour les petites exploitations de l'industrie agroalimentaire. [www.fao.org/docrep/011/i0499e/i0499e00.htm](http://www.fao.org/docrep/011/i0499e/i0499e00.htm) (uniquement en anglais).
- Koning, M. de, van Steenhuijsen Pitters, B., 2009. Les agriculteurs en tant qu'actionnaires ; Analyse d'expériences récentes. KIT, Amsterdam. [www.kitpublishers.nl/smartsite.shtml?&id=33740&ItemID=2764&ch=FAB](http://www.kitpublishers.nl/smartsite.shtml?&id=33740&ItemID=2764&ch=FAB) (uniquement en anglais).
- MATCOM Manuel de formation dans les coopératives, disponible sur [COOP@ilo.org](mailto:COOP@ilo.org).

## Marchés et marketing

### Organisations et sites internet

- Pour une liste des principaux salons biologiques, voir chapitre 10.3
- CBI - Centre pour la Promotion des Importations. [www.cbi.eu](http://www.cbi.eu) (uniquement en anglais).
- Greentrade : Plateforme d'échanges pour les producteurs, transformateurs et distributeurs de produits biologiques. [www.greentrade.net](http://www.greentrade.net) (en anglais et en français)
- Liens Biologiques : Magazine en ligne de la filière bio. [www.bio-Marche.info](http://www.bio-Marche.info) (en anglais et en français)
- Place du marché biologique au niveau du Centre de Commerce International: Importateurs, exportateurs, salons. [www.intracen.org/organics/market-place.htm](http://www.intracen.org/organics/market-place.htm) (uniquement en anglais)
- Organic Monitor : Informations sur le marché biologique. [www.organicmonitor.com](http://www.organicmonitor.com) (uniquement en anglais)
- Organic Trade Association : Plateforme pour l'Amérique du Nord. [www.ota.com](http://www.ota.com) (uniquement en anglais)
- Ecomercados : Initiative de marketing biologique en Amérique Centrale; annuaire et informations concernant le marché. [www.ecomercados.org](http://www.ecomercados.org) (en anglais et en espagnol)
- Le Système Généralisé de Préférences de l'U.E (SGP): [ec.europa.eu/trade/wider-agenda/development/generalised-system-of-preferences](http://ec.europa.eu/trade/wider-agenda/development/generalised-system-of-preferences) (uniquement en anglais).
- L'«African Growth and Opportunity Act» américain, [www.agoa.gov](http://www.agoa.gov) (uniquement en anglais)
- Mesures Sanitaires et Phytosanitaires. [spsims.wto.org](http://spsims.wto.org) (en anglais et en français)
- SIPPO – Programme Suisse de Promotion des Importations. [www.sippo.ch](http://www.sippo.ch) (en anglais et en français)
- Marketing : [www.knowthis.com/principles-of-marketing-tutorials](http://www.knowthis.com/principles-of-marketing-tutorials), [www.quickmba.com/marketing/plan](http://www.quickmba.com/marketing/plan) and [www.netmba.com/marketing/mix](http://www.netmba.com/marketing/mix) (uniquement en anglais)

### Publications

- Agromisia/CTA, 2004: Le Marketing pour les petits producteurs. [www.agromisa.org/agrodoks/Agromisa-AD-26-E.pdf](http://www.agromisa.org/agrodoks/Agromisa-AD-26-E.pdf) (uniquement en anglais)
- Buley, M. et al, 1997. Exporter des Produits Biologiques ; Manuel de marketing. GTZ, Eschborn
- EPOPA, 2006. Guide de l'Exportateur Biologique – Aide pratique concernant les exportations de produits biologiques en provenance d'Afrique. [www.ifoam.org](http://www.ifoam.org) (uniquement en anglais)
- FiBL, 2004. Guide des initiatives marketing dans le domaine biologique qui ont réussi. [www.fibl-shop.org/shop/show.php?sprache=EN&art=1338](http://www.fibl-shop.org/shop/show.php?sprache=EN&art=1338) (uniquement en anglais)
- IFOAM, 2004. Développer des Initiatives Marketing Locales. Un Guide pour les petites et moyennes entreprises. [shop.ifoam.org/bookstore](http://shop.ifoam.org/bookstore) (uniquement en anglais)
- ITC, 2007. Production et marketing des récoltes de plantes sauvages biologiques. [www.intracen.org/dbms/organics/index.asp](http://www.intracen.org/dbms/organics/index.asp)
- ITC, 2006. Manuel marketing et annuaire sur Internet concernant les épices, les herbes culinaires et les huiles essentielles biologiques. [www.intracen.org/organic/documents/marketing-manual.pdf](http://www.intracen.org/organic/documents/marketing-manual.pdf) (uniquement en anglais)
- Organic Exchange, 2009: Logistiques des exportations. Un guide d'introduction aux procédures. [www.organicexchange.org/Documents/farmer\\_expo2.pdf](http://www.organicexchange.org/Documents/farmer_expo2.pdf) (uniquement en anglais)
- CBI, 2004. Planning d'exportations. Un guide complet destiné aux exportateurs potentiels dans les pays en développement. [cbi.nl/marketinfo/cbi/?action=showDetails&id=55&via=pub](http://cbi.nl/marketinfo/cbi/?action=showDetails&id=55&via=pub) (uniquement en anglais)
- SIPPO/CBI, 2003. Votre bâtisseur d'image. [www.sippo.ch/internet/osec/en/home/import/publications/sippo\\_and\\_partner.html](http://www.sippo.ch/internet/osec/en/home/import/publications/sippo_and_partner.html) (uniquement en anglais)
- SIPPO, 2008. Des prises de contacts aux contrats. Un guide pratique. [www.sippo.ch/internet/osec/en/home/import/publications/sippo\\_and\\_partner.html](http://www.sippo.ch/internet/osec/en/home/import/publications/sippo_and_partner.html) (uniquement en anglais)

## A2 FACILITATION DE LA FILIÈRE

### A2.1 SERVICES DE CONSEILS CONCERNANT LE DÉVELOPPEMENT DE FILIÈRES BIOLOGIQU

<i>Organisations</i>	<i>Commentaires</i>	<i>Informations complémentaires</i>
Ifoam Forum of Consultants	Sociétés de conseils et consultants individuels partageant un code commun de conduite d'aide au mouvement biologique	<a href="http://www.ifoam.org/about_ifoam/professional/consultants.html">www.ifoam.org/about_ifoam/professional/consultants.html</a>
Plateforme de l'ITC	Base de données de contacts professionnels pour les importateurs et les exportateurs de produits biologiques	<a href="http://www.intracen.org/dbms/organics/index.asp">www.intracen.org/dbms/organics/index.asp</a>
PNUE	Liste de personnes-ressources	<a href="http://www.unep.fr/scp/rpanel/members.htm">www.unep.fr/scp/rpanel/members.htm</a>
ONUDI	Services liés au développement du commerce, conseils concernant le développement des filières agricoles et une boîte à outils pour analyser une filière	<a href="http://www.unido.org/index.php?id=7395">www.unido.org/index.php?id=7395</a>
AgroEco LB	Conseils permettant de relier des partenaires de chaînes logistiques alimentaires biologiques.	<a href="http://www.agroeco.nl">www.agroeco.nl</a>
Bioherb	Conseils sur tous les aspects de l'agriculture biologique et sur les huiles essentielles, les épices, les herbes et les plantes médicinales.	<a href="http://www.bioherb.de">www.bioherb.de</a>
FiBL	Conseils dans le domaine du développement du marché et de la certification.	<a href="http://www.fibl.org">www.fibl.org</a>
Unité d'aide au producteur FLO	Aide aux producteurs en facilitant les relations avec les acheteurs et en les aidant à accéder à de nouveaux marchés.	<a href="http://www.fairtrade.net/services_and_relations.html">www.fairtrade.net/services_and_relations.html</a>
Greenet	Aide aux initiatives biologiques en Asie de l'Est et du Sud-est.	<a href="http://www.greenet.or.th">www.greenet.or.th</a>
Grolink	Aide aux projets de développement, à la formation et au marketing de produits biologiques.	<a href="http://www.grolink.se">www.grolink.se</a>
Centre de Compétences Biologiques & Équitables d'Helvetas (OFTCC)	Aide au développement des filières biologiques et équitables.	<a href="http://www.organicandfair.org">www.organicandfair.org</a>
Intercooperation	Services de conseils et de mise en œuvre de projets dans la filière biologique.	<a href="http://www.intercooperation.org">www.intercooperation.org</a>
Organic Exchange	Aide aux agriculteurs en développant l'accès aux marchés du coton et des cultures biologiques	<a href="http://www.organicexchange.org">www.organicexchange.org</a>
Traidcraft	Aide à la mise en place de chaînes logistiques et au développement de programmes d'accès aux marchés	<a href="http://www.traidcraft.co.uk">www.traidcraft.co.uk</a>

## A2.2 BAILLEURS DE FONDS ET AGENCES DE DÉVELOPPEMENT VENANT EN AIDE AUX FILIÈRES BIOLOGIQUES

Le tableau suivant énumère les principales organisations qui participent, ou ont participé activement, à l'aide aux projets de filières biologiques. Merci de noter que cette liste n'est pas exhaustive et que les priorités peuvent changer au fil du temps.

<i>Organisations</i>	<i>Liens</i>
AECF – Fonds d'appui africain pour le développement de l'entreprise	<a href="http://www.aecfafrica.org">www.aecfafrica.org</a>
CTB – Agence belge de la coopération au développement	<a href="http://www.btctb.org">www.btctb.org</a>
Danida, Agence danoise pour le développement international	<a href="http://www.danidadevforum.um.dk">www.danidadevforum.um.dk</a>
DED - Service allemand de développement	<a href="http://www.ded.de">www.ded.de</a>
GTZ – Agence de coopération technique allemande pour le développement	<a href="http://www.gtz.de">www.gtz.de</a>
Hivos - Organisation néerlandaise d'aide au développement	<a href="http://www.hivos.nl">www.hivos.nl</a>
ICCO - Organisation inter-églises pour la coopération au développement, Pays-Bas	<a href="http://www.icco.nl">www.icco.nl</a>
ITC – Centre de Commerce International	<a href="http://www.intracen.org">www.intracen.org</a>
Oxfam	<a href="http://www.oxfam.org">www.oxfam.org</a>
Pro Invest (UE)- Programme du groupe des états A.C.P. et de la commission européenne pour la promotion des investissements	<a href="http://www.proinvest-eu.org">www.proinvest-eu.org</a>
SECO – Secrétariat d'Etat à l'Economie, Suisse	<a href="http://www.seco.admin.ch">www.seco.admin.ch</a>
Shell Foundation – Fondation caritative britannique	<a href="http://www.shellfoundation.org">www.shellfoundation.org</a>
SIDA – Suède Agence suédoise de coopération internationale pour le développement	<a href="http://www.sida.se">www.sida.se</a>

## **A3. ORGANISATION DES AFFAIRES**

### **A3.1 PRINCIPAUX POINTS D'UN PLAN D'AFFAIRES D'UNE ENTREPRISE BIOLOGIQUE**

#### ***Sommaire de gestion***

- Il s'agit d'une partie extrêmement importante de votre plan d'affaires, surtout si vous souhaitez convaincre les investisseurs ! Un résumé détaillé, de 2 ou 3 pages maximum, des principaux aspects de votre entreprise biologique.
- Ce résumé doit au moins détailler l'objectif de votre entreprise (production, transformation, commerce etc.), la description des produits, les certifications, les marchés cibles, la structure organisationnelle, l'équipe de direction, les sources et besoins de financements.
- Rester bref : chacun de ces points devra être détaillé dans le corps du plan d'affaires. Ce sommaire de gestion doit donner un aperçu bref et précis de votre entreprise, de vos besoins financiers et les arguments clé de votre entreprise.

#### ***Description de l'organisation de l'entreprise***

- Expliquez qui vous êtes (structure juridique) et quelles sont les motivations qui vous poussent dans le domaine de l'agriculture biologique, l'impact sur le développement envisagé, vos principes directeurs dans le cadre de votre collaboration avec les agriculteurs etc.
- Décrivez l'histoire de l'entreprise avec des chiffres concernant les volumes de production, le chiffre d'affaires, le nombre d'agriculteurs et d'employés etc.
- Présentez l'organisation de l'entreprise (organigramme) et expliquez comment vous comptez impliquer les agriculteurs dans l'entreprise, quelles sont vos relations avec les transformateurs, les négociants et les fournisseurs de services.
- Décrivez la situation actuelle de l'entreprise et vos projets (croissance, diversification de la production, intégration verticale).

#### ***Environnement de l'entreprise***

- Décrivez l'environnement politique, social et économique dans lequel votre entreprise évolue. Quels sont les principaux obstacles et menaces pour une entreprise biologique ? Quelles opportunités est-il possible d'exploiter ? Quelle est l'attitude du gouvernement par rapport aux entreprises biologiques; existe-t-il des politiques d'aide ?
- Evoquez la situation d'autres entreprises biologiques dans votre pays. Est-ce qu'elles collaborent ou participent à des réseaux ?

#### ***Produits et services***

- Description des produits que vous souhaitez proposer, leur degré de transformation et leurs spécifications. Précisez quelles certifications sont envisagées.
- Analyse de la position de vos produits sur le marché.
- Description de l'utilité des produits en soulignant leurs spécificités ou les avantages qu'ils représentent, notamment les avantages ou désavantages concurrentiels.

#### ***Analyse de l'industrie et de la filière***

- Description du domaine de l'industrie biologique dans lequel vous exercez votre activité (volumes, revenus, tendances), ainsi que des menaces et des opportunités de votre entreprise.
- Description de la(les) filière(s) (carte de la filière) avec l'analyse et la description des goulots d'étranglements, des liens critiques, des opportunités et des menaces de cette filière.

### **Plan marketing**

- Description de vos marchés cibles (au niveau local, régional et international) et de leurs clients respectifs (industrie de transformation, grossistes, détaillants etc.). Indiquez la taille du marché et les prix de vente moyens de chaque marché cible.
- Identifier les tendances au niveau de la croissance et des préférences de vos marchés cibles et les opportunités ou menaces qu'elles peuvent représenter pour votre entreprise.
- Précisez comment toucher ces marchés cibles (prix de vente, opérations et outils de marketing, circuits de distributions).

### **Analyse concurrentielle**

- Identification de vos principaux concurrents avec leurs forces et leurs faiblesses, y compris au niveau de la qualité du produit et du prix de vente.
- Préciser quels sont vos (dés)avantages concurrentiels.
- Définissez la part de marché que vous souhaitez atteindre et de quelle façon vous comptez y parvenir.

### **Plan d'opération**

- Description de l'emplacement de votre bureau et de la zone de production, les aménagements et les équipements nécessaires. Indiquez le nombre prévu d'agriculteurs associés, les chiffres de production, le nombre d'employés etc.
- Description de l'activité depuis la fourniture d'intrants jusqu'à la vente, en précisant les conditions de regroupement, d'entreposage, de transport et de transformation du produit.
- Description du programme de vulgarisation et du système de contrôle interne, de la gestion des informations et des mesures prises pour garantir la qualité du produit.
- Calcul des coûts variables et fixes de la production (prix de revient).

### **Plan financier**

- Démontrer la faisabilité de votre entreprise (seuil d'amortissement). Calculez et expliquez les profits et les pertes prévus pour les 3 à 5 prochaines années (avec des scénarios optimistes et pessimistes). Inclure les résultats et les bilans des 3 dernières années (pour les entreprises existantes) et les résultats prévus pour les 3 à 5 prochaines années.
- Calculez les prévisions de trésorerie et les besoins de financement (de transactions) pour les deux premières années sur une base mensuelle.
- Description des ressources (capital propre, investissements, prêts, paiements anticipés, subventions) et de leur utilisation.

### **Plan de gestion**

- Description des structures managériales et du système de prise de décisions. Description des profils de chacun des membres de l'équipe de direction.
- Description de la Commission Consultative, de l'organisme fournissant de l'aide et des consultants qui vous assistent.
- Précisez les compétences qui manquent et comment vous comptez les acquérir.

### **Analyse du risque**

- Démontrer votre capacité à comprendre les problèmes potentiels susceptibles de survenir. Expliquer comment vous comptez réduire et gérer ces risques.

### A3.2 OUTIL DE PLANIFICATION DE LA PRODUCTION - EXEMPLE

<i>Chiffres de la Production</i>	<i>Année 1</i>	<i>Année 2</i>	<i>Année 3</i>	<i>Année 4</i>	<i>Année 5</i>
Nombre d'agriculteurs.	200	400	550	700	800
Nombre d'agents de terrain	5	6	7	8	8
Surface moyenne cultivée pour le produit A (ha)	1,50	1,55	1,58	1,60	1,60
Rendement moyen du produit A (kg/ha)	1'000	1'100	1'150	1'200	1'220
% de produit A fourni dans le cadre du projet	80%	85%	88%	90%	90%
<b>Volume total du produit A (matière première) (t)</b>	<b>240'000</b>	<b>579'700</b>	<b>879'428</b>	<b>1'209'600</b>	<b>1'405'440</b>
Surface moyenne cultivée pour le produit B (ha)	0.50	0.60	0.65	0.70	0.72
Rendement moyen du produit B (kg/ha)	600	700	750	780	800
% de produit B fourni dans le cadre du projet	60%	70%	80%	85%	90%
<b>Volume total du produit B (matière première) (t)</b>	<b>36'000</b>	<b>117'600</b>	<b>214'500</b>	<b>324'870</b>	<b>414'720</b>

### A3.3 EXEMPLES DE CALCULS DU PRIX DE REVIENT

#### *Exemple de transformation d'ananas biologique*

<b>Volumes / conversion</b>	<i>15% morceaux/tranches, 10% écrasé, 20% jus de fruit frais</i>				
1	tonne =	2 222	Conserve =	370	cartons
13 770	tonnes =	30 600	Conserve =	5 100	cartons
100	ctn. =	210	kg solide	60	kg jus
<b>Coûts</b>	<b>Quantité nécessaire</b>	<b>Prix (Tsh)</b>		<b>Tsh/100 ctn.</b>	<b>USD/ conserve</b>
Ananas frais (prime comprise)	1 167	85	/kg	99 195	0.128
Transport du champ à l'usine		75 000	/tonne	87 525	0.113
Main d'œuvre	60	1 850	/mjour	48 261	0.062
Carburant diesel	30	1 200	/litre	15 652	0.020
Eau & Electricité	30 000			13 043	0.022
Conserves (ouverture facile)	2 222	348	/pièce	772 867	0.269
Etiquettes	2 222	25	/pièce	55 556	0.072
Boîtes	100	200	/pièce	20 000	0.026
Colle	100	25	/boîte	2 500	0.003
Frais divers				50 000	0.064
Organisation sur le champ					0.007
Transport de l'usine au port		450 000	/camion	30 000	0.039
Coûts de certification					0.072
Dépense totale par conserve					0.895
Revenus issus de jus supplémentaire	197	361	/litre	71 046	0.091
Coût total par conserve de 450g					0.804
Prix de vente					0.978
<b>Bénéfice/conserve</b>					<b>0.174</b>
<b>Bénéfice total /conteneur</b>					<b>5 331</b>

## Exemple de production de coton biologique

Volumes / conversion	coefficient	kilos				
Kilos de coton biologique en graine		1'900'000				
Kilos de soie	42.0%	798'000				
Kilos de graines de coton	55.0%	1'045'000				
Pertes à l'égrenage	3.0%	57'000				
Livre/kg conversion	0.4535					
FCFA/Euro	655.96					
USD/Euro, Mars 2008	1.55					
Prix de revient (FOB)	coefficient	unités	Total en FCFA	FCFA/kg soie	Euro/kg	% FOB
<b>Intrants</b>						
Engrais (tourteau)	40	Tt gc	25'080'000	31	0.05	3.9%
Bineuses & machettes	1'750	2	1'750'000	2	0.00	0.3%
<b>Provision pour intrants</b>			<b>26'830'000</b>	<b>34</b>	<b>0.05</b>	<b>4.2%</b>
Prix conventionnel	180.0		342'000'000	429	0.65	53.5%
Prime biologique	38.9%		133'000'000	167	0.25	20.8%
<b>Coût du coton en graine</b>	<b>250.0</b>		<b>475'000'000</b>	<b>595</b>	<b>0.91</b>	<b>74.3%</b>
<b>Personnel de terrain</b>			<b>34'025'235</b>	<b>43</b>	<b>0.07</b>	<b>5.3%</b>
<b>Certification</b>			<b>6'559'600</b>	<b>8</b>	<b>0.01</b>	<b>1.0%</b>
Cotisation du magasin du village	2.0%	cbg	9'500'000	12	0.02	1.5%
Transport magasin à l'usine d'égrenage	12.0	kg cbg	22'800'000	29	0.04	3.6%
<b>Commercialisation primaire</b>			<b>32'300'000</b>	<b>40</b>	<b>0.06</b>	<b>5.0%</b>
Frais d'égrenage	25.0	kg cg	47'500'000	60	0.09	7.4%
Valeur graine de coton	-30	kg gc	-31'350'000	-39	-0.06	-4.9%
Classification	500	balle (220 kg)	1'813'636	2	0.00	0.3%
Analyse de la fibre	20'000	échantillon	200'000	0	0.00	0.0%
<b>Egrenage &amp; mise en balle</b>			<b>18'163'636</b>	<b>23</b>	<b>0.03</b>	<b>2.8%</b>
Entreposage	0.5	2	798'000	1	0.00	0.1%
Charge financières	0.8%	0	0	0	-	0.0%
<b>Stockage</b>			<b>798'000</b>	<b>1</b>	<b>0.00</b>	<b>0.1%</b>
Transport au port	21.0	kg fibre	16'758'000	21	0.03	2.6%
Exportateur	1.0%		5'838'519	7	0.01	0.9%
Impôts	0.5%		2'834'232	4	0.01	0.4%
<b>Marketing de la fibre de coton</b>			<b>25'430'751</b>	<b>32</b>	<b>0.05</b>	<b>4.0%</b>
Coordination			10'181'745	13	0.02	1.6%
Consultants			10'364'168	13	0.02	1.6%
<b>Coordination</b>			<b>20'545'913</b>	<b>26</b>	<b>0.04</b>	<b>3.2%</b>
<b>FOB</b>			<b>639'653'135</b>	<b>802</b>	<b>1.22</b>	<b>100%</b>

### A3.4 INSTITUTIONS FINANCIÈRES OCTROYANT DES PRÊTS AUX ENTREPRISES BIOLOGIQUES ET ÉQUITABLES

<i>Nom de la banque</i>	<i>Services</i>	<i>Liens</i>
Triodos	Financements des transactions internationales des producteurs biologiques et équitables Microfinance	<a href="http://www.triodos.org">www.triodos.org</a>
Oikocredit	Micro-finance Prêts Cautionnement Lignes de crédit Placements en actions	<a href="http://www.oikocredit.org">www.oikocredit.org</a>
ResponsAbility	Financement, microfinancement des PME Commerce Équitable Financement de média indépendants Capital Investissement	<a href="http://www.responsability.com">www.responsability.com</a>
Rabobank	Financements de transactions internationales Financement agricole, Fond de Garantie destiné à l'Agriculture Durable Financement d'infrastructures pour les industries alimentaires et agroalimentaires Financement de technologie propre/ énergie renouvelable	<a href="http://www.rabobank.com">www.rabobank.com</a>
Shared Interest	Financements de transactions internationales et prêts à plus long terme pour les groupes de producteurs équitables Crédit aux acheteurs de produits équitables pour paiements anticipés aux producteurs	<a href="http://www.shared-interest.com">www.shared-interest.com</a>
Etimos	Financement d'institutions de microcrédit et financements de transactions internationales pour les groupes de producteurs	<a href="http://www.etimos.it">www.etimos.it</a>

## A4 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET PROCÉDURES

### A4.1 RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES PROGRAMMES DE VULGARISATION ET DE SCI

Acteurs	Responsabilité du service de vulgarisation	Responsabilité du SCI
Comité d'Approbation		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approbation de la liste des non-conformités et des sanctions</li> <li>• Approbation des producteurs biologiques, basée sur les recommandations des rapports d'inspection</li> <li>• Décision concernant l'exclusion de producteurs ne se conformant pas aux normes internes</li> <li>• Gestion des appels de producteurs à l'encontre des décisions des inspecteurs internes ou du responsable du SCI</li> </ul>
Responsable de la vulgarisation/ SCI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement, gestion et révision du système de vulgarisation (programme, formation matériel)</li> <li>• Formation du personnel de vulgarisation à la méthodologie de vulgarisation</li> <li>• Coordination des activités de recherche participative</li> <li>• Supervision des activités de formation, des conseils techniques et des activités d'échange (y compris les visites d'au moins 1 à 2% des agriculteurs)</li> <li>• Coordination de la fourniture et de la distribution d'intrants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement, gestion et révision du SCI (procédures, formulaires etc.)</li> <li>• Formation du personnel de vulgarisation aux aspects du SCI</li> <li>• Mise à jour et analyse de la base de données centrale</li> <li>• Supervision des activités de l'inspection internes ((y compris la réinspection de 1 à 2% des exploitations)</li> <li>• Décision concernant les sanctions relatives à des non-conformités mineures</li> </ul>
Agent de terrain / inspecteur interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseils techniques aux agriculteurs et aux agriculteurs leaders</li> <li>• Formation des producteurs</li> <li>• Visite de chaque exploitation au moins deux fois par saison</li> <li>• Surveillance de la mise en œuvre des pratiques de production recommandées</li> <li>• Identification des problèmes sur le terrain et mise au point de mesures appropriées</li> <li>• Facilitation des échanges entre agriculteurs</li> <li>• Suivi de la distribution des intrants et des équipements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervision du travail des relais paysans</li> <li>• Enregistrement des producteurs (caractéristiques de l'exploitation, emplacement et taille des parcelles)</li> <li>• Supervision de la tenue des livres au niveau du groupe d'agriculteurs</li> <li>• Transfert de données et d'informations au responsable du SCI</li> <li>• Inspection interne de chaque exploitation (vérification des livres, inspection physique, estimations des rendements)</li> <li>• Inspection des équipements de stockage</li> <li>• Supervision de l'achat du produit</li> <li>• Contre vérification des données de chaque exploitation</li> </ul>
Relais paysan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visite régulière des exploitations ; conseils techniques</li> <li>• Surveillance de la mise en œuvre des pratiques de production recommandées</li> <li>• Identification des problèmes sur le terrain et mise en œuvre de solutions appropriées</li> <li>• Facilitation des échanges entre les agriculteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide les agriculteurs à tenir les livres</li> <li>• Enregistrement des agriculteurs souhaitant rejoindre le projet</li> <li>• Transfert des données et des informations à l'agent de terrain</li> </ul>

## **A4.2 DESCRIPTION DE POSTE D'UN AGENT DE TERRAIN - EXEMPLE**

### ***Son équipe et ses responsabilités***

L'agent de terrain fait partie d'une équipe composée d'autres agents et d'un agent de documentation, tous dirigés par le responsable de terrain. L'agent de terrain reporte au responsable de terrain. L'équipe travaille à partir du bureau de coordination. L'agent de terrain assiste aux réunions mensuelles de l'équipe, organisée au bureau de coordination, au cours desquelles il rend compte des progrès réalisés et des problèmes rencontrés, des solutions sont envisagées pour régler ces derniers.

L'agent de terrain est assigné à une zone, une localité, un groupement d'agriculteurs dont il est responsable et est censé vivre dans les environs. L'agent de terrain n'est pas un agriculteur à moins qu'il ne s'agisse d'une exploitation modèle. Pendant la période d'inspection interne (2 mois par an), l'agent de terrain peut être transféré dans la localité d'un confrère.

L'agent de terrain doit représenter l'exportateur et donc à ce titre il doit communiquer aux agriculteurs les informations importantes fournies par ce dernier et inversement (par le biais du responsable de terrain). Des exploitants de contact assurent une bonne communication.

### ***Aide fournie aux agriculteurs***

Les agents de terrain sont chargés d'informer correctement les agriculteurs (hommes et femmes) des normes de la production biologique prévues dans la réglementation interne. Des ateliers de sensibilisation et de formation sont régulièrement organisés sur des fermes de démonstration. L'agent de terrain aide l'agriculteur (hommes et femmes) à améliorer sa production agricole de façon durable et biologique. Certaines expérimentations peuvent être menées sur des fermes de démonstration ou individuelles. Chaque année une stratégie est adoptée au sein de l'équipe pour améliorer la production. L'agent de terrain doit travailler avec l'agriculteur en vue de produire un produit de première qualité, récolté au bon moment suivant les bonnes méthodes de cueillette et en respectant les règles fermentation, puis correctement lavé et séché.

### ***Responsabilités au sein du SCI***

L'agent de terrain doit mettre en œuvre le Système de Contrôle Interne comme décrit dans le manuel de SCI. Cela signifie que pour chaque exploitation placée sous sa responsabilité, l'agent de terrain est chargé de :

- Fournir des informations correctes, mises à jour à partir du formulaire d'admission de l'exploitation ;
- Faire signer les contrats aux producteurs ;
- Fournir une estimation du rendement avant la récolte ;
- Procéder à une inspection interne annuelle ;
- Contrôler les non-conformités relevées lors de l'inspection interne ;
- Mettre en œuvre les améliorations nécessaires signalées lors de l'inspection interne ;
- Mettre en œuvre les demandes d'actions correctives demandées par l'organisme de certification.

Les documents gérés par l'agent de terrain doivent toujours être rangés dans un endroit sûr et sec. Toute perte de document doit être immédiatement reportée au responsable de terrain. L'agent de terrain veille sur l'intégrité biologique des agriculteurs placés sous son contrôle. La perte du statut biologique serait un motif de renvoi sans préavis.

## **Responsabilités au niveau de la commercialisation**

Pendant la phase de commercialisation du produit, l'agent de terrain doit :

- Communiquer aux agriculteurs les prix et les périodes d'achat ;
- Surveiller les prix pratiqués par la concurrence et les signaler au responsable de terrain ;
- Conseiller les agriculteurs au niveau de la logistique (entreposage, livraison) ;
- Vérifier l'identité des agriculteurs à la livraison ;
- Assister l'agent responsable des achats lors de l'analyse de la qualité du produit ;
- Gérer le problème des produits de qualité inférieure ;
- Enquêter en cas de soupçons de contamination ou de volumes de livraison suspects.

## **Son équipement**

Comme moyen de transport, l'agent de terrain dispose d'une bicyclette fournie par son employeur tous les trois ans. L'agent de terrain est chargé de son entretien et doit éviter qu'elle ne tombe en panne, ce qui le cas échéant n'est pas un motif acceptable pour ne pas travailler. Afin de pouvoir être identifié comme inspecteur interne sur le terrain, l'agent doit porter les bottes en caoutchouc ainsi que la casquette qui lui ont été remises.

## **Ses objectifs**

Chaque année le responsable de terrain fixe des objectifs précis (nombre d'agriculteurs, rendement, mise en œuvre de nouvelles pratiques, respect des délais du SCI), s'ils sont atteints des bonus sont versés aux agents.

## **Confidentialité**

Tous les documents sont confidentiels et ne peuvent en aucun cas pas être communiqués sans l'autorisation du responsable de terrain. Les demandes d'informations sont transmises au responsable de terrain. L'agent de terrain doit assister les acheteurs et/ou inspecteur de l'organisme de certification lors de leur visite de l'exploitation. L'agent de terrain doit alors être en mesure de répondre aux questions et de communiquer les informations et les documents demandés afin de faciliter la visite.

## **Conditions supplémentaires**

L'agent de terrain n'est pas autorisé à travailler pour une autre entreprise biologique pendant un an après la fin de son contrat, quelque soit le motif de son interruption.

Date:

Signature de l'agent de terrain

Signature de l'employeur

### A4.3 CONTENU D'UN MANUEL OPÉRATIONNEL

1. Utilisation et mise à jour du manuel
    - Objectifs, mode d'utilisation, distribution
    - Révision et mise à jour du manuel
  2. La production biologique et le système équitable
    - L'agriculture biologique, méthodes de production
    - Le système équitable, gestion du prix minimum et des primes
  3. Structure organisationnelle
    - Organigramme, rôles et responsabilités
    - Sélection et organisation des producteurs
  4. Le système de vulgarisation
    - Rôles, procédures et outils
    - Formation du personnel
    - Formation des agriculteurs
    - Visites de vulgarisation
    - Facilitation des échanges entre agriculteurs
    - Fourniture d'intrants
  5. Le Système de Contrôle Interne (SCI)
    - Rôles, procédures et outils
    - Formation du personnel
    - Gestion du risque
    - Documentation
    - Visites d'inspection interne
    - Procédure d'approbation interne
  6. Opérations suivant la récolte
    - Entreposage, regroupement, transport
    - Transformation
    - Marketing, paiements
  7. Gestion et surveillance de la qualité
    - Gestion des données
    - Échantillonnage, double vérification
    - Gestion de la qualité du produit
    - Surveillance de l'impact
- Annexes
- Documents de référence
  - Formulaires et modèles

## A4.4 PLAN OPÉRATIONNEL ANNUEL

Activité	Personne responsable	Outil / formulaire	Mar	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sep	Oct.	Nov	Dec	Jan.	Fev	Mar
Identifier des groupes et des agriculteurs et les informer concernant le SCI	Agent de vulgarisation	Réunions et discussions de groupe, évaluation préliminaire													
Evaluation des risques	Responsable de vulgarisation	Liste de pointage d'évaluation des risques													
Inscription des agriculteurs individuels auprès de la coopérative primaire	Coopérative primaire	Fiches d'inscription des agriculteurs signées													
Signature de contrats avec les agriculteurs	Responsable du SCI	Contrat de travail, règlements internes													
Formation des techniciens du SCI	Responsable du SCI	Matériel de formation													
Formation des agriculteurs sur le SCI et la production agricole biologique	Agent de vulgarisation	Journal de l'exploitation, brochures d'informations du SCI, liste des participants													
Rassemblement de données sur les exploitations, élaboration de cartes	Facilitateur	Journal de l'exploitation, questionnaire d'information de base, registre de l'exploitation													
Inspection interne de la pépinière	Inspecteur interne	Rapport d'inspection de la pépinière													
Visite des exploitations afin de surveiller et conseiller les agriculteurs	Facilitateur	Journal et registre de l'exploitation (répertoriant les visites)													
Inspection interne de l'exploitation	Inspecteur interne	Rapport d'inspection de l'exploitation													
Inspection interne du centre de dépulpage	Inspecteur interne	Rapport d'inspection du centre de dépulpage													
Supervision des inspections internes	Responsable du SCI	Registre des exploitations/des centres de pulpage /des pépinières réinspectés													
Approbation des exploitations, des centres de pulpage et des pépinières	Comité d'approbation / Responsable SCI	Rapport d'inspection, liste des agriculteurs approuvés													
Livraison des cerises de café au centre de dépulpage	Conducteur du pulpeur	Enregistrement la livraison des cerises de café et estimation de la récolte													
Livraison de la parche à l'unité de transformation	Responsable marketing	Enregistrement de la livraison de parche sèche													
Décorticage de la parche sèche, calibrage/triage	Responsable marketing	Enregistrement des activités de décorticage													
Inspection externe	Organisme de certification / Responsable SCI	Listes des exploitations / des centres de pulpage/ des pépinières approuvés													
Vente des grains de café vert	Responsable marketing	Registre des ventes													

#### A4.5 LISTE RÉCAPITULATIVE DES ÉLÉMENTS NÉCESSAIRES AU BON FONCTIONNEMENT D'UNE ENTREPRISE BIOLOGIQUE

<i>Catégorie</i>	<i>Détails</i>
Le personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• direction</li> <li>• comptable</li> <li>• personnel de vulgarisation, inspecteurs internes</li> <li>• équipe marketing</li> <li>• Main d'œuvre pour la transformation, l'emballage, le transport</li> </ul>
Les locaux (achetés ou loués)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bureaux</li> <li>• installations de transformation</li> <li>• installations d'entreposage</li> </ul>
La transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipement de nettoyage/ triage /calibrage</li> <li>• Equipement de transformation et machines</li> <li>• Equipement d'emballage</li> </ul>
Les transports	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motos pour le personnel de terrain</li> <li>• Camions pour le transport des marchandises</li> </ul>
TI & télécommunication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordinateurs, connexion/abonnement internet</li> <li>• Imprimante, photocopieuse etc.</li> <li>• Equipement de télécommunications</li> </ul>
Les autres équipements techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance pour peser les marchandises</li> <li>• GPS pour positionner / mesurer les champs</li> </ul>
Les services externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournisseurs d'intrants</li> <li>• Services de conseils techniques</li> <li>• Services de certification</li> <li>• Services de conseils aux entreprises</li> <li>• Services de transport (si sous-traités),</li> <li>• Services de transformation (si sous-traités)</li> <li>• Services d'audit</li> <li>• Services financiers</li> </ul>
Certificats / Licence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificats biologiques</li> <li>• Certificats équitables</li> <li>• Déclaration phytosanitaire</li> <li>• Déclaration de (non) réalisation de fumigation</li> <li>• Licences d'exportation</li> </ul>
Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitaux propres</li> <li>• Crédits</li> <li>• Prêts commerciaux</li> </ul>

## A5 CERTIFICATION ET SCI

### A5.1 PRINCIPAUX LABELS ET NORMES BIOLOGIQUES

Normes / labels	Commentaires	Informations supplémentaires
<b>Réglementations biologiques officielles</b>		
Réglementation biologique UE	Règlements CE No 834/2007 entrés en vigueur le 1er janvier 2009.	<a href="http://ec.europa.eu/agriculture/organic">ec.europa.eu/agriculture/organic</a>
Normes NOP	Normes de production et d'étiquetage pour les produits agricoles biologiques aux Etats-Unis.	<a href="http://www.ams.usda.gov/AMSV1.0/NOP">www.ams.usda.gov/AMSV1.0/NOP</a>
Normes JAS	Normes de production et de transformation pour les produits biologiques sur le marché japonais.	<a href="http://www.maff.go.jp/e/jas/specific/biologique.html">www.maff.go.jp/e/jas/specific/biologique.html</a>
<b>Labels biologiques privés</b>		
Naturland	Label allemand pour la production et la transformation agricole biologique, l'aquaculture biologique, la production textile, les cosmétiques, les aménagements forestiers biologiques et équitables.	<a href="http://www.naturland.de">www.naturland.de</a>
Soil Association	Label britannique pour la production et la transformation d'aliments biologiques, mais aussi de textiles et cosmétiques, norme de commerce éthique.	<a href="http://www.soilassociation.org">www.soilassociation.org</a>
Bourgeon suisse	Label suisse pour les produits alimentaires biologiques, réputé pour interdire le transport aérien.	<a href="http://www.bio-suisse.ch">www.bio-suisse.ch</a>
Demeter	Méthode agricole biodynamique, imposant des mesures spécifiques visant à régénérer les sols et à préserver les produits alimentaires.	<a href="http://www.demeter.net">www.demeter.net</a>
<b>Normes biologiques spécifiques à certains produits</b>		
GOTS (Global Biologique Textile Standard)	Certification du textile biologique, de la fibre au produit fini.	<a href="http://www.global-standard.org">www.global-standard.org</a>
COSMOS - Cosmetics	Initiatives privées ayant fusionnées en une seule norme européenne de cosmétiques biologiques	<a href="http://www.cosmos-standard.org">www.cosmos-standard.org</a>

## A5.2 NORMES INDUSTRIELLES ET DE DURABILITÉ COMPATIBLES AVEC DES NORMES BIOLOGIQUES

Normes / labels	Commentaires	Informations complémentaires
<i>Normes de durabilité</i>		
Fair Trade	Produits alimentaires, vins, fleurs, ballons de sport.	<a href="http://www.fairtrade.net">www.fairtrade.net</a>
FairWild	Normes concernant les ingrédients naturels issus de plantes sauvages.	<a href="http://www.fairwild.org">www.fairwild.org</a>
FairForLife	Association de normes sociales et équitables au niveau des opérations agricoles, de la fabrication et du commerce.	<a href="http://www.fairforlife.net">www.fairforlife.net</a>
Rainforest Alliance	Conservation de la biodiversité, norme pour les produits agricoles et forestiers ainsi que le tourisme.	<a href="http://www.rainforest-alliance.org">www.rainforest-alliance.org</a>
Utz Certified	Programmes de certification concernant le café, le cacao et le thé.	<a href="http://www.utzcertified.org/">www.utzcertified.org/</a>
CmiA - Cotton made in Africa	Initiative visant à améliorer la compétitivité du coton africain.	<a href="http://www.cotton-made-in-africa.com">www.cotton-made-in-africa.com</a>
BCI	Approche visant à minimiser les impacts nuisibles dans le domaine de la production du coton, il ne s'agit pas d'une certification formelle mais d'un système d'auto-évaluation et d'exercices d'apprentissage.	<a href="http://www.bettercotton.org">www.bettercotton.org</a>
4C	Producteurs, industriels, représentants du commerce et de la société civile travaillent ensemble pour une meilleure durabilité dans le secteur du café.	<a href="http://www.4c-coffeeassociation.org">www.4c-coffeeassociation.org</a>
<i>Normes de qualité et sociales</i>		
GLOBALGAP	Norme de bonnes pratiques agricoles (Good Agricultural Practices), élaborée par la grande distribution avec des applications modulaires pour différents groupes de produits, essentiellement réputé dans le domaine des fruits et légumes.	<a href="http://www.globalgap.org">www.globalgap.org</a>
SA 8000	Norme pour l'amélioration des conditions de travail, fondée sur les conventions internationales des droits de l'homme. Première norme sociale supervisant des organisations d'audit.	<a href="http://www.sa-intl.org">www.sa-intl.org</a>
Child labour	Certification attestant que la production agricole ne résulte pas du travail d'enfants ou du travail forcé.	<a href="http://www.laborrights.org/stop-child-labor/child-labor-free-certification-initiative">www.laborrights.org/stop-child-labor/child-labor-free-certification-initiative</a>
International Food Standard	Norme de sécurité alimentaire utilisée dans la grande distribution en Allemagne et en France.	<a href="http://www.food-care.info">www.food-care.info</a>
BRC Food Standard	Norme de sécurité alimentaire du British Retail Consortium.	<a href="http://www.brcglobalstandards.com/standards/food">www.brcglobalstandards.com/standards/food</a>
ISO 9000	Norme relative à la gestion de la qualité.	<a href="http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000.htm">www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000.htm</a>
HACCP	Analyse des dangers & points critiques pour leur maîtrise, une approche préventive systématique utilisée dans l'industrie alimentaire.	<a href="http://www.haccpalliance.org">www.haccpalliance.org</a>

### A5.3 CONTRAT DE TRAVAIL D'AGRICULTEUR - EXEMPLE

Nom de l'agriculteur : ..... No de code : .....

Surface cultivable totale (ha) : ..... Surface cultivée selon les méthodes biologiques : .....

Village/Localité : ..... Région : .....

XXX est une coopérative de producteurs créée pour soutenir les petits exploitants de café biologique. XXX fournit aux agriculteurs membres de la coopérative les services suivants :

1. La coordination de la production de café biologique et le programme de gestion de la qualité
2. La coordination de la fourniture d'équipements et de matériels nécessaires à la plantation.
3. La formation et les conseils techniques sur les pratiques de production biologique et de gestion de la qualité.
4. L'aide organisationnelle auprès des groupements de producteurs de café.
5. La préparation à l'obtention de la certification biologique à partir d'un système de contrôle interne.
6. L'achat de cerises de café issues de l'agriculture biologique certifiée par le biais de centres de dépulpage.
7. Le paiement d'un prix minimum garanti et d'une prime au moment de la livraison. Le montant du prix et de la prime seront communiqués au début de chaque saison.
8. La transformation et la commercialisation du café sur les marchés locaux et internationaux.

L'agriculteur s'engage à :

1. Accepter de devenir membre de XXX et de participer à la production de café biologique et au programme de gestion de la qualité.
2. Suivre la réglementation biologique interne (jointe) ainsi que les directives de gestion de la qualité spécifiées par XXX.
3. Ne pas utiliser de pesticides chimiques, d'herbicides, d'engrais sur n'importe quelle culture de son exploitation.
4. Utiliser uniquement des semences et du matériel végétal approuvés par XXX et qui n'ont pas été traités avec des pesticides chimiques.
5. Ne fournir, auprès de l'opérateur de dépulpage prévu par XXX, que des cerises de café mûres et non endommagées produites sur ses champs certifiés.
6. Suivre le programme de formation de gestion biologique organisé par XXX.
7. Reporter auprès de l'Inspecteur interne, ou toute autre personne responsable auprès XXX, tout cas de non respect de la réglementation biologique.
8. Accepter l'exclusion du programme et le rejet de la production en cas de non respect de la réglementation biologique.
9. Autoriser les inspections par les personnes autorisées par XXX et l'accès à tous les champs, bâtiments de l'exploitation et documents.

Date :

Date :

Signature :

Signature :

Nom de l'agriculteur :

Représentant de XXX :

## A5.4 RÈGLEMENTATION INTERNE – EXEMPLE

<i>Objet</i>	<i>Règlementation</i>
<b>Au niveau de l'exploitation</b>	
1. Formation et réunion	Suivre la formation de base sur la production de café biologique et du SCI. Participer à au moins 3 des 5 réunions de groupe.
2. Documents	Mettre à jour le journal de l'exploitation. Garder les reçus des intrants achetés.
3. Main d'œuvre embauchée	Traiter et payer correctement la main d'œuvre embauchée, veiller à ne pas exploiter les enfants (leur scolarité doit être assurée).
4. Pas "de production parallèle"	Pas de production de café conventionnel sur l'ensemble de l'exploitation gérée par le signataire.
5. Elevage de bétail	Prévoir une litière suffisante dans les abris et veiller à une hygiène correcte. Ne pas traiter les animaux avec brutalité, ne pas leur donner d'antibiotiques à titre préventif, ni d'hormones de croissance. Récolter le fumier et le protéger de la pluie et du soleil.
6. Biodiversité	Encourager la culture mixte, intégrer des arbres indigènes sur l'exploitation, protéger l'habitat naturel.
7. Gestion des déchets	Ne pas jeter de matières dangereuses dans les champs (comme par exemple du plastique ou des piles); ne pas utiliser de matières fécales sauf si elles sont complètement décomposées.
<b>Gestion des parcelles biologiques</b>	
8. Histoire des parcelles	Au moins 3 années doivent s'être écoulées depuis la dernière application d'engrais chimiques ; sinon le produit doit être vendu comme produit en conversion ou conventionnel.
9. Gestion biologique de l'ensemble de la parcelle	Toutes les cultures des parcelles biologiques doivent être gérées conformément aux réglementations biologiques ; ne pas utiliser d'intrants chimiques, ni de semence OGM (y compris pour les cultures intercalaires du café).
10. Isolation des parcelles biologiques	Prévoir une distance suffisante (5 m) ou une zone de protection (haie etc. d'au moins 3 m) avec les parcelles conventionnelles traitées aux pesticides. S'assurer que l'eau d'irrigation des champs utilisant des engrais ou des pesticides ne pénètre pas dans la parcelle biologique.
11. Conservation du sol et des eaux	Mettre en œuvre des mesures pour empêcher l'érosion des sols, augmenter l'infiltration et préserver l'humidité des sols (ex. : cultures étagées, bourrelets de banquette, plantations suivant les courbes de niveaux, cultures de protection, paillage).
12. Rotation des cultures	Prévoir une rotation des cultures intercalaires suffisante dans les jeunes plantations, de même qu'au niveau des cultures biologiques annuelles et prévoir également au moins une culture de légume tous les trois ans.
13. Semis et semences	N'utiliser que des semences ou semis issus d'exploitations ou de pépinières biologiques ; voire éventuellement, des semences ou semis conventionnels mais qui n'ont pas été traités.
14. Gestion des éléments nutritifs	Procéder au recyclage de matériaux biologiques par compostage et/ou paillage, sans brûler les résidus des cultures. Utiliser du fumier biologique préparé sur l'exploitation (comme le fumier de ferme, le compost, l'engrais liquide) mais ne pas utiliser d'engrais chimiques. Les engrais externes ne sont autorisés que s'ils figurent dans la liste des matériaux approuvés ou avec l'accord de l'inspecteur interne.
15. Gestion des ravageurs, des maladies et des mauvaises herbes	Utiliser des mesures préventives afin d'éviter les infestations importantes de ravageurs et de maladies (mesures phytosanitaires, rotation des cultures et cultures intercalaires, utilisation de répulsifs et de pièges); ne pas utiliser de pesticides ou d'herbicides chimiques. Pour la gestion des ravageurs, n'utiliser que les intrants figurant dans la liste des matériaux approuvés ou avec l'autorisation de l'inspecteur interne.
<b>Gestion de la qualité</b>	
16. Arbres d'ombrage	Dans les plantations de café, il est nécessaire de planter une quantité suffisante d'arbres d'ombrage (idéalement avec 50% d'ombre, au minimum 25%).
17. Elagage et densité des caféiers	Procéder régulièrement à l'élagage et l'écimage des caféiers et éviter une trop forte densité d'arbres propice au développement de maladies et nuisible à la qualité du café (max. 125 arbres/ropani).
18. Récolte	Ne fournir que des cerises mûres, non endommagées ; ne pas livrer la première et la dernière cueillette au centre de dépulpage. Utiliser des sacs ou des cuves propres et livrer les cerises de café au centre de dépulpage le jour même.

## A5.5 LISTE DE NON CONFORMITÉS ET SANCTIONS CORRESPONDANTES – EXEMPLE

### *Sanctions et niveau de décisions*

Degré de gravité	Sanction	Niveau de décision
Très élevé (A)	<p>(A1) : Si l'agriculteur admet ne pas s'être conformé aux normes : déclassement de l'exploitation et des produits et exclusion du producteur pour l'année en cours.</p> <p>(A2) : Si la non-conformité est découverte : déclassement de l'exploitation et des produits et exclusion du producteur pendant deux ans.</p> <p>(A3) : En cas d'utilisation de produits chimiques (pesticides ou engrais) sur la parcelle, cette dernière est mise en conversion pendant deux ans.</p>	Comité d'approbation
Elevé (B)	<p>(B1) : Dans le cas de mesures à mettre en œuvre pendant la saison en cours, prévenir le producteur et fixer des mesures correctives dont il faudra vérifier l'application lors d'un contrôle interne supplémentaire.</p> <p>(B2) : Dans le cas de mesures à mettre en œuvre au cours de la saison prochaine : prévenir le producteur et fixer des mesures correctives; puis vérifier qu'elles ont été appliquées lors du prochain contrôle.</p>	Responsable de la zone (informez immédiatement le responsable du SCI)
Faible (C)	(C1) : Prévenir le producteur et fixer des mesures correctives, vérifier qu'elles ont bien été appliquées lors du prochain contrôle. En cas de récidives : appliquer la sanction B1.	Inspecteur interne

## Points de non conformités par rapport aux normes internes / contrôle interne

Points de contrôle	Non-conformités constatées	Degrés de gravité	Commentaires
Accès	Refus de laisser le contrôleur interne et/ou externe accéder aux unités.	A	Si le producteur est dans son tort, appliquer la sanction A2. Sinon, reprogrammer le contrôle interne.
Volume de marchandise plus élevé	Vente d'un volume de produit plus élevé que celui réellement produit sur les parcelles certifiées.	A	Sanction A2
Poids des marchandises gonflé	Le poids de la marchandise a été gonflé (avec de l'eau) avant la vente	A	Sanction A2
Mesures correctives	Les mesures correctives décidées lors de la précédente inspection n'ont pas été mise en œuvre	A/B	En cas de réitération délibérée, appliquer une sanction plus sévère.
Participation à la formation et aux réunions	Absent à la formation et aux réunions sans motif valable.	C	Sanction C1
Documents	Documents (fiches parcelle et exploitation, contrats etc.) non signés.	C	Sanction C1
Exploitation biologique	Production conventionnelle dans la même exploitation, sans séparations suffisantes.	B	Appliquer la sanction B1 pour la mise en œuvre de séparations suffisantes.
Production parallèle	Même produit cultivé selon les méthodes biologiques et conventionnelles.	A	Sanction A2
Intégration de bétail	Pas assez de bétail sur l'exploitation.	C	Sanction C1
Biodiversité	Le respect de la biodiversité n'est pas suffisamment pris en compte.	C	Sanction C1
Gestion des déchets	Présence de déchets polluants dans les champs.	C	Sanction C1
Histoire des parcelles	Fausse déclaration concernant l'histoire de l'exploitation/parcelle ou concernant ses activités.	A/B	En fonction du degré de gravité, appliquez les sanctions A1, A3 ou B1.
Rotation des cultures	Culture de coton succédant à une récolte de coton sur la même parcelle.	B	Sanction B2
Rotation des cultures	Intégration insuffisante de plantes légumineuses dans le système de rotation.	C	Sanction C1
Isolation des parcelles	Insuffisance des séparations ou des zones tampon entre les parcelles biologiques et conventionnelles.	C	Sanction C1
Marquage des parcelles	Marquage insuffisants des parcelles biologiques.	C	Sanction C1
Préparation des sols	'Nettoyage' de la parcelle par le brûlis	B	Appliquer la sanction B2 ; en cas de réitération de l'infraction, passer à la sanction A3
Semences	Utilisation de semences traitées avec des produits chimiques.	A	Sanction A3, sans la conversion de la parcelle
Semences	Utilisation de semences OGM.	A	Sanction A2
Semences	Semences et/ou pesticides biologiques d'origine douteuse.	C	Sanction C1
Fertilisation	Utilisation d'engrais chimiques.	A	Sanction A3, avec A1 ou A2
Gestion des ravageurs et des maladies	Utilisation de pesticides chimiques.	A	Sanction A3, avec A1 ou A2
Gestion des ravageurs et des maladies	Utilisation d'un pulvérisateur d'une exploitation conventionnelle.	B	Sanction B1
Gestion des ravageurs et des maladies	Présence sur l'exploitation d'emballages de pesticides ou d'engrais chimiques.	C	Si aucun produit chimique n'a été utilisé, Sanction C1
Récolte	Utilisation de matériel non recommandé pour procéder à la récolte.	C	Sanction C1
Entreposage	Entreposage de pesticides ou d'engrais chimiques sur l'exploitation.	B	Sanction B1
Entreposage	Entreposage de produits biologiques dans la salle d'entreposage des produits conventionnels.	C	Sanction C1

## A6 OUTILS MARKETING

### A6.1 FICHE DESCRIPTIVE PRODUIT - EXEMPLE DU COTON DU BURKINA FASO

<b>Produit</b>	<b>Fibre de coton (biologique, équitable)</b>
Provenance	Burkina Faso (Afrique de l'Ouest)
Fournisseur	UNPCB - Union Nationale des Producteurs de Coton du Burkina (Coopérative d'agriculteurs montée en 1998)
Spécification du produit	Longueur de la fibre : 27 - 32 mm Indice micronaire : 3,5 - 4,8 Emballage : Balles de 210 kg (+/- 10 kg)
Certificats	Biologique : UE (depuis 2004) et NOP (depuis 2008), certifié par Certisys (Belgique), propriétaire des certificats : UNPCB Équitable : FLO-Cert (depuis 2005), propriétaire du certificat : UNPCB
Quantités mise en vente	2009 : 950 tonnes environ ; 2010 : 500 tonnes environ
Disponibilité	Immédiate (volumes en stock): 500 tonnes Récolte 2009 : Expédition à compter de janvier 2010
Transformation	Egrenage (égrenouse à scie) réalisé par Fasocoton et Sofitex
Gestion de la qualité	Au niveau de l'exploitation : Gestion de la qualité, au niveau de la manutention lors de et après la récolte, intégrée dans le programme de vulgarisation et le système de contrôle interne. Surveillance assurée par l'équipe technique d'UNPCB et les relais paysans. Réalisation de tests systématiques sur les OGM. Au niveau de l'égrenage : Contrôle de qualité à la livraison du coton brut. Système de gestion de la qualité de Fasocoton et Sofitex. Réalisation de tests systématiques sur les OGM au niveau de la fibre de coton.
Export / Expédition	Gestion des exportations : UNPCB (depuis 2007 pour les marchés de l'UE et américains) Port d'exportation : Abidjan (Côte d'Ivoire) ou un autre port d'Afrique de l'Ouest Conteneurs : 6 ou 12 m, soit 10-12 tonnes ou 20-24 tonnes Traitement : aucun
Fixation du prix	Basé sur le prix minimum fixé par FLO pour le coton en graine biologique-équitable, prime équitable incluse. Offres spécifiques sur la fibre de coton (FOB port d'embarquement) en fonction des volumes, de la qualité et des préfinancements.
Contact	UNPCB - Union Nationale des Producteurs de Coton du Burkina M. Georges Guebré (responsable du programme) 02 BP 1677, Bobo Dioulasso, Burkina Faso Tel.: 00226 76 57 23 29 e-mail: <a href="mailto:gguebre@yahoo.fr">gguebre@yahoo.fr</a> web-site: <a href="http://www.unpcb.org">www.unpcb.org</a>

“Vous trouverez un modèle sur [www.organiccotton.org](http://www.organiccotton.org) --> library --> Product description sheet template”.

## A6.2 CONTRAT ENTRE LE VENDEUR ET L'ACHETEUR - EXEMPLE

### **Bordereau d'achat 08/2009**

**90 (quatre-vingt-dix) tonnes (t) de sésame biologique,  
non décortiqué, récolte 2009, teneur en huile 50% min.**

**Vendeur :** XXX

Adresse

Contact : (nom, téléphone, courriel)

**Acheteur :** YYY

Adresse

Contact : (nom, téléphone, courriel)

#### **Spécification du produit :**

Produit : Sésame non décortiqué

Volume : 90 t

Prix : USD 1360 / tonne

Conditions : CIF Rotterdam

Qualité : Pureté : 99,5% min.

Humidité: 7 % max

AGL : 1,5% max

Teneur en huile : 50% min.

Peroxyde : 1,0 max.

Sans OGM

Certification biologique : IMO, SKAL

Analyse : Analyse qualité SGS

Emballage : 18t par conteneur, dans des grands sacs de 25kg

Livraison : immédiate, ETA Rotterdam 20-09-09

---

Date, Signature

Vendeur

---

Date, Signature

Acheteur

## A7 AUTRES OUTILS

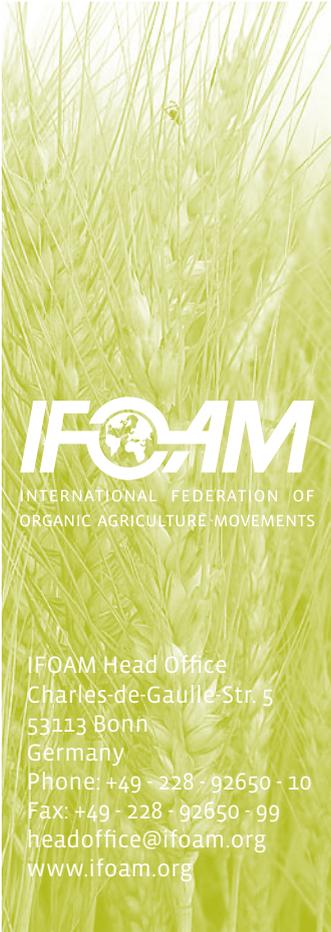
### A7.1 QUELQUES ÉCUEILS FRÉQUENTS ET LES MOYENS DE LES ÉVITER

<i>Ecueils</i>	<i>Comment les éviter ?</i>
Les agriculteurs ne vous vendent pas leur marchandise – vous ne parvenez pas à acheter la quantité dont vous avez besoin aux agriculteurs.	Proposer des débouchés commerciaux faciles, essayer d'offrir un meilleur prix, se mettre d'accord sur une stratégie de réduction de risque avec les acheteurs, instaurer un rapport de confiance avec l'agriculteur.
Vous n'êtes pas en mesure d'acheter faute de financement, vous êtes à court d'argent pour payer votre personnel.	Planifier et organiser votre trésorerie en amont et mettre en place un mécanisme fiable pour payer le personnel dans les villages.
Des membres clé du personnel quittent l'entreprise, par exemple pour lancer leur propre entreprise biologique.	Être un bon employeur, proposer une rémunération intéressante avec un contrat à durée déterminé en stipulant clairement les conditions de confidentialité par rapport à la concurrence ; désigner un adjoint pour prendre en charge toutes les fonctions cruciales.
Les agents de terrain bâclent leur travail au niveau de la vulgarisation et du SCI ; ils ne respectent pas les demandes d'actions correctives de l'organisme de certification.	Un responsable de terrain doit veiller sur les agents. Fixer des objectifs, motiver les agents de façon à ce que le travail présente toujours un intérêt pour eux.
Vous n'obtenez pas les certificats à temps, voire pas du tout (parce que les inspections ont été réalisées trop tard, vous n'avez pas payé les frais à temps etc.)	S'assurer que les activités du SCI sont réalisés à temps, communiquer régulièrement avec le certifieur, être à jour au niveau du règlement des factures.
La marchandise livrée est refusée par le client, car elle n'est pas de bonne qualité ou a été contaminée par des pesticides ou des OGM.	Avoir un service de gestion de la qualité efficace, envoyez des échantillons représentatifs, vérifiez vous-même la qualité du produit avant son expédition.
Vous n'arrivez pas à suivre les évolutions du marché, vous êtes trop lent et pas suffisamment souple vous réagissez à temps.	Investissez dans des produits polyvalents et dans la diversification, préparez-vous dès le départ à devoir être flexible.
Vous cherchez trop à protéger votre entreprise, vous ne partagez pas vos problèmes avec des personnes bien informées, vous vous battez mais vous ne vous développez pas.	Partagez vos problèmes avec des amis, demandez de l'aide à des spécialistes pour certaines tâches spécifiques, essayez d'acquérir les compétences nécessaires pour développer votre activité.

### A7.2 A QUOI RECONNAÎT-ON UNE ENTREPRISE BIOLOGIQUE EN BONNE SANTÉ ?

- Vos agriculteurs vous sont fidèles. D'autres souhaitent se joindre au projet. Les agriculteurs apprécient l'aide des agents de terrain, la production augmente et la qualité s'améliore. Les agriculteurs ont une exploitation qui a un avenir devant elle.
- Vous avez développé une structure avec un bureau principal, des équipements de calibrage, de transformation et d'emballage, des entrepôts, un bureau de coordination et des points de vente pour les acheteurs. Vous travaillez depuis des années avec la même compagnie de transport et vos produits sont réputés de qualité.
- L'entreprise est bien dirigée, le personnel bien formé et son taux de rotation est faible. L'entreprise est joignable en permanence par courriel, téléphone et fax et est très réactive. Des dispositions claires sont prévues au niveau de la prise de décision en cas d'absence de certains membres du personnel.
- Vous disposez de la bonne certification biologique pour les marchés cibles. Vous avez un bon contact avec le certifieur. Suite à l'inspection annuelle, très peu de demandes d'actions correctives ont été signalées.
- Vous disposez d'un nombre de produits non négligeable correspondant à la qualité demandée sur le marché. Tous les trois ans vous proposez un nouveau produit. A Vous avez trouvé un argument publicitaire unique que vos acheteurs et concurrents connaissent. Vous améliorez la qualité de vos services en consultant régulièrement votre clientèle.
- Le plan marketing est renouvelé et confirmé chaque année. Plusieurs marchés et acheteurs ont été testés. Vous opérez sur 2 ou 3 marchés différents. Vous avez signé des accords à long terme avec 2 ou 3 acheteurs sélectionnés, que vous rencontrez tous les ans, en vous rendant mutuellement visite.
- Des procédures claires et efficaces permettent de définir les prix (à l'achat et à la vente). Une politique cohérente concernant les frais de manutention et les risques de change a été mise en place. L'entreprise est au courant des derniers prix pratiqués sur le marché.
- Une analyse régulière des coûts et des bénéfices montre qu'une marge de 15-20% est réalisée. Cette marge permet de développer l'activité.
- Vous vous portez bien et votre famille aussi.

## *INDEX*



**IFOAM**  
INTERNATIONAL FEDERATION OF  
ORGANIC AGRICULTURE MOVEMENTS

IFOAM Head Office  
Charles-de-Gaulle-Str. 5  
53113 Bonn  
Germany  
Phone: +49 - 228 - 92650 - 10  
Fax: +49 - 228 - 92650 - 99  
headoffice@ifoam.org  
www.ifoam.org

## Proud to be Part!

Transform your passion for Organic Agriculture into meaningful action - join IFOAM today!

IFOAM represents the interests of the Organic sector on an international level and is the only worldwide umbrella organization responsible for the creation and revision of the basic standards for Organic Agriculture.

The tangible benefits of IFOAM membership are extensive. From discounts on publications, conferences and events, to exclusive advertising opportunities and the wealth of information you receive, your business or organization will get all the tools it needs to grow and develop internationally.

IFOAM also offers significant political and structural benefits, playing a leading role in the social and political development of Organic Agriculture worldwide. IFOAM has among others official status with ECOSOC, FAO, IFAT, UNCTAD, UNEP, Codex Alimentarius and ISO. For more information, contact: [membership@ifoam.org](mailto:membership@ifoam.org)

Or apply online via [www.ifoam.org/application](http://www.ifoam.org/application).

## Be Part of the Solution!



**ICCO is the Dutch interchurch organisation for development cooperation.** We give financial support and advice to local organisations and networks across the globe that are committed to providing access to basic social services, bringing about fair economic development and promoting peace and democracy. Moreover we connect enterprising people in the Netherlands and in developing countries. We work in close cooperation with social organisations, including development organisations, educational organisations and the business community.

ICCO helps people towards a better economic position in developing countries by supporting economic activities that are sustainable and fair. Sustainability means ecological and social sustainability, so as to improve social-economic security in the long term. Through fair economic development, small-scale producers in developing countries can for instance get a fair price for their goods as well as access to resources, credits and markets.

ICCO finances and supports programmes focused on concrete economic activities and works on influencing policy in areas such as international trade.



For more information: [www.icco.nl/english](http://www.icco.nl/english)

# Investing in people



Oikocredit is a financial institution that promotes global justice by empowering disadvantaged people with credit. We offer loans, credit lines, and investment capital in more than 30 currencies. But to have the greatest impact, we invest more than just capital. We support our partner organizations to improve their operations and to advance their social impact.

Oikocredit invests more than € 360 million in microfinance institutions, (agricultural) cooperatives, fair trade producers and importers, and other businesses in around 70 countries worldwide.

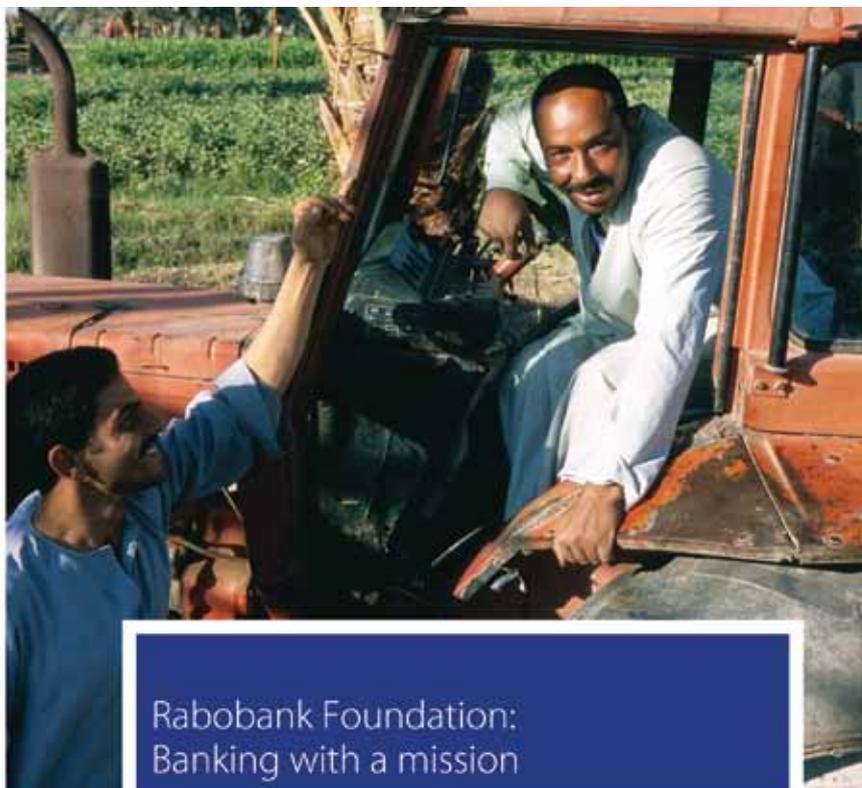
***Oikocredit – your long-term investment partner***



[www.oikocredit.org](http://www.oikocredit.org)

Working together  
for a sustainable  
future.  
That's the idea.

Rabobank Foundation focuses its international activities on 25 developing countries. It supports microfinance institutions, producer organisations and cooperatives. This support is extended by money, but also by providing knowledge and experience. This added value makes Rabobank Foundation distinctive from other funds.



**Rabobank Foundation:  
Banking with a mission**

*Rabobank. A bank with ideas*

Les ventes de produits biologiques, de même que la production biologique dans les pays à faibles et moyens revenus, sont en augmentation constante. L'explication en est simple : cela permet aux petits producteurs d'augmenter leurs revenus tout en gérant leur terre d'une façon plus durable. Passer de la production dans les champs à la vente sur le marché nécessite un certain niveau d'organisation, mais aussi de gestion et de financement. L'entreprise biologique, qu'elle soit sous forme d'une coopérative de producteurs ou d'une société privée, doit être efficace, bien structurée et rentable.

Ce guide a été conçu pour ceux qui sont activement engagés dans le lancement et la gestion d'entreprises biologiques avec des groupements de petits producteurs. Il fournit des éléments pratiques de savoir-faire et les informations essentielles dont vous aurez besoin afin de mettre en place, gérer et développer votre entreprise dans le domaine biologique. Cet ouvrage qui traite de la conception de la production et des systèmes de contrôle internes, ou encore du plan de développement et du marketing, devrait servir de livre de référence pour les entrepreneurs, les coopératives et les facilitateurs dans le domaine biologique.

Ce guide a été développé suivant un processus participatif avec la contribution de personnes actives et expérimentées dans le domaine de la gestion ou l'aide au secteur biologique en Asie, Afrique et Amérique Latine. Il s'appuie sur un large éventail d'exemples et fournit des liens utiles sur Internet.

*With support from:*



UNEP



Fondation pour l'agriculture  
et la ruralité dans le monde  
RECONNUE D'UTILITE PUBLIQUE



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs FDEA  
State Secretariat for Economic Affairs SECO

