

Créer une entreprise de commercialisation de produits bio

en partenariat avec des petits producteurs : guide pratique

■ Bo van Elzakker et Frank Eyhorn, **The Organic Business Guide: Developing Sustainable Value Chains with Smallholders**, IFOAM et organisations partenaires, 1^{re} édition, 2010, 157 p.

POUR ACCÉDER

AU DOCUMENT ORIGINAL :

http://www.ifoam.org/pdfs/Organic_Business_Guide_web.pdf

« L'Actualité des services aux entreprises » n° 19 avril 2010

Un produit d'information financé par la DDC (Suisse) et publié par le Gret (France)

La vente de produits bio augmente régulièrement et la production biologique suit la même progression dans les pays à faibles revenus. De nombreux exemples de réussite montrent comment le potentiel de cette approche peut être converti en entreprises durables au bénéfice de tous les acteurs. Cependant, d'autres exemples moins heureux démontrent la difficulté à prendre des parts de marché et à les conserver. Le principal objectif du guide publié par l'IFOAM est de contribuer à accroître le taux de succès des initiatives de production biologique dans les pays en développement. Il a été développé dans un cadre participatif impliquant des acteurs expérimentés dans la gestion d'entreprises bio ou dans l'appui à ces entreprises, en Asie, Afrique et Amérique latine.

The *Organic Business Guide* est un manuel opérationnel ; il est destiné avant tout aux **personnes directement impliquées dans la création ou la gestion d'une entreprise de commercialisation de produits bio impliquant des petits producteurs** dans les pays à revenus faibles ou moyens. Il peut s'agir d'entrepreneurs individuels, de cadres dirigeants d'une société ou de responsables de coopératives de producteurs de produits biologiques. Dans la filière, cette entreprise fait l'interface entre les producteurs d'une part et les transformateurs ou négociants d'autre part (*voir schéma page suivante*). Le guide sera également utile aux opérateurs jouant un rôle de facilitateur dans le développement de ces entreprises. Enfin, les bailleurs de fonds, prestataires de services financiers ou agences gou-

vernementales intéressés par ce thème y trouveront les informations nécessaires pour mieux comprendre les spécificités des entreprises de ce type.

Si cette publication concerne les entreprises de produits bio, elle porte un intérêt particulier à celles qui **combinent l'approche bio et l'approche commerce équitable**.

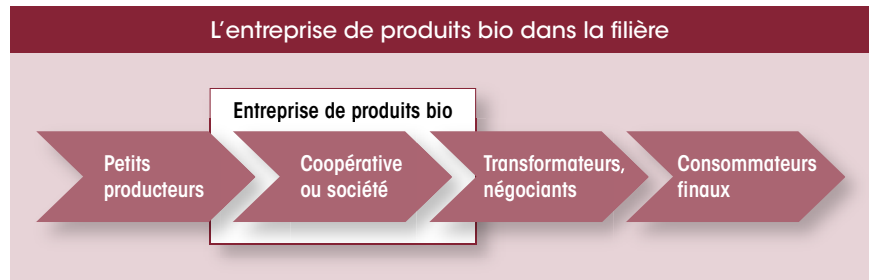
Les lecteurs trouveront les informations essentielles relatives à **tous les aspects de la création, de la gestion et du développement d'une entreprise de produits bio**, accompagnées de conseils opérationnels, d'exemples et d'outils. Outre les étapes et processus communs à toute création d'entreprise, telle que l'étude du marché, la planification, la commercialisation, etc., le guide entre de façon détaillée dans les spécificités du projet bio : système de production biologique, organisation et implication des producteurs, modes de certification, gestion de la traçabilité, etc.

Cette synthèse ne prétend pas couvrir l'ensemble des informations importan-

¹ Ce document PDF est lourd à télécharger (5,4 Mo). Pour les internautes dont la connexion est lente, une version scindée en trois parties est accessible à l'adresse : <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/detail/777/6>

tes de ce manuel de 157 pages, mais donner le meilleur aperçu possible de la teneur du document et des services qu'il peut rendre.

Un tableau récapitulatif reproduit ci-dessous reprend les étapes habituelles de création d'une entreprise de commercialisation de produits bio.



Étapes habituelles de création d'une entreprise de commercialisation de produits bio

(la dernière colonne indique dans quelles parties du guide le sujet est traité)

	Étapes	Chapitres
Préparation	Se familiariser avec le sujet	2.1-2.4, 4.1
	Examiner le marché et les caractéristiques de la demande	3.1-3.4
	Définir son offre de produit	3.2, 3.5
	Vérifier l'intérêt d'acheteurs potentiels	3.2, 10.3
	Comprendre les différentes options de certification	2.5, 8.1
	Identifier les besoins de conversion au niveau des producteurs	5.1-5.3
	Définir l'échelle et les objectifs de son entreprise	4.2, 6.3, 11.2
	Définir son schéma organisationnel	6.2, 7.1, 4.4
	Identifier le bon personnel de terrain	7.3, 7.4
	Identifier les partenaires et alliés appropriés	4.2, 4.3, 11.4
	Identifier les appuis mobilisables	4.3, 10.4, 12.1
	Analyser la faisabilité de son concept/idée d'entreprise	6.4
	Développer une stratégie et un plan d'affaires	6.1, 6.3
Effectuer une planification financière / déterminer les besoins de trésorerie	6.4, 6.5	
Mise en œuvre	Créer l'entreprise	6.2
	Mettre au point le système de vulgarisation agricole	7.3
	Informier et former les producteurs	7.2, 5.1-5.3
	Définir les prix, les primes, les flux financiers	7.5
	Prendre en compte la question du genre	4.4
	Choisir un organe de certification	8.1
	Développer et pérenniser le système de contrôle interne	8.2, 8.3
	Assurer la gestion de la qualité du produit	9.1-9.3
	Identifier des acheteurs, se rendre dans des foires commerciales	10.1-10.3
	Prendre en compte les exigences des clients	10.2
	Premières opérations commerciales avec des clients	9.5
	Vérifier la tarification	6.4
Mesurer la satisfaction de la clientèle	10.3	
Consolidation	Développer à un niveau optimum	6.3, 6.4, 11.1
	Fidéliser les producteurs	7.2
	Créer un lien avec les acheteurs	10.3
	Diversifier les cultures et les produits	5.1, 6.3
	Développer les marchés locaux et régionaux	3.4
	Ajouter des étapes de transformation	9.4
	Ajouter d'autres certifications	2.5
	Évaluer et mettre à niveau le système de contrôle interne	8.4
	Développer son organisation	6.7, 11.3
Cœuvrer en faveur de l'amélioration de l'environnement des affaires	11.4, 12.3	

QU'EST-CE QUE LA PRODUCTION BIOLOGIQUE ?

Le moyen le plus simple de définir la production biologique consiste dans l'équation suivante : « Suppression des pesticides chimiques + Suppression des engrais chimiques + Certification = Prix supérieur ». La formule est utile mais lapidaire, notamment parce qu'elle ne dit rien des moyens. La **définition** proposée par l'IFOAM (*International Federation of Organic Agriculture Movements*) est la suivante :

« L'agriculture biologique est un système de production qui maintient et améliore la santé des sols, des écosystèmes et des personnes. Elle s'appuie sur des processus écologiques, la biodiversité et des cycles adaptés aux conditions locales, plutôt que sur l'utilisation d'intrants ayant des effets adverses. L'agriculture biologique allie tradition, innovation et science au bénéfice de l'environnement commun et promeut des relations justes et une bonne qualité de vie pour tous ceux qui y sont impliqués. »

L'IFOAM (<http://www.ifoam.org>) a défini un ensemble de principes et de normes qui servent de base à de nombreuses réglementations sur le plan international, régional ou national.

En moyenne, la **majoration des prix** permise par la labellisation bio est de 5 à 15 % pour les produits non frais et de 10 à 25 % pour les produits frais. Il existe diverses sources d'information sur les marchés des produits bio qui seront utilement consultées (*voir plus loin l'encadré Boîte à outils*).

LE LABEL COMMERCE ÉQUITABLE, UN PLUS

Le marché des produits labellisés commerce équitable est environ dix fois plus petit que celui des produits bio, mais la croissance de ce segment est plus rapide. Environ 30 à 40 % des produits commerce équitable sont aussi certifiés bio.

Habituellement, la certification équitable vient s'ajouter à des produits bio existants. Les produits bio et commerce équitable constituent donc un sous-groupe des produits bio.

EN QUOI UNE ENTREPRISE DE PRODUITS BIO EST-ELLE DIFFÉRENTE ?

Si elle partage un certain nombre de points communs avec les entreprises agroalimentaires classiques, l'entreprise de produits bio se distingue par plusieurs aspects spécifiques :

- **production** : elle est assurée par un groupe fixe de producteurs certifiés bio, et éventuellement commerce équitable, dont l'entreprise dépend et qui dépend d'elle ; la zone de culture doit être adaptée à la culture biologique ; les problèmes techniques sont spécifiques du fait de l'absence de produits chimiques ; les producteurs doivent être formés et informés ; ils doivent être organisés pour permettre la certification de groupe ; ils doivent être certifiés et le rester. Tout cela nécessite du personnel de terrain (agents de vulgarisation notamment) ;
- **stockage et emballage** : traçabilité et stockage à part dans des conditions strictement définies s'accompagnent de règles spécifiques d'emballage et d'étiquetage ;
- **responsabilité et exposition** : l'importance capitale de la qualité et du respect des engagements donne une responsabilité particulière ; être impliqué dans la production biologique confère une certaine exposition (visites et intérêt du grand public, de scientifiques, d'étudiants, des autorités, etc.) ;
- **modèle économique** : les joint-ventures (par ex. avec un acheteur) sont souvent des modèles pertinents ; la complexité relative d'un projet dans le domaine bio requiert une capacité de management supérieure et de bonnes qualités de communication et d'ouverture d'esprit.

LA FILIÈRE DE PRODUITS BIO

Une entreprise bio ne peut fonctionner que si elle est intégrée dans une ou plusieurs filières assurant le lien entre production et consommation. Sans entrer dans le détail des aspects relatifs à l'analyse de filière, voyons quelques-unes des spécificités de la filière bio.

Les filières bio, comme les filières commerce équitable, comportent habituellement moins d'intermédiaires, du fait des exigences de transparence et de traçabilité. Ces obligations font que fournisseurs et transformateurs ne peuvent pas être remplacés facilement ; tous doivent être engagés dans une **perspective à long terme**.

L'un des facteurs les plus importants pour le bon fonctionnement de la filière est que **chaque acteur joue un rôle adapté à ses capacités** et à la structure à laquelle il appartient. Cet aspect est particulièrement important lorsque l'entreprise bio nait de l'évolution d'un acteur existant. Par exemple une organisation de producteurs peut étendre ses activités en ajoutant de la transformation de premier niveau à sa fonction de structuration des producteurs, mais est-elle en mesure de développer des marchés et de traiter avec des acheteurs à l'étranger ?

Les fonctions d'appui nécessaires à une filière de produits bio sont globalement les mêmes que celles d'une filière alimentaire plus classique (services de conseil et services financiers, vulgarisation agricole, transport, stockage et intermédiaires de vente), mais elles incluent les **services de certification**. À moins que le client n'insiste pour que la production soit certifiée par un organisme particulier, l'entreprise a un choix à faire parmi les agences de certification disponibles. Lors de la création d'une entreprise bio, il faut se rapprocher des **autorités locales**, ne serait-ce que pour les informer et s'assurer qu'elles ne s'opposeront pas à l'activité. Les hommes politiques et représentants locaux tentent parfois d'« adopter » ce type de projet, en particulier si c'est un succès et qu'ils ont intérêt à en être crédités. La prudence est recommandée vis-à-vis de toute situation de dépendance politique.

LE SYSTÈME DE PRODUCTION BIOLOGIQUE

Les agriculteurs, et leur production, sont la base même de l'activité de l'entreprise. Il est crucial de tout mettre en œuvre pour qu'ils deviennent et demeurent de bons producteurs biologiques.

Une **approche biologique « par défaut »**, c'est-à-dire réduite à la suppression des engrais et pesticides chimiques, a très peu de chances d'être durable. Sans gestion active de la production, les rendements demeureront faibles. Dans la plupart des cas, l'agriculture biologique est plus « intensive » en matière de gestion de la fertilité des sols, de gestion des nuisibles, d'épandage de fumier, etc. Elle demande plus de main-d'œuvre.

La **conversion de cultures traditionnelles en cultures biologiques** implique une période de transition qui peut être délicate. Les rendements sont susceptibles de diminuer dans un premier temps, au moins durant les 1 à 3 ans du processus de conversion. Pendant cette période, le supplément de prix est habituellement nul ou faible.

Ces deux éléments peuvent constituer des obstacles sérieux à la conversion, notamment pour les producteurs les plus pauvres. Certaines entreprises de commercialisation versent quand même un prix majoré dès la période de conversion pour motiver les producteurs à continuer. La certification « commerce équitable » peut être un moyen de bénéficier de prix plus élevés plus rapidement, car elle n'exige pas de période de conversion.

L'accès aux intrants et la formation des producteurs sont deux éléments essentiels pour la réussite de tout démarrage de production biologique. Semences non traitées adaptées à la culture biologique, matières organiques essentielles à la fertilisation, pesticides bio et équipements spécifiques doivent être accessibles en temps voulu et à un prix abordable. La fourniture collective organisée d'intrants et d'équipement peut être une bonne solution mais peut nuire à l'expérimentation et à l'innovation si elle est contraignante. Quant à la formation des producteurs par le biais d'agents de vul-

garisation, elle ne doit pas être simpliste ni imposée d'en haut, de façon à permettre de la même façon les expérimentations personnelles.

La plupart des initiatives d'agriculture biologique débutent en se concentrant sur un produit ou une filière unique. Bien que cela paraisse logique du point de vue des gains liés à la spécialisation, plusieurs raisons devraient pousser les projets bio à envisager la **diversification** dès le début : (i) la rotation des cultures et la pratique des cultures intercalaires sont des stratégies importantes dans la gestion de la fertilité des sols et la prévention des nuisibles, (ii) la diversité des cultures aide à réduire le risque et à améliorer la sécurité alimentaire, et (iii) elle contribue à diminuer la part des frais généraux par culture.

CONTRÔLE INTERNE ET TRAÇABILITÉ

Le **système de contrôle interne** (SCI) permet de vérifier que tous les producteurs respectent les normes de production. Les procédures de contrôle interne doivent se concentrer sur les risques qui mettent en danger l'intégrité biologique des produits à tous les niveaux de la production, du transport, du stockage, et éventuellement de la transformation. Les inspecteurs internes doivent contrôler les exploitations au moins une fois par an, plus si besoin, avec ou sans notification préalable. Un comité d'approbation gère les écarts de conformité et détermine si les exploitations sont prêtes

Boîte à outils

Le guide fournit un ensemble de références complémentaires et d'outils en annexe. Accès en ligne : http://en.wikibooks.org/wiki/Organic_Business_Guide/Annexes.

A1-Références bibliographiques et sites web utiles

A2-Facilitation des filières :

Liste des organisations d'appui au développement de filières bio – Liste des bailleurs de fonds appuyant les filières bio.

A3-Planification stratégique :

Structure de plan d'affaires pour une entreprise bio – Exemple d'outil de planification de la production – Exemple de calcul de coûts – Institutions de financement fournissant des prêts aux entreprises bio et commerce équitable.

A4-Schéma et processus organisationnels :

Répartition des rôles et responsabilités entre fonctions de vulgarisation et de contrôle interne – Exemple de profil de poste d'un agent de terrain – Contenu d'un manuel opérationnel – Exemple de planification annuelle des activités – Check-list de l'entreprise bio.

A5-Certification et contrôle interne :

Tour d'horizon des normes et labels bio principaux – Autres normes de développement durable ou normes sectorielles pouvant être associées au bio – Exemple de contrat avec un producteur – Exemple de règles internes – Exemple de niveaux de non-conformité et de sanctions.

A6-Outils marketing :

Fiche de description de produit, exemple du coton du Burkina Faso – Exemple de contrat entre vendeur et acheteur.

A7-Outils généraux :

Les pièges courants et comment les éviter – Check-list des éléments essentiels à la réussite d'une entreprise bio.

La plupart des modèles et outils peuvent être téléchargés sous forme de fichiers exploitables à l'adresse : <http://www.organicandfair.org/ofcc/Publications/Tools-and-Guides/Organic-Business-Guide-publications.php>

pour la certification. Le certificateur externe contrôle le fonctionnement du SCI sur la base de la documentation et du contrôle d'un échantillon d'exploitations.

Les principaux processus concernés par le contrôle interne sont : l'enregistrement et la formation des producteurs, la documentation des données des exploitations, l'inspection interne des exploitations notamment pour l'estimation des récoltes, et le maintien de la traçabilité au moment du groupage des récoltes. Il est recommandé de faire appel à un consultant externe local pour concevoir le SCI.

Le SCI est **étroitement lié au système de vulgarisation**. Les agents vulgarisateurs forment les agriculteurs aux normes biologiques et les conseillent de façon à permettre la meilleure production possible. Les inspecteurs internes ont pour responsabilité de contrôler que les producteurs respectent strictement ces normes. Si le même personnel est amené à endosser les deux rôles, il est recommandé que les deux fonctions soient bien lisibles et au moins assurées dans deux lieux différents.

L'un des risques les plus importants est que des produits issus d'exploitations non couvertes par le SCI viennent s'insérer

dans le flux des produits biologiques. Étant donné la majoration de prix, la tentation peut être grande pour des producteurs ou intermédiaires de faire passer leur production traditionnelle pour une production biologique. Il est donc important de vérifier la taille des terres cultivées et d'estimer le volume de production pour se doter de références.

La gestion d'une activité impliquant plusieurs centaines voire milliers de producteurs dont il faut contrôler les pratiques requiert un **système capable de gérer de gros volumes de données**. Pour chaque producteur, il faut collecter et mettre à jour de nombreuses données : sur l'exploitation elle-même, sur la production, les intrants, les inspections, les paiements. À celles-ci s'ajoutent les informations sur le personnel, les clients, les stocks, les ventes, etc. Disposer de ces informations est non seulement indispensable à la certification, mais aussi essentiel pour la bonne gestion de l'activité. ■

Accéder au wiki du document (version collaborative en ligne) :

http://en.wikibooks.org/wiki/Organic_Business_Guide

Autres références et outils

- > Liste des labels de produits d'alimentation bio :
<http://www.organic-bio.com/fr/labels/?sort=country>
- > L'IFOAM propose plusieurs manuels de formation en ligne sur la production agricole biologique (en anglais et en français) :
http://www.ifoam.org/growing_organic/7_training/t_materials/training_materials_main_fr.html
- > Manuels de certification des exportations agricoles (FAO) :
http://www.fao.org/ES/ESC/en/15/262/highlight_269.html
(le manuel pour l'Afrique de l'Ouest est en français)
- > Voir la bibliographie thématique complète du guide :
http://en.wikibooks.org/wiki/Organic_Business_Guide/Annexes#Useful_references_and_websites