

Projets de filière

Enseignements de 15 années
de collaboration pionnière
entre **Rikolto** et **Colruyt Group**



rikolto
VECO

COLRUYTGROUP



Si tu veux aller vite, marche seul. Mais si tu veux aller loin, marchons ensemble (proverbe africain)







Colruyt Group et Rikolto sont très reconnaissants aux personnes qui ont contribué à la réalisation de ces projets de filière. Ils remercient tout particulièrement : Leo Ghysels, Jo Vandorpe, Johan Vandenbossche, Mieke Lateir, Lilly Deforce, Jeanne Sarr, Mambaye Sy, Mame Birame Ndiaye, Babacar Touré, Madeleine Tsimi, Ibrahim Ouedraogo, Ivan Godfroid, Léopold Mumbere, Lydie Kasonia, Shakes, Faustin Atomabey, Herman Azagnande, Léandre Fadoke, Jorge Flores, Fausto Rodriguez, Selene Casanova, Paul Mbutia, Maria Maina, Denise Lapoutre, Roos Peirsegeale, Paola Mercado, Johanna Renckens, Nele Claeys, Christ Vansteenkiste, Jelle Goossens, Kaat Van ongeval, Abdulahi Aliyu, Michael Diedhiou, Michel Ophoff, Herman Strobbe, Astrid Baetens, Jan Schockaert, Kris Durant, Thierry Favier, Philip Stas, Richie De Jonghe, Olivier Gilissen, Koen DeBuschere, Carine De Cock, Hannelore Delaplaecie, Pieterjan Boghe, Benny Devos, Koen Demaesschalck, Geert Vyls, Sara De Decker, Kris Durant, Jef Colruyt, Frank Vermeersch, Yves Roucourt, Wendy Vliegen, Ben Huyghe, Luud Clerx, Joris Smets, Inge Overmeer, Marc Vogelaers, Francois Maes, Koen Maes, Hervé Lisoir, Hans-Willem van der Waal, Katrien Delaet, Dorien Van Dun, Jean Lauwers, Olivier Gilissen, Vincent Bongiovanni, Rita Naessens, Guido Gryseels, Luc Tayart, Jo Willemyns et Stefan Goethaert.

Sommaire

4 Avant-propos

6 Qu'est-ce qu'un projet de filière ?

7 Les six principes du commerce inclusif

-  8 Collaboration au sein de la filière : la bonne volonté ne suffit pas
-  9 Lien stable avec le marché : tout ne tourne pas autour de l'argent
-  10 Conditions équitables et gestion transparente de la filière pour garantir des intérêts partagés
-  11 Égalité d'accès aux services
-  12 Innovation inclusive
-  13 Mesure des résultats

15 Nos projets de filière

- 16 1. Café de Colombie
- 17 2. Riz du Bénin
- 18 3. Asperges du Pérou
- 19 4. Bananes du Sénégal
- 21 5. Fruits de la passion de Tanzanie
- 22 6. Riz d'Inde
- 23 7. Café du Congo (Kivu)
- 25 8. Chocolat du Nicaragua
- 27 9. Café du Burundi
- 28 10. Quinoa du Pérou
- 30 11. Noix de cajou du Bénin
- 31 12. Chocolat de Côte d'Ivoire

32 Et maintenant ?

- 32 Enseignements pour l'avenir
- 34 Le chemin se dévoile pas à pas

Avant-propos

Il y a 15 ans déjà que Colruyt Group et Rikolto (auparavant Vredeseilanden) ont décidé de travailler main dans la main. Une collaboration dont le but est de grandir et d'apprendre ensemble, mais aussi de rendre les filières d'approvisionnement réellement plus équitables, plus transparentes et plus respectueuses de l'environnement.

Les débuts ont été marqués par une approche inhabituelle : après une collaboration prudente dans un projet Flores en Indonésie et au Bénin (2004-2006), Jan Aertsen, le directeur de l'époque de Vredeseilanden (actuellement Rikolto), s'est adressé début 2008 à la direction de Colruyt Group sous la forme d'un aveu : nous sommes dans l'impasse. Dans les pays en développement, Vredeseilanden peine depuis de nombreuses années à former des agriculteurs et à les regrouper au sein d'organisations leur permettant de commercialiser leurs produits. Mais la mondialisation s'accélère, particulièrement pour le commerce des denrées alimentaires. Pour les petits agriculteurs dans les pays en développement, l'accès à un marché sans cesse plus exigeant sur le plan des normes de qualité et d'hygiène se résume à un rêve lointain. Sur leur propre marché, ils ne peuvent souvent pas lutter contre les produits importés, généralement moins chers ou de meilleure qualité.

Mais comment trouver une issue à cette situation ? Pour Rikolto, cette question était au cœur du problème. Comment veiller à ce que des familles d'agriculteurs vulnérables se voient offrir une vraie chance sur des marchés souvent très exigeants ? Voilà des questions pertinentes auxquelles la collaboration au développement n'apportait pas de réponse universelle. Mais s'il y a bien quelqu'un qui connaît dans leurs moindres détails les exigences du marché et sait comment vendre un produit, c'est bien un distributeur. Le doute sincère de Rikolto a trouvé écho chez Colruyt Group, car l'entreprise était elle-même en prise avec des problématiques au sein de ses filières d'approvisionnement internationales, sans parvenir à trouver directement de solution. En 2000 déjà, Colruyt Group avait entrepris des audits sociaux et visiblement, la production était à l'époque entachée par le travail des enfants. Cependant, l'élimination structurelle du travail infantile s'est avérée plus complexe que son interdiction pure et simple. Il était nécessaire d'en supprimer les causes structurelles, d'améliorer réellement les conditions de vie et les perspectives sociales dans les pays producteurs... De telles actions requièrent une vision à long terme. C'est ainsi qu'est née l'idée au sein de l'entreprise d'offrir des possibilités d'apprentissage et de développement aux jeunes. C'est pourquoi depuis 2002, Colruyt Group investit dans des programmes de formation par l'intermédiaire de la Collibri Foundation.

Toutefois, le principal problème, qui était aussi le cœur de métier de Colruyt Group, n'avait pas encore trouvé de solution satisfaisante. Chaque produit garnissant les rayons est susceptible de produire un effet positif sur tous les acteurs de la filière. Certaines problématiques, comme le travail des enfants, la pauvreté, la déforestation ou encore la pollution environnementale, peuvent être résolues de manière structurelle. Pour ce faire, il est toutefois nécessaires de rendre les filières d'approvisionnement transparentes et de collaborer directement avec les producteurs à plus long terme. Avec ses marques propres, Colruyt Group entend exercer un effet de levier en vue de générer un effet positif sur la société et la vie en société.

La théorie était claire, convaincante. Il ne restait plus qu'à la mettre en pratique. Partageant le même enthousiasme, nos deux organisations ont décidé d'acquérir des connaissances pratiques au sein de « projets de filière ».

Le résultat ? 40 produits issus de 7 projets de filière garnissent aujourd'hui les rayons de nos magasins. Dans cet ouvrage, nous revenons avec fierté sur le chemin parcouru pour pouvoir encore mieux aller de l'avant.



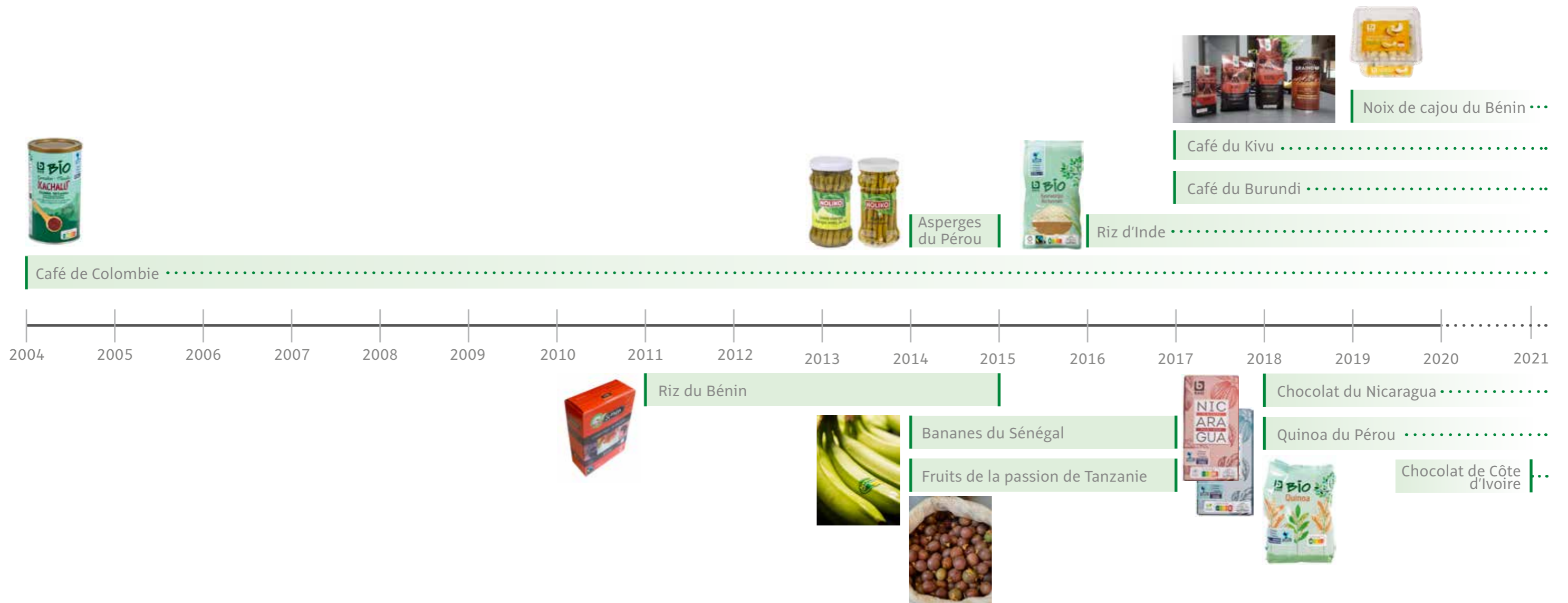
Mieke Vercaeren
Colruyt Group



Jan Wyckaert
Rikolto



Au travers de l'initiative « pas à pas », Colruyt Group souhaite s'engager sur divers grands thèmes relatifs à l'entrepreneuriat durable. Les projets de filière relèvent du pilier « Société ».





« Pour les projets de filière, nous ne nous limitons pas à proposer un produit certifié : nous définissons des trajets préliminaires menant souvent à une certification, connaissons parfaitement l'ensemble des partenaires de la filière et avançons ensemble pas à pas en cherchant des solutions spécifiques. Par l'intermédiaire de la Colibri Foundation, nous investissons également dans le renforcement des capacités. »

Mieke Vercaeren, Head of unit Sustainable Products (Colruyt Group)

Qu'est-ce qu'un projet de filière ?

L'objectif des projets de filière est de faciliter l'accès au marché aux agriculteurs, d'accroître la qualité et le caractère durable de leurs produits et de leur procurer un levier leur permettant d'améliorer leurs conditions de vie. Pour y parvenir, tous les partenaires de la filière collaborent étroitement. Une réflexion à long terme et des solutions bénéfiques à chacune des parties s'avèrent cruciales à cet égard.

Les projets de filière sont l'un des volets de la politique de Colruyt Group en matière d'approvisionnement durable, au même titre que les normes (internationales) et les cahiers des charges (propres à Colruyt Group). Les produits issus des projets de filière « défrichent » en quelque sorte le terrain dans leur catégorie. Les collègues de divers départements – des acheteurs aux gestionnaires de groupes de produits en passant par les *brand managers* – ont ainsi la possibilité de mieux connaître les produits et leurs producteurs. De plus, nos projets de filière nous permettent de communiquer un message fort à nos clients :

la consommation durable devient accessible et se démocratise. Grâce entre autres à nos projets de filière, nos clients peuvent se tourner vers des produits durables, pas à pas.

Pour consolider chaque projet de filière, Colruyt Group investit systématiquement dans un projet de formation. À l'aide de la Colibri Foundation, notre fonds d'entreprise, nous entendons offrir de nouvelles perspectives, en particulier aux jeunes dans le secteur agricole.

Pour Rikolto, ces projets de filière sont l'une des manières de contribuer à rendre les secteurs agricole et alimentaire plus durables à l'aide d'un modèle économique éprouvé. Par ailleurs, ils constituent une véritable source d'inspiration et offrent aux entreprises de l'industrie alimentaire et de la distribution des instruments pratiques pour s'atteler concrètement à la mise en place de filières durables.

Les six principes du commerce inclusif

Dans la phase théorique, Rikolto et Colruyt Group ont suivi la méthode LINK du CIAT (The International Center for Tropical Agriculture). Les six principes du commerce inclusif constituent le fil conducteur de chaque collaboration. Par « inclusif », nous entendons une collaboration sincère, favorable à chaque maillon de la chaîne, qui accorde une attention particulière aux producteurs.



Collaboration au sein de la filière

Collaboration réelle entre les acteurs partageant un objectif commun au sein de la filière



Liens réels avec le marché

Nouvelles relations entre toutes les parties concernées dans la filière, relations qui conduisent à un marché stable avec une offre constante et des débouchés constants



Relation équitable et transparente

Politique équitable et transparente basée sur des prix honnêtes et des risques commerciaux partagés



Égalité d'accès aux services

Y compris au crédit, au soutien technique sur le terrain et aux informations sur le marché



Innovation inclusive

Pas uniquement pour les agriculteurs, mais surtout avec leur concours



Mesure des résultats

Définir et évaluer les indicateurs ainsi que les plans de suivi



Collaboration au sein de la filière : la bonne volonté ne suffit pas

Les différentes cultures d'entreprise entre les organisations amenées à collaborer représentent un véritable défi en soi. Dans des filières d'approvisionnement internationales, le cadre de référence des agriculteurs au Congo par exemple diffère très fortement de celui des acheteurs d'un distributeur belge. Sans parler des intérêts parfois contradictoires et des problèmes pratiques qu'engendre la distance séparant deux continents. Cependant, il est possible de faire fonctionner la collaboration. Les expériences acquises dans nos projets de filière mettent en lumière tout le spectre de ce qui peut bien fonctionner, mais aussi les principaux pièges.

Pour qu'une **collaboration** soit **fructueuse**, trois conditions essentielles doivent être réunies : (1) partager un objectif et des intérêts communs ; (2) mener une concertation constante ; et (3) regrouper des partenaires qui prennent des risques ensemble en investissant en commun.

Il est nécessaire de définir un **objectif clair** qui motive et requiert l'engagement de toutes les parties concernées. À première vue, cette condition est une évidence. Très souvent, la collaboration se passe bien, dans une atmosphère constructive. Mais parfois, un grain de sable vient gripper la machine... Si les intérêts de l'un des acteurs sont insuffisants pour l'encourager à contribuer à la réussite du projet, la machine s'enraye et il devient plus difficile de mener à bien le projet. En revanche, si les partenaires investissent ensemble du temps et des moyens financiers dans la mise en place de la filière, on comprend que toutes les parties prennent le projet au sérieux. Ces efforts sont une preuve de dévouement, sans pour autant être un gage de réussite.

Qu'avons-nous appris ?

- La réussite d'une filière durable, inclusive, dépend grandement du niveau de **confiance** entre les partenaires. Une fois la relation de confiance réciproque établie, elle doit s'entretenir par une **concertation structurée** à intervalles réguliers. Les visites personnelles sont souvent d'une importance cruciale pour développer cette relation de confiance et évaluer correctement les attentes de chacun. En fin de compte, la mise en place de filières alimentaires durables est un **travail profondément humain**. La motivation et l'engagement de l'ensemble des partenaires sont nécessaires, car un projet de filière requiert énormément de temps et de moyens.
- La concertation à intervalles réguliers entre les acteurs de la filière augmente les chances de réussite du projet. Dès le départ, il est recommandé de désigner un facilitateur local (une organisation qui soutient et conseille le groupe d'agriculteurs) chargé de mener le projet à bien. Une fois la filière mise en place, le client commercial final (en l'occurrence Colruyt Group) est le chef de projet le plus indiqué.
- Les agriculteurs doivent pouvoir participer au processus décisionnel.
- La disposition des partenaires à parvenir réellement à une solution requiert un travail de réflexion qui sort du cadre traditionnel.
- Les projets de filière permettent aux différentes parties de tisser de bonnes relations. Un climat de confiance s'installe. Il est d'ailleurs nécessaire à la collaboration.



Lien stable avec le marché : tout ne tourne pas autour de l'argent

Il est certes primordial d'entretenir de bonnes relations, mais en fin de compte, l'aspect commercial prime. Pour pouvoir se projeter dans l'avenir, les agriculteurs doivent pouvoir s'appuyer sur un marché stable qui leur offre une sécurité en matière de volume et de prix. Ce qui contribue à son tour à une **augmentation de leurs revenus**.

Pour les entreprises de transformation et les distributeurs, il est important d'établir un lien stable avec les producteurs pour assurer un **acheminement constant** de produits de qualité, à des prix compétitifs. L'adéquation du produit avec la stratégie des marques de l'entreprise constitue un atout permettant aux départements de marketing de le promouvoir au mieux.

Les projets de filière de Colruyt Group et de Rikolto sont toujours organisés pour **trois ans au moins**. Dans la pratique, l'engagement se prolonge généralement bien au-delà. La garantie de transparence en matière de fixation des prix et de volumes sert véritablement de socle pour la collaboration. Il arrive cependant que certains facteurs déstabilisent la relation entre l'agriculteur et le distributeur : un mauvais fonctionnement de l'organisation agricole, un manque de transparence, des problèmes de confiance, un manque de valeur ajoutée claire, voire des conditions de marché défavorables.

La possibilité pour une coopérative de livrer de plus gros volumes de la qualité attendue durant toute l'année dépend de la **capacité de l'organisation agricole** d'assurer la coordination de ses

membres et de regrouper efficacement leurs récoltes. Les jeunes coopératives sont par définition vulnérables et les organisations existantes manquent parfois de dynamisme. Mais d'autres avantages contrebalancent ces lacunes potentielles. Dans les projets de filière, Colruyt Group connaît parfaitement l'origine des produits ainsi que les producteurs. En ce sens, ces projets offrent le degré de transparence le plus élevé, qui dépasse de loin le stade de la certification (qui d'ailleurs, constitue généralement une étape dans un projet de filière). En effet, la certification ne permet pas toujours de connaître le montant que perçoivent les agriculteurs, par exemple. Dans ces projets de filière, c'est bel et bien le cas : grâce à une concertation régulière, nous connaissons la répartition exacte des bénéfices et savons donc ce que perçoivent la coopérative et les agriculteurs qui en font partie.



Qu'avons-nous appris ?

- Il est préférable d'entamer une collaboration avec une organisation agricole existante, forte. Il est difficile de partir de zéro.
- Une coopérative très bien organisée, s'appuyant sur un processus décisionnel clairement démocratique et un contrôle de ses membres (pour réduire le risque de vente parallèle), présente davantage de chances de réussite.
- La présence locale d'une ONG ou d'un partenaire solide est cruciale pour accompagner les agriculteurs et procéder rapidement à des adaptations, si nécessaire.
- Il n'est pas évident de développer des relations à long terme, surtout lorsque les agriculteurs sont quotidiennement confrontés à de nombreux défis à court terme.
- La sécurité en matière de prix et de volumes constitue une valeur ajoutée appréciable, mais ne suffit pas toujours. Un plus consiste à offrir une valeur ajoutée supplémentaire, par exemple en accordant une aide aux agriculteurs sous la forme d'un préfinancement de leur récolte.
- La réalité du marché et le positionnement du produit sont très importants. Les produits doivent être de qualité, à des prix conformes au marché. Sinon, les clients choisiront d'autres produits. Les produits doivent aussi s'inscrire dans la stratégie des marques de l'entreprise.
- Il est crucial de mener une étude préalable et d'être attentif aux données chiffrées.
- Il est important d'avoir suffisamment de volume ainsi qu'un bon produit, de qualité constante.



Conditions équitables et gestion transparente de la filière pour garantir des intérêts partagés

La quantité correcte, à la qualité demandée, à un **prix juste**. De prime abord, logique, mais il en va souvent autrement dans la pratique, surtout si les matières premières proviennent de pays en développement. C'est pourquoi Colruyt Group et Rikolto essaient, dans les projets de filière, de faire du commerce de manière inclusive en créant des conditions équitables et en pilotant la filière de manière transparente.

La **qualité** et le **volume** sont deux éléments clés qu'il faut gérer avec rigueur pour que la filière fonctionne. Bien souvent, les agriculteurs sont insuffisamment informés des **normes de qualité** (parfois imposées par la loi) en vigueur sur le marché et de la façon dont les niveaux de prix y sont liés. Malgré l'importance de ces éléments dans la réussite de leur exploitation. Dans nos projets de filière, nous prenons des accords clairs à ce sujet dès le départ. Le distributeur connaît le marché et peut donc apporter un éclairage, mais le défi majeur ne fait que commencer : satisfaire réellement aux exigences de qualité sur des volumes plus importants. Par définition, les projets de filière portent sur une collaboration avec des producteurs « fragiles ». Pour la plupart d'entre eux, fournir de plus gros volumes à une qualité stable relève du parcours du combattant.

Il est important également que les agriculteurs se rendent compte de l'absence partielle de corrélation entre les **prix de vente** et les prix d'achat. Les prix de vente sont fixés en fonction du marché belge et de la concurrence. Ce n'est pas parce que Colruyt Group paierait un prix d'achat plus élevé pour les produits que le groupe pourrait vendre plus cher en magasin. De même, une baisse des ventes des produits issus des filières engendre un effet négatif sur les volumes achetés auprès des agriculteurs.

À cela s'ajoutent les risques commerciaux, souvent élevés. L'agriculture dépend d'énormément de facteurs. La météo peut être capricieuse, les prix sur le marché peuvent culminer ou s'effondrer, la situation politique peut subitement se détériorer, la gestion de la qualité peut laisser à désirer... Et quand la situation se dégrade, les coûts deviennent considérables. Dans nos projets de filière, nous avons appris à gérer les hauts et les bas. Quels autres enseignements avons-nous tirés de nos expériences ? Pour faire fonctionner une filière inclusive, il est fondamental que **tous les partenaires soient disposés à assumer une partie des risques**.

Nous faisons souvent dépendre le choix d'une **certification** spécifique de ce que la coopérative estime souhaitable et réalisable en fonction de leurs autres clients et de la demande.

Dans les projets de filière, nous concluons un **contrat de collaboration** avec les acteurs de la filière. Ce contrat spécifie le rôle de chaque partenaire. Avec le concours du facilitateur, Colruyt Group engage une discussion ouverte avec les agriculteurs sur la fixation des prix, les niveaux de qualité et les volumes convenus. Mais il est impossible de tout coucher sur papier. La base de la relation commerciale reste la confiance. Et en fin de compte, elle demeure la meilleure garantie que le contrat sera honoré.



Qu'avons-nous appris ?

- La coopérative agricole doit pouvoir contribuer activement au mécanisme de fixation des prix, dans la mesure du possible. Une bonne explication de la réalité du marché est cependant nécessaire.
- Le montant payé aux agriculteurs est en partie indépendant du prix de vente du produit en magasin. Il est important que tous les acteurs le comprennent pour éviter tout malentendu et tout faux espoir.
- Les projets de filière ayant pour objet des denrées périssables comportent un risque commercial considérablement plus élevé.
- Une erreur de livraison peut engendrer d'énormes conséquences financières. De bons accords et une analyse approfondie des risques sont dès lors nécessaires.



Égalité d'accès aux services

Sans eau ni terrain, inutile qu'un agriculteur entame quoi que ce soit. C'est l'évidence même. Mais les connaissances, l'accès au crédit, les informations relatives au marché et la technologie constituent aussi des « matières premières » indispensables pour pouvoir gérer correctement son exploitation. Et souvent, ce sont précisément ces services auxquels les producteurs peinent à avoir accès dans les pays en développement. Cependant, c'est là que se situe le facteur déterminant pour la productivité, la qualité, la sécurité alimentaire et l'empreinte environnementale. Comment la collaboration peut-elle améliorer l'accès aux services essentiels et à l'innovation pour les agriculteurs ?

L'agriculteur nécessite une **formation constante** pour rester informé des nouvelles connaissances et techniques. Mais dans les projets de filière, nous collaborons souvent avec des agriculteurs peu scolarisés qui ont rarement, voire qui n'ont jamais, eu accès à l'enseignement.

C'est pourquoi un projet de filière s'accompagne souvent d'un **projet de formation de la Colibri Foundation**, le fonds d'entreprise de Colruyt Group. De jeunes cultivateurs de cacao du Nicaragua se voient offrir la possibilité de se rendre au Honduras pour suivre une formation sur la culture du cacao et sa transformation. Au Nicaragua, ils appliquent les connaissances acquises dans leurs plantations et transmettent ces connaissances à d'autres jeunes. Chaque année, Colruyt Group leur achète quelque 16 tonnes de cacao pour produire du chocolat Boni Selection.

Outre l'accès aux connaissances, la difficulté de constituer un **capital d'exploitation** est parmi les principaux écueils pour les jeunes coopératives. Avec suffisamment de capital, une coopérative peut directement payer ses membres lorsqu'ils livrent leur récolte, même si l'acheteur final n'a pas encore versé l'argent. Cette stratégie est nécessaire pour convaincre les agriculteurs, souvent en manque de trésorerie, de vendre leur récolte à la coopérative et non à un intermédiaire qui l'achète à un prix moindre, mais paie immédiatement. Le projet de filière au Congo illustre adéquatement la façon dont Colruyt Group sort de son rôle traditionnel pour pouvoir assurer un tel préfinancement (voir « Café du Kivu »).



Qu'avons-nous appris ?

- La disposition de partenaires à chercher vraiment une solution requiert un travail de réflexion et d'action qui sort du cadre traditionnel, sur le plan des programmes et des rôles.
- Une analyse (financière) de la coopérative est importante. Elle permet de mettre à nu certains points sensibles et d'y remédier. Grâce à un préfinancement provisoire ou à la possibilité d'exporter leur produit, les coopératives peuvent parfois se développer plus rapidement et accéder ainsi plus facilement à de nouveaux services, par exemple en matière d'octroi de crédit.
- La formation et l'accès aux connaissances sont essentiels pour permettre aux organisations agricoles de se consolider et de devenir des partenaires à part entière. Avec le fonds de la Colibri Foundation, Colruyt Group peut assumer un rôle unique en associant projets commerciaux et projets éducatifs.



Innovation inclusive

Les nouveaux modèles commerciaux instaurant une collaboration étroite entre les partenaires de la filière ne favorisent pas uniquement un meilleur accès aux services. Ils encouragent aussi l'innovation grâce à l'optimisation des processus et à la mise en œuvre de nouvelles technologies. Dans le cadre du commerce inclusif, **les innovations sont développées avec les agriculteurs, au lieu de leur être mises à disposition sans leur concours**. Les agriculteurs se sentent concernés et les innovations sont donc largement soutenues au sein de la coopérative. **L'innovation inclusive offre également la possibilité de maintenir la compétitivité** sur des marchés dynamiques, d'améliorer la valeur commerciale des biens et des services, et de partager avec les partenaires les bénéfices liés à l'innovation. Au Kivu, les agriculteurs ont contribué au cofinancement de microstations de lavage pour le café, une

innovation réussie, car jusqu'alors, il n'existait que de grandes stations de lavage centrales. Le projet étant mis sur pied à petite échelle, les agriculteurs ont pu devenir copropriétaires. Ce qui, à son tour, augmentait leur engagement dans le projet. Et au Bénin, en acquérant des balances, les agriculteurs ont pu contrôler le poids de leur riz et ainsi s'assurer d'être réellement payés pour la quantité de riz livrée et non pour une « quantité estimée ».

Cependant, **l'innovation** ne se résume pas aux nouvelles techniques et technologies. Elle est aussi étroitement liée au **processus de collaboration** et aux outils utilisés en parallèle. Il suffit de penser au plan par étapes développé par Rikolto et Colruyt Group pour mettre en place une filière inclusive, à l'outil d'analyse ou encore à l'application de la méthode LINK... Trois grands pas en avant.

Qu'avons-nous appris ?

- Toutes les parties doivent soutenir la technologie et l'innovation. Les agriculteurs veulent assumer leurs responsabilités dans ces projets. Voilà la clé pour que l'innovation prenne véritablement forme.
- Les jeunes constituent un canal potentiel pour promouvoir les innovations et les nouvelles techniques, notamment au travers de programmes de formation. Ils sont par nature plus ouverts à la nouveauté.



Mesure des résultats

« Est-ce que ça marche ? » Voilà la question à laquelle nous voulons répondre en définitive. On ne peut gérer ou rectifier ce qu'on ne mesure pas. C'est pourquoi il est important, dans le commerce inclusif, de définir des **indicateurs** appropriés et d'avoir recours à des instruments permettant de mesurer l'efficacité de la relation commerciale. **La collaboration au sein de la filière permet-elle d'atteindre les objectifs commerciaux ? Améliore-t-elle les perspectives de développement de la communauté ? Quelles nouvelles connaissances en découlent ? Ces connaissances modifient-elles également la pratique quotidienne de ces organisations ?**

Pour uniformiser les méthodes de suivi des progrès réalisés par les organisations agricoles, Rikolto utilise depuis quelques années l'outil Scope Insight, développé par NewForesight. Il permet à Rikolto de déterminer, compte tenu du contexte, la maturité d'une organisation agricole : est-elle prête à faire son entrée sur des marchés formels ? À demander une certification ? Est-elle suffisamment saine sur le plan financier et donc prête pour contracter un emprunt ?

L'objectif ultime d'un projet de filière est grandement déterminé au moment de son lancement. D'une part, il est important de choisir des produits dont le volume de vente est suffisamment élevé et qui représentent une part significative du revenu des producteurs. Le produit doit aussi s'inscrire dans la stratégie des marques du distributeur. D'autre part, il faut éviter qu'une organisation agricole dépende trop largement d'un seul acheteur, ce qui la fragiliserait au lieu de la renforcer. Voilà pourquoi les partenaires de la filière ne vendent pas plus de 20 à 30 % de leur production à Colruyt Group.

Les projets de filière étant dans la plupart des cas intégrés dans les programmes pluriannuels de Rikolto, les producteurs et leurs organisations sont généralement impliqués dans l'évaluation quadriennale des projets et de leurs résultats. Pour que le caractère inclusif des petits producteurs puisse être mesuré, Rikolto a développé il y a quelques années l'outil « Inclusive Business Scan ». Il s'appuie sur un grand nombre de micro-expériences pour déterminer le degré d'engagement ressenti des agriculteurs dans la filière.

Nous voulons absolument éviter que ces nouvelles activités portent préjudice à l'environnement. Nous examinons donc un certain nombre d'éléments à risque sur le plan environnemental au préalable à l'aide d'un modèle spécialement développé à cet effet. Parmi ces éléments : le sol, l'eau, les ressources naturelles, l'empreinte sur le climat, la biodiversité et le paysage.



Qu'avons-nous appris ?

- La méthode « Scope Insight » permet de répertorier les points forts et les points à améliorer des coopératives et ainsi de mieux faire correspondre l'aide aux besoins. Scope Insight analyse (1) les risques externes, tels que les conditions climatiques et les risques de calamités, (2) la base de production, (3) le fonctionnement interne de la coopérative, (4) les conditions de marché et (5) la présence ou l'absence d'un environnement de soutien.
- L'outil « Inclusive Business Scan » développé par Rikolto et inspiré de la méthode Sensemaker, permet de déterminer, sur la base d'un grand nombre de témoignages d'agriculteurs, le degré d'engagement ressenti des agriculteurs dans la filière.
- La collecte de données (concrètes) peut contribuer à mieux répertorier tant les points à améliorer que les effets produits par les projets de filière.

Les 10 enseignements que les partenaires ont tirés des projets de filière

1. **Le projet doit comporter une valeur ajoutée pour chaque partenaire de la filière.** Cette valeur ajoutée ne doit pas nécessairement être la même pour chaque partenaire. Pour l'un, elle se situe dans l'apprentissage, pour l'autre, dans une meilleure garantie de débouchés. Mais si le « gain » est incertain, les intéressés ne sont pas enclins à prendre de plus grands risques ou à sortir de leur rôle traditionnel, deux aspects nécessaires pour assurer la réussite d'un projet.
2. **L'engagement et le leadership doivent être présents à toutes les étapes de la filière.** Du distributeur à l'organisation agricole, il est nécessaire de pouvoir compter sur des personnes qui font autorité au sein de leur organisation et qui osent prendre des risques. Il convient d'éviter que le projet dépende uniquement d'une ou de deux personnes, car ses chances de réussite s'en trouvent alors diminuées.
3. **La coordination et l'échange sont d'une importance cruciale.** Ces aspects déterminent grandement la dynamique du projet. Il est recommandé que le distributeur assure la coordination de la filière. À l'entame du projet, il vaut mieux confier ce rôle à la partie qui gère le soutien accordé à l'organisation agricole (Rikolto, Solid, Enabel...) étant donné qu'à ce stade, l'accent se situe encore souvent sur la production. Une fois que le projet est en cours et que l'accent se déplace vers la coordination de la filière, le client final (sur le plan commercial) est le mieux placé pour coordonner les échanges.
4. **L'organisation des producteurs doit disposer d'une base suffisamment solide pour faire de l'exportation.** D'autant plus s'il s'agit de produits frais, comme des bananes ou des fruits de la passion. Une analyse approfondie des points faibles et des points forts de la coopérative est nécessaire dès le départ. L'enthousiasme suscité à l'idée de créer de nouveaux débouchés mène parfois à un excès d'optimisme et tend à présenter les choses aux producteurs ou au distributeur sous un jour trop favorable. Dans certains cas, il vaut mieux que l'organisation des producteurs se focalise sur le marché local, plutôt que de prendre des risques dans un projet d'exportation plus hasardeux.
5. **Chaque partie doit comprendre le positionnement et la valeur ajoutée du produit.** Les agriculteurs et les facilitateurs doivent comprendre comment leur produit parvient au client final. Du côté du distributeur, il est judicieux que les acheteurs cernent bien les conditions dans lesquelles les agriculteurs travaillent ainsi que les problèmes auxquels ils sont confrontés.
6. **L'instauration d'un climat de confiance et d'un esprit d'ouverture est primordiale.** Les contacts personnels constituent le moteur d'une relation de confiance. Une rencontre physique avec les partenaires dès le départ du projet accélère considérablement ce processus. Outre les nombreux contacts informels pour régler les aspects opérationnels, il apparaît judicieux d'organiser plusieurs rencontres formelles par an pour évaluer les grandes lignes du projet. La coordination assurée par un intermédiaire neutre présent sur place peut aussi augmenter la confiance des organisations de producteurs.
7. **Une analyse coûts-bénéfices claire doit être établie.** Une analyse préliminaire approfondie répertoriant systématiquement les points forts et les faiblesses du projet permet d'éviter de se lancer dans une entreprise bancaire basée sur sa simple conviction. Cette analyse doit tenir compte aussi bien des facteurs environnementaux et sociétaux que de l'aspect économique. Elle doit être utile à l'ensemble des partenaires. Une telle analyse requiert du temps et des moyens financiers supplémentaires, mais le jeu en vaut la chandelle.
8. **Un financement externe permet de rendre possible l'innovation.** Le financement de très nombreux investissements préconcurrentiels ne trouve pas écho sur le marché. Heureusement, il existe diverses instances, telles que la Fondation Roi Baudouin, The Sustainable Trade Initiative, l'Agence belge de développement, Enabel ou Kampani, qui peuvent intervenir financièrement. Certains fonds en lien avec l'un des partenaires de la filière, tels que l'Efico Foundation, peuvent également jouer ce rôle.
9. **Les investissements dans la formation et le renforcement des capacités sont nécessaires.** Le premier projet de filière est né d'un projet de formation de la Collibri Foundation. Il nous a inspirés à donner forme à des filières commerciales. Les volets éducatif et commercial peuvent se renforcer mutuellement et contribuer ainsi au développement socio-économique de la région. Cette approche permet aussi de lutter contre le vieillissement de la population agricole et de rendre le secteur de l'agriculture à nouveau attrayant pour les jeunes.
10. **Un projet se développe pas à pas.** Nos connaissances se sont enrichies de filière en filière. Il n'existe pas de recette universelle. Il est préférable de commencer par travailler avec des volumes limités. Dès que le projet fonctionne et que la confiance s'installe, le rythme peut s'accélérer. Dans le cas du quinoa au Pérou, le volume a été multiplié par cinq en deux ans à peine.

Nos projets de filière



Les matières premières issues des sept projets de filière entrent dans la composition d'une quarantaine de produits vendus dans les enseignes de Colruyt Group.

Dans la suite de cet ouvrage, vous pourrez découvrir, pour chaque filière, les partenaires au projet, les résultats atteints, l'objectif du projet de filière, l'objectif du projet éducatif (Collibri Foundation), les produits issus du projet qui sont vendus en rayon et les enseignements tirés de la collaboration. Enfin, nous leverons encore un coin du voile sur l'avenir de ces projets de filière.

Produit	État d'avancement	Collibri Foundation ?
Café de Colombie (Efico)	Actif	
Riz du Bénin (Rikolto)	Clôturé	
Asperges du Pérou (Rikolto)	Clôturé	
Bananes du Sénégal (Rikolto)	Interrompu	
Fruits de la passion de Tanzanie (Rikolto)	Interrompu	
Riz d'Inde (Reismuehle et Helvetas)	Actif	
Café du Burundi (Efico)	Actif	
Chocolat du Nicaragua (Rikolto)	Actif	
Café du Kivu (Rikolto)	Actif	
Quinoa du Pérou (Solid)	Actif	
Noix de cajou du Bénin (Enabel)	Actif	
Chocolat de Côte d'Ivoire (Rikolto)	En cours de lancement	

Rendez-vous sur www.collibrifoundation.org pour en savoir plus sur les projets de la Collibri Foundation.

1. Café de Colombie

ACTIF

Partenaires	Colruyt Group, Efico, Efico Foundation, la Fédération nationale du Café en Colombie
Période	2004 – aujourd'hui
Résultats	De 14 caféiculteurs à 78 agriculteurs directement concernés et 63 tonnes de grains de café vert écoulés en 2019. Nombre d'agriculteurs : 78 directement concernés et 6 600 membres de la Santander coffee community (50 % de victimes des FARC). Certification bio et Rainforest Alliance Bon prix, supérieur au prix du marché Projets éducatifs pour les jeunes caféiculteurs
 Collibri Foundation	L'Efico Foundation et la Collibri Foundation consolident depuis 15 ans déjà la communauté colombienne liée à la culture du café dans la région de Kachalú, dans le département de Santander. « Une nouvelle génération de caféiculteurs » en constitue le quatrième projet et entend donner l'accès à 150 jeunes (certains ayant fait partie des FARC) à des technologies de caféiculture innovantes.
Produits en rayon	Le café pure origine Kachalú, comprenant cinq références Boni Selection Bio (dosettes de café et café moulu)



Kachalú est en fait un cas d'école de la façon dont un projet de filière peut servir de catalyseur dans la région où le produit est acheté. Pour résumer 15 années d'effets positifs au sein de la filière : ce café est en vente depuis 2004 chez Colruyt et parallèlement, le soutien au projet a démarré en 2004 également. Au commencement du projet, personne ne connaissait Kachalú et les exportations étaient inexistantes. Aujourd'hui, les activités de production et d'exportation se sont pratiquement décuplées, Kachalú a acquis une notoriété internationale sur le marché du café et les agriculteurs ont développé des débouchés à travers de divers canaux.

Espoir

En 1999, 14 caféiculteurs ont décidé de fonder une association en vue de cultiver un café plus respectueux de l'environnement. Ils l'ont appelée « Kachalú », ce qui signifie « espoir ». Par le passé, la déforestation allait bon train dans le département de Santander pour faire place à des plantations de tabac. Les agriculteurs ont décidé de reboiser les collines et d'y cultiver le café.

Fin 2003, une délégation de Colruyt Group et d'Efico a rendu visite aux caféiculteurs colombiens. La communauté manquait de formation de base, faisait face à une pénurie d'emplois et n'avait pas de sécurité d'emploi. Colruyt Group et Efico ont cherché ensemble une manière durable de soutenir ces agriculteurs. Colruyt Group a commencé en 2004 par l'introduction du café Kachalú dans son assortiment Collibri. Un café 100 % arabica, certifié bio et Rainforest Alliance. Résultat : des débouchés stables pour les producteurs de café colombiens et une relation commerciale durable qui se poursuit encore aujourd'hui. Au-delà



du prix défini, les caféiculteurs colombiens ont pour valeur ajoutée que leur café est cultivé et commercialisé de manière durable.

Vaste soutien

Le café Kachalú provenant de ce projet de filière entre dans la composition de cinq produits Boni Selection : en 2019, Colruyt Group a acheté 63 tonnes de grains verts. L'achat du café à un bon prix, supérieur à celui du marché, s'accompagne de projets de formation de la Collibri Foundation. Depuis 2004, Colruyt Group et Efico ont réalisé ensemble deux projets dans la région de Kachalú : un premier portant sur le développement durable et un deuxième axé sur l'informatisation. Le troisième projet,



Katrien Delaet,
Quality & sustainability
expert (Efico)


« Kachalú est un exemple de projet qui illustre parfaitement la réussite de la collaboration entre différents partenaires en vue de parvenir à des changements structurels. Preuve de ce succès : le groupe initial composé de 14 agriculteurs s'est étendu à toute une région produisant actuellement du café certifié bio et Rainforest Alliance (connu sur le plan international pour être du café de qualité et durable). »

« Education for the Future », a démarré en 2014. Il porte sur l'encadrement d'une centaine d'étudiants de 15 à 25 ans de l'école rurale Florentino Gonzales. Les étudiants y sont initiés aux volets théorique et pratique de la production de café. L'accent est principalement mis sur l'informatique, l'esprit d'entreprendre et la confiance en soi. Indépendamment des débouchés offerts

aux agriculteurs spécifiques faisant partie de la filière, Colruyt Group soutient donc le secteur du café dans la région de manière beaucoup plus étendue. Les jeunes caféiculteurs ayant bénéficié d'une formation complète dans le cadre du projet viennent consolider la production de café. Les aspects socio-économiques se renforcent mutuellement dans un échange enrichissant.

2. Riz du Bénin

CLÔTURÉ

Partenaires	Colruyt Group, Rikolto, UNIRIZ-C, Kpataba, Tchetti, Boost
Période	2006-2015
Résultats	L'exercice a conduit à un meilleur positionnement du riz du Bénin sur le marché local.
 Collibri Foundation	Le projet de formation « Jeunes du Bénin, agriculteurs de demain » : 75 jeunes deviennent entrepreneurs agricoles.



Le projet de riz dans les « Collines » béninoises est né en 2006. Il est le fruit d'une collaboration entre Colruyt Group, Rikolto (à l'époque encore Vredeseilanden), UNIRIZ-C et les organisations agricoles Kpataba et Tchetti. Il s'agissait de la première collaboration entre Colruyt Group et Rikolto dans le cadre d'un projet de filière. L'objectif commun était de renforcer la position du riz du Bénin sur le marché local en l'exportant vers l'Europe, chez un grand distributeur, à savoir Colruyt Group. Une telle filière symbolique d'exportation du riz devait démontrer que le riz local était de qualité. En effet, sur le marché local, le riz en provenance de l'Afrique de l'Ouest était considéré comme de moindre qualité par rapport au riz du Vietnam. Grâce au projet d'exportation, le riz du Bénin a pu bénéficier d'une belle promotion et se vendre sur les marchés locaux et régionaux.

De la formation à l'exportation

« À l'origine, c'était un projet de formation où la demande d'exportation émanait des agriculteurs parce qu'ils ne disposaient pas des connaissances nécessaires pour satisfaire aux exigences de qualité », explique Mieke Vercaeren de Colruyt Group. « Il s'agissait plutôt de déterminer comment mettre en place des possibilités de formation. Ainsi, un Béninois qui participait au projet du riz au Bénin pouvait suivre une formation sur l'agriculture durable à l'université de Gembloux. Progressivement et de manière structurelle, nous avons intégré des formations par l'intermédiaire de la Collibri Foundation, en accordant une attention particulière aux jeunes. Ainsi, 30 jeunes du Bénin ont suivi une formation à l'école d'agriculture Songhaï et ont ensuite acquis de l'expérience dans la ferme modèle "Ferme Sain". »



L'exportation fonctionnait bien, mais avait plutôt une valeur symbolique pour les agriculteurs. C'était une carte de visite pour le marché local. Joris Aertsens de Rikolto : « À leur demande, nous avons mis fin au projet d'exportation parce que le marché local se développait et que les frais engendrés par la certification Fairtrade sur le petit volume d'exportation pesaient trop lourdement sur leur structure de coûts. »

Importance de l'échange

Quelques voyages d'échange ont eu lieu pour faire avancer le projet de filière du riz au Bénin. Mieke : « Un collègue de Rikolto au Bénin et un expert agricole d'UNIRIZ-C ont effectué un bref stage ensemble chez Colruyt Group pour se familiariser avec le fonctionnement d'un distributeur : du produit et de l'emballage au marketing ». À l'inverse, un acheteur de Colruyt Group s'est rendu au Bénin pour observer les conditions de travail des producteurs et se rendre compte des défis auxquels ils faisaient face. Lorsque le riz a été mis en vente dans les magasins, Jef Colruyt, CEO de Colruyt Group, accompagné d'une délégation belge, a rendu visite aux agriculteurs, jusque dans leurs champs. Il y a félicité les producteurs en leur remettant le certificat et les a encouragés à intensifier leur production tout en s'engageant à ce que Colruyt Group leur achète le riz. Cette visite a véritablement stimulé leurs activités.

Point de départ :

de la certification Fairtrade à la marque maison

Jan Schockaert, chef du département Achat fruits chez Colruyt Group : « Dès le départ, nous avons délibérément choisi la

« Dans les communications que nous adressons à nos clients, nous accordons la place qu'il se doit aux produits issus de projets de filière. Nous présentons régulièrement nos collaborations durables avec des agriculteurs du Sud. Nous mettons aussi en avant le goût et la qualité du produit en soi. Ou partageons des idées de recettes pour permettre de tester et goûter le produit. »



Anita Devos, marketeer (Colruyt Group)

certification Fairtrade. L'avantage d'une valeur sûre comme Fairtrade, c'est que l'on part d'un scénario détaillé, qui fixe même le montant minimal que perçoivent les agriculteurs. Le désavantage, c'est que les frais d'audit étaient assez élevés, pour un volume assez réduit (environ 12 tonnes par an). En concertation avec tous les partenaires, nous avons donc choisi de ne pas renouveler la certification. Pour nous, le projet était déjà sur les rails, étant donné que l'exportation a servi de levier pour améliorer le positionnement et le prix sur le marché local. Plus tard, la coopérative a développé "Saveur", sa propre marque de haute qualité, qui est encore vendue actuellement en *big bags* sur le marché local. »

3. Asperges du Pérou

CLÔTURÉ

Partenaires	Colruyt Group, Rikolto, Greenyard Prepared (auparavant Scana Noliko), Gandules (entreprise de transformation), REOPA (coopérative)
Période	2014-2015
Résultats	Les asperges ont été vendues pendant deux ans. Les agriculteurs ont reçu un montant sensiblement plus élevé. Ce projet au Pérou nous a surtout permis de tirer de nombreux enseignements, notamment sur (1) la méthode SA8000, qui a tracé la voie de l'approche « Living Income », (2) l'intérêt de mener une étude préliminaire approfondie et (3) l'utilité d'une motivation intrinsèque pour tous les acteurs de la filière.



Avec le projet de filière « Asperges du Pérou », contrairement au riz du Bénin, nous n'entendions pas introduire de nouveau produit, mais plutôt examiner et améliorer un produit déjà proposé dans les rayons des magasins de Colruyt Group. Une attention particulière a été portée au caractère durable du projet sur les plans économique, sociétal et environnemental. Les asperges ont été vendues chez Colruyt Meilleurs Prix en 2014 et 2015.

De précieux enseignements

L'objectif du projet était clair : valoriser la fraction restante qui, autrement, aurait été compostée ou transformée en fourrage. Environ 61 % des asperges produites par REOPA pouvaient être vendues sur le marché local. Pour l'autre partie, grâce au projet, les agriculteurs percevaient un montant quatre fois supérieur au montant habituel. La fraction restante était vendue de 0,12 à 0,15 USD/kg (principalement pour l'alimentation animale). Grâce

à la transformation des produits et à leur conservation dans des bocaux en verre, les agriculteurs de REOPA recevaient en moyenne 0,70 USD/kg. Le poids sec annuel des asperges vendues dans les enseignes de Colruyt Group par l'intermédiaire de cette filière s'élevait à environ 9 tonnes au cours de la période 2011-2015. Soit l'équivalent de 75 000 à 90 000 bocaux par an.


Cependant, nous avons eu des difficultés à faire passer ce projet. Comment des asperges du Pérou pouvaient-elles être durables ? « Il était difficile d'apporter une réponse à cette perception des choses », se souvient Joris Aertsens. « Nous avons également constaté que les exportateurs se montraient moins enclins à investir dans ce projet de filière, car il ne représentait qu'une petite partie de leur chiffre d'affaires. Ils voulaient bien participer pour faire une faveur à leur client, à savoir l'importateur belge. Mais dans la pratique, cet engagement s'avérait insuffisant. »

À cela s'est ajouté le fait que la coopérative agricole a traversé une crise de confiance qui a entraîné le départ de plusieurs de ses membres. « Dans un tel cas, le projet s'arrête. », ajoute Philippe Toussaint. « Ce projet aura toutefois apporté son lot d'enseignements. Nous avons énormément appris sur les conditions préalables à la réussite d'une filière. »

Joris : « Rétrospectivement, l'analyse préliminaire qui avait été réalisée auprès de l'organisation agricole REOPA n'était pas assez fouillée et des tensions sous-jacentes ont fait surface par la suite. L'organisation n'était pas très stable parce qu'il manquait de cohésion entre ses membres. Une concertation avait régulièrement lieu, mais l'un des protagonistes jouait un rôle à ce point crucial que lors de son départ, l'organisation menaçait de s'effondrer. Un fort leadership est important pour la confiance, mais s'il est trop concentré, il fait vaciller toute l'entreprise. »

4. Bananes du Sénégal

INTERROMPU

Partenaires	Colruyt Group, Rikolto, AgroFair et APROVAG
Période	2014-2017
Résultats	Ces produits n'ont jamais été vendus dans nos magasins. En partie grâce à ce projet (d'exportation) et à notre partenaire AgroFair, de nombreux investissements ont pu être réalisés sur place, entre autres dans les systèmes d'irrigation et de rails de transport (téléphérique à bananes) ainsi que de mécanisation du compostage. Les producteurs ont acquis davantage de connaissances des bonnes pratiques agricoles, ce qui leur a permis d'améliorer la qualité des bananes. Une amélioration dont ils ont également pu tirer parti pour la vente sur les marchés locaux.
 Collibri Foundation	Un projet de formation temporaire dans la région de Tambacounda au Sénégal pour renforcer les compétences des enseignants, lutter contre la déscolarisation des filles et améliorer les résultats scolaires. Nombre de personnes concernées : une centaine de jeunes filles.



« Nous sommes beaucoup mieux formés, par de vrais experts. Avant, je ne savais même pas comment tailler les bananiers. Grâce à la vente des bananes, je peux subvenir aux besoins de ma famille. En mettant l'accent sur la qualité, on est toujours gagnants. »

Germaine Dione, cultivatrice de bananes

Ce projet, qui réunit Colruyt Group, Rikolto, l'importateur AgroFair et la coopérative agricole APROVAG, a été lancé en 2013. Son objectif ? Mettre en place une filière efficace et permanente entre le Sénégal et la Belgique pour les bananes biologiques issues du commerce équitable, bénéficiant à tous les maillons de la chaîne. Pour Colruyt Group, ce projet présentait des avantages du point de vue de la gestion des risques, car toutes nos bananes provenaient à l'époque d'Amérique latine. Grâce à cette filière, elles parcouraient moins de kilomètres pour rejoindre la Belgique. Elle offrait aussi aux agriculteurs la perspective d'un revenu régulier grâce à l'exportation. Ce projet d'exportation a attiré – également

grâce à AgroFair – le financement des fonds IDH (Institut Duurzame Handel) et AECF (Africa Enterprise Challenge Fund), qui s'est traduit par une assistance technique, des formations, l'aménagement d'un système d'irrigation ou encore l'acquisition de pompes à moteur, d'un tracteur avec retourneur de compost et d'un semi-remorque. Ces investissements ont permis d'améliorer considérablement la productivité et la qualité des bananes. Toutefois, l'échec d'un test sur un conteneur en 2015 a mené à la conclusion que l'exportation présentait trop de risques pour APROVAG. D'autant plus que le marché local offrait des débouchés intéressants.



« Tout commence par la reconnaissance mutuelle des partenaires et de leur interdépendance. Il est communément admis que le partage des risques commerciaux sert souvent de ciment et contribue au bon fonctionnement des échanges. Nous avons tenté avec plus ou moins de succès de mettre en pratique ces principes dans nos projets de filière. »



Joris Aertsens,
sustainable supply chain manager
(Rikolto)

« La confiance est primordiale dans une relation commerciale. Il n'est pas possible de tout coucher sur papier. Si un problème surgit, nous cherchons toujours ensemble une solution qui convienne à toutes les parties. Il faut veiller à mettre les bonnes personnes en relation pour parvenir à une façon de travailler où tout le monde s'y retrouve. Le résultat ?



Une garantie supplémentaire que chacun respecte les termes du contrat. »

Philippe Toussaint,
sustainable sourcing expert
(Colruyt Group)

Intermédiaires

Des conflits d'intérêt ont très vite émergé, notamment du côté des intermédiaires. « Ceux-ci achètent – et vendent – des volumes relativement importants de bananes en vrac, qu'ils règlent en espèces aux cultivateurs... Résultat : la quantité de bananes que la coopérative pouvait laver et étiqueter comme bananes de qualité était trop faible », explique Leo Ghysels, qui suivait à l'époque le projet pour Rikolto.

Selon les estimations de l'exportateur AgroFair, il fallait vendre 400 tonnes de bananes emballées dans des boîtes (± 22 000 boîtes) par an pour atteindre le seuil de rentabilité, mais nous ne sommes arrivés qu'à 250 tonnes dans la pratique. « Il n'est pas facile d'obtenir l'engagement des cultivateurs en situation de pauvreté », souligne Leo. « À Tambacounda, ils vendent souvent leurs produits au bord des champs : ils peuvent ainsi gagner rapidement de l'argent liquide. »

Les débuts n'en ont pas moins été prometteurs. La visite des représentants de Colruyt Group chez les cultivateurs de bananes a été cruciale pour cimenter la relation de confiance. « Ils en ont déduit que nos intentions étaient sérieuses », affirme en souriant Luud Clercx d'AgroFair. « Un plan d'action commun comportant cinq points clés a immédiatement été mis sur pied. Par la suite, des concertations régulières ont été organisées, avec le concours précieux de Rikolto. Mais avec le recul, nous réalisons que nous avions trop peu de contacts avec les différents producteurs. »

Nouvelle approche

L'organisation agricole et sa coopérative présentaient de nombreux points faibles. « Nous avons constaté un conflit

permanent entre logique entrepreneuriale et logique subventionnelle », se souvient Leo. La coopérative recevait des montants substantiels de « sponsors » externes, mais ces derniers ne s'engageaient pas sur le long terme.

Choix du marché local

« Les risques logistiques liés au transport des bananes dans un porte-conteneurs et tout ce qui s'y rapporte avaient été largement sous-estimés. Tout s'est relativement bien passé pour le premier conteneur de test, mais les bananes du deuxième étaient invendables à leur arrivée. » Résultat : une perte de 20 000 euros. « Cette perte a été répartie entre tous les partenaires de la filière, mais aucun ne veut revivre un tel échec. Nous avons donc décidé de nous concentrer en priorité sur le marché intérieur », conclut Philippe Toussaint de Colruyt Group.

« Nous sommes partis trop facilement du principe que l'organisation agricole APROVAG représentait les agriculteurs, ce qui n'était vrai qu'en partie. Il aurait été préférable que les intermédiaires s'assoient aussi autour de la table. »



Luud Clercx
(AgroFair)

5. Fruits de la passion de Tanzanie

INTERROMPU

Partenaires	Colruyt Group, Rikolto et Special Fruit
Période	2014-2017
Résultats	Introduction d'un nouveau produit intéressant dans des groupes d'agriculteurs de Tanzanie. En fin de compte, ce produit n'a pas été vendu par Colruyt Group, mais sur les marchés locaux et régionaux, très attractifs.



« Pour qu'un projet de filière aboutisse, il est important qu'il offre une valeur ajoutée évidente à chaque partenaire et que tous les partenaires partagent la même vision et la même ambition. »



Koen Maes,
Business
Development
Manager

En Tanzanie et au Kenya, Colruyt Group, Rikolto et Special Fruit ambitionnaient de développer une filière d'exportation inclusive et durable du fruit de la passion. Ces partenaires ont en outre examiné la possibilité d'exporter par bateau les fruits de la passion (et d'autres produits) depuis ces régions. Un projet qui permettrait de réduire considérablement l'empreinte carbone de ces activités.

Transparence des prix

La transparence en matière de prix joue un rôle crucial dans l'instauration de la confiance tout au long de la filière. En Tanzanie et au Kenya, nous avons noué une collaboration avec Special Fruit afin de garantir une fixation des prix totalement transparente pour les fruits de la passion. Nous avons ainsi veillé à établir un prix intéressant pour les producteurs, et la différence entre ce prix et le prix pratiqué en magasin est clairement apparue comme parfaitement justifiable. De quoi créer de la confiance. Pour Colruyt Group, il est également important de disposer d'un partenaire sur place pour vérifier que le prix proposé aux agriculteurs reste correct.

Ferme pilote

Au Kenya, nous avons collaboré avec un exportateur dont la ferme pilote a servi de clé de voûte à notre projet. Elle permet aux petits producteurs des environs d'observer et d'acquiescer les bonnes pratiques agricoles. Des innovations peuvent y être testées avant d'être diffusées. « Un tel modèle permet de compléter une "production de base" stable avec l'apport d'un groupe de petits producteurs de plus en plus nombreux ayant

adopté les mêmes pratiques agricoles. Nous avons également introduit, de cette manière, des technologies au coût abordable, comme le refroidissement au charbon de bois », explique Koen Maes de Special Fruit. En revanche, l'introduction d'une nouvelle variété de fruits de la passion en Tanzanie s'est heurtée à des difficultés. « L'exportateur l'a trop encouragée unilatéralement, sans concertation avec les cultivateurs ni les autres acteurs de la filière. Le soutien et la vision de ce partenaire d'exportation local ne correspondaient pas à l'objectif du projet de filière. »

Conditions intéressantes

En Tanzanie, les groupes d'agriculteurs devaient encore être formés. Dès lors, il était très difficile d'assurer des livraisons stables pour de grands volumes de fruits de la passion tout en respectant les normes établies. Face à des producteurs qui ne prenaient pas suffisamment d'engagements communs pour se conformer aux normes élevées, entre autres en matière de résidus de pesticides (très important pour le marché européen), l'exportateur a perdu confiance.

Mais en fin de compte, ce sont les évolutions sur le marché régional qui ont changé les perspectives du projet de filière.

« En augmentant, la demande régionale en fruits de la passion est devenue plus intéressante. Les exportations sont à la fois risquées et compliquées », indique Joris Aertsens de Rikolto. « En concertation avec Colruyt Group et Special Fruit, nous avons décidé de mettre un terme aux exportations. Nos équipes aident désormais les groupes d'agriculteurs à se concentrer sur le marché régional. »

6. Riz d'Inde

ACTIF	
Partenaires	Trois coopératives locales, Colruyt Group, Reismühle Brunnen, Coop Foundation, Helvetas et Intercooperation
Période	2016 – aujourd'hui
Résultats	136 tonnes de riz basmati par an 55 tonnes de riz mélangé par an La coopérative Fair Farming Foundation (région d'Uttarakhand) regroupe 4 500 membres. Quelque 150 agriculteurs participent directement à ce projet de filière. Ce projet a obtenu la certification bio et la certification Fairtrade. Hausse de 20 à 30 % des revenus (notamment grâce aux primes Fairtrade et SRI). Une plus grande diversification (rotation des cultures) réduit les risques pour le riziculteur.
 Colibri Foundation	Deux projets de formation. 1) « Digital skills for everyone » : formation en informatique orientée sur la pratique destinée aux jeunes en situation socio-économique précaire. Collaboration avec Nasscom Foundation et Colruyt Group India. 2) « Vocational Skill Development of Youth in organic farming » : dans le nord de l'Inde, nous investissons dans des formations pratiques portant sur l'agriculture biologique pour développer les compétences professionnelles et l'esprit d'entreprendre des jeunes de la région issus de familles d'agriculteurs. Collaboration avec Partners in Prosperity. Nombre de jeunes concernés : ± 100 par projet.
Produits en rayon	Deux références sous la marque Boni Selection Bio.



Colruyt Group a rejoint le projet de filière « Fair and Good » lancé en 2011 par Reismühle Brunnen, Coop Foundation, Helvetas et Intercooperation. Ce projet avait pour objectif de traiter les problèmes qui touchent le secteur du riz en Inde, comme la pauvreté des producteurs, l'abus de produits chimiques, le changement climatique, l'exode rural et le vieillissement de la population.

Les efforts portent notamment sur la certification (Fairtrade, bio), la formation aux bonnes pratiques agricoles, la mise en œuvre du système de riziculture intensive (SRI), le soutien par des experts (agronomes) et la mise en avant d'agriculteurs modèles (dont le savoir-faire inspire leurs pairs, entre autres au travers d'exploitations modèles). Les agriculteurs sont par ailleurs encouragés à diversifier leurs cultures afin de répartir les risques ou à explorer d'autres pistes commerciales (par exemple, en matière de captage de l'eau).

Ce projet concernait donc le développement d'une filière existante. La valeur ajoutée de Colruyt Group est l'accès à un marché d'exportation stable et les investissements supplémentaires dans la formation des jeunes à l'agriculture biologique.


« Si un produit ne se vend pas en quantités suffisantes, ses effets resteront assez limités. Pour les agriculteurs, il est financièrement plus avantageux de pouvoir vendre de plus grands volumes. »



Le véritable défi est donc de parvenir à augmenter ces volumes. »

Karen Janssens,
sustainable sourcing expert
(Colruyt Group)

7. Café du Congo (Kivu)

ACTIF	
Partenaires	Kawa Kabuya (coopérative), Colruyt Group, Rikolto et Sopex
Période	2016 – aujourd'hui
Résultats	La Colibri Foundation investit dans des projets de formation spécifiques dans la région du Congo oriental (Kivu) afin de renforcer les compétences des jeunes agriculteurs en caféiculture et autres types de culture. Les jeunes femmes bénéficient d'une attention et d'un soutien spécifiques. Nombre de jeunes concernés : 200
 Colibri Foundation	Intensification importante de la production grâce à la coopérative : augmentation des exportations de 5 conteneurs en 2016 à 13 conteneurs (132 tonnes) en 2018. Colruyt Group achète environ 30 tonnes de ce café par an. Certification bio et C.A.F.E. Practices de Starbucks. Kawa Kabuya regroupe 2 498 membres. Quelque 230 agriculteurs participent directement au projet.
Produits en rayon	Café d'origine vendu sous les marques Graindor et Spar.



Dans la région du Nord-Kivu au Congo, Colruyt Group et Rikolto travaillent main dans la main pour soutenir les caféiculteurs de la coopérative Kawa Kabuya. Rikolto les aide à développer leurs compétences professionnelles. Colruyt Group garantit l'achat du café durant plusieurs années et sa vente dans diverses enseignes. Ce projet a aussi permis de fixer un prix minimal et une prime est versée par rapport au prix du marché. En raison de son excellente qualité, ce café a déjà remporté plusieurs prix. L'augmentation de la production et des ventes de la coopérative témoigne du succès de ce projet. Les agriculteurs n'avaient pas la possibilité d'emprunter à des conditions acceptables auprès des banques (locales). Voilà pourquoi le distributeur a décidé de « préfinancer » le café. Pour Colruyt Group, cette décision comportait un risque calculé, mais nécessaire. Elle a d'ailleurs été largement plébiscitée par les collaborateurs participant au projet, qui avaient une entière confiance dans l'équipe locale de Rikolto.

Collaboration fluide

La jeune coopérative Kawa Kabuya a enregistré des avancées importantes en peu de temps. « Le rapport entre investissements et dons a été équilibré dès le départ », indique Joris Aertsens de Rikolto. Jo Vandorpe, également de Rikolto, ajoute : « Les agriculteurs participent au financement des stations de lavage, ce qui renforce considérablement leur engagement. La coopérative en plein développement bénéficie en échange du soutien de notre équipe locale. »

Le soutien octroyé sur place à tous les projets de filière, et en particulier à celui-ci, a joué un rôle décisif. En raison de l'insécurité qui règne dans l'est du Congo, la Belgique a émis un avis de voyage défavorable et aucune visite n'a encore pu être organisée sur place. Même si Skype permet la collaboration, Kris Durant, maître-torréfacteur de Colruyt Group, souligne l'importance des rencontres en personne : « Grâce au projet de filière pour le café du Burundi, je connais toute la valeur ajoutée d'une telle visite. C'est l'occasion d'entrevoir des possibilités de nouveaux produits ou projets pour lesquels la Colibri Foundation peut jouer un rôle. »

« La coopérative agricole a considérablement intensifié sa production : elle a commencé à exporter sa production pour Colruyt Group en 2016. Elle a ensuite très rapidement trouvé d'autres acheteurs intéressés, notamment de grands acteurs internationaux, comme Starbucks. En quatre ans, elle a triplé le volume de ses exportations, ce qui est tout à fait spectaculaire. »



Leopold Mumbere
(Rikolto)

Un mécanisme rigoureux pour la fixation des prix

« Un mécanisme de fixation des prix hautement structuré a été mis au point pour le café du Congo. Ce produit ne joue pas dans la même cour que le café en vrac négocié en Bourse. C'est pourquoi nous prenons comme point de départ le cours du café à la Bourse de New York, auquel nous ajoutons une prime », détaille Karen Janssens de Colruyt Group. « Nous déterminons en outre un prix minimal nettement supérieur au prix actuel du marché. Les cultivateurs savent donc qu'ils ne recevront jamais moins qu'un certain montant. Et nous, en tant que distributeur, nous sommes sûrs de ne jamais payer plus qu'un certain montant. De quoi fournir les garanties nécessaires aux deux parties. L'avantage d'un tel mécanisme est de ne pas être soumis à la volatilité du marché du café tout en prenant les signaux structurels du marché en considération. »

La valeur ajoutée pour les cultivateurs est qu'ils bénéficient d'un prix décent. Un prix stable offre une valeur ajoutée en ce



« On ne peut évidemment pas dissocier totalement le prix du café des prix en vigueur sur le marché mondial, mais en travaillant avec des primes supplémentaires au kilo et un mécanisme de prix proposé par les agriculteurs eux-mêmes, la coopérative peut s'appuyer sur une relation commerciale équitable pour se développer. »

Carine Decock, acheteuse (Colruyt Group)

sens qu'il permet de planifier des projets. Mais étant donné la volatilité du marché, le prix sur le marché local peut aussi monter en flèche et dépasser le prix convenu dans le cadre du projet de filière. Jo Vandorpe témoigne : « À un moment donné, certains acheteurs étaient prêts à payer un prix plus élevé à la coopérative congolaise. Les cultivateurs doivent alors faire preuve de beaucoup de discipline pour refuser de telles offres. »

Obstacles

« L'est du Congo connaît une situation assez instable sur le plan de la sécurité », déplore Karen Janssens. « Par conséquent, il n'est pas rare que des conteneurs ne puissent pas partir ou restent bloqués un certain temps aux postes de contrôle. C'est problématique pour un café d'origine unique, car sa qualité se détériore considérablement au fil du temps. Par ailleurs, la disponibilité du produit n'est plus assurée. Pour les mélanges de café comme ceux de notre projet de filière au Burundi, rien ne nous empêche d'y ajouter d'autres grains de café. Une option à exclure évidemment avec un café d'origine unique. »

Dès le début, Colruyt Group a souhaité que ce café soit certifié. Mais, après concertation avec l'organisation agricole, il s'est avéré qu'une certification représenterait un trop grand effort pour une valeur ajoutée relativement minime. Colruyt Group a donc accepté d'attendre. Lydie Kasonia de Rikolto : « Kawa Kabuya a opté pour une certification qui renforce aussi sa position vis-à-vis d'autres clients potentiels. Car si chaque acheteur individuel impose une

certification différente, la situation devient ingérable pour la coopérative. Dans l'intervalle, le volume de production de Kawa Kabuya a fortement augmenté, ce qui a renforcé l'intérêt de la certification. La coopérative a fini par obtenir le label bio. »

La technologie, le chaînon manquant

Le Congo ne disposait pas de microstations de lavage, un élément essentiel pour lancer la production d'un café de qualité. Pour disposer d'une station de lavage, une centaine de cultivateurs doivent se réunir au sein d'une coopérative et investir dans le projet. En plus d'être facilement accessibles aux producteurs, ces stations génèrent des emplois locaux. Un bel exemple d'innovation testée et optimisée en collaboration avec les cultivateurs.

Et la coopérative poursuit ses efforts en matière d'innovation. À Butembo, Kawa Kabuya installera prochainement un laboratoire dédié au contrôle de la qualité.



« Le chocolat Boni Selection du Nicaragua est un produit aux multiples facettes : certification UTZ, stabilité financière pour les cultivateurs et investissements de la Collibri Foundation dans leur formation... La cerise sur le gâteau ? C'est un délice ! »



Sophie De Beer, marketeer (Colruyt Group)

8. Chocolat du Nicaragua

ACTIF

Partenaires	La Campesina, Colruyt Group, Rikolto, Tradin Organic et Puratos
Période	2017 – aujourd'hui
Résultats	Le volume de production est passé de 12 tonnes de cacao en 2017 à 16 tonnes en 2019. La Campesina rassemble 255 membres, dont 117 sont fournisseurs de Colruyt Group dans cette filière. 61 d'entre eux sont de jeunes agriculteurs. Leur proportion est en forte augmentation. Sur ces 61 jeunes cultivateurs, 50 viennent d'entamer un processus d'affiliation. Le pourcentage de jeunes agriculteurs au sein de la coopérative a ainsi grimpé en flèche, de 5 % en 2017 à 19 % en 2020. Le greffage des cacaoyers permet d'augmenter la productivité et donc les revenus des cultivateurs (une innovation au Nicaragua). Le prix que perçoivent les cultivateurs de cacao est plus élevé que celui du marché local, qui est lui-même nettement supérieur à celui du marché mondial.
 Collibri Foundation	Le projet de formation « La Juventud Sí Puede » (Yes, Youth Can) motive les jeunes agriculteurs de la coopérative nicaraguayenne La Campesina à rester actifs dans le secteur du cacao. Avec le soutien de Rikolto et en collaboration avec l'université du Honduras, nous proposons aux jeunes Nicaraguayens un programme de formation axé sur la culture du cacao. Nombre de participants : 75.
Produits en rayon	Deux tablettes de chocolat de qualité supérieure vendues sous la marque Boni Selection



Cette collaboration réunit Colruyt Group, Rikolto, Puratos et la coopérative de cultivateurs nicaraguayenne La Campesina. Le chocolat produit à partir des fèves de cacao de ce projet de filière est vendu depuis 2018 dans les magasins de Colruyt Group. Ce projet a pour objectif de permettre aux jeunes cultivateurs d'investir dans la production durable de cacao. Grâce à l'engagement commercial à long terme (cinq ans) de Colruyt Group, les jeunes disposent de suffisamment de garanties financières pour investir dans leur propre plantation de cacaoyers.

La formation en point de mire

Colruyt Group recherchait un chocolat durable, à savoir un produit fabriqué sans impliquer de travail des enfants, respectueux de

l'environnement et économiquement rentable pour tous les acteurs. Au Nicaragua, Rikolto collaborait déjà avec la coopérative agricole La Campesina sur un projet de filière de cacao durable. L'organisation travaillait aussi sur un projet qui visait à offrir aux enfants des membres de la coopérative des perspectives d'avenir dans l'agriculture. Le programme consistait à proposer une formation générale axée sur le développement personnel et économique. Colruyt Group, la Collibri Foundation, La Campesina et Rikolto se sont rapidement regroupés au sein d'un projet commun qui appuyait sa stratégie sur un prix équitable, une qualité irréprochable, la préservation du paysage naturel (agroforesterie) et la formation des jeunes (grâce à la Collibri Foundation et à YOUCA).



Au Nicaragua, nous mettons en place un modèle structurel. Sur une période de cinq ans, 70 jeunes participent au projet de formation « La Juventud Sí Puede » (Yes, Youth Can), qui se concentre notamment sur les bonnes pratiques agricoles et le greffage de cacaoyers résistant aux maladies. « Il s'agit de jeunes en situation précaire, dont un peu moins d'un quart sont des filles », explique Jorge Flores, de Rikolto. « Ils suivent un programme de formation de 30 jours au Honduras, organisé par l'institut de recherche FHIA et l'université CURLA. Une fois diplômés, ils transmettent à leur tour leurs connaissances (par exemple en matière de greffage de cacaoyers) à d'autres jeunes de leur communauté. » Certains jeunes mettent à profit leurs nouvelles connaissances et les techniques acquises en vue de créer de petites entreprises actives, par exemple, dans la production d'engrais biologique, un service en lien avec la filière du cacao. D'autres s'investissent dans la création de nouvelles plantations de cacaoyers sur leurs propres terres ou celles de leurs parents.

« Avec d'autres jeunes venus du Honduras, du Nicaragua et du Guatemala, je participe à un cours sur la production de cacao basée sur l'agroforesterie. Il est donné à l'université du Honduras et s'étale sur deux mois. L'objectif est d'aider les jeunes à se lancer dans la culture du cacao. Nous formerons ensuite d'autres jeunes. Un jour, j'aimerais devenir technicienne au sein de notre coopérative, La Campesina. »
Nedelin Mairena, jeune productrice de cacao



Stabilité et confiance en soi

La coopération avec les cultivateurs de cacao au Nicaragua est la preuve qu'une relation commerciale stable de plusieurs années encourage les agriculteurs à réaliser les investissements nécessaires. Il faut compter quatre ou cinq ans avant qu'un plant de cacao soit rentable. La rentabilité joue un rôle important sur le plan économique, mais aussi psychologique. Exporter vers un marché moderne grâce à une collaboration étroite avec un gros distributeur stimule la confiance en soi. « Ces jeunes accordent autant d'importance à la fierté de voir leur cacao vendu en Belgique qu'aux revenus décents qu'ils retirent de la vente », se réjouit Jorge Flores de Rikolto en Amérique centrale.

Réalité du marché belge

Trouver un partenaire commercial ne suffit pas, encore faut-il que le produit soit bien représenté sur le marché. La plupart du temps, le comportement du consommateur est imprévisible. « Nous commercialisons ce chocolat à base de cacao du

Nicaragua comme chocolat d'origine », explique Karen Janssens de Colruyt Group. « Bien que le chocolat et le cacao soient de qualité supérieure, nous remarquons que les ventes se déroulent plus difficilement ces derniers mois et qu'elles accusent même un léger retard. Nous n'envisageons pas pour autant de cesser notre collaboration avec la coopérative. Dans un projet de filière, nous misons toujours sur les relations à long terme. Mais en définitive, il est clair que le produit doit se vendre. Et nous voulons aussi voir augmenter le volume des ventes. Un défi de taille que nous devons relever ensemble. »




« En fin de compte, une seule question demeure : les agriculteurs peuvent-ils encore vivre de leur récolte ? »



Hervé Lisoir, coordinateur de programme (Fondation Roi Baudouin)

9. Café du Burundi

ACTIF

Partenaires	Colruyt Group, COCOCA (coopérative), Fondation Roi Baudouin (FRB) et Efico
Période	2017 – aujourd'hui
Résultats	De deux conteneurs en 2017 à dix conteneurs (soit environ 172 tonnes de grains de café verts) en 2019. La coopérative compte plus de 27 000 membres, dont quelque 700 participent directement au projet de filière. Il s'agit d'un café classique acheté à un prix très correct (grâce à la prime qui s'ajoute au prix sur le marché mondial).
 Colibri Foundation	Le projet de formation « FLAME Jeune » permet aux jeunes des écoles secondaires de la campagne burundaise de découvrir leurs talents en vue d'élargir leurs propres compétences dans la culture du café. En collaboration avec Adisco. Nombre de jeunes concernés : 1 254.
Produits en rayon	Les grains entrent dans la composition de 24 mélanges de café proposés sous les marques Graindor et Spar.



Ce partenariat regroupe COCOCA, Efico, la Fondation Roi Baudouin et Colruyt Group. La Fondation Roi Baudouin endosse actuellement le rôle de facilitateur pour les coopératives qui fournissent le café et qui bénéficiaient initialement du soutien de l'organisation « Broederlijk Delen ». L'activité de la filière se déroule sans encombre selon une routine bien établie. Depuis 2017, Colruyt Group achète de plus en plus de café du Burundi. Le nombre de références contenant du café burundais fluctue régulièrement, étant donné l'évolution constante de l'assortiment en fonction, par exemple, des améliorations, des développements du marché ou de l'intérêt des clients pour de nouveaux cafés. Ce café est actuellement présent dans quelque 24 produits finis.

Le plus important est qu'au fil des ans, le volume de café acheté et transformé a connu une augmentation considérable.

Fixation des prix

Il s'agit d'un café classique que nous utilisons dans divers mélanges. La fixation des prix a été instaurée à l'initiative de la coopérative agricole. Nous nous sommes donc basés sur ce que la

coopérative estimait être une proposition acceptable. Nous nous sommes appuyés sur le prix du commerce équitable. L'accord sur le prix s'est conclu à l'issue d'une réunion constructive à Hal entre la coopérative, les acheteurs et la Fondation Roi Baudouin. « Au cours de la réunion, j'ai suggéré à la coopérative de proposer un prix. Ma proposition les a surpris. Ils ne sont pas habitués à avoir leur mot à dire à ce sujet. La Fondation Roi Baudouin les a alors aidés à proposer un prix sur la base d'un plan commercial. Une expérience unique pour eux comme pour moi », se souvient Carine De Cock, acheteuse boissons chaudes chez Colruyt Group.


Nous avons aussi assisté à un échange Sud-Sud entre les coopératives du Burundi et de Colombie. Voilà un autre moyen de faire circuler les connaissances acquises dans les filières. Au départ, seule une partie du café burundais transitait par la filière (environ deux conteneurs). Le reste était écoulé ailleurs. Aujourd'hui, nous achetons environ 12 conteneurs à la coopérative. Pas à pas, nous accroissons notre volume d'achat et les bénéfices du partenariat.





10. Quinoa du Pérou

ACTIF

Partenaires	Colruyt Group, Solid Food et Rikolto
Période	2018 – aujourd'hui
Résultats	Intensification significative : de 20 tonnes de quinoa tricolore en 2018 à 100 tonnes de quinoa (dont 80 de quinoa blanc) en 2020. Plus de 300 agriculteurs indirectement concernés (bénéficient des investissements au travers de la prime gérée par Solid) et 30 agriculteurs directement concernés. Les agriculteurs reçoivent une prime collective à des fins d'investissement.
 Collibri Foundation	Projet de formation « Proyecto Jovem » (Jóvenes emprendedoras/jeunes entrepreneurs). Dans la région d'Ayacucho au Pérou, des jeunes suivent diverses formations en agriculture dans le but de créer leur propre entreprise. Ils améliorent ainsi leurs conditions de vie et celles de leur communauté. Extension du projet par la construction d'une école secondaire pouvant accueillir quelque 130 jeunes. En collaboration avec Solid Food. Nombre de jeunes concernés : 133.
Produits en rayon	Deux références sous la marque Boni Selection Bio



Ce projet est porté conjointement par Colruyt Group, Rikolto et Solid Food. Depuis 2018, Colruyt Group vend un quinoa tricolore du Pérou produit par des agriculteurs qui bénéficient sur place de l'accompagnement de Solid Food. Dans le cadre de ce projet, les

producteurs de quinoa perçoivent un prix correct et investissent la prime qu'ils reçoivent dans des projets qu'ils jugent pertinents. Convaincu par l'expérience positive du quinoa tricolore, Colruyt Group achète aussi depuis cette année à Solid Food du quinoa



Joris Smets,
business development
(Solid Food)

« Ce projet de filière bénéficie d'une transparence tout à fait unique en son genre en matière de prix. Colruyt Group et Solid Food se rejoignent dans un équilibre entre vision sociale et commerciale. Ce projet présente un énorme potentiel et nous sert de carte de visite dans nos contacts avec d'autres clients potentiels. Les projets de filière méritent à mon sens une plus grande visibilité dans les magasins. »

blanc du Pérou. Résultat : le volume et la prime ont été multipliés par cinq. Dans le cadre de cette coopération avec Solid Food et Rikolto, Colruyt Group s'est également attelé à rendre la filière plus durable, notamment par l'optimisation de la logistique.

Joris Smets (business development, Solid Food), souligne l'énorme potentiel du projet : « Il nous sert de carte de visite dans nos contacts avec d'autres partenaires et clients potentiels. Il est idéal parce qu'il combine les aspects économique, social et environnemental. »

Avantages et inconvénients

La relation directe avec notre partenaire local Solid Food comporte une foule d'avantages pour un distributeur. « Pour nous, la valeur ajoutée se situe surtout dans la transparence et la garantie bio que cette filière nous offre », déclare Philippe Toussaint de Colruyt Group. « C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de nous approvisionner en quinoa péruvien exclusivement par l'intermédiaire de cette filière, même sans avantage économique direct à la clé. » Les agriculteurs ne travaillent pas en coopérative. « Cette absence de lien de collaboration formel constitue à nos yeux un inconvénient », regrette Philippe Toussaint. « Actuellement, nous versons la prime à Solid Food, qui détermine, en concertation avec les agriculteurs, comment investir cet argent. L'année dernière, ils ont opté pour l'acquisition en commun d'une machine. Pour les agriculteurs, la vente à Solid Food offre une valeur ajoutée évidente : conseils par des ingénieurs agricoles, dialogue et prix attractifs. »

La présence d'un acteur local de poids avec une offre commerciale forte (pour empêcher la vente parallèle) semble peser davantage dans la balance qu'une organisation ou non en coopérative.



Photo : Isabel Corthier


« Je me rends compte à quel point le contact humain est essentiel pour atteindre la confiance mutuelle. À cet égard, les échanges et les visites sur le terrain présentent une grande valeur ajoutée. »



Hannelore Delaplaeie, acheteuse
(Colruyt Group)

11. Noix de cajou du Bénin

ACTIF

Partenaires	Colruyt Group, Enabel, Besana, divers transformateurs locaux et URCPA-AD (coopérative)
Période	2019 – aujourd'hui
Résultats	3 750 tonnes de noix de cajou à l'état brut 300 tonnes de noix de cajou transformées 867 agriculteurs directement concernés
 Collibri Foundation	Promotion de l'entrepreneuriat des jeunes et soutien à la production du cajou (PESoC) : projet de formation en collaboration avec Eclasio pour renforcer l'esprit d'entreprendre de 30 jeunes ainsi que le soutien à la production de noix de cajou. Nombre de jeunes concernés : 30
Produits en rayon	Un produit vendu par Boni Selection.



Au Bénin, nous mettons en place une nouvelle filière autour de la noix de cajou avec l'agence belge de développement Enabel. Nous collaborons avec une coopérative agricole existante : l'Union Régionale des Coopératives de Producteurs d'Anacarde des départements de l'Atacora et de la Donga (URCPA-AD). Cette coopérative rassemble 2 200 membres issus de 116 villages des régions d'Atacora et de Donga.

Valeur ajoutée économique

« Nous sommes partis d'une situation où nous ignorions tout de la filière, de ses acteurs et du mécanisme de fixation des prix », confie Philippe Toussaint de Colruyt Group. « Jusqu'en mars 2020, nos noix de cajou provenaient du Brésil, du Vietnam ou du Bénin. Elles subissaient une première transformation au Brésil ou en Asie, puis prenaient le chemin de l'Italie, où elles étaient transformées pour la dernière fois et conditionnées. » Le Bénin exporte aujourd'hui jusqu'à 90 % de sa production de noix de cajou à l'état brut, sans transformation et donc sans création de valeur ajoutée sur son sol. Notre projet de filière permet au Bénin d'effectuer la première transformation à proximité des zones de production et crée ainsi sur place une valeur ajoutée économique. Avec pour résultat une chaîne de valeur plus efficace en raison du nombre réduit de kilomètres parcourus. Avec Enabel, nous veillons également à ce que la coopérative bénéficie durablement de prix corrects.

Résoudre les problèmes d'exportation

À l'achat de la récolte de 2020, nous avons rencontré quelques problèmes entre les partenaires sur les plans de la confiance, des prix et des capacités. Les agriculteurs ont donc décidé de vendre leur récolte à d'autres. Nous allons pour l'instant nous approvisionner auprès d'une autre coopérative béninoise. Nous



ferons notre possible afin de pouvoir à nouveau acheter à la coopérative l'intégralité du volume de la prochaine récolte (2021) et mettre sur pied une filière stable.

Des projets concrets

Philippe Toussaint poursuit : « Avec Enabel, nous allons poursuivre le travail de consolidation de la filière. En d'autres termes, il s'agit pour les agriculteurs de continuer à optimiser la production, de remplacer les vieux arbres et de respecter les bonnes pratiques en matière d'entretien des plantations. » Enabel souhaite aussi les motiver à travailler sur le long terme au sein de cette filière et à réduire les ventes aux tiers qui proposent des prix supérieurs. Notre objectif final est d'acheter à cette filière nos noix de cajou biologiques de la marque Boni Selection. Mais pour ce faire, les coopératives doivent encore obtenir leur certification bio. Nous nous sommes également engagés à réaliser une analyse financière approfondie pour assurer la transparence dans la fixation des prix tout au long de la filière.



Jean Van Wetter
(Enabel)

« Ce projet de filière avec Colruyt Group portant sur les noix de cajou béninoises bénéficie à tous les acteurs : il est favorable aux cultivateurs et entrepreneurs locaux, au distributeur belge et à la collaboration au développement en général. Ce type de collaboration s'inscrit dans la vision et la mission d'Enabel de promouvoir un développement durable et inclusif. »



Pieterjan Boghe,
acheteur (Colruyt Group)

« Le plus grand défi ? Assurer une rotation suffisante des produits. Dans un projet de filière, nous développons toujours des relations à long terme, mais si le produit se vend difficilement, le maintien à long terme de la collaboration représente un défi. D'où l'importance d'initiatives telles que Beyond Chocolate, qui élèvent le niveau d'exigence en matière de durabilité pour tous les acteurs du marché belge. »

12. Chocolat de Côte d'Ivoire

EN COURS DE LANCEMENT

Partenaires	Colruyt Group, Rikolto, Fairtrade Belgium, Puratos, UGent, Agro-Insight, Access Agriculture, ECSP et IDH
Période	En cours de lancement (projet approuvé dans le cadre de l'accord sectoriel Beyond Chocolate)
Résultats visés	102 familles d'agriculteurs bénéficient d'un revenu équitable (« Living Income ») pour fournir le cacao destiné à la production de la référence « Boni Selection chocolat 72 % noir ». Il devrait ensuite entrer dans la composition de toute la gamme de tablettes de chocolat Boni Selection dans le cadre de l'accord sectoriel Beyond Chocolate.



Après une collaboration réussie au Nicaragua, Colruyt Group lance à présent un projet en Afrique de l'Ouest. Son principal objectif est de garantir un revenu décent aux producteurs qui fournissent le cacao entrant dans la composition du chocolat noir 72 % de Boni Selection. En 2018, Colruyt Group

a signé l'accord sectoriel Beyond Chocolate. Cette initiative du secteur belge du chocolat en faveur d'un cacao plus durable offre la garantie d'un revenu décent (« Living Income ») aux producteurs, sans déforestation ni travail des enfants.



Et maintenant ?

1. Enseignements pour l'avenir

Outre les résultats concrets observés au sein de la filière, il est important d'examiner les retombées des projets pour les organisations concernées. Rikolto veut apprendre à ces dernières comment bâtir des ponts entre les agriculteurs vulnérables et les marchés modernes. Colruyt Group considère les projets de filière comme des laboratoires permettant d'apprendre à utiliser les chaînes d'approvisionnement comme levier pour lutter contre des problématiques telles que la pauvreté, le travail des enfants et les questions environnementales.

Nouvelles connaissances

Pour les organisations concernées, la collaboration se traduit aussi par l'acquisition de nouvelles connaissances.

Jan Wyckaert, de Rikolto : « En 2005, Rikolto a entamé une collaboration avec une entreprise, une grande première à

l'époque. Aujourd'hui, cette approche est devenue incontournable pour nos collègues du monde entier. Que ce soit en Belgique, au Vietnam, au Nicaragua ou en Tanzanie, nous avons noué des collaborations solides avec des distributeurs et des entreprises de transformation. Le travail de pionnier accompli avec Colruyt Group a révélé la pertinence de cette approche. »

« Pour Colruyt Group, les projets de filière sont progressivement devenus un instrument à part entière permettant d'améliorer le caractère durable des produits, au même titre que les systèmes de certification, les cahiers des charges et le calcul de l'empreinte environnementale », explique Mieke Vercaeren, de Colruyt Group. « Voir tous ces produits côte à côte et se dire que, grâce à eux, nous avons eu une influence positive sur la vie de plus de 2 000 agriculteurs – et environ 40 000 indirectement – nous inspire une grande fierté par rapport au travail accompli. »

De l'informel au structurel

Toutes ces connaissances ont été acquises de manière informelle. Mieke Vercaeren poursuit : « Petit à petit, nous avons acquis de nombreuses connaissances. Au début, nous avons joué un rôle de pionnier et appris dans le feu de l'action. Aujourd'hui, nous pouvons présenter une preuve de concept, une démonstration de faisabilité. Dans l'intervalle, nous avons peaufiné notre compréhension des projets de filière : nous suivons un processus plus clair et adoptons une approche mieux structurée pour leur mise en place. Nous valorisons aussi de manière beaucoup plus réfléchie les connaissances acquises. Les retombées de ces projets de filière peuvent encore être amplifiées en diffusant plus largement notre expérience au sein du groupe. Pour l'instant, l'équipe "Approvisionnement durable" ainsi que quelques acheteurs qui ont participé au projet possèdent ces

connaissances, mais d'autres produits présentent encore un potentiel énorme. »

Karen Janssens, de Colruyt Group : « Jusqu'à présent, aucune action structurelle n'a été mise en place dans le but d'impliquer tous nos collègues acheteurs, mais c'est bien notre ambition. Si nous parvenons à combiner les nouvelles connaissances acquises dans ces projets de filière avec le savoir-faire de nos acheteurs, responsables qualité, gestionnaires de groupes de produits, marketeers... un vaste champ des possibles s'offre à nous. Cet exercice de réflexion et de documentation constitue un pas dans la bonne direction en vue de concrétiser cette ambition. »



Stefan Goethaert,
Managing director Fine
Food, retail services,
private label et Cru

« En notre qualité de distributeur, la valeur ajoutée sociale des projets de filière consiste à ouvrir l'accès au marché. Nous avons beaucoup appris ensemble sur la façon de développer des filières durables. Il est maintenant temps d'élargir le concept et d'examiner avec divers départements la façon de les intensifier efficacement. C'est avec beaucoup de joie que je m'y attelle. »



Chris Claes,
CEO Rikolto International

« Chez Rikolto, nous cherchons constamment à explorer de nouvelles formes de développement. Un développement qui trouve sa source dans l'authenticité de la collaboration et qui va donc bien plus loin que les transferts d'argent et les initiatives de formation. Voilà 15 ans que nous nous y attelons avec Colruyt Group. Nous en avons tiré des enseignements, auxquels nous devons en grande partie les succès que nous enregistrons dans le monde entier. Nous n'y serions pas parvenus seuls. »

2. Le chemin se dévoile pas à pas

Nous espérons que cet ouvrage aura apporté un éclairage utile sur la mise en place de projets de filière. Au fil de ces pages, vous aurez certainement découvert que ces projets requièrent de la persévérance, qu'ils se soldent parfois par de magnifiques réalisations et rencontrent parfois des obstacles.

Aujourd'hui, une quarantaine de produits Boni Selection, Graindor et Spar donnent corps à ces projets captivants. Leur concrétisation nous aide à faire découvrir au consommateur la genèse de ces produits et d'ancrer la consommation durable dans le quotidien.

Au travers de cet ouvrage, nous nous sommes efforcés de mettre en lumière tant les atouts que les écueils de ces collaborations. Ces enseignements montrent qu'il est possible de bâtir des relations commerciales équilibrées aux effets positifs, mais qu'elles requièrent de nombreux efforts de toutes les parties. Et maintenant ? **Cette rétrospective vise avant tout à offrir les clés nécessaires pour mener à bien les futurs projets.**

La voie n'est pas toute tracée, elle se découvre à mesure que l'on avance. Avec nos partenaires, nous voulons continuer à mettre à profit ces projets de filière pour découvrir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et comment maximiser les résultats. Nous souhaitons vous associer à notre démarche visant à renouveler et améliorer notre vision des projets de filière ainsi que nos ambitions pour les cinq prochaines années. En voici une première ébauche :

- Nous entrevoyons la possibilité de lancer de **nouveaux projets de filière** dans plusieurs catégories précises (comme les fruits séchés, les scampis ou encore les fruits et légumes frais). La création d'une vingtaine de filières d'ici 2025 semble réaliste.
- **Nous voulons étendre et approfondir notre champ d'action pour maximiser les effets de nos initiatives** : en augmentant la part de produits issus de projets de filière au sein d'une catégorie de produits déterminée. Par exemple : augmenter le volume total de nos achats de café ou de cacao issu de projets de filière.

- Les enseignements servent de leviers pour mettre en œuvre des projets de filière (nous savons aussi que tout n'est pas applicable pour chaque filière et que les filières nécessiteront toujours un travail de fond intensif). Forts de ces enseignements, **nous voulons affiner nos méthodes** pour raccourcir les délais de réalisation. Nous souhaitons aussi rendre ces enseignements applicables et accessibles pour de multiples prestataires de services afin qu'ils puissent s'en inspirer et contribuer à l'intensification de la démarche de filière.
- Nous visons à **renforcer les capacités** à titre de mesure d'accompagnement dans le cadre des projets de filière. Les projets de la Collibri Foundation et les projets de filière s'intensifient simultanément, et nous étudions activement les possibilités d'optimisation des interactions positives qui s'opèrent entre les aspects commercial et éducatif.
- **Consortiums pour produire des résultats** : nous souhaitons étendre la collaboration avec divers facilitateurs sur le terrain. Les problématiques de société complexes doivent

de préférence être examinées par plusieurs parties prenantes. Comme dans le cas du projet de la filière cacao en Côte d'Ivoire. Nous voulons aussi interagir de manière plus ciblée avec les programmes publics, comme Enabel.

- Nous soutenons les **initiatives multipartites qui bénéficient d'un large appui**, comme Beyond Chocolate : une manière intéressante d'unir le secteur autour d'une collaboration préconcurrentielle, lui permettant de faire entendre sa voix. Avec pour objectif, par exemple, d'offrir un revenu décent aux acteurs locaux ou de mettre un terme à la déforestation.
- **Données intelligentes** : nous voulons recourir davantage aux données pour guider ce que nous faisons (et ce que nous ne faisons pas). Nous devons donc harmoniser et affiner notre approche de la **captation de données**.
- **L'enthousiasme et la passion sont communicatifs** : nos acheteurs, nos marketeers et d'autres collègues tirent parti de ces enseignements et portent eux aussi les principes de nos projets de filière.



Photo : Isabel Corthier

Éditeur responsable

Éts Fr. Colruyt S.A.
Edingensesteenweg 196, B-1500 Hal

Nos projets de filière éveillent votre curiosité ? Envie d'y prendre part ? Contactez-nous.



Karen Janssens
karen.janssens@colruyt.be
+32 2 363 55 45



Joris Aertsens
joris.aertsens@rikolto.org
+32 16 31 65 80



À travers cette initiative, nous contribuons à la réalisation des objectifs de développement durable des Nations Unies.

Merci à nos équipes, à nos fournisseurs, à toutes les coopératives ainsi qu'aux experts et aux universités.

