

SYNABIO

**Le Syndicat National des Transformateurs et des
Metteurs en Marchés de Produits Biologiques**



GUIDE PRATIQUE

« Elaborer et financer les projets durables
et responsables
de votre PME BIO »



Avec le soutien du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche

Synabio, 28, rue de la Chapelle – 75018 Paris
Courriel : Synabio@Synabio.com. Edité le 15 janvier 2007

SOMMAIRE

1. Définir vos projets.....	4
1.1. Une étape incontournable	4
1.2. une méthodologie nécessaire	4
2. Le bio et le développement durable au fil du temps	4
2.1. La « Bio », un concept ancré dans le passé	5
2.2. La « Bio », un développement autonome	5
2.3. La « Bio », un concept en adéquation avec le futur	5
2.4. Des concepts portés par les politiques.....	6
2.4.1. Les textes internationaux	6
2.4.2. Les textes français	7
2.5. Le développement durable dans les entreprises	7
2.5.1. dans votre entreprise.....	7
2.5.2. mesures réglementaires.....	9
2.5.3. mesures incitatives	9
2.5.4. la valorisation des efforts	10
2.5.5. Positionner l'éthique de votre entreprise.....	11
3. Identifier les attentes prioritaires.....	11
3.1. Les principes de la bio : l'excellence environnementale	11
3.2. Une base réglementaire européenne.....	14
3.2.1. la version actuelle: le règlement CE 2092/91	14
3.2.2. la révision en cours	14
3.2.3. des limites à anticiper.....	15
3.3. Les attentes des consommateurs	15
3.4. Les certifications, une option complémentaire	15
4. Avant de partir, l'autoévaluation des entreprises	16
4.1. Définition des niveaux de performances et des grilles	16
4.2. Un diagnostic en plusieurs points.	16
5. S'ouvrir aux dispositifs d'aides, connaître les financeurs.....	19
5.1. Quels types de soutiens rechercher ?.....	19
5.1.1. Ceux spécifiques à la filière « agriculture biologique »	19
5.1.2. Soutiens agricoles et agro-industriels.....	20
5.1.3. Soutiens environnementaux	20
5.1.4. Soutiens plus généraux	22
5.1.5. Appui technique et logistique.....	23
5.2. Les financeurs	23
6. Le montage des projets.....	24
6.1. constitution des dossiers	24
6.1.1. la rédaction.....	24
6.1.2. les indicateurs économiques de votre projet.....	26
6.1.2.1.L'étude de marché.....	26
6.1.2.2;Les questions auxquelles il faut répondre ?.....	28
6.1.3. les indicateurs financiers de votre projet, l'inscrire dans la logique du développement durable	29
6.2. suivi des dossiers	31
6.2.1. l'information des financeurs	31
6.2.2. réorienter le projet, gérer les aléas	31
6.3. clôture des dossiers	31
6.3.1. un bilan constructif du projet.....	31
Index.....	32
Informations utiles	33

INTRODUCTION

Depuis près de deux ans, le SYNABIO est engagé dans une réflexion qui doit permettre d'épauler les acteurs du secteur dans leurs projets de développement. Une première étape avait consisté à faire un état des lieux des projets et de leurs plans de financement en première et seconde transformation agricole mais aussi chez les distributeurs de produits biologiques.

Cette deuxième étape est le résultat de nombreuses enquêtes auprès de nos adhérents mais aussi des contacts qui ont été pris auprès des personnes ressources en matière de développement durable. Un seul but nous a animé pendant plus d'un an : Que vos projets soient au cœur des courants qui portent le développement de vos entreprises et vos produits. Nous avons donc intégré la préoccupation de plus en plus grande des citoyens vis-à-vis des problématiques environnementales et plus généralement celles inscrites dans ce que l'on nomme communément aujourd'hui le Développement Durable.

C'est une profusion de concepts et une bibliographie tout aussi touffue que nous avons eu loisir de consulter. Alors, loin de nous, ici, l'idée d'être exhaustif. Nous avons surtout fait le choix de vous présenter des méthodes de management qui doivent vous conduire à développer des projets d'investissement en cohérence avec les demandes des consommateurs citoyens. Car ils portent aujourd'hui la croissance de votre secteur.

De la même manière, les informations que nous vous donnerons font l'état de nos connaissances à la fin de l'année 2006. Des évolutions peuvent évidemment survenir chaque jour. C'est à vous de trouver les réseaux qui vous permettront d'être le plus au fait de l'actualité. Evidemment, le Synabio est un des maillons mais nous vous donnons dans le guide la possibilité de trouver d'autres sources d'informations toutes aussi pertinentes.

1. Définir vos projets

1.1. Une étape incontournable

Avant d'aborder la recherche d'aides financières et l'élaboration du dossier, il est important que vous, chef d'entreprise, replaciez votre projet dans le cadre du plan de développement de votre entreprise.

De plus en plus, la décision d'attribution d'une aide se fait au regard du projet global de l'entreprise. Cela suppose de prendre le temps de recueillir les informations, de mener quelques investigations et de construire un plan d'actions. C'est pourquoi, au regard des nouvelles orientations des politiques gouvernementales, nous avons choisi de replacer votre métier de transformateur ou de distributeur de produits biologiques au cœur de la Stratégie Nationale de Développement Durable.

✚ *Si le chef d'entreprise s'approprie cette étape, il sera mieux armé pour défendre son projet.*

Guy Reynard précise : « Si le chef d'entreprise souhaite déléguer une étape, il ne faut surtout pas que ce soit celle-ci ».

En effet, votre réflexion et la bonne connaissance des enjeux de votre projet sont la meilleure garantie d'une bonne présentation de votre dossier d'aide.

1.2. une méthodologie nécessaire

Ici, diverses pistes se présentaient à nous, les fonds régionaux d'aides aux conseils mettent en place depuis plusieurs années des outils de définition des projets d'entreprises. Or, il nous est apparu l'impérieuse nécessité de trouver une méthode qui soit en adéquation avec les valeurs des produits que vous commercialisez. L'autoévaluation que nous vous proposons dans la quatrième partie de ce guide est donc basée sur la norme AFAQ AFNOR SD 21000 pour le management du développement durable dans l'entreprise.

2. Le bio et le développement durable au fil du temps

Comment concilier progrès économique et social sans mettre en péril l'équilibre naturel de la planète ? Comment répartir les richesses entre les pays riches et ceux moins développés ? Comment donner un minimum de richesses à ces millions d'hommes, de femmes et d'enfants encore démunis à l'heure où la planète semble déjà asphyxiée par le prélèvement effréné de ses ressources naturelles ? Et surtout, comment faire en sorte de léguer une terre en bonne santé à nos enfants ? Ce sont les questions que tout homme politique, tout gestionnaire de collectivité territoriale, tout dirigeant d'entreprise, tout responsable syndical ou associatif pose systématiquement au cœur des débats.

C'était pour apporter un début de réponses à ces questions que Madame Burtland, alors ministre Norvégien, a proposé le concept de développement durable en 1987. Un concept que l'on résume aujourd'hui d'une simple phrase : " un développement qui répond au besoin du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs " .

À long terme, chacun s'accorde à penser qu'il n'y aura pas de développement possible que s'il est économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement tolérable.

Ainsi, le terme de développement durable est utilisé de manière courante depuis maintenant plusieurs années. Le monde de l'entreprise et des grands groupes industriels s'est aussi largement approprié le concept. Il est maintenant temps pour le secteur alimentaire et celui de la production de denrées biologiques en particulier de réfléchir aux liens organiques qui peuvent être faite entre les méthodes biologiques et le concept plus global de développement durable.

2.1. La « Bio », un concept ancré dans le passé

Dans les années 20, Rudolf Steiner, philosophe et agronome allemand ouvre des perspectives pour une approche plus globale de l'agriculture privilégiant le travail du sol, l'autonomie et le respect des équilibres naturels. De là, va naître l'agriculture biologique. Il propose des pistes d'actions qui permettent le plus possible d'auto produire tout ce dont le système a besoin: fumure, aliment des animaux, semences, etc. Dès cette époque, le concept de biodiversité était déjà un des piliers de cette agriculture dont le but était de participer à l'évolution de la nature et au maintien et à l'enrichissement de sa diversité en espèces végétales et animales domestiques et sauvages. Toutes ces notions sont aujourd'hui plébiscitées par les ouvrages traitant du développement durable.

2.2. La « Bio », un développement autonome

Mais, en France et en Europe, ce n'est que dans les années 1980 que les premiers débats ont permis de reconnaître officiellement les pratiques de l'Agriculture Biologique. Les organismes agricoles de développement, les instituts de recherche ont largement ignoré le développement de cette agriculture avant qu'elle soit officiellement reconnue par la Loi d'Orientation Agricole de 1980 sous l'impulsion des opérateurs réunis en juin 1980 à Blois autour de Philippe Desbrosses pour rédiger la première convention interprofessionnelle destinée à rassembler les règles communes acceptées par des agriculteurs, transformateurs, fournisseurs, distributeurs et consommateurs de l'agriculture biologique puis par un règlement européen en 1991.

2.3. La « Bio », un concept en adéquation avec le futur

Aujourd'hui, les problèmes environnementaux et sociétaux ont rattrapé le concept de la bio que, pour certains, vous défendez déjà depuis des décennies. Outre le secteur de la production et de la transformation agricole, ce sont tous les secteurs de l'économie qui sont placés devant leurs responsabilités.

La prévention des pollutions et la maîtrise des risques liés aux installations industrielles, aux élevages, aux déchets, et aux activités de transport, la prévention des risques naturels, la prévention des risques liés aux substances chimiques sont au cœur des débats environnementaux.

Le principe de l'Agriculture Biologique est basé sur les préventions des risques à la source et c'est pourquoi tous les opérateurs de l'Agriculture Biologique doivent pouvoir se repositionner vis-à-vis des pouvoirs publics sur des concepts qu'ils défendent depuis la première heure. Les consommateurs ne se sont pas trompés et accompagnent largement le développement du secteur depuis le début des années 1990. Mais ne nous y trompons pas, le consommateur est de mieux en mieux informé. Il recherche donc à répondre à une équation difficile à résoudre d'autant plus qu'elle n'est pas toujours clairement formalisée dans son esprit. Cette équation est la suivante : pouvoir disposer d'un produit de qualité, respectueux de l'environnement et des valeurs sociales à un prix acceptable.

2.4. Des concepts portés par les politiques

Le défi de notre secteur est de replacer l'activité quotidienne de l'entreprise par rapport aux orientations générales prises depuis quelques décennies en matière d'environnement et de choix sociétaux et économiques en respectant et en orientant les nouveaux besoins de consommation. Il nous semblait donc intéressant de vous rappeler quelques textes fondamentaux sur lesquels vous pourrez baser le projet de développement de votre activité.

2.4.1. Les textes internationaux

En juin 1992, à Rio de Janeiro (Brésil), la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement -connue sous le nom de "Sommet de la Terre"- a adopté une déclaration qui a fait progresser le concept des droits et des responsabilités des pays dans le domaine de l'environnement.

Etabli lors de la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement en 1992 à Rio De Janeiro au Brésil (Sommet de la Terre), l'Agenda 21 est un guide de mise en oeuvre du développement durable pour le 21ème siècle. Les nations qui se sont engagées pour sa mise en place doivent l'appliquer au niveau national, régional et local.

En 2002, à Johannesburg, le sommet mondial pour le développement durable a clos ses travaux en adoptant une déclaration politique et un plan de mise en oeuvre de dispositions qui portent sur un ensemble d'activités et de mesures à prendre afin d'aboutir à un développement qui tienne compte du respect de l'environnement.

¹ Communiqué de presse Agence Bio - Sial

2.4.2. Les textes français

Le texte de la charte de l'environnement, adossé à la constitution française a été adopté le 28 Février 2005 par le Parlement réuni en Congrès et promulgué le 1er Mars 2005 par Jacques Chirac, Président de la République. Les trois premiers articles sont particulièrement édifiants. On peut lire très objectivement combien la filière Agriculture Biologique pour le domaine qui la concerne (la production et la transformation de bien de consommation courante – alimentaire majoritairement) répond largement aux préoccupations.

« Art. 1er. - Chacun a le droit de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé. »

« Art. 2. - Toute personne a le devoir de prendre part à la préservation et à l'amélioration de l'environnement. »

« Art. 3. - Toute personne doit, dans les conditions définies par la loi, prévenir les atteintes qu'elle est susceptible de porter à l'environnement ou, à défaut, en limiter les conséquences. »

La Stratégie Nationale de Développement Durable, adoptée le 3 juin 2003 par le Comité Interministériel pour le Développement Durable, s'articule autour de six axes stratégiques :

- ✓ la pleine participation de tous les acteurs, individuels et collectifs,
- ✓ la relation entre les territoires et le développement durable,
- ✓ les activités économiques : des entreprises aux consommateurs,
- ✓ la prévention des risques et des pollutions,
- ✓ le chemin vers un Etat exemplaire,
- ✓ l'action internationale.

Là encore, les PME et les TPE, opérateurs de la bio ont tout leur rôle à jouer en participant largement à la mise en oeuvre de six axes stratégiques. Nous profiterons de la quatrième partie de ce guide pour vous donner quelques pistes d'actions.

2.5. Le développement durable dans les entreprises...

Les grands groupes industriels ont depuis près de dix ans intégrés la Responsabilité Sociétale des Entreprises (encore appelée responsabilité sociale ou responsabilité sociale et environnementale) et la notion d'Investissement dans leurs programmes de développement et de communication institutionnelle.

2.5.1. dans votre entreprise

La question de la prise en compte du développement durable se pose de manière plus problématique pour les petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que pour les très petites entreprises (TPE). Celles-ci constituent la très grande majorité des industries agroalimentaires françaises et elles sont au cœur du tissu économique, de la création d'emplois et du développement économique des territoires.

Cependant, vous n'avez généralement pas les moyens internes suffisants pour conduire seuls des démarches pertinentes de développement durable. C'est pourquoi, nous avons décidé de vous accompagner mais aussi de travailler en partenariat avec tous les organismes qui placent la thématique de développement durable sous l'angle de la certification.

En effet, aujourd'hui, les écolabels concernent les produits de consommation courante...mais pas les produits issus de l'Agriculture Biologique et les produits issus du commerce équitable ou solidaire² ne sont pas tous biologiques. Mais ces deux mentions qui sont généralement apposés sur vos produits montrent combien vous souhaitez vous intégrer dans cette démarche promue au niveau national.

Quelque soit la taille des entreprises, nous vous proposons donc de repositionner votre management sur les notions suivantes :

✓ Economiques

Nous identifierons les critères de performance économique "classique", mais aussi la capacité de votre entreprise à contribuer au développement économique de la zone d'implantation et des parties prenantes (fournisseurs de matières premières, distributeurs...) tout en respectant des principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante...).

✓ Environnementales

Nous identifierons la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes. Il comprend une analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, de production de déchets ou d'émissions polluantes...

✓ Sociales

Nous identifierons les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes : employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination...), fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) et société en général.

² L'acception générale est aujourd'hui ÉQUITABLE pour les relations commerciales Nord/Sud et SOLIDAIRE pour les relations commerciales NORD/NORD.

2.5.2. mesures réglementaires

Des mesures, comme la loi n°2001-420 du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques (NRE) et son décret d'application ont obligé les grands groupes industriels à créer des cellules de réflexions pour trouver des réponses opérationnelles dans leurs entreprises aux enjeux du développement durable. Le développement de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et de l'investissement socialement responsable (ISR) suppose d'améliorer l'information non financière. Ainsi, depuis l'exercice 2002, les entreprises françaises cotées sur le marché français doivent préciser dans leur rapport d'activité annuel la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Cela ne va pas de soi. Le challenge est maintenant de pouvoir mesurer l'impact des engagements pris par les entreprises vis-à-vis l'environnement par exemple. Et c'est un domaine où tout ou presque reste à faire.

2.5.3. mesures incitatives

De la même manière, dans le monde des PME, c'est l'atomisation des lieux de décisions qui peut poser le problème de la mesure de l'impact. Néanmoins, on constate que lorsqu'un dirigeant s'est impliqué dans la démarche, les résultats sont un peu plus faciles à mesurer et concernent généralement plus globalement la stratégie de l'entreprise.

Ainsi, les PME peuvent s'appuyer sur de nombreux concepts qui leur permettent de développer leurs stratégies autour du développement durable. On peut citer EMAS (Eco Management and Audit Scheme), démarche européenne développée de manière identique à l'agriculture biologique sur la base d'un règlement européen 1831/2003, applicable à l'entreprise de manière volontaire. Hélas, considéré comme complexe et coûteux, porté de manière sporadique par les organismes de développement et les syndicats professionnels, il n'a pas suscité tout l'intérêt qu'il aurait dû. Actuellement, en France moins de 20 entreprises sont enregistrées EMAS (3000 Iso 14001) et au plan international, seules 5.000 entreprises le sont (100 000 Iso 14001).

Pourtant l'objectif de l'EMAS est très intéressant. Il permet de promouvoir l'amélioration continue des résultats obtenus par les organisations en matière d'environnement, par :

- ✓ l'établissement et la mise en œuvre de systèmes de management environnemental
- ✓ l'évaluation systématique, objective et périodique du fonctionnement de ces systèmes
- ✓ l'information du public et des autres parties intéressées sur les résultats obtenus en matière d'environnement
- ✓ l'instauration d'un franc dialogue avec ces derniers
- ✓ la participation active du personnel dans l'organisation, ainsi que l'instauration de mesures adéquates de formation et de perfectionnement leur permettant une participation à la démarche.

2.5.4. la valorisation des efforts

Même si l'ensemble des économistes s'accorde à dire que les démarches liées à la politique de développement durable doivent être, à terme, rentables pour l'entreprise, la phase de démarrage peut être très engageante en terme d'investissements et de trésorerie. De ce fait, les chefs d'entreprises précurseurs souhaitent pouvoir valoriser les efforts qu'ils font de manière souvent volontaire. Le Pacte Mondial est l'un des outils mis à leur disposition. En le signant, les dirigeants des entreprises s'engagent à " embrasser, promouvoir et faire respecter " un ensemble de valeurs fondamentales dans le domaine des droits de l'homme, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Ces dix principes sont inspirés de la déclaration universelle des droits de l'homme, la déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail (Organisation internationale du travail), la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et la Convention des Nations Unies contre la corruption

Principe 1 : *Les entreprises doivent promouvoir et respecter les droits de l'homme reconnus sur le plan international;*

Principe 2 : *Les entreprises ne doivent pas se faire complices de violations des droits fondamentaux ;*

Principe 3 : *Les entreprises devraient respecter l'exercice de la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective;*

Principe 4 : *Élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire;*

Principe 5 : *Abolition effective du travail des enfants;*

Principe 6 : *Élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession ;*

Principe 7 : *Promouvoir une approche prudente des grands problèmes touchant l'environnement;*

Principe 8 : *Prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables;*

Principe 9 : *Encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement ;*

Principe 10 : *Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.*

2.5.5. Positionner l'éthique de votre entreprise

Outre les exemples précitées de valorisation des actions en faveur du développement durable, les entreprises peuvent se positionner plus localement et de manière plus étroite en lien avec les autres acteurs de la bio, en s'associant aux agriculteurs régionaux, en adhérant ou en parrainant des associations environnementales etc.

3. Identifier les attentes prioritaires

De nombreuses PME et TPE traitant majoritairement des produits issus de l'Agriculture Biologique se place instinctivement sur les trois piliers du développement durable. Néanmoins, comme toute entreprise, afin de garder une rentabilité économique à court et moyen terme, elles doivent se fixer des priorités d'actions. En ce sens, il est clair que la priorité des entreprises intervenantes sur la transformation et/ou la distribution de produits biologiques est l'excellence environnementale.

3.1. Les principes de la bio : l'excellence environnementale

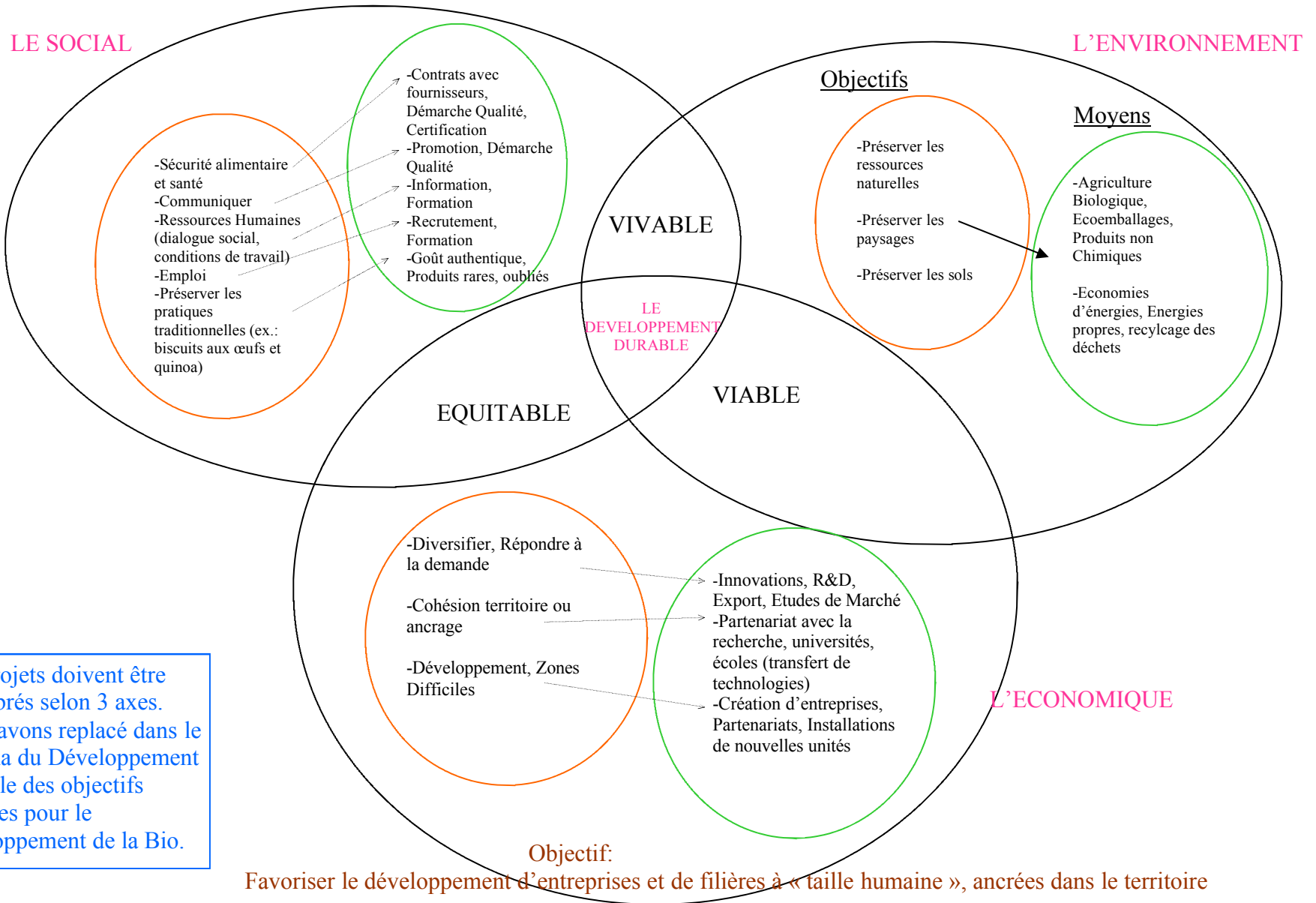
La Commission Européenne affirme le rôle prégnant de l'Agriculture Biologique en ces termes : «Le développement durable doit concilier la production de denrées alimentaires, la conservation de ressources limitées et la protection du milieu naturel, de manière à pouvoir répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des futures générations à répondre à leurs propres besoins. Cet objectif exige des agriculteurs qu'ils réfléchissent à l'incidence de leurs activités sur l'avenir de l'agriculture et à la façon dont leurs méthodes façonnent l'environnement. L'agriculture biologique a donc suscité un intérêt renouvelé de la part des agriculteurs, des consommateurs et des décideurs politiques ».

De son côté, le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche estime que « l'agriculture biologique doit être comprise comme faisant partie intégrante d'un mode de production agricole durable et comme une alternative viable aux approches plus traditionnelles de l'agriculture.

L'agriculture biologique constitue un mode de production qui trouve son originalité dans le recours à des pratiques culturales et d'élevage soucieuses du respect des équilibres naturels. Ainsi, elle exclut l'usage des produits chimiques de synthèse, des OGM et limite l'emploi d'intrants.

Les bénéfices que la société peut retirer de l'agriculture biologique sont multiples en termes de création d'activités et d'emplois, de préservation de la qualité des sols, de la biodiversité, de l'air et de l'eau. Ce mode de production permet d'expérimenter en vraie grandeur des pratiques innovantes respectueuses de l'environnement et qui sont susceptibles d'être développées plus largement en agriculture. Ses modes de transformation privilégient la mise en valeur des caractéristiques naturelles des produits. »

C'est donc sur la base de ces textes, en reconnaissant leurs limites, que vous devez valoriser la plus grande partie des démarches de progression que vous mettez en œuvre dans le cadre des développements de vos entreprises.



Les projets doivent être équilibrés selon 3 axes. Nous avons replacé dans le schéma du Développement Durable des objectifs réalistes pour le développement de la Bio.

3.2. Une base réglementaire européenne

En Europe et en France, l'Agriculture Biologique est aujourd'hui considérée par les pouvoirs publics comme un exemple puisque, bien que ce soit dans un domaine spécifique, c'est le premier règlement européen qui impliquait précisément le respect de méthodes préservant l'environnement. Aujourd'hui, les opérateurs qui commencent à utiliser l'écolabel ou le NF environnement citent tous en exemple la notoriété de la marque AB et les bénéfices environnementaux qui y sont liés.

3.2.1. la version actuelle: le règlement CE 2092/91

En 1991, lorsque le règlement européen a été rédigé, l'environnement n'était pas encore une priorité et l'agriculture biologique était encore très marginale. De ce fait, il n'avait pas paru nécessaire d'avoir de définition très claire des bénéfices de ce mode de production. La seule référence à l'environnement intervient au dixième considérant et non pas dans le règlement en tant que tel et uniquement dans des termes réglementaires en proposant des solutions alternatives afin d'établir des principes pour l'autorisation de produits – autres que les pesticides et les engrais chimiques de synthèse réglementé depuis longtemps au niveau européen - et pouvant être utilisés dans ce mode de production.

3.2.2. la révision du texte : le règlement CE 832/2007

La révision en cours devrait pallier, à terme, au 1^{er} janvier 2009, en partie aux limites précédemment décrites. Marianne Fischer Boel, membre de la Commission Européenne, chargée de l'agriculture et du développement rural a déclaré le 21 décembre 2005, au moment de l'adoption du projet qu'«Il sera désormais plus facile pour les consommateurs de reconnaître les aliments biologiques et d'en comprendre les avantages pour l'environnement et le bien-être animal.» Ces thématiques demandent en effet de plus en plus de réponses de la part des professionnels et l'agriculture biologique semble être une réponse globale intéressante. En l'état, le projet de règlement ne répond pas à certaines des attentes qui peuvent être les vôtres et qui permettraient de répondre plus clairement aux attentes des consommateurs notamment en excluant du projet les matières premières non alimentaires comme le coton, en n'intégrant pas la possibilité pour l'ensemble des opérateurs de développer la filière biologique dans une démarche durable plus globale et enfin en ne reconnaissant pas les caractéristiques nutritionnelles spécifiques liées aux modes de production et de transformation d'un certain nombre d'aliments.

3.2.3. des limites à anticiper

Le chef d'entreprise, dans un contexte de plus en plus concurrentiel, devra mieux positionner son offre de produit et de service. C'est dans cet esprit qu'il peut anticiper et développer des procédés et des méthodes qui s'imprègnent au plus près des demandes des consommateurs. Cela est d'autant plus nécessaire que le consommateur est confronté à une démultiplication des informations concernant le développement durable et notamment la thématique de l'environnement. Les messages développés sur le thème de l'Agriculture Biologique devront donc être clairs, succincts et cohérents. De ce fait, les transformateurs et les distributeurs spécialisés doivent connaître les outils non spécifiques à l'agriculture biologique qui peuvent leur permettre de coller de la manière la plus cohérente possible à la promesse environnementale et sociétale qui est faite au consommateur.

3.3. Les attentes des consommateurs

Plus la consommation des produits biologiques se développe et plus il est nécessaire de clarifier le message. En effet, les notions d'environnement sont, pour le consommateur, très transversales. Il ne conçoit probablement pas qu'une matière première soit produite de manière à respecter l'environnement mais qu'aucune consigne ne soit donnée ensuite pour que la transformation ait un impact le plus faible sur son environnement. De la même manière, alors que le commerce équitable est une notion de plus en plus reconnue, il est difficile pour certains consommateurs de différencier les promesses biologiques et équitables sur certains types de produits.

3.4. Les certifications, une option complémentaire

Dans le cadre d'une étude commanditée par le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, le Synabio a répertorié toutes les certifications et tous les outils de management à disposition de l'entreprise pour mieux répondre aux attentes des consommateurs et des clients directs en matières de traçabilité et de sécurité sanitaire, de qualité organoleptique des produits, d'environnement, d'attentes sociétales... Mais la multiplication des certifications peut être lourde financièrement pour des PME. Il nous a donc semblé opportun de vous proposer de faire une autoévaluation de vos entreprises afin d'identifier les réels besoins en certifications complémentaires à la démarche de certification « Agriculture Biologique ». En effet, le développement de vos entreprises passe avant tout par des investissements matériels et il est nécessaire de savoir dans quelle mesure des investissements immatériels, tels que l'engagement dans une politique « Qualité, sécurité, environnement » ou plus largement dans une politique de développement durable peut être

4. Avant de partir, l'autoévaluation des entreprises

Publié par l'AFNOR en 2003, le fascicule de documentation SD 21000 intitulé "Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise" fait actuellement l'objet d'expérimentations auprès des PME/PMI en région afin de développer des outils d'accompagnement adaptés. Les expérimentations en cours et les résultats attendus permettront de sensibiliser, de mobiliser, d'accompagner et de soutenir les PME/PMI pour qu'elles intègrent les enjeux et principes du développement durable.

Il nous a semblé important de vous donner un cadre vous permettant de définir votre projet d'entreprise et les projets d'investissements afférents sur la base la plus actuelle et la plus en adéquation avec les entreprises du secteur de l'Agriculture Biologique. Le guide SD 21000, réalisé par l'AFAQ-AFNOR a été réalisé dans le but d'élaborer des recommandations pour la prise en compte des enjeux de Développement Durable dans la stratégie et le management des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Il nous a semblé que cet outil était le plus pertinent pour réaliser une première autoévaluation de votre entreprise.

4.1. Définition des niveaux de performances et des grilles

Les transformateurs de produits biologiques ont la particularité de devoir faire face aux surcoûts liés à la réglementation des produits « AB ». Ils se caractérisent souvent par un faible effectif salarial (notamment d'encadrement), un manque de fonds propres et des difficultés pour mobiliser les ressources financières et humaines nécessaires à leur développement. Malgré ce constat peu réjouissant dans une première approche, ces entreprises ont de réels atouts à mettre en avant.

Vous pouvez, et vous devez mettre en avant tous les atouts qui vous permettront de décrocher des appuis au financement de vos projets d'investissements. Pour cela, les grilles « Développement Durable » disponibles dans de nombreux manuels doivent pouvoir vous aider à faire un premier diagnostic des atouts de vos entreprises.

4.2. Un diagnostic en plusieurs points.

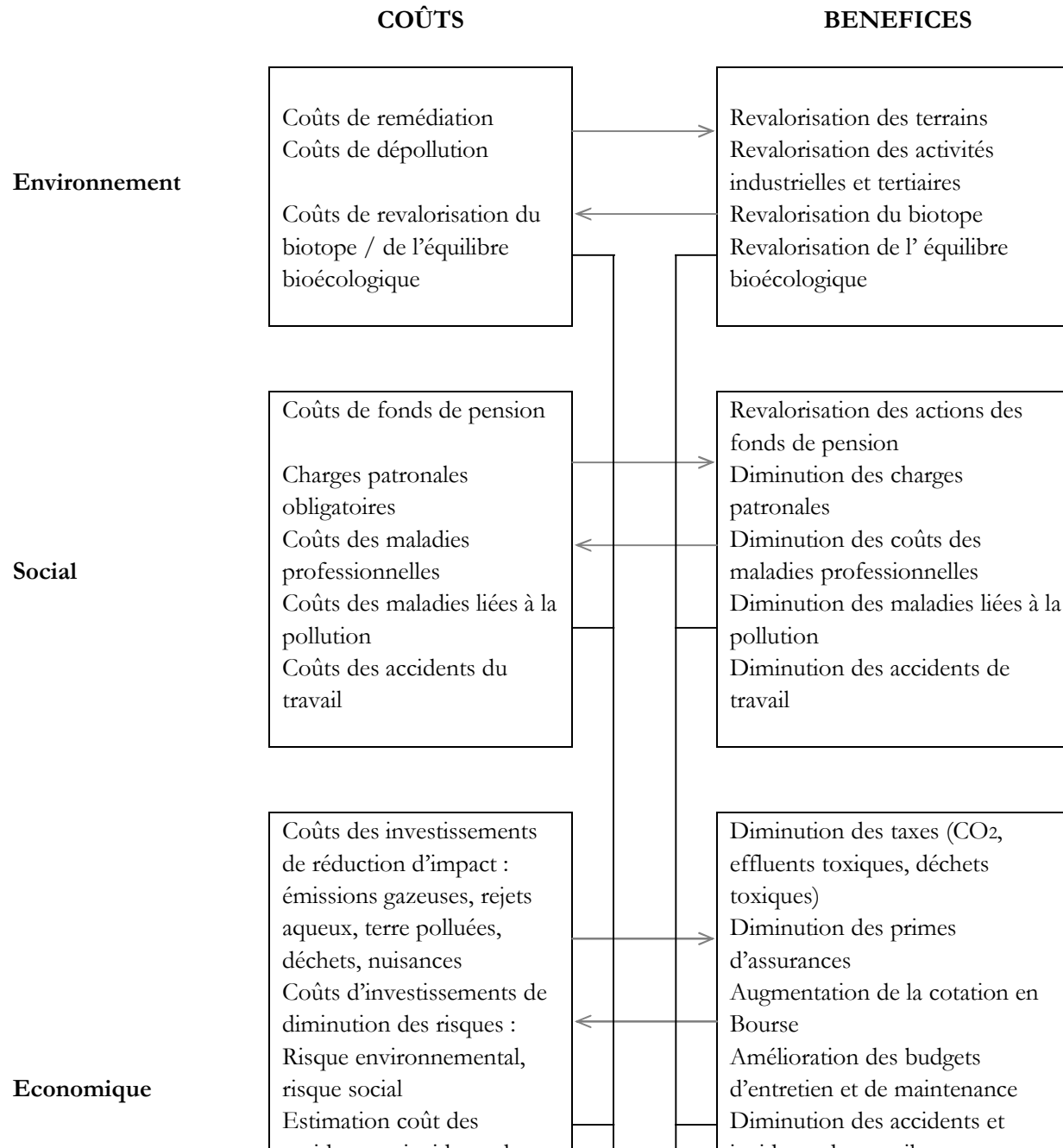
Néanmoins, vous devez déjà vous poser des questions sur les sujets suivants : engagement de la direction en matière de développement durable, éco-socio-conception des produits, politiques d'achats, gestion et prévention des risques, logistique, transport et stockage, relations commerciales et risques économiques, production et politique de tarification, rentabilité et partage de la valeur ajoutée, pérennité de l'entreprise, gestion des carrières et des compétences, formation, intégration de l'entreprise dans son environnement géographique et économique proche... Evidemment, les enjeux environnementaux sont aussi très importants : gestion des consommations courantes d'eau et d'énergie, pollution des eaux, gestion des déchets, pollutions sonores et de l'air (conséquences en interne et dans l'entreprise).

La notion de « gestion des externalités » peut paraître complexe. Il s'agit en fait d'évaluer l'impact des vos activités en relation avec le territoire, l'environnement proche et lointain mais aussi sur les consommateurs ou les choix économiques ou politiques plus globaux qui peuvent être faits. Dans le domaine des produits issus de l'Agriculture Biologique, par exemple, vos achats de matières premières bio ont un impact important sur l'environnement, vos choix de transports pour les produits importés peuvent aussi être importants, le bateau émettant beaucoup moins de gaz à effet de serre que l'avion par exemple. Les consommateurs qui achètent des produits bio font eux aussi des choix plus ou moins conscients en favorisant des filières agricoles qui mettent les enjeux environnementaux au cœur de leurs préoccupations. Par ailleurs, nombre de ces mêmes consommateurs font des choix clairs en favorisant une alimentation saine avec une volonté réelle de prévenir un certain nombre de maladies graves liées à la nutrition ou à l'absorption de quantités non négligeables de pesticides. Si plus de consommateurs demandent des produits bio, ce sont alors les pouvoirs politiques qui devront orienter de manière claire les politiques agricoles vers ce type d'agriculture respectueuse de l'environnement.

Pour réaliser votre diagnostic « Développement Durable » on vous demande aussi l'« identification des parties intéressées et leurs relations avec l'organisme ». Ainsi, vous devez identifier l'ensemble des personnes ou des organismes avec lesquels vous avez un lien, identifier le lien que vous avez avec eux (clients, fournisseurs de biens ou de services, élus locaux, organismes de formation, sociétés de conseil, syndicats professionnels, consommateurs...).

Enfin, vous devez hiérarchiser l'importance des différents enjeux dans votre entreprise. Evidemment, l'enjeu économique est primordial puisqu'il conditionne la survie de votre entreprise. Compte-tenu de votre certification « AB », tous les items liés à l'environnement devraient aussi revêtir une grande importance. Enfin, d'un point de vue social, il est important que vous soyez en adéquation avec les valeurs que les consommateurs attribuent à la filière bio (cf enquête consommateurs Synabio 2006). Sur ce plan, de nombreux points sont à analyser à la fois dans le cadre de votre politique de gestion interne mais aussi – et notamment pour les importateurs – en lien avec les politiques sociales de vos partenaires.

**TABLEAU DE BORD SYNOPTIQUE
DES INDICATEURS FINANCIERS DU PASSE**



5. S'ouvrir aux dispositifs d'aides, connaître les financeurs

Lorsque vous avez fait ce premier bilan de manière plus ou moins approfondi, il vous apparaîtra de manière évidente l'intérêt pour votre entreprise d'envisager des investissements matériels ou immatériels. Vous pourrez alors si vous le souhaitez partir à la recherche d'aides ou de soutiens financiers. Cette partie du guide doit vous permettre de mettre toutes les chances de vos côtés pour obtenir les aides les plus adaptées à vos projets d'entreprise... Mais, attention, les aides publiques sont de moins en moins nombreuses et de plus en plus demandées, votre dossier devra donc être le plus précis et le mieux présenté possible pour qu'il puisse véritablement sortir du lot de demandes quotidiennes aux administrations.

5.1. Quels types de soutiens rechercher ?

5.1.1. Ceux spécifiques à la filière « agriculture biologique »

Les seules aides spécifiques déployées au niveau national par le **Ministère de l'Agriculture et de la Pêche** sont des aides à la conversion qui sont répertoriées dans le nouveau plan de développement rural hexagonal depuis le 1^{er} janvier 2007.

Néanmoins, les **offices interprofessionnels** ont su développer une véritable dynamique autour de l'organisation des filières, de l'animation régionale ou de l'expérimentation. Dans ce cadre, on peut par exemple noter l'exemplarité de la démarche de l'ONIGC qui a créé un comité spécial pour l'attribution des soutiens à la filière « Agriculture Biologique » dans toutes ses composantes y compris les investissements matériels d'entreprises engagées dans les filières céréales.

Des **structures souvent associatives spécifiques à la bio**³ se sont créées durant ces dernières années dans quasiment toutes les régions. Elles se sont données pour mission de promouvoir la filière auprès des collectivités locales. A ce titre, elles font le plus souvent des demandes de fonds globales (**Europe – Etat – Région**) pour l'ensemble des opérateurs de toutes les filières régionales et peuvent souvent servir de relais dans le cadre de vos projets d'investissements.


5.1.2. Soutiens agricoles et agro-industriels

Le nouveau plan de développement rural consacre aussi quelques aides spécifiques aux agro-industries. Une première analyse nous permet d'anticiper que peu des entreprises de l'aval de la filière bio seront éligibles. Néanmoins, il est important de ne pas négliger la possibilité d'y accéder en contactant par exemple le Synabio qui peut expertiser votre éligibilité.

5.1.3. Soutiens environnementaux

L'ADEME gère la majorité des aides à l'investissement liées à l'environnement. Des relais existent au niveau régional et départemental et il est impératif de vous mettre en relation avec des conseils spécifiques de l'ADEME lorsque vous imaginez associer à votre projet d'investissement des outils spécifiques à la gestion de problématiques environnementales.

Quelques points vous sont ici détaillés.


Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
Les aides à l'investissement

	Air	Déchets	Energie et matières renouvelables							
aides à l'investissement	aides à l'investissement Air	Les équipements de prévention; Les équipements de gestion territoriale des déchets des entreprises; Les équipements de valorisation de déchets non valorisés jusqu'à présent.	Chaudières bois/paille et autres combustibles	Biogaz	Production d'électricité	Géothermie	Solaire thermique			
	Economies d'énergie		Transports							
aides à l'investissement	aides à l'investissement Economies d'énergie		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="background-color: #ADD8E6;">Transport combiné</td> <td style="background-color: #ADD8E6;">Déplacement de personnes</td> <td style="background-color: #ADD8E6;">Véhicules propres et économes</td> </tr> </table>					Transport combiné	Déplacement de personnes	Véhicules propres et économes
Transport combiné	Déplacement de personnes	Véhicules propres et économes								

Le FIDEME (Fonds d'Investissements De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie)

Le FIDEME est un fonds d'investissement destiné à promouvoir et à faciliter le financement de projets dans les secteurs de la maîtrise de l'énergie et la valorisation des déchets, en France métropolitaine et dans les DOM-TOM.

C'est un Fonds Commun de Placement à Risques géré par une société de gestion dûment habilitée : CDC IXIS Environnement & Infrastructures.

Les fonds apportés par l'ADEME dans le dispositif ne sont pas rémunérés et sont remboursés après ceux prêtés par les investisseurs qualifiés. Cette association de fonds publics et privés, qui est une première en Europe, rend le FIDEME particulièrement attractif pour les porteurs de projets. Le FIDEME permet ainsi de bénéficier de quasi fonds propres à des taux plus attractifs que ceux du marché et peut contribuer, par effet de levier, au bouclage d'un plan de financement.

Le FIDEME finance des projets utilisant des technologies connues et éprouvées, et non des innovations technologiques, dans les secteurs suivants :

Les énergies renouvelables : éolien, hydraulique, géothermie, biomasse ...

Le recyclage et la valorisation des déchets

Les équipementiers des secteurs de la maîtrise de l'énergie et de la valorisation des déchets, sous conditions.

Critères de financement d'un projet par le FIDEME

Montant maximum d'investissement du projet	5 % du fond, soit 2,25 ME
Montant maximum de financement du projet	
Cas général	25 % du projet
Cas des équipementiers	20 % du projet
Niveau minimum de fonds propres apportés par le promoteur	10 à 20 %

Le FOGIME (Fonds de Garantie des Investissements de Maîtrise de l'Energie)

L'ADEME intervient par ailleurs en donnant son avis technique sur les projets.

Les investissements éligibles sont notamment ceux relatifs aux équipements précisés dans la liste des matériels destinés à économiser l'énergie publiée au Journal Officiel :

Les matériels performants

Les matériels performants de production, d'utilisation, de récupération et de stockage de l'énergie permettant des économies globales d'énergie.

Les modifications d'installations industrielles et de procédés à des fins d'économie d'énergie.

Les énergies renouvelables

L'utilisation d'énergies renouvelables : bois, biogaz, énergie éolienne, solaire thermique, photovoltaïque...

La fabrication d'équipements

Les matériels productifs destinés à économiser l'énergie et à développer les énergies renouvelables.

Montants garantis

	Encours de prêt garanti	Montant maximum garanti par entreprise (en consolidé)
FOGIME (1)	70 %	750 000 €

(1) Dans le cadre du Fonds National du Développement des PME et TPE, SOFARIS garantit habituellement les prêts à concurrence de 40 %.

5.1.4. Soutiens plus généraux

Des aides plus générales, **souvent gérées au niveau régional** peuvent aussi concerner vos projets tels que la création ou la reprise d'entreprise, la participation au développement local, vos approvisionnements locaux par exemple. On peut considérer ce premier volet comme un volet « territorial ». Un deuxième volet concerne votre relation aux consommateurs, des aides existent

5.1.5. Appui technique et logistique

Les chambres de commerce et d'industrie ont, parfois en relation avec le mouvement français pour la qualité ou l'AFAQ AFNOR, développé des programmes spécifiques pour coordonner les projets de développement durables de PME. Elles sont en relations régulières avec les conseils généraux et les conseils régionaux qui gèrent tous des fonds non spécifiques à la bio mais intéressant l'ensemble des fonctions des PME (Ressources humaines, Direction Commerciale, Export, Achats...).

5.2. Les financeurs

Il existe de nombreuses stratégies et politiques, nationales et régionales qui orientent les dispositifs d'attribution d'aides financières. Elles émanent notamment des conseils régionaux, des conseils généraux, des communautés de communes, des municipalités qui fixent les grandes lignes ou encore des parcs naturels régionaux.

Que recherche le financeur ?	Que recherche le demandeur ?
Réaliser les objectifs de ses politiques Illustrer ses politiques	Réaliser son projet Boucler le financement de son projet Obtenir une reconnaissance européenne à son projet pour développer ses marchés

6. Le montage des projets

Le chemin jusqu'à l'obtention d'une aide financière, en complément des investissements propres, paraît souvent laborieux aux yeux du chef d'entreprise. Nous souhaitons donc améliorer l'accès des entreprises bio aux aides publiques afin d'optimiser les chances de succès. C'est avant tout un outil de travail pour vous aider dans vos démarches. Il ne se substitue pas aux textes officiels et règlements fournis par les administrations mais permet d'orienter les entreprises vers les services compétents.

6.1. constitution des dossiers

6.1.1. la rédaction

Après l'autoévaluation, vous savez maintenant quels sont les atouts dont disposent votre entreprise et qu'il est important de valoriser auprès des financeurs potentiels. La demande d'appui financier devra donc s'insérer dans le projet global de l'entreprise et dans votre environnement concurrentiel.

Au-delà de la demande d'appui financier, nous encourageons les chefs d'entreprise à investir du temps dans la présentation du dossier d'investissement pour que le travail entreprise serve d'outils au développement de l'entreprise.

En règle générale, on ne peut pas cumuler plusieurs dispositifs de même nature et surtout de même origine pour un même objet.

Néanmoins, les administrations raisonnent de plus en plus en terme de projet global. Il est donc possible de solliciter plusieurs dispositifs complémentaires pour un même projet au sens large (ex: aides à l'investissement, au financement et à l'embauche peuvent cohabiter dans le cadre d'un projet).

Dans certains cas (immobilier d'entreprises, environnement, etc.), il est fréquent que les différents financeurs potentiels se concertent pour apporter une réponse globale à l'entreprise (parfois sous forme d'aides complémentaires les unes des autres).

En vous appuyant sur votre travail d'analyse et de diagnostic, en suivant notamment les conseil des parties I et II, vous serez en mesure de présenter avantageusement votre entreprise (activité, marchés, clients, effectif, chiffre d'affaires, etc.). La valorisation des atouts de la Bio et des

✓ Sur le projet :

Un projet se décline en différents éléments et pour un projet donné, plusieurs aides sont souvent possibles.

☞ Par exemple :

Une entreprise veut créer une nouvelle gamme de biscuits, les éléments sont les suivants :

1. une étude de marché : elle peut solliciter le fond régional d'appui et de conseil (FRAC)
2. un nouveau procédé (R & D) : elle peut solliciter l'antenne régionale de l'ANVAR
3. un nouvel emballage écologique: elle peut solliciter l'antenne régionale de l'ADEME
4. un nouveau bâtiment : elle peut solliciter une collectivité qui incite à l'installation.

☞ Un programme co-financé par des fonds européens peut être positivement perçu (puisque déjà validé) par des financeurs régionaux et vice-versa

Toujours en reprenant le travail de construction du projet, il est bon de rédiger en pensant au lecteur et non à vous-même.

a. la description du projet

Décrire le contenu de l'action et de son déroulement, en le classant éventuellement suivant ces trois axes :

-humain : quelles sont les compétences de votre équipe ?

-technique : quels sont les outils de travail, les technologies ?

-commercial : quelles sont les actions commerciales ?

Se référer aux atouts développés dans le programme de développement de l'entreprise et dans les projets.

Donner des informations approfondies sur vos marchés cibles

☞ Le rôle structurant de l'entreprise dans la filière et l'importance de l'investissement envisagé à ce sujet sont des points importants à signaler (cf. politique de l'ONIC/ONIOL).

Se poser les bonnes questions,

Mon dossier est-il en adéquation avec l'orientation des critères d'attribution de l'organisme ?

Comment s'inscrit-il dans les lignes directrices de

☞ Mettre en valeur les enjeux du projet qui se rattachent aux préoccupations actuelles du financeur

b. les documents à fournir

Le plus souvent, le dossier devra contenir, en plus de la rédaction du projet :

- Des pièces justificatives (devis ou factures, profil de poste recherché, copie de l'annonce passée, accords de financement, programme de formation,...)
- Un plan de financement de l'opération
- Des comptes de résultats
- La copie des bilans des 2 ou 3 derniers exercices (parfois)
- L'indication des autres aides sollicitées ou accordées : le cofinancement (État, Région, CCI, etc.)

☞ Mises à part quelques exceptions, les aides s'adressent aux entreprises saines et à jour de leurs obligations sociales et fiscales.

6.1.2. les indicateurs économiques de votre projet

Dans le cadre de vos projets, il est important de démontrer à l'ensemble de vos interlocuteurs, notamment les administrations ou les banques, que vous avez largement inscrit votre projet dans une logique de développement durable. A ce titre, il est important d'introduire des dimensions complémentaires à celles qui vous ont servi à diagnostiquer votre investissement dans un politique de développement durable. Le management « durable » intègre une dimension « temps » et bien sûr une dimension « financière ». Mais avant tout n'oubliez pas de faire une étude de marché la plus approfondie possible qui vous permettra de démontrer la pertinence de vos besoins d'investissement.

6.1.2.1. L'étude de marché

L'étude de marché intervient toujours en amont. C'est elle qui permettra de prendre une décision en fonction du problème ou du besoin préalablement défini. Le chef d'entreprise connaît bien les caractéristiques de son marché, il est nécessaire de mettre en évidence ses connaissances et de les relier à son projet global d'entreprise. Un diagnostic vous permettra de situer votre entreprise dans un marché qui évolue.

Le marché est composé de plusieurs critères : l'offre (l'ensemble des produits identiques ou

Quelles informations collecter ?

Les informations intéressantes à collecter par rapport au marché sont:

- les spécifications techniques ou juridiques du projet prévu.
- les données sur les clients (actuels ou potentiels), les marchés cibles
- les données sur les concurrents
- les statistiques sur un volume de consommation spécifique, sur un taux d'équipement
- les perspectives d'évolution.

✚ Pascal Stauder, Chocolaterie Til, conseille de déléguer au moins l'étape de vérification des critères d'éligibilité.

Comment collecter ces informations ?

Pour obtenir des informations sur le marché de la bio, l'entreprise peut s'adresser aux organismes compétents dans ce domaine :

- Le SYNABIO, l'Agence bio (annuaire professionnel en ligne, <http://annuaire.agencebio.org/>), ARIA, un syndicat professionnel, la DRAF, la DDAF, la CCI, la délégation régionale de l'ANVAR, le CRITT agroalimentaire, Ubifrance, ADEME, la DIREN, le Réseau BRIO, l'Agence de l'eau, les bureaux d'études en économie sociale.

☞ Préparer les questions avant de les rencontrer rend l'entretien plus efficace.

Par ailleurs, les entreprises ont la possibilité de se tenir au courant des développements du marché :

- en partageant l'information de manière informelle lors des réunions syndicales,
- en lisant la presse spécialisée (LSA, Linéaire, Néorestaurant, Cuisine Collective, Du sol à la table, Biolinéaire).
- en consultant Internet, (Voir liste en fin de guide)
- en se rendant à des salons, des foires commerciales consacrés aux produits biologiques et/ou à l'alimentation (de bonnes occasions de collecte d'informations) : Biofach, Natexpo, SIAL, Alimentaria, Sirest, Siraha, etc.
- en enquêtant auprès de ses clients et de ses prospects.

☞ Les partenaires financiers (investisseurs, banques) observent en permanence les choix stratégiques de l'entreprise pour évaluer les atouts et les risques des projets d'investissement. Il est donc important d'être toujours attentif à la construction de bases solides.

6.1.2.2. Les questions auxquelles il faut répondre ?

Quel que soit le projet, les décideurs sont amenés à se poser souvent les mêmes questions pour chaque projet :

Quels sont les résultats attendus ?

Quelle est la problématique, quels sont les enjeux, les objectifs de votre projet ?

Quels sont les actions et les moyens mis en œuvre ?
(Voir encadré ci-contre)

Le projet est-il réalisable ?

Un projet réaliste doit s'appuyer sur des faits et projections clairement identifiés visant :

- ✓ les résultats attendus,
- ✓ les objectifs,
- ✓ les moyens pour y parvenir et les techniques à mettre en œuvre,
- ✓ les risques,
- ✓ les participants,
- ✓ le coût des opérations.

👉 **Planifier le projet**

Planifier un projet permet d'en avoir une bonne représentation, de programmer les tâches, d'identifier les contraintes et de gérer les délais. Diverses méthodes sont proposées, en voici un résumé :

- ✓ Découper le projet en tâches, les lister et leur affecter une durée prévisionnelle,
- ✓ Dresser un tableau des tâches immédiatement antérieures et immédiatement postérieures à chaque action du projet,
- ✓ Faire un schéma des étapes reliées par des flèches,
- ✓ Etablir le calendrier de réalisation des tâches.

Pour profiter d'outils tels que ceux de Pert ou Gantt, reportez-vous à la fin du guide dans « informations utiles ».

Soyez persuadé que votre projet est éligible à ces aides, il faut qu'il soit le meilleur.

Les financeurs apprécient cette présentation synthétique de l'analyse du plan de développement.

	Forces	Faiblesses
Opportunités		
Menaces		

Enfin, vous pouvez décrire les moyens pour parvenir aux résultats. La construction du projet à long terme accompagnée du diagnostic de l'entreprise fait

👉 Par rapport au projet de l'entreprise, certaines personnes expérimentées sont en

6.1.3. les indicateurs financiers de votre projet, l'inscrire dans la logique du développement durable

Le chef d'entreprise doit apporter la preuve de la capacité financière de son entreprise, en justifiant de finances saines. Il est donc nécessaire de réaliser son plan financier le plus méticuleusement possible en répondant aux questions suivantes :

☞ S'agissant d'argent public, on vous demandera de justifier les investissements.

Quelle est l'enveloppe totale de l'investissement ?

Comment allez-vous financer la part obligatoire d'investissement en fond propre ?

Il faut exposer un plan financier précis et cohérent pour montrer le sérieux du projet.

☞ Travailler en collaboration étroite avec sa banque ou un conseiller financier.

Le plan financier se compose généralement des informations suivantes:

- la situation au départ (à T0) : bilan + compte de résultats
- les bilans prévisionnels sur 3 ans,
- le compte d'exploitation prévisionnel,
- les besoins de financement,
- le plan de trésorerie prévisionnel,
- l'analyse des sensibilités des hypothèses⁵
- les indicateurs de rentabilité (point d'équilibre),

☞ Souvent, les critères d'éligibilité des aides excluent les demandes pour de petits investissements. Cependant, vous pouvez démontrer que, dans un contexte de consommation de produits bio de 2%, les entreprises ne peuvent porter des projets financiers qu'à hauteur de leur marché. Ainsi, vous pouvez insister sur le fait que vous menez une démarche de structuration de filière.

Vous pouvez aussi faire ressortir spécifiquement le système de **management environnemental**. Par exemple, vous pouvez établir une comptabilité environnementale qui met en avant les postes directement liés à l'environnement. Vous pouvez tenter d'estimer les coûts et les bénéfices du cycle de vie des process et des produits utilisés. Ne mettez en évidence que les produits qui concernent spécifiquement le projet qui concerne les financeurs compte tenu de la complexité des calculs. **Faites vous aidez si possible de techniciens expérimentés en Analyse du Cycle de Vie des Produits.**

N'oubliez cependant pas de préciser votre objectif et démontrer que contrairement à certaines entreprises, la communication que vous faites sur la performance environnementale n'est pas de la publicité mais correspond à des réalités indiscutables.

Vous pouvez aussi démontrer la pertinence des coûts liés à la mise en place d'une politique sociale de l'entreprise en démontrant les bénéfices en interne mais aussi plus largement pour la Société. Le fait que vous ne négligiez par la formation des ouvriers et employés à votre nouveau système de management durable a plusieurs conséquences et notamment une particulièrement précieuse, la consommation de manière régulière des produits de la filière bio.

C'est une étape qui peut parfois être très complexe à mettre en place dans les PME. Il faut notamment que le dirigeant identifie plusieurs scénarii à moyen et long terme sur les points suivants :

- risques sociaux liés à l'inadéquation face à l'environnement économique européen et mondial,
- évaluation des avantages liés à une politique proactive en matière de sécurité, d'hygiène et de santé et calcul des bénéfices possibles.
- évaluation des avantages liés à une politique proactive en matière de formation et de gestion des compétences et calcul des bénéfices possibles.
- identification des coûts et des risques de restructuration et /ou d'expansion par acquisition.
- Identification et évaluation d'un système de négociation et d'accords sociaux performant au sein de l'entreprise.

La demande en sera d'autant plus sécurisante pour le co-financeur potentiel.

Dans un premier temps, il s'agira pour vous de faire le recensement des résultats attendus, d'identifier les objectifs.

Dans un second temps, formalisez les caractéristiques propres de l'entreprise (secteur d'activité, statut juridique, fournisseurs, équipement, politique de vente, produits). Vous pouvez éventuellement rédiger un diagnostic, c'est-à-dire la synthèse de la situation de l'entreprise, de son marché et de son environnement. Le diagnostic peut se présenter en deux parties : d'une part, l'analyse des opportunités et des menaces et d'autre part l'analyse des forces et des faiblesses. Ce document fait ainsi émerger les points à améliorer. De nombreux ouvrages vous permettront d'élaborer les tableaux de bords les plus pertinents par rapport à l'activité et à la taille de vos entreprises⁶.

6.2. suivi des dossiers

6.2.1. l'information des financeurs

Une fois que le dossier est déposé, il faut s'enquérir de sa réception et des impressions de financeurs. Profitez en pour démontrer par des exemples personnels à quel point vous vous sentez individuellement responsable du projet que vous défendez.

La commission européenne fait plusieurs versements : elle demande des rapports intermédiaires. Comme le montre le schéma A, l'instrument financier demande souvent une évaluation du projet à mi-parcours qui débouche soit sur l'obtention de la totalité de l'aide, soit sur un réajustement.

Pour une présentation orale de votre projet,

- avancez des faits et des hypothèses objectives (et non des impressions)
- préparez un support de présentation (type Power Point) et répétez tout seul préalablement.

☞ Parfois, des projets sont modifiés entre le dossier papier et la présentation orale ; donc il est préférable d'en informer l'organisme.

6.2.2. réorienter le projet, gérer les aléas

Un projet d'investissement n'est pas isolé. C'est une étape « à court terme » dont le bilan amène la formulation des projets ultérieurs. En avançant dans la démarche, vous découvrirez des dysfonctionnements ; il s'agira alors de réorienter le projet. Les indicateurs de suivi et les critères de mesure des engagements permettent de réajuster ou de faire naître de nouveaux objectifs. Cette chaîne de projets s'inscrit dans une planification à long terme du projet de l'entreprise

6.3. clôture des dossiers

Si l'administration refuse d'attribuer l'aide, il n'existe à priori pas de recours. Vérifiez cependant auprès des politiques, syndicats, etc.

En cas d'aides de type « remboursement », il est nécessaire d'attendre d'avoir reçu un récépissé du financeur pour engager les frais et de conserver les justificatifs des dépenses.

Ne pas engager l'objet de la demande de l'aide avant d'avoir le feu vert de l'administration.

Si l'aide est perçue tardivement, il est possible de solliciter une banque qui peut accorder une avance sur le remboursement de l'aide. Cette avance est remboursée par l'organisme d'aide.

Quelques guides utiles :

ANNEXES

Index

ACE : l'Aide au Conseil aux Entreprises

ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

ANVAR : Agence Nationale pour la Valorisation de la Recherche

ARC : Aide Recrutement des Cadres

ARIA : Associations régionales des Industries Alimentaires

CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie

CRITT : Centres Régionaux d'Innovation et de Transfert de Technologie

DIREN : Direction Régionale de l'Environnement

DOCUP : DOCument Unique de Programmation

DRCE : Direction Régionale du Commerce Extérieur

ENSAT : Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Toulouse

FDPMI : Fonds de Développement des PME-PMI

FEDER : Fonds Européen de Développement Régional

FOGIME : Fonds de Garantie des Investissement de Maîtrise de l'Energie

FRAC : Fond Régional d'Aide au Conseil

FRAEX : Fond Régional d'Aide à l'Export

FRATT : Fond Régional d'Aide au Transfert de Technologie

FSE : Fonds Social Européen

HQE : Haute Qualité Environnementale

LSA : Libre-Service Actualités

ONIC : Office National Interprofessionnel des Céréales

ONIOL : Office National Interprofessionnel des Oléagineux, protéagineux et cultures textiles.

OPCA : Organismes Paritaires Collecteurs Agréés

OSEO : ANVAR

PAT : Prime à l'Aménagement du Territoire (subvention d'équipement accordée par l'Etat en zones d'aménagement prioritaire)

PCE : Prêt à la Création d'Entreprise

PERT : Project Evaluation and Review Technique

PME : Petites et Moyennes Entreprises

POA : Prime d'Orientation Agricole

PRCE : Prime Régionale à la Création d'Entreprise

PRE : Prime Régionale à l'Emploi

SIAL : Salon International de l'Alimentation

SIREST : Salon International de la Restauration hors domicile

Informations utiles

- **Agences et associations**

Pour la création d'entreprise : <http://www.apce.com/index.php>

ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie)
via ses délégations régionales, propose notamment des outils (guides méthodologiques, cahiers des charges, listes de bureaux d'étude...) et des aides financières
http://www.ademe.fr/htdocs/Frame_aides.htm. Particulièrement, les aides aux entreprises :
<http://www.ademe.fr/entreprises/Aides/default.htm>

Anvar (Agence Nationale pour la Valorisation de la Recherche)
Accompagnement et aides
<http://www.anvar.fr/agenacco.htm>

Le Comité 21 : réseau d'acteurs composé d'entreprises, de collectivités territoriales, d'associations et d'institutions, qui accompagne ses adhérents dans la mise en oeuvre opérationnelle du développement durable. Il soutient en particulier les Agenda 21 qui se développent sur le territoire français. A ce titre, il aide les PME à trouver des relais et à intégrer le développement durable dans leurs pratiques.
www.comite21.org et www.agenda21france.org tous les agendas et leur contenu, à tous les échelons.

L'Association Française de Normalisation (AFNOR) propose sur son site toute information relative aux normes en vigueur, ainsi qu'une rubrique développement durable.www.afnor.fr

ARIA : coordonnées des ARIA : <http://www.ania.net/fr/ania/adherents/aria.htm>,

- **Méthodes de planification :**

Méthode PERT : http://gestion.de.projet.free.fr/article.php3?id_article=27
et **GANTT** http://www.essi.fr/~hugues/GL/Projet/PERT_Gantt.html
exp de la cuisine http://cybema.ema.fr/cybema/html/annee/5/3A_05/PL05/Pert_Gantt_2.pdf

International Organization for Standardization

- ISO 9000 et ISO 14000 en bref

<http://www.iso.org/iso/fr/iso9000-14000/understand/inbrief.html>

- Principes de Management de la qualité

<http://www.iso.org/iso/fr/iso9000-14000/understand/qmp.html>

Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement

Les missions des DRIRE en matière d'aides aux entreprises

<http://www.drire.gouv.fr/> (Rubrique missions)

Direction Régionale de l'Environnement

Annuaire des DIREN : http://diren.mylinea.com/annuaire_des_diren/ ou

http://www.ecologie.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=441

Ministère de l'intérieur et de l'Aménagement du territoire

- Qu'est ce que la PAT ?, ses conditions d'obtention, la carte PAT, le zonage

<http://www.datar.gouv.fr> (Rubrique aides aux entreprises)

- Les préfetures

http://www.interieur.gouv.fr/rubriques/c/c4_les_prefectures/c42_missions

Les Chambres de Commerce et d'Industrie ont un rôle de sensibilisation, d'information et d'accompagnement des entreprises

-Le portail des CCI (www.cci.fr);: concernant le développement de son entreprise

http://www.cci.fr/Groups/thematiques/Vie_Entreprise/Developper_son_entreprise/thematique_front_view

-Trouver des aides. www.aides.cci.fr ce site permet de consulter une base de données nationale où sont référencés les dispositifs de soutien technique et financier (européens, nationaux, régionaux et locaux) adaptés aux projets des PME.

http://www.cci.fr/Groups/thematiques/Vie_Entreprise/Trouver_des_Aides/thematique_front_view

-Le portail Environnement et Développement Durable des CCI. Il permet de consulter l'ensemble des outils mis à la disposition des entreprises dans ce domaine : www.environnement.cci.fr

- **Société de conseil**

Sopexa

Les prestations

<http://www.sopexa.com/francais/metier/prestations/index.html>

Comment faire reconnaître sa démarche responsable ?

Lien vers les référentiels Développement Durable :

<http://www.ecopass.fr/downloads/Guide-Referentiels-DD-v1.pdf>

La certification : montrer la qualité de son activité.

Norme ISO 9001 : norme internationale de management de la qualité

http://www.cci.fr/Groups/le_portail_de_lenvironnement/document_libre_54_fr

Norme ISO 14 001 : norme internationale de gestion de l'environnement

http://www.cci.fr/Groups/le_portail_de_lenvironnement/document_libre_2_fr

Règlement EMAS : règlement européen sur la gestion de l'environnement

http://www.cci.fr/Groups/le_portail_de_lenvironnement/document_libre_1_fr

Norme OHSAS 18 001 : norme internationale de management de la santé

et de la sécurité du travail

http://www.cci.fr/Groups/le_portail_de_lenvironnement/document_libre_55_fr

Norme SA 8000 : norme internationale de responsabilité sociale de l'entreprise

<http://www.sudqualite.org/documents/mementos/sa8000/sa8000.htm>

L'éco-label NF environnement

<http://www.ademe.fr/Entreprises/Management-env/approche-produit/Promotion/NF-Environnement.htm>

L'éco-label européen

<http://www.ademe.fr/Entreprises/Management-env/approche-produit/Promotion/Ecolabel-europeen.htm>

Guide pratique du développement durable - Un savoir-faire à l'usage de tous 130 pages –

Édition AFNOR - Décembre 2004.

Les indicateurs financiers du développement durable – Paul de Backer Editions

d'organisation – juin 2005

La rédaction de cet ouvrage a été arrêtée au 30 décembre 2006.