

Manuel de formation en agriculture biologique pour l'Afrique
Un manuel de ressources pour les formateurs

6 GESTION D'UNE FERME BIOLOGIQUE



coopération
allemande
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Mise en œuvre par

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

FiBL

MENTIONS LEGALES

Éditeur :

Institut de recherche de l'agriculture biologique
FiBL, Suisse, www.fibl.org

En collaboration avec:

- > IFOAM, Fédération internationale des mouvements d'agriculture biologique, www.ifoam.org
- > NOGAMU, Mouvement national pour l'agriculture biologique en Ouganda
- > FENAB, Sénégal
- > OPPAZ, Association de producteurs et transformateurs de produits biologiques de Zambie, www.oppaz.org

Auteurs responsables du module : Brian Ssebunya, Gian Nicolay (FiBL)

Réviseur : Thomas Bernet (FiBL)

Illustrateurs : Andrew Baingana, Okudi Deogratius Gerard, Ouganda

Version 1.0, 2021. Les commentaires et recommandations d'amélioration sont les bienvenus.

Ce manuel peut être reproduit sans autorisation.

Tous les documents issus des projets liés au manuel de formation à l'agriculture biologique en Afrique sont disponibles gratuitement sur Internet à l'adresse www.organic-africa.net.

La production de l'édition anglaise de ce manuel a été financée par la Fondation Bill et Melinda Gates et la Fondation Syngenta pour l'agriculture durable dans le but de promouvoir l'agriculture biologique en Afrique. La traduction française a été financée dans le cadre du projet global « Centre de Connaissances de l'Agriculture biologique en Afrique », mis en œuvre par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH pour le compte du Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ).



Toutes les informations contenues dans ce manuel ont été compilées par les auteurs au mieux de leurs connaissances. Des efforts raisonnables ont été faits par l'Institut de recherche de l'agriculture biologique et ses partenaires pour publier des données et des informations fiables. Les auteurs, les rédacteurs et les éditeurs ne peuvent assumer la responsabilité de la validité des documents. Ni les auteurs, ni les éditeurs, ni toute autre personne associée à cette publication, ne peuvent être tenus responsables de toute perte, dommage ou responsabilité directement ou indirectement causés ou supposés être causés par le manuel de formation et ses outils.

Le manuel de formation à l'agriculture biologique pour l'Afrique est basé sur des recherches financées par la Fondation Bill & Melinda Gates et la Fondation Syngenta pour l'agriculture durable. Les résultats, conclusions et recommandations du manuel sont ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les positions ou les politiques des deux fondations, ni celles de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH ou du Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ).

Veuillez citer cette publication comme suit :
FiBL (2021) : Manuel de formation en agriculture biologique pour l'Afrique. Version 1.0, 2021. Institut de recherche en agriculture biologique FiBL, Frick.

ISBN 978-3-03736-411-6

SOMMAIRE

1. Introduction	1
2. Percevoir la ferme comme une entreprise	6
3. Investir dans la productivité à long terme de la ferme	10
4. Planification cyclique et suivi des activités agricoles	13

6 GESTION D'UNE FERME BIOLOGIQUE



JEU DE TRANSPARENTS



LIVRET 14: COMMENT GÉRER MA FERME BIOLOGIQUE ?

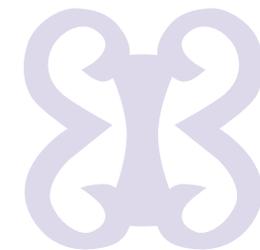
Objectifs d'apprentissage pour les agricultrices et agriculteurs :

- › Reconnaître la ferme comme une entreprise axée sur une réduction au minimum des dépenses et une optimisation des bénéfices provenant de l'exploitation agricole.
- › Apprendre à gérer la ferme comme une entreprise qui nécessite un planning régulier et la tenue de registres.
- › Comprendre la nécessité d'investir dans la productivité à long terme de la ferme pour assurer sa survie.
- › Comprendre la pertinence de faire de la ferme une unité autonome pour réduire au minimum les risques liés à la production et les risques financiers.

1. Introduction

La gestion d'une ferme biologique poursuit le même objectif sous-jacent que toute autre entreprise : elle vise à augmenter les bénéfices pour l'agriculteur/ agricultrice ou le groupe d'agriculteurs. Cela se fait généralement en suivant deux approches. Premièrement, les agricultrices et agriculteurs biologiques se concentrent sur la réduction des dépenses en optimisant l'utilisation des ressources propres de la ferme. Deuxièmement, ils mettent l'accent sur la réduction au minimum des risques liés à la production et des risques financiers qui pourraient être causés par les stress climatiques, les attaques de ravageurs et de maladies ou les fluctuations des prix.

L'une des ressources les plus précieuses d'une ferme biologique est la fertilité de ses sols, car elle assure la productivité à long terme de la ferme. Une bonne diversification des cultures et des produits d'origine animale améliorera les opportunités de marché et aidera à réduire les risques liés à la production et les risques financiers. En tant que gestionnaire de l'entreprise agricole, l'agriculteur ou l'agricultrice se trouve au cœur de toutes les activités de la ferme. Il ou elle détermine les objectifs de développement de la ferme et ses performances futures, et prend des décisions sur les denrées à produire, le lieu de production, la quantité, les méthodes de production, les lieux et les modalités de vente, etc.



Toutefois, pour prendre les bonnes décisions, il ou elle doit évaluer au plus juste les ressources et le potentiel de la ferme ainsi que les dépenses, les rendements et les profits résultant des activités agricoles. Cette étape sera suivie d'un processus continu et cyclique de planification, d'organisation et de suivi des activités de la ferme. L'agriculteur ou l'agricultrice a donc continuellement besoin de nouvelles informations et connaissances qu'il ou elle peut acquérir en assistant à des formations, mais aussi au gré de rencontres et de discussions avec d'autres agriculteurs. Cette approche lui demande en outre d'être proactif, de tester et d'utiliser de nouvelles pratiques, variétés et espèces afin de continuer à améliorer la ferme.

1.1 Principaux freins à la bonne gestion des fermes en Afrique

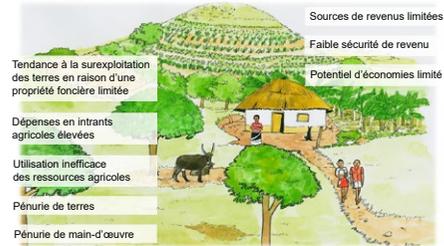
- › **Sources de revenus limitées dans les fermes** : dans la plupart des sociétés africaines, l'agriculture est pratiquée avec l'objectif premier de produire assez de nourriture pour la consommation du ménage. Tout surplus est alors vendu sur le marché. L'argent obtenu aide les agricultrices et agriculteurs à accéder aux produits et services que la ferme ne peut pas produire : vêtements, articles scolaires et ménagers, etc. Comme les fermes familiales africaines tendent à être petites et à ne cultiver qu'un choix limité de cultures, la plupart des agriculteurs ne sont pas en mesure de satisfaire tous leurs besoins essentiels grâce aux fermes. Cela s'explique par le fait qu'ils sont généralement exposés aux mêmes risques liés à la production et à la commercialisation.
- › **Potentiel limité d'épargne** : la plupart des agricultrices et agriculteurs n'ont pas la capacité de faire des économies leur permettant d'investir dans l'amélioration à long terme des conditions de production. Le revenu issu de la production est plutôt dépensé pour répondre aux besoins ménagers liés à la nourriture, à l'éducation, aux soins de santé et aux activités sociales (mariages, funérailles). Il reste donc peu ou pas d'argent pour réinvestir dans les activités de la ferme.
- › **Prise de décision communautaire** : de nombreuses sociétés africaines pensent et travaillent de manière communautaire. Elles prennent les décisions agricoles ensemble, déterminant les cultures à cultiver, la période et le lieu de production et le producteur. À travers cette interaction, les agriculteurs et agricultrices apprennent les uns des autres et établissent une rela-





DÉFIS TYPIQUES DE LA GESTION D'UNE FERME

Défis typiques de la gestion d'une ferme



Manuel de formation en agriculture biologique pour l'Afrique M06 Gestion d'une ferme biologique 1

tion de confiance. Le revers de la médaille est qu'une telle prise de décision collective limite l'indépendance et par conséquent l'intérêt d'un agriculteur individuel à mettre en œuvre des innovations et des améliorations.

- › **Régime foncier/propriété terrienne** : dans de nombreuses zones d'Afrique, les agricultrices et agriculteurs ne possèdent pas les terres sur lesquelles ils produisent leurs cultures ou élèvent leurs animaux. Pour cette raison, au lieu d'investir dans une amélioration à long terme de la productivité des terres, ils ont tendance à surexploiter ces surfaces, causant des dommages substantiels dus au surpâturage et à l'exploitation minière des sols. Par ailleurs, dans ce cas, les agriculteurs ne peuvent pas utiliser les terres pour obtenir des prêts ou pour mener des activités bénéfiques à long terme comme la plantation d'arbres.
- › **Rareté des terres** : ce problème se pose surtout dans les zones densément peuplées disposant de peu de terres arables. Dans ces conditions, les agricultrices et agriculteurs risquent de ne pas être capables de produire assez pour vivre correctement de leurs cultures. Des systèmes de production intensifs et potentiellement plus rentables tels que la production maraîchère, l'élevage de volaille, la production de miel, etc. peuvent être limités, faute d'expérience, de connaissances et d'argent pour investir.
- › **Manque de main-d'œuvre** : l'augmentation du nombre d'enfants allant à l'école, la migration rurale-urbaine et l'épidémie de SIDA ont conduit à la généralisation du manque de main-d'œuvre dans la plupart des zones rurales. Le problème se pose surtout dans les cultures comme le riz, le café, etc., où il y a une forte demande de main-d'œuvre, soit pendant la plantation soit pendant la récolte. Cela implique que les coûts de main-d'œuvre ont grimpé à un niveau qui pourrait ne plus être rentable pour une ferme typique.

Bien que les défis énumérés ci-dessus puissent différer légèrement entre petites et grandes fermes, leurs effets sur une bonne gestion restent les mêmes.

Ce chapitre présente des outils clés pour bien gérer une entreprise agricole. Il souligne l'importance d'une analyse approfondie de la situation de la ferme en termes de ressources disponibles, lesquelles sont absolument indispensables pour transformer la ferme en une entreprise biologique productive et rentable à court et long terme.



Discussion autour des principaux freins à la bonne gestion d'une ferme

Pour comprendre les facteurs limitant la bonne gestion d'une ferme dans un contexte local, évaluez la situation locale en posant aux agricultrices et agriculteurs les questions suivantes portant sur différents thèmes :

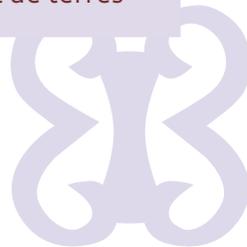
Sources de revenu :

quelles autres activités génératrices de revenus pratiquez-vous en dehors de l'agriculture ?

Épargne : que pensez-vous de l'épargne ?

Prise de décision : qui prend les décisions concernant le choix des cultures, du lieu et de la technique de production et du producteur ?

Terres : les terres que vous cultivez et où vous élevez vos animaux vous appartiennent-elles ? Y a-t-il suffisamment de terres





CARACTÉRISTIQUES D'UNE FERME BIOLOGIQUE IDÉALE

Caractéristiques d'une ferme biologique idéale

Gérer efficacement les ressources naturelles tout en atteignant des **objectifs écologiques**

Prévenir l'érosion et le tassement du sol

Augmenter la teneur en matière organique du sol

Promouvoir la diversité naturelle des organismes

Recycler les matières organiques de l'exploitation et réduire au minimum l'utilisation d'intrants externes



Manuel de formation en agriculture biologique pour l'Afrique

M06 Gestion d'une ferme biologique

2

1.2. Caractéristiques d'une ferme biologique idéale

L'agriculture biologique tend à gérer efficacement les ressources naturelles pour satisfaire les besoins humains, tout en maintenant la qualité de l'environnement et en préservant les ressources. L'agriculture biologique vise donc à atteindre, dans le même temps, des objectifs économiques, écologiques et sociaux :

1. Objectifs écologiques : « Comment la ferme contribue-t-elle à protéger la nature et à assurer la survie d'organismes vivants ? »
2. Objectifs sociaux : « Comment d'autres personnes tirent-elles profit de la ferme ? »
3. Objectifs économiques : « Quel bénéfice puis-je générer à partir de la ferme ? »

Les objectifs écologiques

Les objectifs écologiques concernent essentiellement la préservation du nombre de ressources naturelles et de leur qualité. L'agriculture doit se pratiquer en symbiose avec l'environnement, de sorte à protéger le sol, l'eau, l'air, les plantes et les animaux et à améliorer leur qualité. Les agricultrices et agriculteurs biologiques accordent une attention particulière à la fertilité du sol, à la préservation d'une grande biodiversité des plantes et des animaux, et à un élevage respectueux des bêtes.

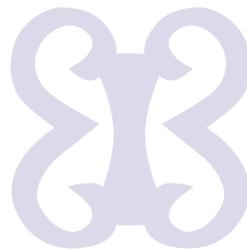
Les principaux objectifs environnementaux sont :

- > la prévention des pertes et des destructions du sol causées par l'érosion et le compactage ;
- > l'augmentation de la teneur en humus du sol ;
- > le recyclage de la matière organique de la ferme et la réduction de l'utilisation d'intrants externes ;
- > la promotion d'une diversité naturelle d'organismes, critère indispensable à l'équilibre d'un écosystème naturel ;
- > la prévention de la pollution du sol, de l'eau et de l'air ;
- > la garantie d'un élevage qui tient compte du comportement naturel des animaux ;
- > l'utilisation, dans la mesure du possible, d'énergies renouvelables.

Pour atteindre ces objectifs, les agricultrices et agriculteurs biologiques mettent en place des rotations de cultures, pratiquent la culture associée et la culture de

disponibles pour accroître la production ?

Main-d'œuvre : disposez-vous d'une main-d'œuvre suffisante provenant de votre famille ?





CARACTÉRISTIQUES D'UNE FERME BIOLOGIQUE IDÉALE

Caractéristiques d'une ferme biologique idéale

Gérer efficacement les ressources naturelles tout en atteignant des **objectifs sociaux**



Manuel de formation en agriculture biologique pour l'Afrique MOI Gestion d'une ferme biologique 3

couverture, plantent des haies et mettent en œuvre des systèmes d'agroforesterie. Par ailleurs, ils renoncent à l'utilisation d'engrais chimiques, de pesticides de synthèse et d'organismes génétiquement modifiés (OGM), lesquels se sont avérés avoir des effets négatifs sur la nature.

Les objectifs sociaux

L'agriculture biologique vise à améliorer les bénéfices sociaux pour l'agricultrice ou l'agriculteur, sa famille et la communauté en général.

Les principaux objectifs sociaux comprennent :

- > la création de bonnes conditions de travail pour toutes et tous ;
- > la garantie d'une alimentation adéquate pour toute la famille, basée sur des aliments sains ;
- > la garantie d'une production suffisante pour assurer la subsistance et les revenus ;
- > la promotion de conditions de travail équitables et favorables pour les travailleuses et travailleurs engagés ;
- > la promotion de l'apprentissage et de l'application du savoir local.

Sur le plan social, au niveau du ménage, une participation équitable de tous les membres de la famille aux activités agricoles et un juste partage des bénéfices générés par ses activités sont essentiels. Au niveau communautaire, il s'agit de partager les connaissances et les expériences et de renforcer la collaboration afin d'obtenir des bénéfices plus élevés.

Les objectifs économiques

D'un point de vue économique, l'agriculture biologique vise à optimiser les bénéfices financiers pour assurer la survie et le développement de la ferme, à court et long terme. Une ferme biologique ne doit pas seulement couvrir les coûts de production, mais aussi répondre aux besoins ménagers de la famille de l'agriculteur ou de l'agricultrice.



Travail en groupe : dessiner une carte de la ferme en indiquant les principales ressources

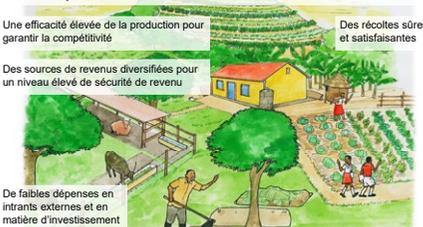
Montrez aux agricultrices et agriculteurs un exemple de carte de ferme (voir diapositive 5) et expliquez-leur comment dessiner la carte d'une ferme. Ensuite, répartissez-les en groupes de 2 à 3 personnes en leur fournissant des crayons et du papier, et laissez chaque agriculteur/agricultrice dessiner la carte de sa ferme en le/la priant d'indiquer les principales ressources.



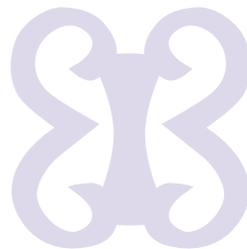
CARACTÉRISTIQUES D'UNE FERME BIOLOGIQUE IDÉALE

Caractéristiques d'une ferme biologique idéale

Gérer efficacement les ressources naturelles tout en atteignant des **objectifs économiques**



Manuel de formation en agriculture biologique pour l'Afrique MOI Gestion d'une ferme biologique 4



Les principaux objectifs économiques comprennent :

- > des récoltes sûres et satisfaisantes ;
- > de faibles dépenses en intrants externes et en matière d'investissement ;
- > des sources de revenus diversifiées pour sécuriser de manière optimale les revenus ;
- > des produits agricoles à forte valeur ajoutée grâce à l'amélioration de la qualité et la transformation des produits à la ferme ;
- > une efficacité élevée dans la production pour assurer la compétitivité.

Les agricultrices et agriculteurs biologiques essaient d'atteindre les objectifs économiques en créant différentes sources de revenus provenant des activités à la ferme et en dehors de celle-ci. Généralement, ils adoptent un système mixte de production associant différentes cultures et productions animales. Ces objectifs comprennent également le fait d'être, autant que possible, autosuffisant en matière de semences, fumiers, pesticides, nourriture, fourrage et sources d'énergie, afin de réduire autant que possible les dépenses pour l'achat de produits externes à la ferme.

2. Percevoir la ferme comme une entreprise

La plupart des petit-es exploitant-es agricoles en Afrique ne considèrent pas leur ferme comme une entreprise. En d'autres termes, ils/elles cultivent les champs et élèvent les animaux comme l'ont fait leurs parents ou le fait leur communauté depuis des générations. Il est rare qu'ils/elles réfléchissent sérieusement au développement de la ferme et se fixent des objectifs pour répondre aux besoins en matière de revenus présents et futurs.

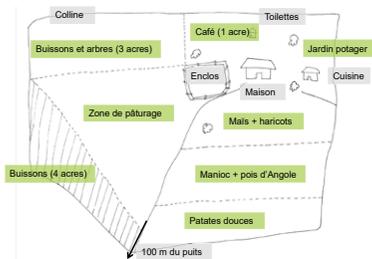
Considérer une ferme comme une entreprise demande une analyse minutieuse des ressources disponibles en vue d'appréhender le plein potentiel de l'exploitation. Les résultats de l'analyse sont ensuite comparés à l'utilisation actuelle des ressources, afin d'identifier tout manquement et de proposer les améliorations nécessaires. L'étape suivante consiste à sélectionner soigneusement les pratiques et les activités de culture et d'élevage nécessaires pour améliorer la productivité à court et long terme de la ferme.





CARTE DE FERME INDIQUANT LES RESSOURCES

Exemple : carte de ferme indiquant les principales ressources



Manuel de formation en agriculture biologique pour l'Afrique M06 Gestion d'une ferme biologique 5

2.1 Cartographie des ressources de la ferme

La cartographie des ressources est le processus d'identification de toutes les ressources physiques, en terres arables et en eau disponibles dans une ferme. Dans ce but, on trace une carte de la ferme comprenant tous les champs cultivés (types de cultures et zone couverte inclus), les types de sols, les buissons/forêts, les sources d'eau, les collines, les vallées et toutes les infrastructures telles que les routes et les bâtiments. En outre, la main-d'œuvre disponible, la surface totale des terres, les accès à l'eau, les outils ainsi que le nombre et les types d'animaux sont identifiés et énumérés.

L'exercice de cartographie des ressources aide les agricultrices et agriculteurs à :

- Identifier les types de ressources disponibles dans leur ferme.
- Estimer la quantité de ressources actuellement utilisées.
- Connaître la quantité de ressources entrant (input) dans la ferme et sortant (output) de celle-ci à chaque saison.
- Planifier comment tirer davantage profit des ressources utilisées et inutilisées en vue d'améliorer la ferme, par exemple en répartissant plus efficacement la main-d'œuvre entre les différentes activités agricoles.

2.2 Évaluation de la situation actuelle et définition des objectifs

Après avoir identifié toutes les ressources disponibles dans la ferme, il est possible d'évaluer le statut actuel de celle-ci par rapport aux idéaux que propose l'agriculture biologique et aux objectifs que le fermier ou la fermière voudrait atteindre.

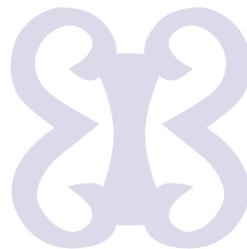
En comparant les caractéristiques d'une ferme biologique idéale avec la situation actuelle de leur ferme, les agricultrices et agriculteurs sont en mesure de fixer des objectifs à court et long terme pour leur exploitation. Les objectifs à long terme peuvent se référer à l'un des critères suivants :

- > diversification des sources de revenus ;
- > diminution de la dépendance aux intrants externes ;
- > amélioration du niveau et de la sécurité de rendement ;
- > utilisation efficace des ressources telles que la main-d'œuvre et la surface cultivable ;



Discussion/travail en groupe : comparer la situation actuelle de la ferme avec les objectifs de développement

Prenez un exemple de carte de ferme et la liste de ressources respective, et discutez avec les agricultrices et agriculteurs des mesures à prendre afin de transformer l'exploitation en une ferme biologique idéale. Notez toutes les recommandations et aidez les participant-es à fixer des objectifs d'amélioration de la ferme à court et long terme. Puis laissez-les discuter par groupe de 2 à 3 personnes des mesures à prendre dans le cadre de l'amélioration de leurs fermes. Quels objectifs pourraient permettre d'améliorer leurs fermes à court et long terme ?



- › valeur ajoutée sur la ferme ;
- › amélioration de la rentabilité de la ferme.

Les exemples d'objectifs spécifiques à court terme comprennent :

- › l'introduction d'autres cultures pour répondre aux exigences de la rotation des cultures et de la culture associée ;
- › l'agrandissement de la surface de production et l'utilisation efficace de la main-d'œuvre à travers une meilleure planification ;
- › l'introduction d'animaux sur la ferme pour avoir une source de fumier et accroître les sources de revenus de l'exploitation ;
- › l'établissement de suffisamment de sources de nourriture, de fourrage, de semences, de fumier, de pesticides, de bois de chauffage et d'énergie, afin de réduire au minimum les achats de produits externes à la ferme ;
- › la construction d'un magasin à la ferme dans le but d'ajouter de la valeur aux produits agricoles et d'augmenter le revenu et le bénéfice ;
- › l'initiation d'activités non agricoles dans la ferme ou en dehors de celle-ci pour augmenter le revenu.

2.3 Évaluation de la rentabilité actuelle de la ferme

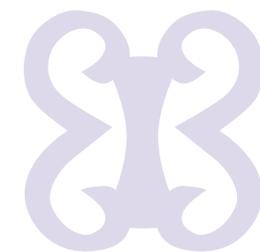
Lorsque l'un des objectifs de l'agriculteur ou de l'agricultrice est d'améliorer la rentabilité de la ferme, la première chose à faire est d'évaluer celle-ci. Cette évaluation nécessite de comparer la somme d'argent dépensée pour différentes activités de production dans la ferme (dépenses) et l'argent provenant de la vente des produits agricoles (revenu). La différence entre les dépenses et le revenu indiquera combien la ferme rapporte actuellement (bénéfice).

Pour déterminer le bénéfice total réalisé par la ferme, il faut additionner tous les revenus générés par les activités menées à la ferme et en dehors, puis soustraire les dépenses nécessaires à la réalisation de ces activités. Dans ce sens, le bénéfice de la ferme représente l'argent qu'il reste à l'agriculteur, par rapport au montant total reçu de sources variées, une fois que tout le travail ainsi que le matériel et les services utilisés dans la ferme ont été payés. Ce bénéfice permet à l'agriculteur de couvrir les dépenses ménagères et de faire des investissements et des économies.



Exercice individuel : évaluation des sources de revenu

Laissez chaque participant-e identifier les différentes sources de revenu de sa ferme et l'utilisation du revenu d'une saison. Chaque participant-e doit noter ses résultats sur papier en spécifiant pour chaque source la somme d'argent respective. Rassemblez les notes et collez-les au mur. Sélectionnez quelques papiers et utilisez-les pour déterminer le montant de bénéfices que les fermes génèrent.





CALCULER LES BÉNÉFICES DE LA FERME

Calculer le bénéfice de la ferme

Sources de revenu :

- Vente de produits agricoles
- Location de main-d'œuvre, d'outils, de machines ou de terres
- Activités ou services non agricoles

Total = revenu



Utilisation de l'argent :

- Besoins ménagers
- Coûts variables de la ferme
- Coûts fixes de la ferme

Total = coûts

Bénéfice = revenu - coûts



Manuel de formation en agriculture biologique pour l'Afrique M06 Gestion d'une ferme biologique

6

En plus de la rentabilité économique, l'agriculture (et spécialement l'agriculture biologique) peut offrir à l'agriculteur et à sa famille de nombreux autres bénéfices tels que la satisfaction et une vie saine. Toutefois, ces bénéfices sont difficiles à quantifier en numéraire. Bien qu'ils ne soient pas inclus dans le calcul des bénéfices actuels des activités agricoles, ils contribueront largement à la rentabilité future de la ferme.

Les principales sources de revenu (argent) de la ferme comprennent :

- › la vente de produits agricoles tels que les cultures, les animaux, les produits d'origine animale (œufs, lait, etc.), les semences, les matériaux de plantation, le fumier, les matériaux de paillage ou d'autres produits issus de la ferme (bois, bois de chauffage, charbon de bois, briques, etc.) ;
- › la location de la main-d'œuvre, d'outils, de machines ou de terres ;
- › les paiements et donations provenant des visiteurs de la ferme ;
- › les activités et services exercés en dehors de la ferme comme la fabrication de briques ou de charbon de bois, la récolte de produits sauvages, etc.

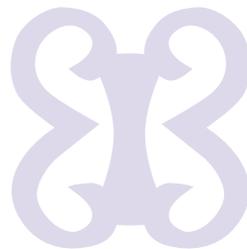
Les principales utilisations du revenu (argent) de la ferme comprennent :

- › **Les besoins du ménage** : il s'agit des coûts associés au bien-être de l'agriculteur et de sa famille tels que la nourriture, l'eau, la santé, l'éducation, le logement, les vêtements et les loisirs.
- › **Les coûts variables de la ferme** : il s'agit des dépenses que l'agriculteur fait chaque fois qu'il veut entreprendre une activité ou augmenter la production. Les coûts variables comprennent les semences, les matériaux de plantation, les animaux à élever, le fumier, les matériaux de paillage, la main-d'œuvre (y compris la main-d'œuvre familiale), le carburant, les matériaux d'emballage, la location annuelle ou saisonnière de terres, la location d'équipements, etc.
- › **Les coûts fixes de la ferme** : ceux-ci sont des dépenses engagées une fois pour des articles que l'agriculteur utilise sur une longue période. Les coûts fixes comprennent le fermage (si les terres sont louées) ou l'achat de terres, les machines, les bâtiments agricoles, les outils, etc.



Discussion : comment l'agriculture biologique peut-elle améliorer la productivité de la ferme ?

En vous appuyant sur les mêmes exemples de fermes que ceux utilisés dans la section 2.2, demandez aux participant-es d'identifier la manière dont l'agriculture biologique peut améliorer ces fermes. Listez toutes les contributions et aidez les participant-es à identifier celles qui concernent spécifiquement l'agriculture biologique avant d'introduire les discussions générales ci-dessous.



3. Investir dans la productivité à long terme de la ferme

La productivité d'une ferme dépend de plusieurs facteurs (production agricole, risques liés à la production, coûts de production, accès aux marchés, etc.). Cela implique qu'elle peut être améliorée à travers chacune des stratégies suivantes :

- › Augmenter les productions végétale et animale de la ferme.
- › Réduire au minimum les risques liés aux productions végétale et animale.
- › Créer de la valeur ajoutée pour obtenir de meilleurs prix ou accéder aux marchés premium.
- › Réduire les coûts de production, surtout ceux relatifs aux intrants agricoles.
- › Entreprendre d'autres activités pour compléter le revenu de la ferme.

L'adoption de l'agriculture biologique aide à augmenter les chances d'accroître la productivité d'une ferme à travers les stratégies suivantes :

Réduire les risques liés à la production

Les potentielles implications négatives de la sécheresse, les dommages causés par les ravageurs et les maladies ainsi que les pertes post-récoltes sont réduits au minimum grâce à l'agriculture biologique. Celle-ci promeut notamment la diversification des productions végétale et animale, l'amélioration de la fertilité du sol et un recours limité aux intrants externes, réduisant ainsi aussi bien les risques liés à la production que les risques financiers.

Le revenu de nombreux petits exploitants et exploitantes agricoles dépend, dans une large mesure, directement de la vente de la récolte des cultures et/ou des produits d'origine animale. Si les prix de ces denrées chutent, ces agricultrices et agriculteurs sont inévitablement confrontés à des problèmes. Même quand les prix sont stables, il peut s'ensuivre de grandes pertes en cas de chute soudaine des récoltes, par exemple due à des ravageurs ou des maladies qui n'ont pas pu être suffisamment contrôlés. Les fermes biologiques hautement diversifiées, produisant un éventail de cultures, souffriront moins des fluctuations des récoltes. Si une culture échoue, une autre sera récoltée pour combler les pertes ; quand bien même, si les prix sur les marchés chutaient, les autres activités agricoles assureraient un niveau de sécurité suffisant. Une autre stratégie de gestion des risques adoptée par les fermes biologiques consiste à réduire les coûts de production en remplaçant la plupart des intrants achetés, externes à l'exploitation, par des intrants internes.



Discussion : évaluation des risques liés à la production

Déterminez avec les agricultrices et agriculteurs les facteurs pertinents pour évaluer les risques liés à la production. Discutez avec eux du niveau de risque et des possibilités de réduction de ces risques dans leurs fermes.



Améliorer la production globale

En agriculture biologique, on peut avant tout améliorer la production agricole totale en utilisant des variétés végétales tolérantes et des races animales adaptées soigneusement sélectionnées, qui offrent de bons rendements dans les conditions locales. En outre, le rendement des cultures est augmenté grâce à une meilleure fertilité des sols et une gestion efficace des ravageurs et des maladies. La culture associée est souvent considérée comme un outil permettant une utilisation plus efficace de l'espace, des nutriments et de l'eau et, par conséquent, de meilleures récoltes.

Une autre approche visant à améliorer la production globale consiste à intensifier la production. Pour ce faire, on augmente généralement l'assimilation des nutriments, spécialement là où la faible fertilité du sol limite les rendements des cultures. L'investissement dans la production de compost contribue à une meilleure fertilité du sol et à une meilleure nutrition des plantes. Au cas où de la biomasse verte serait disponible, l'intensification pourrait se faire par l'intégration de l'élevage, qui fournit de la viande, du lait et du fumier. La production animale pourrait être perfectionnée en optimisant les rations alimentaires, par exemple à travers l'introduction de légumineuses pour augmenter l'apport en protéines, et en améliorant les conditions de détention des animaux pour mieux contrôler les parasites et les maladies.

Lorsqu'on étend les surfaces cultivées, une augmentation de la mécanisation peut s'avérer nécessaire. Par ailleurs, l'intensification pourrait être atteinte en introduisant l'irrigation. Si l'eau est rare, des arroseurs flexibles ou l'irrigation goutte à goutte pourraient représenter un bon investissement stratégique. La production finale peut également être améliorée en réduisant les pertes pendant la croissance de la culture, la récolte et le processus post-récolte.

Accroître la valeur de la production agricole

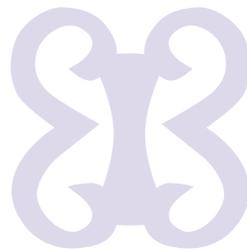
Afin d'augmenter la valeur marchande des produits agricoles, les agricultrices et agriculteurs peuvent adopter différentes stratégies :

- > Entreprendre des activités plus rentables telles que la production maraîchère, laitière, avicole ou porcine, pour autant que l'exploitation puisse satisfaire aux exigences en matière de fourrage et de gestion.
- > Améliorer la qualité des produits en investissant dans de bons entrepôts, où les produits peuvent être stockés, pour réduire les pertes post-récoltes et bénéficier des prix hors saison, généralement considérablement plus élevés.



Discussion : évaluation du potentiel d'amélioration de la production globale de la ferme

Déterminez avec les agricultrices et agriculteurs le potentiel d'amélioration de la production globale de la ferme. Quels facteurs limitent la production ? Existe-t-il des approches durables, peu coûteuses et à faibles risques visant à améliorer la production ?





AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ DE LA FERME À LONG TERME

Stratégies visant à améliorer la productivité de la ferme à long terme

Réduire les risques liés à la production :

- Diversifier la production
- Renforcer la fertilité des sols
- Réduire l'utilisation d'intrants externes

Améliorer la production globale :

- Utiliser des variétés améliorées et adaptées
- Améliorer la fertilité des sols
- Assurer une gestion appropriée des ravageurs et des maladies
- Intégrer la production animale

Accroître la valeur des produits agricoles :

- Entreprendre des activités rentables
- Améliorer la qualité des produits
- Mettre en place des installations de stockage et de traitement
- Obtenir la certification biologique

Réduire les dépenses :

- Produire son propre fumier
- Produire ses propres semences et matériaux de plantation
- Fabriquer ses propres pesticides
- Partager des équipements et des machines



Manuel de formation en agriculture biologique pour l'Afrique M06 Gestion d'une ferme biologique

7

- › La mise en œuvre d'activités de transformation et de stockage pourrait permettre l'accès à de nouveaux et meilleurs marchés. Des activités simples de transformation à la ferme telles que le battage, la mouture, la fermentation, le calibrage, le nettoyage, etc. peuvent, si elles sont bien mises en œuvre, augmenter la valeur des produits agricoles. Si l'agriculteur ou l'agricultrice est en mesure de faire davantage d'investissements, il ou elle peut démarrer des activités de transformation plus complexes telles que la production de confitures, de fruits séchés et de légumes conservés dans du vinaigre ou la transformation du lait en beurre, en fromage, en yaourt, en beurre clarifié, etc.
- › Une certification spécifique des denrées comme produits biologiques ou produits du commerce équitable peut permettre d'obtenir des prix plus élevés, notamment sur les marchés d'exportation.
- › Le type de marché où les produits sont vendus influencera le prix. Dans de nombreux cas, les agriculteurs sont exploités par des intermédiaires qui achètent à des prix inéquitables. Si tel est le cas, la commercialisation directe des produits peut être une option. Pour vendre à d'importants grossistes, une fourniture régulière de produits est nécessaire. Un seul fermier pourrait ne pas être en mesure de fournir une quantité suffisante au grossiste. Dès lors, former ou rejoindre un réseau de productrices et producteurs (coopérative) peut être une bonne option pour accéder à un meilleur marché et gagner en pouvoir de négociation face aux commerçants.

Réduire les dépenses dans la mesure du possible

L'agriculture biologique vise à fermer les cycles de substances nutritives et d'énergie et à utiliser au mieux les ressources propres de la ferme pour être, autant que possible, autosuffisante. L'agriculture biologique tend donc à être un système agricole à faible apport d'intrants externes. Cette approche comprend :

- › l'utilisation de plantes disponibles localement pour préparer soi-même des pesticides botaniques ;
- › la production et la multiplication de ses propres semences, jeunes plants et autres matériaux de plantation ;
- › l'utilisation de ressources localement disponibles de fumiers, y compris les déchets provenant des usines de transformation agricole locales, et l'élevage de ses propres animaux pour obtenir du fumier et d'autres avantages ; l'usage des déchets de cuisine, de taille des arbres et des haies, soit comme compost



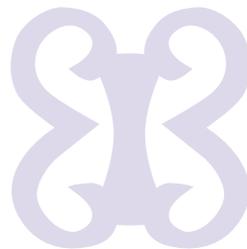
Discussion : analyse de la valeur des produits agricoles

Analysez avec les agricultrices et agriculteurs la valeur des produits de leurs fermes. Est-il possible d'augmenter cette valeur ? Discutez ensemble des différentes options qui s'offrent à eux.



Discussion : analyse des dépenses de la ferme

Réfléchissez avec les agricultrices et agriculteurs aux dépenses identifiées en section 2.2. Quelle part du revenu est utilisée pour couvrir les dépenses de la ferme ? Existe-t-il des moyens de réduire certaines de ces dépenses en vue d'augmenter le bénéfice ?





BUT DE LA PLANIFICATION

Le but de la planification



Manuel de formation en agriculture biologique pour l'Afrique M06 Gestion d'une ferme biologique

8

- soit comme matériaux de paillage, contribuera également à augmenter les sources de fumier sur la ferme ;
- > la production d'aliments pour les besoins de la famille et de fourrage pour les animaux ;
- > le partage d'équipements et de machines entre voisins ou au sein d'un groupement d'agriculteurs, ce qui permet d'obtenir l'argent pour l'achat des équipements grâce à un prêt de groupe ;
- > l'utilisation des matériaux localement disponibles pour la construction des bâtiments et des structures de la ferme ;
- > le développement de méthodes de production permettant d'économiser de la main-d'œuvre, par exemple en mettant en place des cultures intercalaires pour réduire le temps de désherbage manuel.

4. Planification cyclique et suivi des activités agricoles

En tant que gestionnaire de l'exploitation agricole, l'agriculteur ou l'agricultrice détient la vision de sa ferme (p. ex., le développement de la ferme). Son premier rôle clé est celui de preneur/preneuse de décisions, qui consiste à choisir ce qui doit être fait dans la ferme, où, quand et par qui.

Une bonne compréhension des ressources et du potentiel de l'exploitation permet à l'agriculteur ou l'agricultrice de fixer des objectifs relatifs au développement de sa ferme. Ces objectifs ne pourront être atteints qu'à travers la mise en œuvre d'un ensemble donné d'activités nécessitant un suivi adéquat et permanent. Leur mise en œuvre permettra à l'exploitant-e d'acquérir de l'expérience et des connaissances, lesquelles l'aideront à se fixer de nouveaux objectifs et ainsi de suite. C'est ce que l'on appelle un « processus de planification cyclique », un processus continu réalisé pour assurer que la ferme est conduite de « ce qu'elle est » à « ce que je veux/nous voulons qu'elle soit ».

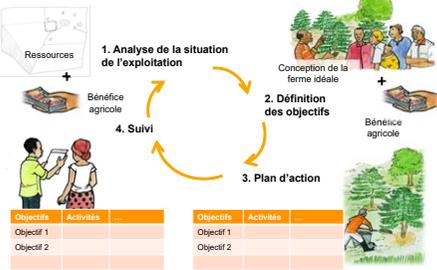
Une bonne planification est l'un des aspects clés de la gestion à pratiquer régulièrement. Elle fournit une feuille de route et une direction pour transformer la ferme, pour passer d'une situation actuelle à une situation désirée ou pour ne pas perdre de vue un objectif donné. La planification désigne le processus de préparation d'un ensemble d'activités reliées entre elles, à mettre en œuvre dans un délai précis, et des ressources nécessaires pour atteindre l'objectif fixé. Il s'agit





PROCESSUS DE PLANIFICATION

Le processus de planification



Manuel de formation en agriculture biologique pour l'Afrique M06 Gestion d'une ferme biologique 9

de distribuer les ressources entre les différentes activités de la ferme de façon organisée et cohérente pour atteindre les meilleurs résultats, tout en réduisant au minimum le gaspillage et les doubles emplois.

4.1 Développement d'un plan de ferme

Le résultat du processus de planification est le « plan de ferme », qui sert de guide pour mener à bien les activités nécessaires à l'obtention des résultats souhaités et à la réalisation des changements désirés.

Le processus de planification de la ferme comprend les étapes suivantes :

1. Analyser la situation actuelle

Cette étape a déjà été discutée dans le chapitre 2, en particulier dans les sections 2.2 et 2.3, où la situation actuelle de production et la rentabilité de la ferme ont été analysées.

2. Fixer des objectifs

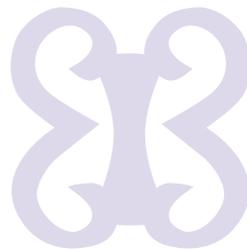
Le plan de ferme sert avant tout à fixer les objectifs que l'agricultrice ou l'agriculteur, le groupe d'agriculteurs ou la communauté souhaitent atteindre, compte tenu de la situation actuelle de la ferme. Les changements nécessaires devront être mis en œuvre sur une période donnée. Les objectifs doivent donc être précis et réalisables au vu de la situation de la ferme et dans le délai imparti. Les objectifs discutés dans la section 2.2 peuvent servir d'exemples.

3. Identifier des activités et innovations spécifiques

À partir des objectifs fixés au point 2, des activités claires et spécifiques doivent être identifiées. Ces activités précisent la manière d'atteindre les objectifs.

4. Planifier la mise en œuvre

Le plan doit également indiquer l'ordre chronologique et le délai dans lesquels les différentes activités seront menées.



5. Désigner les responsables et déterminer le besoin en main-d'œuvre

Il est également nécessaire de désigner les personnes responsables des différentes activités identifiées au point 3. Les personnes indiquées doivent avoir les connaissances et les capacités nécessaires à la mise en œuvre de l'activité respective ou être dûment formées pour comprendre la tâche dont elles ont la responsabilité.

6. Déterminer le budget et les ressources nécessaires

Les coûts associés aux activités planifiées et toutes les autres ressources nécessaires telles que la main-d'œuvre ou les machines doivent être identifiés. Il doit être indiqué si le matériel nécessaire sera acheté, partagé ou loué.

Le plan de ferme doit être facile à comprendre et à mettre en œuvre pour les agricultrices et agriculteurs. Si un plan détaillé est nécessaire (p. ex. pour emprunter de l'argent), il convient de solliciter l'aide d'un conseiller afin d'élaborer un business plan. (Des informations complémentaires sont disponibles dans le module « Marketing et commerce »).

Travail en groupe : exercice de planification

Sélectionnez l'un des exemples de fermes utilisés en section 2.2 pour montrer aux participant-es comment développer un plan de ferme en suivant les étapes ci-dessous :

- › Analyser la situation actuelle : quelle est la situation actuelle de la/des ferme(s) ? Utilisez l'analyse indiquée dans le chapitre 2.
- › Fixer des objectifs : quels objectifs voulons-nous atteindre ? Utilisez les objectifs fixés dans la section 2.2. Par exemple, un objectif peut être d'introduire une vache laitière pour obtenir du lait et du fumier.
- › Identifier des activités spécifiques à entreprendre : comment les objectifs seront-ils atteints ? Par exemple, les activités liées à l'objectif d'introduire une vache laitière pour obtenir du lait et du fumier comprennent la recherche, auprès d'autres agriculteurs ou de l'agent de vulgarisation local, d'informations concernant les races adaptées aux conditions locales, les types de fourrage, le prix d'achat d'une vache et le traitement des maladies courantes. D'autres activités à mener sont : la production d'herbe fourragère et de légumineuses en quantité suffisante ; la séparation par une clôture de l'enclos où la vache





UN REGISTRE GÉNÉRAL POUR CHAQUE PARCELLE

Un registre général pour chaque parcelle

Nom de l'agriculteur/agricultrice : _____ Année : _____ Culture : _____
Surface cultivée (acres) : _____ Cultures intercalaires : _____

Date Jour/ mois	Activité Description de l'activité	Travail		Autres dépenses (intrants)			Récolte	
		Jours de travail	Coûts par jour	Article	Quantité (kg)	Coûts	Quantité (unités)	Valeur (Shs)
12/2				Semences	50	2000		
15/3	Labour	6	40					
30/3	Plantation	5	40					
Rémunération moyenne de la main-d'œuvre : 20 Shs/jour				Valeur de la récolte des cultures intercalaires = D				
Total								



- va paître ; la construction d'une étable où la vache sera gardée la nuit ; la construction ou l'achat d'une mangeoire et d'un abreuvoir.
- › Planifier la mise en œuvre : quand les activités susmentionnées doivent-elles être menées ?
- › Désigner les personnes responsables : qui est responsable de quoi ?
- › Déterminer le budget et les ressources nécessaires : quels sont les besoins numéraires et matériels et où peut-on se les procurer ?

Les résultats des activités susmentionnées peuvent être résumés dans un tableau comme suit :

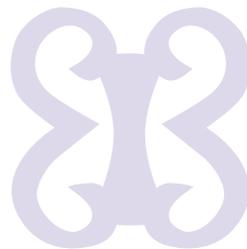
Objectif/ projet	Activités	Indicateurs	Délai	Respon- sable	Budget et matériel
1.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
2.					
3.					

Après ce travail en groupe, chaque participant·e doit développer un plan pour sa ferme, qui devrait être ensuite amélioré par le formateur ou la formatrice avec chaque participant·e. À la fin de la session, chaque participant·e est censé·e disposer d'un plan d'activités qu'il ou elle pourra mettre en œuvre pour améliorer la gestion de sa ferme.

4.2 La tenue de registres : la base d'un bon suivi

Pour un bon suivi du plan de ferme développé dans la section 4.1, la tenue de registres est essentielle. Pour les fermes biologiques certifiées et celles en voie de conversion, elle est obligatoire. Spécifiquement, il faut tenir des registres concernant les domaines suivants :

- › les sources de revenus et les utilisations de l'argent sur la ferme, tel que décrit dans la section 2.3 ;
- › toutes les quantités d'intrants utilisées sur la ferme et les volumes de récolte.





JOURNAL DE FERME

Journal de ferme

Date	Activité	Quantité	Responsable



Manuel de formation en agriculture biologique pour l'Afrique M06 Gestion d'une ferme biologique

11

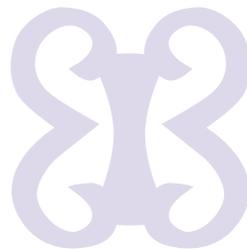
Les données peuvent être conservées soit par parcelle soit sous forme d'un journal de ferme enregistrant toutes les activités journalières réalisées sur l'exploitation. Quel que soit le format utilisé, il est recommandé d'enregistrer le plus grand nombre de détails possible.

Nom de l'agriculteur/agricultrice : Année : Culture :

Zone cultivée (acres): Cultures intercalaires :

Date	Activité	Travail		Autres dépenses (intrants)			Récolte	
Jour / mois	Description de l'activité	Jours de travail	Coûts /jour (Shs)	Article	Quantité (kg)	Coûts	Quantité (en kg ou litres, etc.)	Valeur (Shs)
12/2				Se-mences	50	2000		
15/3	Labour	6	40					
30/3	Plan-tation	5	40					
Rémunération moyenne de la main-d'œuvre : 20 Shs/jour					Valeur récolte cultures intercalaires = D			
Total								

Date	Activité*	Quantité	Responsable



Suggestions de lecture

- › FAO, 2009. Business management for small agro-industries.
<http://www.fao.org/3/i0499e/i0499e.pdf>
- › FAO, 2007. Market-oriented farm management for trainers of extension workers. Africa. Module 2: understanding the farm setting; module 4: farm management tools; module 6: planning.
www.fao.org/docrep/011/a1298e/a1298e00.htm
- › FAO 2009. Course on agribusiness management for producers' associations
www.fao.org/docrep/011/i0499e/i0499e00.htm
- › Profitability analyses; for small scale farming in Southern Africa.
www.lutz.se/files/sccbooks/profitability.pdf

