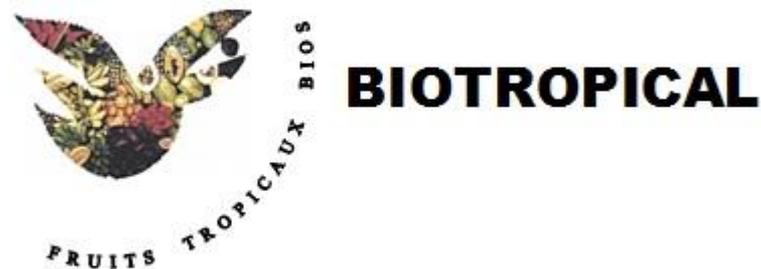




EVALUATION D'IMPACT SOCIAL



Rapport final

Septembre 2012
Cameroun

Planète d'Entrepreneurs – Mission 17

Note

- ❑ Les informations sur l'entreprise Biotropical fournies dans ce rapport ont été récoltées auprès des cadres de Biotropical.
- ❑ Les informations concernant les impacts proviennent des entretiens réalisés avec les employés, les producteurs locaux et différents acteurs de la filière agricole camerounaise. Planète d'Entrepreneurs n'a pas confronté ces informations avec l'entreprise Biotropical.
- ❑ Dans ce rapport, les termes « employés » et « producteurs » font référence aux employés et aux producteurs interrogés lors de l'étude. Ils ne désignent pas la totalité des employés de l'entreprise ni la totalité des petits producteurs qui travaillent avec l'entreprise.
- ❑ L'équipe de Planète d'Entrepreneurs a éprouvé des difficultés à établir les statistiques concernant les revenus des producteurs, car ceux-ci étaient souvent dans l'incapacité de fournir des informations chiffrées.
- ❑ 1 F correspond à 1 FCFA. Le taux utilisé dans ce rapport est de 1 FCFA = 0,015 €.
- ❑ Le terme « spéculation » désigne les fruits cultivés (ex: la mangue est la principale spéculation cultivée par X).

Sommaire

3

- I. Contexte de la mission
- II. Méthodologie et présentation de l'étude
- III. Présentation des résultats
- IV. Recommandations



I. Contexte de la mission

4

1. Planète d'Entrepreneurs
2. Investisseurs & Partenaires
3. Biotropical
4. Aperçu général de l'économie Camerounaise
5. Focus sur le secteur agricole
6. Focus sur l'agriculture biologique



1. Planète d'Entrepreneurs

5

Planète d'Entrepreneurs est une association d'étudiants, sponsorisée par l'école HEC Paris et de grandes entreprises françaises et marocaines, qui réalise des études d'évaluation d'impact social pour des entrepreneurs sociaux en France et dans les pays en développement.



Objectifs de Planète d'Entrepreneurs :

- ❑ Aider les entrepreneurs sociaux à évaluer leur impact social;
- ❑ Promouvoir l'entrepreneuriat social:
 - *Articles sur le site internet: www.planetedentrepreneurs.com*
 - *Cas pédagogiques rédigés pour HEC Paris*
- ❑ Réaliser des missions de recherche appliquée sur le terrain.



1. a) La mesure d'impact social

6

Définition

« L'évaluation d'impact social désigne le processus d'analyse, de suivi et de gestion des conséquences sociales générées par des initiatives diverses (politiques, programmes, plans, projets, entreprises, etc.). Ces externalités peuvent être intentionnelles ou non, positives ou négatives. Il s'agit d'avoir une vision du changement social qui découle de ces initiatives ».

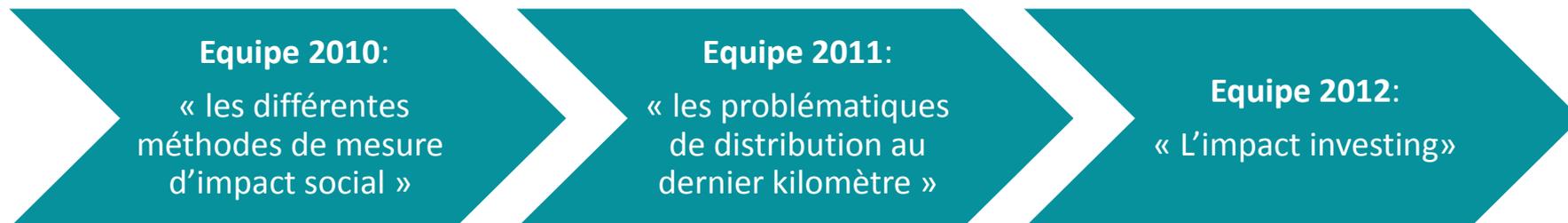
International Principles for Social Impact Assessment



1. b) La thématique de l'impact investing

7

- Chaque année , l'équipe de Planète d'Entrepreneurs oriente sa série de six missions annuelles en fonction d'un **thème de recherche ciblé**, en rapport avec l'actualité de l'entrepreneuriat social.



- L'équipe 2012 à choisi comme thème **l'impact investing**:
 - Il désigne l'investissement qui vise à la fois un **retour financier** et un **impact social**. Le terme a été popularisé par une étude réalisée par la banque JP Morgan en 2010 (*Impact investment, an emerging asset class*). Selon cette étude, ce type d'investissements est en passe de devenir une classe d'actifs financiers à part entière, qui permettra à terme un **financement structuré de l'entrepreneuriat social**.
 - La première mission de l'équipe s'inscrit donc dans le cadre d'une **collaboration avec un fond dédié à l'impact investing** : Investisseurs & Partenaires pour le Développement.

2. Investisseurs & Partenaires

8

- Investisseurs et Partenaires (I&P) est une famille de fonds d'investissement créée en 2001 par Patrice Hopenot, et gérée depuis 2011 par Jean-Michel Severino (précédemment Directeur général de l'Agence française de développement).
- Elle accompagne le développement de petites et moyennes entreprises africaines, l'objectif étant de **contribuer à une croissance durable et équitable en Afrique, et ainsi réduire la pauvreté.**
- Depuis sa création, 34 entreprises et 6 IMF ont été créées ou soutenues, 31,8 millions d'euros ont été investis et 11 sorties ont été réalisées .



Dans le cadre de son activité d'investisseur, l'équipe de I&P a souhaité réaliser une étude afin d'avoir **une idée claire de l'impact social de l'un de ses investissements.**

Le choix s'est porté sur **Biotropical**, une entreprise accompagnée pendant 5 ans par I&P. Un consultant spécialisé dans les questions d'impact social, Pierrick Baraton, a été mandaté par I&P pour épauler l'équipe de Planète d'Entrepreneurs pour cette mission.

3. Biotropical

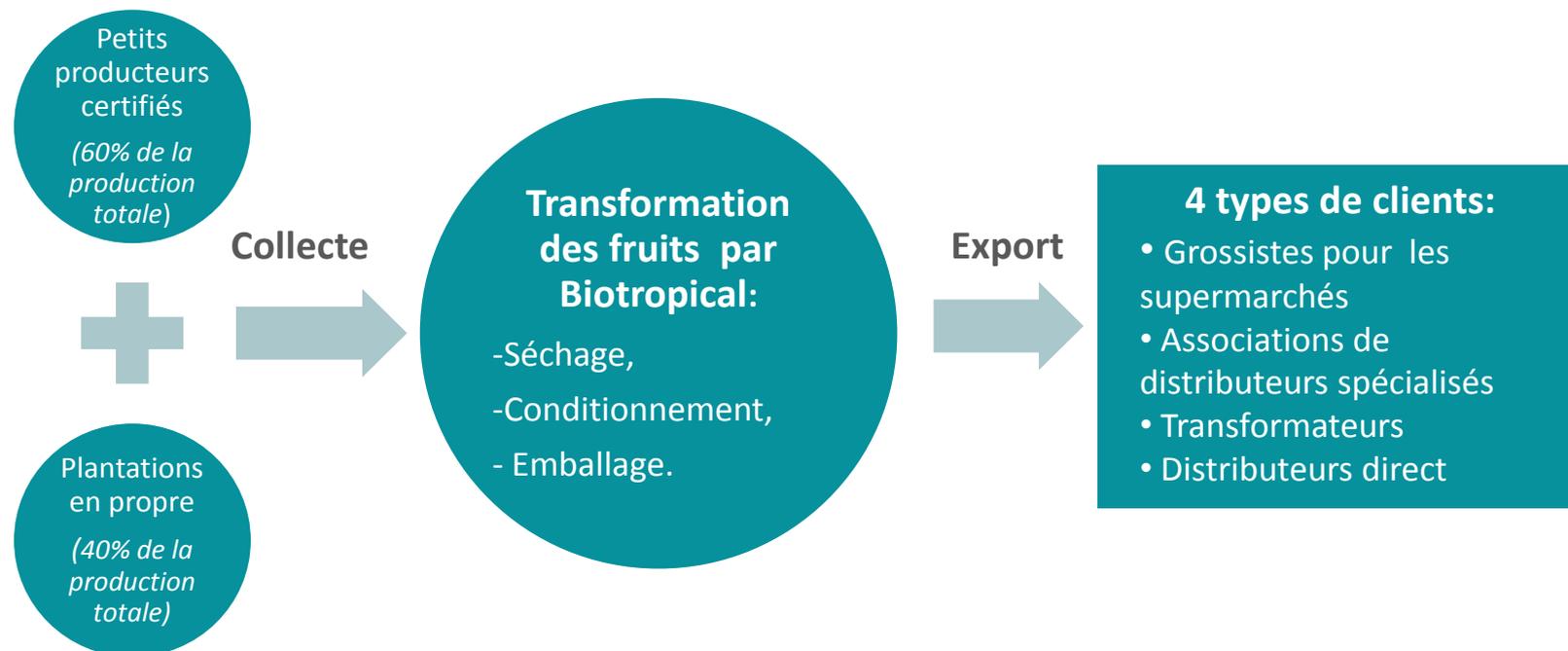
9

- ❑ Biotropical est une entreprise dont le siège est situé à Douala, spécialisée dans la **production et l'exportation de fruits tropicaux biologiques**.
- ❑ Le fondateur et directeur général de l'entreprise est **Jean-Pierre Imélé**, pionnier de l'agriculture biologique au Cameroun depuis 20 ans.
- ❑ Les principaux fruits produits par l'entreprise sont les **mangues, les bananes, les ananas et les papayes** ; ces fruits sont vendus comme **produits frais, surgelés ou séchés** en France et dans d'autres pays de l'Union Européenne.
- ❑ Les clients sont des **importateurs basés en Europe**, et des grossistes spécialisés dans l'agriculture biologique.



3. a) Business model (1/2)

10



L'approvisionnement de Biotropical en fruits se fait par deux canaux:

- ❑ Environ 80 petits producteurs locaux, disséminés sur cinq régions du Cameroun : Nord Ouest, Ouest, Sud Ouest, Littoral, Centre, sur des surfaces allant de 1 à 6 ha,
- ❑ Des plantations en propre sur un total de 200 ha.

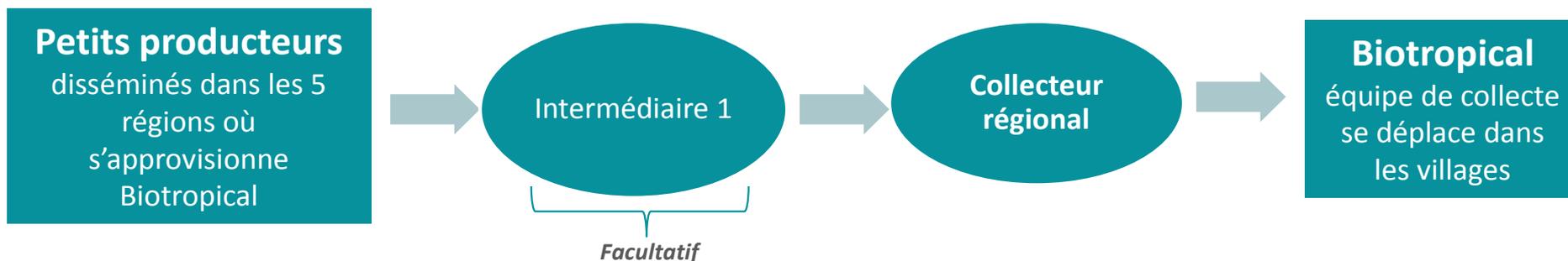
3. a) Business model (2/2)

11

L'approvisionnement de fruits auprès des producteurs locaux de Biotropical se fait de deux manières :

- 1 L'équipe de collecte récupère la production de chaque petit producteur
Régions : Littoral
- 2 L'équipe de collecte se rend auprès des collecteurs régionaux
Régions : Sud Ouest, Nord Ouest et Ouest

Les intermédiaires de Biotropical, au nombre de deux environ par région, sont parfois eux-mêmes des producteurs de fruits. Ils se proposent de **collecter les fruits des autres producteurs** de leur zone afin de livrer conjointement les paniers à Biotropical. Leur rôle est également de **former les producteurs au bio** et de **vérifier régulièrement que les normes biologiques sont respectées** sur leurs parcelles.



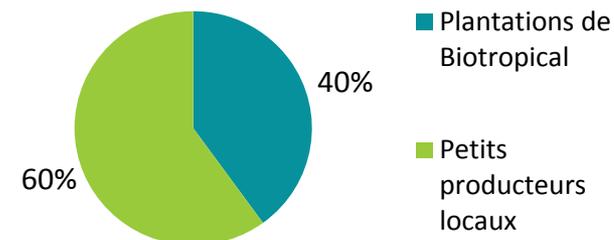
3. b) Chiffres clés de l'entreprise

12

- ❑ **Création** : 1988
- ❑ **Employés** : 100 personnes environ (dont 12 cadres administratifs)
- ❑ **Exportation** : 275 tonnes en 2011

Produits <i>Fruits frais, fruits secs et pulpe</i>	Quantités exportées <i>En tonnes</i>
Ananas	108
Banane	50
Fruit de la passion	6
Mangue	46
Papaye	35
Autres	30
TOTAL	275

Split de l'approvisionnement de Biotropical



3. c) Approvisionnement

13

- ❑ Les producteurs d'ananas, de banane et de papaye qui fournissent Biotropical sont situés sur le **Littoral** et le **Sud Ouest**.
- ❑ Tous les producteurs de mangue se situent dans l'**Ouest** et le **Nord Ouest**.
- ❑ Le fait de s'approvisionner dans **5 régions du territoire aux différents microclimats** permet à Biotropical d'assurer toute l'année l'exportation de fruits saisonniers comme la mangue 8 mois sur 12.
- ❑ En 2011, voici comment se répartit l'**approvisionnement** de Biotropical :

Spéculation <i>En tonnes</i>	Production en propre	Producteurs biologiques
Ananas	50%	50%
Banane	50%	50%
Fruit de la passion	99%	1%
Mangue	5%	95%
Papaye	30%	70%

Le nombre de petits producteurs fournissant Biotropical a beaucoup diminué en 10 ans, **passant de 200 en 2002 à 80 en 2012**.

➤ **Biotropical privilégie une relation de long terme avec ses fournisseurs, dans le but de structurer et d'optimiser son approvisionnement tout au long de l'année.**

4. Aperçu général de l'économie camerounaise

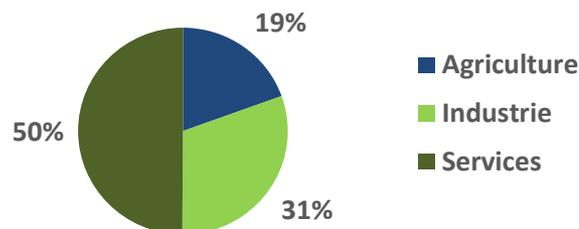
14

- Le Cameroun est un pays d'Afrique Centrale et de l'Ouest, peuplé d'environ **19,6 millions d'habitants**.
- Le pays dispose d'**importantes ressources agricoles** (fruits, cacao, café, coton), forestières et pétrolières.
- On estime que le **secteur informel** emploie environ 75% de la main-d'œuvre urbaine. 6 ménages sur 10 en tirent au moins une partie de leurs revenus.

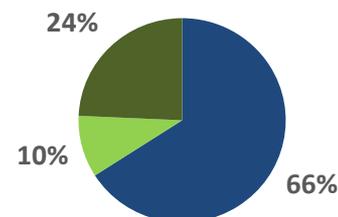
Principaux indicateurs économiques

PIB/ hab. 2011	1 234 USD
IDH 2011	0,5
Taux de change (vs EUR)	0,015
Surface du pays	42 millions d'ha, dont 9,2 utilisables à des fins agricoles Seul 26% de la surface arable est actuellement cultivé
Population sous le seuil de pauvreté*	40% de la population

Répartition du PIB par secteur (2011)



Répartition de l'emploi par secteur (2011)



*Sources: Banque Mondiale et FMI

*2009

5. Focus sur le secteur agricole

15

- Le Cameroun jouit d'une **variété de climats** unique en Afrique, qui constitue un avantage comparatif majeur pour le développement de l'agriculture.
- Cependant, malgré son importance au sein de l'économie camerounaise, le secteur agricole est encore **faiblement mécanisé**. Comme dans nombre de pays africains, il est composé principalement de **petits producteurs**, opérant de manière **traditionnelle sur des petites surfaces**.
- Q. Naidoo, directeur du programme sud-africain de développement des éco-entreprises agricoles, explique que « **la survie de ces petits producteurs africains passe par « un accès au marché** ». En effet, leur principale difficulté est de s'assurer des débouchés suffisants et une commercialisation efficace pour leurs produits, afin de s'intégrer pleinement dans la chaîne de valeur.



« Un engagement accru auprès des petits producteurs, dans une approche productive et durable, fournira une activité économique aux personnes parmi les plus pauvres du monde »

Q. Naidoo

6. Focus sur l'agriculture biologique (1/3)

16

- ❑ L'agriculture biologique, qui exclut l'usage de pesticides et d'engrais chimiques, est généralement plus laborieuse que l'agriculture conventionnelle:
 - Les **cycles de production** y sont souvent plus longs,
 - Les plantations doivent être surveillées plus étroitement en raison **des risques de contamination par des pesticides** de champs voisins, qui peut conduire à une perte de la certification bio.

- ❑ **Les temps de pousse** pour les principales spéculations sont les suivants:

Spéculation	Agriculture biologique	Agriculture conventionnelle
Ananas	12 – 15 mois	12 – 13 mois
Banane	12 – 13 mois	7 – 9 mois
Mangue	6 – 8 ans	6 – 8 ans
Papaye	9 – 12 mois	9 – 12 mois

- La culture de la **mangue** ne nécessite pas de pesticides, c'est pourquoi **tous les producteurs la cultivent de manière traditionnelle.**

- La différence entre agriculture biologique et conventionnelle est surtout marquante pour la culture de la **banane.**

- ❑ L'agriculture traditionnelle, pratiquée par la plupart des petits producteurs, s'apparente à **une agriculture biologique dite « passive »**, dans la mesure où les producteurs n'y utilisent pas de pesticides et/ou herbicides, par choix ou par manque de moyens financiers.

6. Focus sur l'agriculture biologique (2/3)

17

Productivité comparée

- ❑ Pour les producteurs, les engrais organiques reviennent généralement **moins chers** que les engrais chimiques.
 - ❑ Toutefois, la productivité de l'agriculture bio semble globalement plus faible que celle de l'agriculture conventionnelle, pour deux raisons principales:
 - **Coût de main d'œuvre plus élevé** pour le désherbage manuel dans l'agriculture biologique : coût important lorsque la main d'œuvre est externe (hors famille),
 - **Rendements moins élevés** : théoriquement, les rendements de l'agriculture devraient être équivalents aux rendements de l'agriculture conventionnelle. Ceci impliquerait une bonne fertilisation et un suivi constant des plantations. Ce n'est pas le cas dans la réalité, notamment à cause de parasites qui détruisent une partie de la récolte.
- **Ainsi, passer de l'agriculture traditionnelle à l'agriculture biologique ne présente que peu de difficultés** pour les petits producteurs, qui travaillent souvent de manière traditionnelle sur des petites surfaces, exploitées avec l'aide de leur famille.
- En revanche, le changement se révèle contraignant pour les producteurs qui faisaient auparavant de l'agriculture conventionnelle.

L'agriculture biologique permet donc de **valoriser, par la certification, les méthodes agricoles traditionnelles** des petits producteurs camerounais.

6. Focus sur l'agriculture biologique (3/3)

18

La certification ECOCERT

- ❑ ECOCERT est un **organisme français de certification à l'agriculture biologique** agréé et accrédité selon les normes internationales.
 - ❑ C'est l'organisme de certification **le plus répandu** au Cameroun.
 - ❑ **Fonctionnement :**
 - Une entreprise souhaitant être certifiée ECOCERT doit **respecter le cahier des charges** de l'agriculture biologique, suivant des standards internationaux,
 - **ECOCERT certifie l'entreprise, et, par là, tous les petits producteurs** qui la fournissent,
 - L'entreprise doit mettre en place un **système de contrôle interne et assurer la traçabilité de sa production**; afin de vérifier régulièrement l'application des normes biologiques par les petits producteurs.
- L'entreprise **perd sa certification biologique** si elle ne parvient pas à tracer la plantation dont une spéculation a été contaminée par des pesticides. Celle-ci ne peut plus exporter sa production, donc cesse d'acheter aux petits producteurs : c'est toute la chaîne d'approvisionnement qui est affectée.



II. Objectifs et méthodologie

19

1. Déroulement de la mission
2. Etudes préliminaires
3. Définition des impacts
4. Choix des indicateurs
5. Enquête terrain



1. Déroulement de la mission de Planète d'Entrepreneurs

20

Avant

- Définition des termes et objectifs de la mission
- Travaux préliminaires: analyse de l'environnement, lecture d'études, liste des parties prenantes et premières hypothèses sur les impacts potentiels

Pendant

- Rencontre avec les dirigeants pour avoir une vision d'ensemble de l'activité
- Conception des versions finales de l'impact map, des indicateurs et des questionnaires
- Travail sur le terrain: interviews, collecte de données et analyse

Après

- Rédaction d'un rapport de mesure d'impact social, et présentation à l'entrepreneur
- Montage d'une vidéo résumant la mission d'évaluation

2. a) Les objectifs de Biotropical

21

- ❑ La première phase de la mission a consisté à synthétiser les **objectifs stratégiques** de l'entreprise. Cette étape a été réalisée en collaboration avec Jean-Pierre Imélé (fondateur et DG), afin d'avoir une vision claire de la stratégie en termes d'impact social.
- ❑ La stratégie a été synthétisée en **3 objectifs spécifiques**, qui s'inscrivent dans un **objectif global**:

Objectif global		
Développement d'une filière durable d'agriculture biologique au Cameroun		
Objectif spécifique n°1	Objectif spécifique n°2	Objectif spécifique n°3
Créer une entreprise durable, rentable et éthique	Convaincre les producteurs locaux de l'intérêt de collaborer avec Biotropical dans l'agriculture bio	Sensibiliser aux vertus de l'agriculture biologique, au Cameroun et à l'étranger

➤ Cette phase permettra ensuite d'affiner la délimitation des impacts sur lesquels réaliser l'étude.

2. b) Identification des parties prenantes (1/2)

22

- ❑ L'équipe a ensuite analysé la documentation sur l'entreprise fournie par I&P, ainsi que des études consacrées à l'agriculture biologique dans la région.
- ❑ L'objectif de cette prise de connaissance était double :
 - Avoir une **vision d'ensemble de la filière agricole au Cameroun**, et plus particulièrement de la filière biologique,
 - **Identifier les parties prenantes** concernées par l'activité d'une entreprise comme Biotropical, afin d'**envisager les impacts potentiels**.
- ❑ A l'issue de cette analyse, trois groupes de parties prenantes sur lesquels l'impact de Biotropical devait être étudié ont été définis:

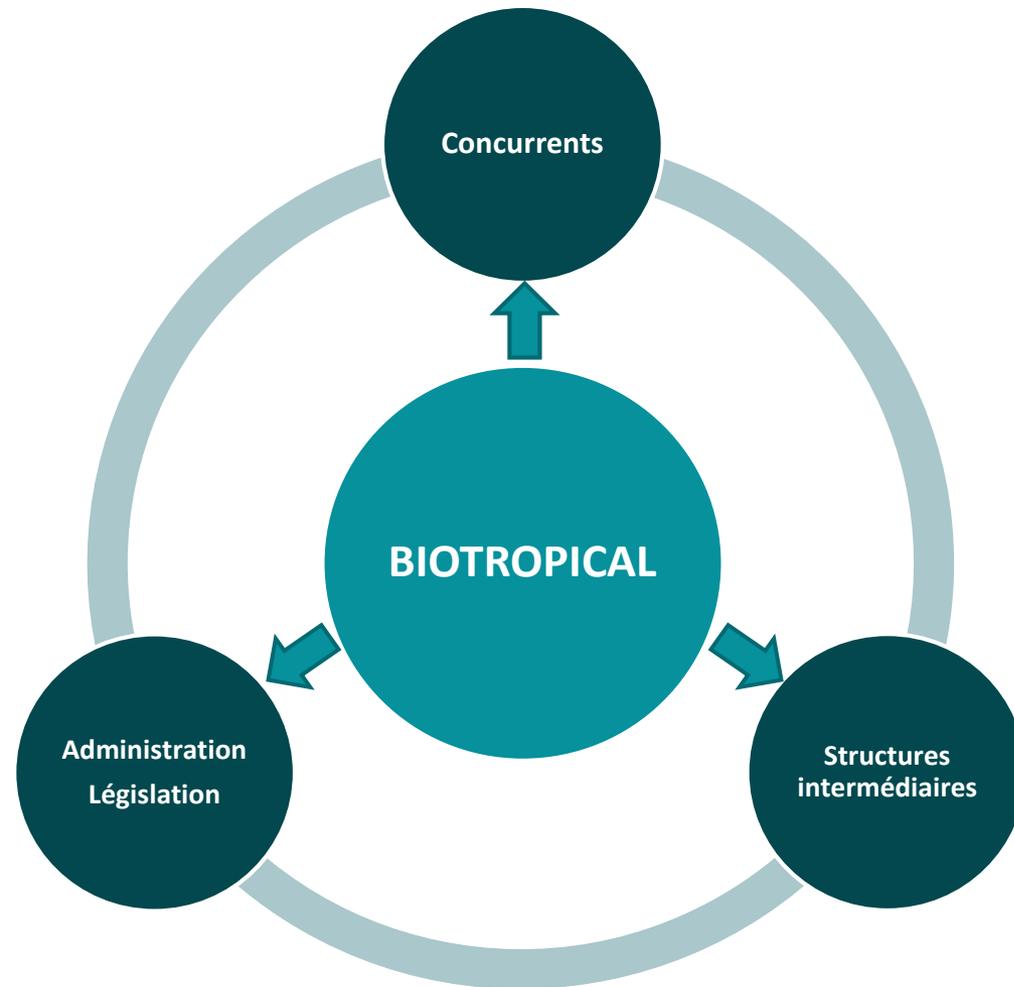
<i>Partie prenante</i>	Producteurs locaux	Employés de Biotropical	Concurrents et organes administratifs
<i>Relation avec Biotropical</i>	Directe	Directe	Indirecte



- **Les producteurs locaux et les employés de Biotropical sont en relation directe avec son activité; ils sont donc les parties prenantes les plus étroitement exposées à l'impact social de l'entreprise.**

2. b) Identification des parties prenantes (2/2)

23



- ❑ La troisième catégorie de parties prenantes identifiée (concurrents et organes administratifs) regroupe l'ensemble des **acteurs de la filière biologique au Cameroun**.
- ❑ Ces acteurs (concurrents, acteurs administratifs et institutionnels) sont en **relation indirecte** avec l'activité de Biotropical.

➤ Il s'agira ici d'étudier les effets d'entraînements sur la filière biologique au Cameroun induits par l'activité de Biotropical.

3. Définition des impacts

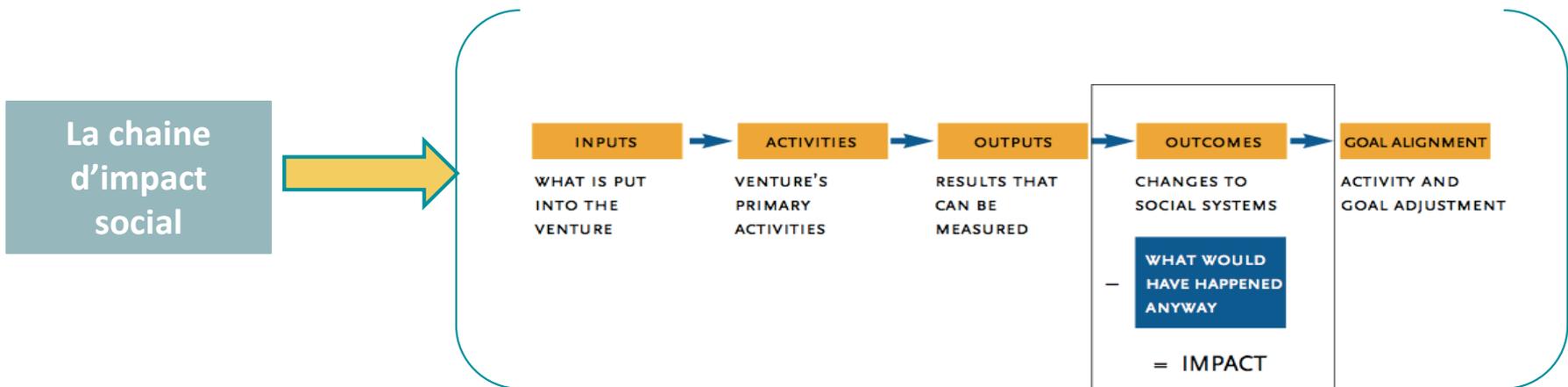
24

Conception de l'impact map

Pour mettre en évidence les changements liés aux parties prenantes, Planète d'Entrepreneurs définit une "impact map" qui repose sur la méthodologie *Social Return On Investment (SROI)*. Cet outil de synthèse aide les dirigeants à comprendre comment l'entreprise crée du changement social et économique, en reliant les objectifs et l'activité avec les impacts.

Comment la remplir?

1. **Identification des parties prenantes**(les personnes et organisations impactées par l'entreprise)
2. **Analyse de la manière dont elles sont reliées à l'activité**
3. **Définition des impacts**
4. **Choix des indicateurs** pour collecter et analyser l'information permettant de mesurer les impacts



4. Choix des indicateurs

25

Comment choisir les indicateurs?

Chaque impact doit être mesuré avec des indicateurs pertinents. L'étude doit se limiter à environ 2 ou 3 indicateurs par impact:

- Pour obtenir des résultats plus précis pendant la période d'évaluation,
- Parce que certains indicateurs nécessiteraient une longue approche scientifique,
- Pour mettre en évidence des informations qualitatives, au lieu de se concentrer seulement sur les chiffres et les données quantitatives .

Nature et source des indicateurs:

- Les indicateurs doivent intégrer des aspects quantitatifs et qualitatifs,
- Ils peuvent être directs (ex: revenu supplémentaire) ou indirects (scolarisation des enfants),
- Ils peuvent être mesurés par des questionnaires, des rapports, des informations économiques, etc.

Deux approches distinctes sont utilisées pour choisir des indicateurs:

1. **Approche par échantillon:** comparaison entre bénéficiaires et non-bénéficiaires
2. **Approche avant/après:** Situation avant et après la relation avec l'entreprise

Nous avons jugé l'approche avant/après plus pertinente dans le cadre de la mission Biotropical pour mesurer la plupart des impacts.

4. a) Impact map « employés »

26

- Les employés sont un groupe de partie prenantes directement reliés à l'activité de l'entreprise. L'objectif est ici de capter l'impact social qu'une entreprise telle que Biotropical peut avoir sur eux dans un environnement économique où le salariat ne concerne qu'une petite partie de la population.

	IMPACT		NATURE	INDICATEURS
	Comment décrire le changement?		Quel type d'impact est-ce?	Comment le mesurer?
Employés Biotropical	REVENUS	Stabilisation/augmentation revenu mensuels Accès à des prestations sociales	direct & indirect / quantitatif	Historique des salaires perçus Ventilation des postes de dépenses Accès à des assurances ou mutuelles
	ACTIVITE	Accès au salariat stable Qualité du travail Conditions d'emploi	direct / qualitatif	Nombres d'heures de travail / semaine Nombre d'accidents du travail Nature des tâches effectuées Type de contrat (CDD / CDI)
	QUALIFICATIONS	Formation technique par BT Perspectives d'évolution de carrière	direct / qualitatif	Nombre d'heures et type de formation dispensées Enrichissement des tâches et promotions antérieures
	QUALITE DE VIE	Répercussions sur l'environnement familial Fierté de travailler pour Biotropical Sentiment d'appartenir à une filière valorisée	direct & indirect / quantitatif & qualitatif	Achat de nouveaux équipements pour le foyer Niveau d'éducation des enfants Satisfaction de travailler dans le bio et avec BT

4. b) Impact map « producteurs »

27

- Les petits producteurs locaux sont aussi directement reliés à l'activité de l'entreprise. L'objectif est ici de capter l'impact social qu'a eu sur leur activité et leurs revenus leur collaboration avec un exportateur de fruits biologiques comme Biotropical.

	IMPACT		NATURE	INDICATEURS
	Comment décrire le changement?		Quel type d'impact est-ce?	Comment le mesurer?
Producteurs	ACTIVITE	Diversification ou standardisation de la production Exposition à la saisonnalité des ventes Dépendance envers Biotropical	direct / quantitatif	Evolution des quantités et perspectives Variété des produits exploités et part dans le CA Détermination des prix Taux de pertes et causes Part de BT dans les ventes totales
	REVENUS	Stabilisation des revenus Augmentation des revenus Allocation	direct / quantitatif	Niveau annuel du revenu depuis la vente à BT Augmentation des revenus par la vente à BT Répartition des revenus par postes de dépenses
	QUALIFICATIONS	Formations techniques Labellisation ECOCERT Mise à disposition de matériel technique par BT	direct / quantitatif	Nombres d'heures de formation reçues Changements induits par la labellisation Nombre de pieds d'arbres fruitiers reçus par BT
	STRUCTURATION ET ORGANISATION	Evolution de la production bio Relation entre producteur et fournisseur Relation entre producteurs Création de contrats Fixation des prix Institutionnalisation de la filière bio	indirect / quantitatif & qualitatif	Niveaux de production Existence ou non d'un contrat explicite ou implicite producteur/acheteur Existence de coopératives de producteurs bio Nombre d'employés moyen par exploitation Existence d'un accord sur la fixation des prix
	QUALITE DE VIE	Répercussions sur l'environnement familial Satisfaction de travailler pour BT Sentiment d'appartenir à une filière valorisée	indirect / quantitatif & qualitatif	Nombre de personnes de la famille travaillant sur l'exploitation Satisfaction de travailler dans le bio et avec BT

4. c) Impact sur le développement de la filière

28

- ❑ Planète d'Entrepreneurs avait appris lors de la phase d'études préliminaires que Biotropical était le fer de lance d'un certain nombre d'initiatives visant à l'organisation et la structuration durable de la filière biologique au Cameroun.
- ❑ L'objectif de cette partie de l'étude est donc d'identifier et d'analyser les **effets d'entraînement** qu'une entreprise comme Biotropical peut avoir sur le développement de sa filière
- ❑ Il s'agira donc ici de collecter et synthétiser une somme d'avis sur le rôle de Biotropical dans ce processus

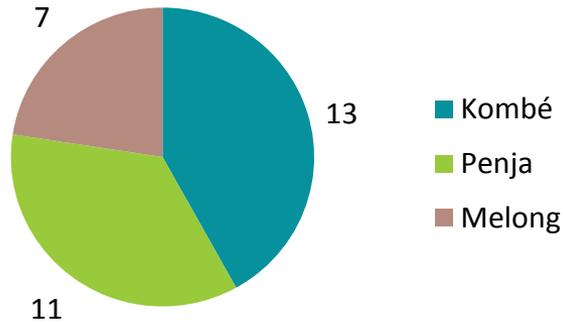
	IMPACT		NATURE	INDICATEURS
	Comment décrire le changement?		Quel type d'impact est-ce?	Comment le mesurer?
Concurrents, administration, intermédiaires	PRODUCTION/ DISTRIBUTION	Développement du nombre d'acteurs Perspectives de la filière bio Accès à l'export et à un réseau de distribution	indirect / quantitatif	Nombre de producteurs certifiés bio au Cameroun Evolution du nombre de concurrents Perception du rôle de BioTropical par les acteurs Perception de l'évolution de la filière
	APPROVISIONNEMENT	Accès à un réseau de producteurs bio Structuration et sécurisation de l'approvisionnement	indirect / quantitatif & qualitatif	Nombre d'acteurs en exclusivité avec leurs fournisseurs
	LEGISLATION	Evolution de la réglementation	indirect / quantitatif & qualitatif	Changements dans les taxations/ subventions

5. Enquête terrain

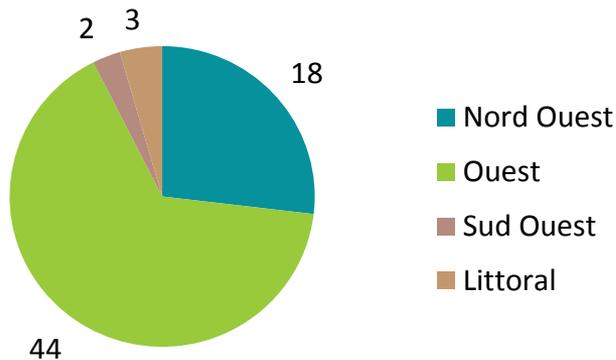
29

Semaine 1 : 47 employés de Biotropical

- 16 employés de l'usine de transformation Biotropical à Douala
- 31 employés des plantations en propre de Biotropical :



Semaine 2 & 4 : 68 petits producteurs locaux



5. Etudes terrain

30

Acteurs de la filière

- Tout au long des 4 semaines de mission, l'équipe a aussi rencontré et interrogé différents acteurs de la filière agricole camerounaise. L'objectif était de rencontrer non seulement les concurrents de Biotropical, mais aussi des responsables des organismes et administrations concernés par son activité:

Concurrents:

Sur un total de 6 exportateurs identifiés, Planète d'Entrepreneurs et I&P ont pu rencontrer les responsables de 5 d'entre eux:

- **Mme Di Coccio**, directrice des ventes de AfricaBio,
- **M. Essome**, Directeur adjoint de Bio Exo,
- **M. Notala**, responsable de Fruits BioCa,
- **M. Kamga**, Coordinateur technique de GIC Terrespoir,
- **M. Sop**, délégué du GIC UNAPAC.

Autres acteurs de la filière :

- **M. Sossoh**, délégué général du MINADER pour la région Littoral,
- **M. Koué**, vice président de la Chambre d'Agriculture,
- **M. Talotsing**, animateur du GIE TASFORA,
- **M. Clotaire Nafak**, directeur du cabinet BioConsult,
- **M. Kenzari Sghaler**, coordinateur technique du Programme d'Appui, à la Mise à niveau, la Normalisation et la Qualité au Cameroun,
- **M. F. Onguène**, président de RHORTICAM,
- **M. C. Kouomo**, directeur de AGESFO.

III. Présentation des résultats

31

1. Etude sur les employés
2. Etude sur les producteurs locaux
3. Etude sur le développement de la filière



I. Employés de Biotropical

1. Remarques générales
2. Employés de l'usine
3. Relation avec Biotropical
4. Synthèse des impacts positifs clés
5. Observations
6. Recommandations

1. Remarques générales (1/2)

33

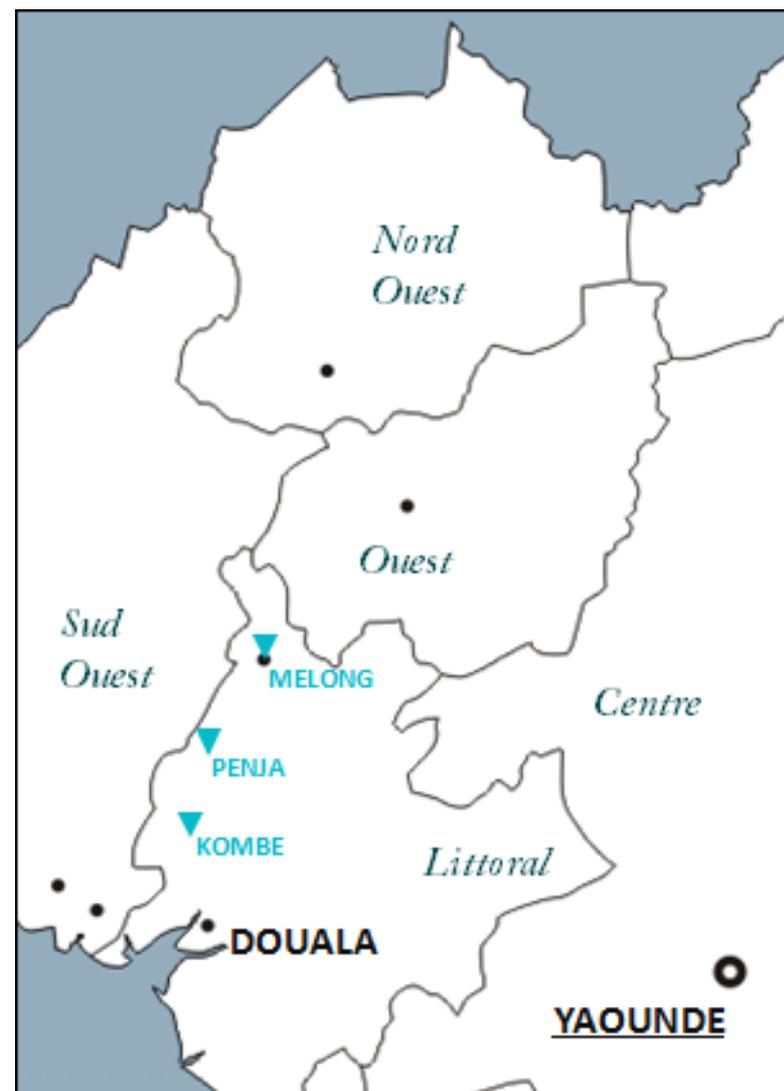
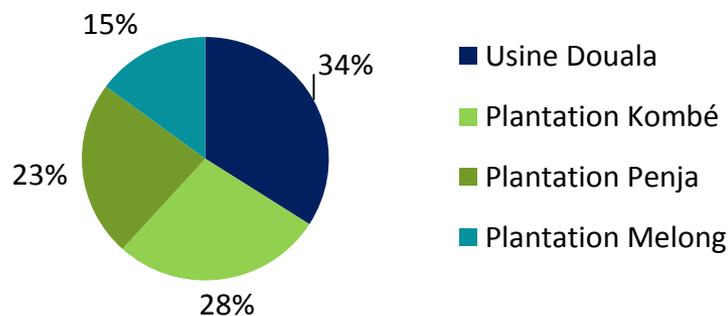
- Le terme « employés » renvoie systématiquement aux employés interrogés. Au cours de l'enquête, compte tenu des contraintes liées à la localisation et à la disponibilité des employés, Planète d'Entrepreneurs a interviewé environ 80% du personnel non-qualifié de Biotropical.
- Dans la présentation des résultats, Planète d'Entrepreneurs a présenté les données en distinguant employés de l'usine et employés des plantations compte tenu des fortes différences entre Douala et les zones rurales.
- Le personnel de l' « usine » renvoie au personnel de l'usine à proprement parler et au personnel en charge de la collecte des fruits dans les différentes plantations partenaires de Biotropical.

1. Remarques générales (2/2)

34

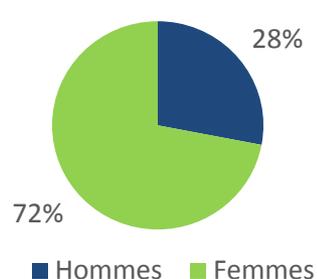
Poste dans l'entreprise	Nombre d'employés interrogés
Conditionnement	3
Séchage	5
Collecte	4
Jus et pulpe	3
Découpe	0
Chauffeur	3
Plantation	18
Chef de plantation	5
Responsable de production	3
Gardien	2
Magasinier	1
Total	47

Répartition des employés interviewés



2. a) Profil des employés de l'usine

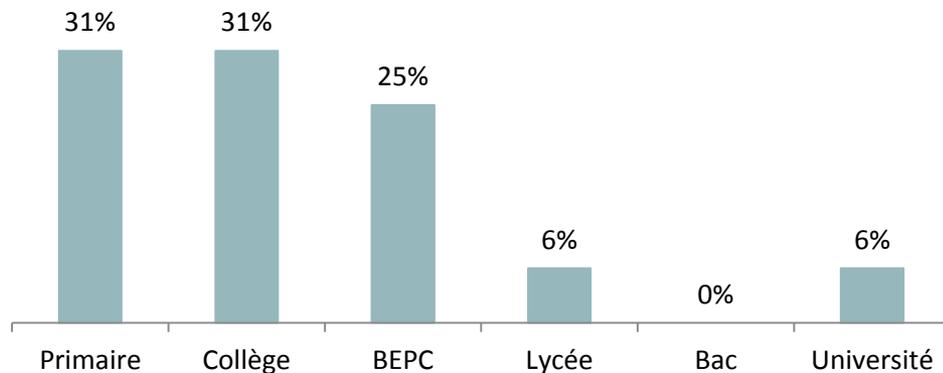
35



- Les **femmes** sont très majoritairement représentées dans le personnel de l'usine. Elles sont affectées aux opérations de tri, de transformation et de conditionnement des fruits.
- Les tâches de collecte, de découpe et de pesage des fruits reviennent aux hommes.

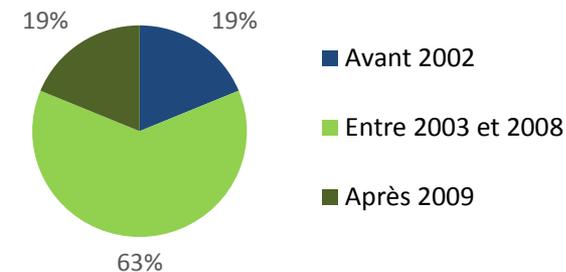
Tous sont des employés permanents et l'âge moyen du personnel de l'usine est de 35 ans.

Niveau d'éducation



- 60% des employés de l'usine ont arrêté leurs études durant le collège** (classe de 4^{ème} généralement) tandis que seulement 2 personnes ont étudié au-delà du BEPC.
- Les emplois sont **non-qualifiés et ne requièrent pas de compétences techniques** particulières, en dehors des formations dispensées par Biotropical en interne.

Arrivée chez Biotropical

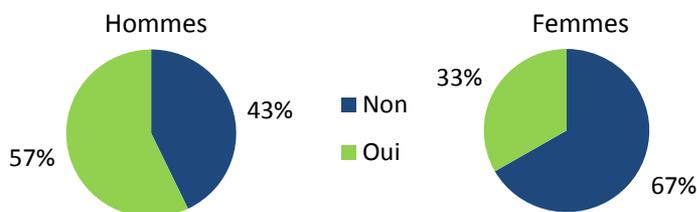


- Beaucoup des employés interrogés sont présents depuis de nombreuses années dans l'entreprise.
- Le **niveau moyen d'ancienneté (proche de 7 ans)**, est relativement élevé pour des emplois non qualifiés.

2. b) Données sur le revenu des employés de l'usine

36

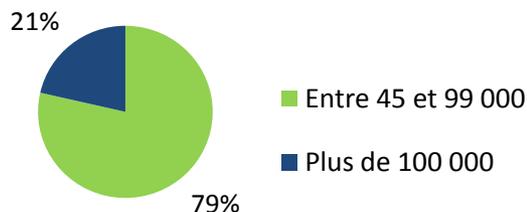
Etiez-vous employé avant Biotropical?



- 67% des femmes de l'usine ne travaillait pas auparavant, ou bien n'avait pas d'emploi stable.
- Parmi les 43% des hommes qui n'avaient pas d'emploi avant Biotropical, la majorité vivait d'emplois instables.

Pour la totalité des employés de l'usine, l'arrivée chez Biotropical s'est traduite par une augmentation de leurs revenus.

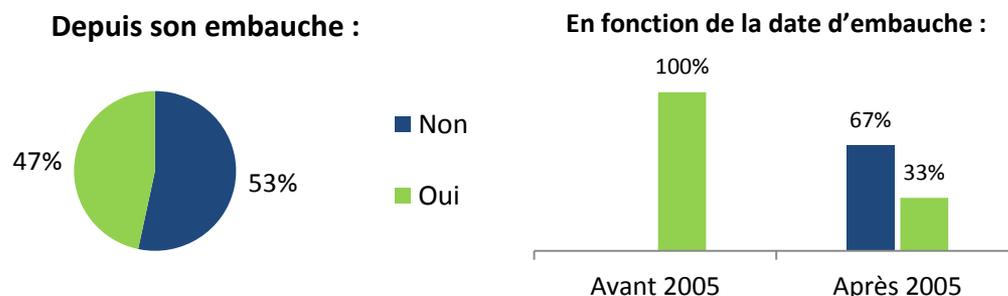
Salaires des employés (en FCFA)



- Le salaire moyen des employés de l'usine est supérieur à 78 525 FCFA.
- Le salaire médian est de 71 000 FCFA*.

*A titre de comparaison, le salaire minimum est de 28 000 FCFA / mois au Cameroun.

Le salaire de l'employé a-t-il été augmenté?

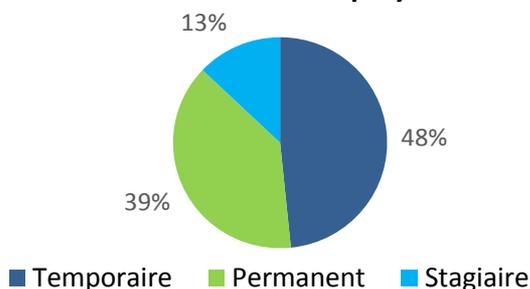


- Les augmentations de salaires ont été comprises **entre 58% et 200% du salaire d'embauche**.
- Ces augmentations sont liées soit à l'ancienneté, soit à la mobilité interne au sein de l'entreprise. L'employé ayant connu une augmentation de 200% a ainsi débuté dans les plantations.

3. a) Profil des employés des plantations

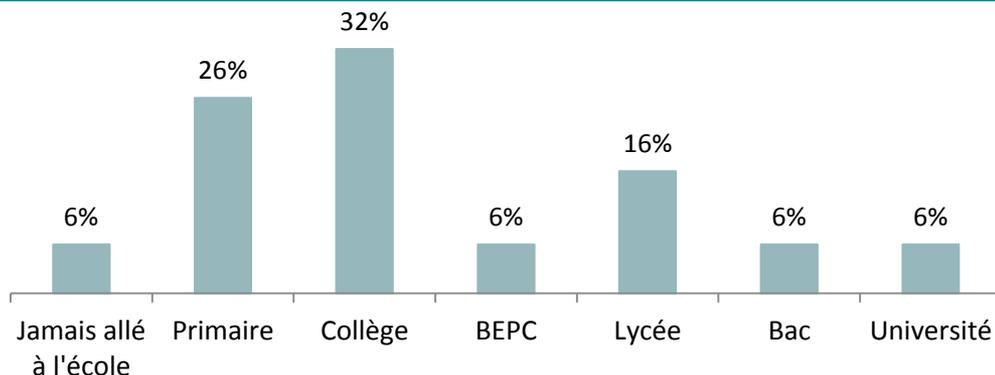
37

Statut des employés



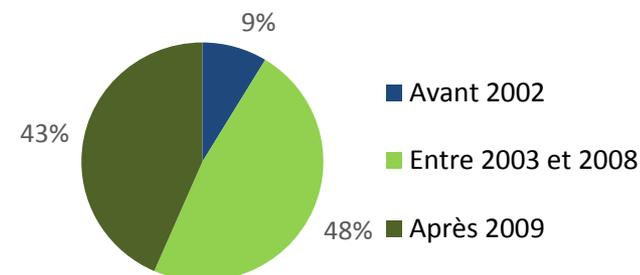
- Le personnel travaillant sur les plantations est exclusivement composé d'hommes.
- Un point différenciant par rapport au personnel de l'usine est la **forte proportion d'emplois temporaires et de stagiaires (61%)**.
- L'âge moyen (27 ans) est nettement inférieur à celui du personnel de l'usine.

Niveau d'éducation



- A l'exception d'une personne, les employés ayant atteint le Bac ou suivi des études supérieures sont chefs de plantations ou responsables de production.
- Les autres employés sont ouvriers agricoles en plantations.

Arrivée chez Biotropical

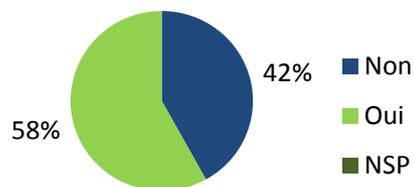


- Le travail sur les plantations est non-mécanisé et requiert donc une force physique importante.
- Ceci explique la **faiblesse de l'âge moyen et du niveau d'ancienneté (3,5 années)**.

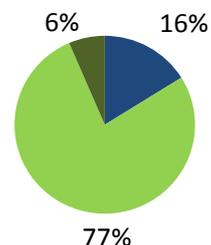
3. b) Données sur le revenu des employés des plantations

38

Emploi avant Biotropical?

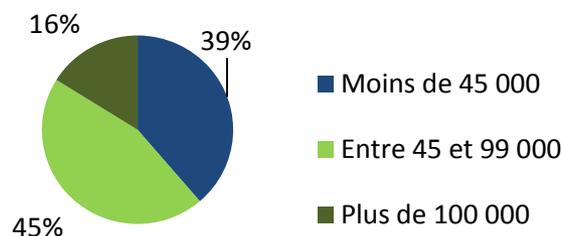


Hausse des revenus en arrivant chez Biotropical ?



- 42% des employés n'avaient pas d'emploi stable avant de travailler pour Biotropical.
- Parmi ceux qui avaient une activité stable, 47% travaillaient dans l'agriculture (en tant qu'ouvrier agricole ou en propre) et avaient donc des revenus irréguliers et incertains.

Salaires des employés (en FCFA)

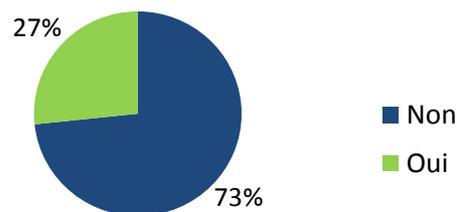


- Le salaire moyen des employés de l'usine est supérieur à 67 500 FCFA.
- Le salaire médian est de 47 000 FCFA*.

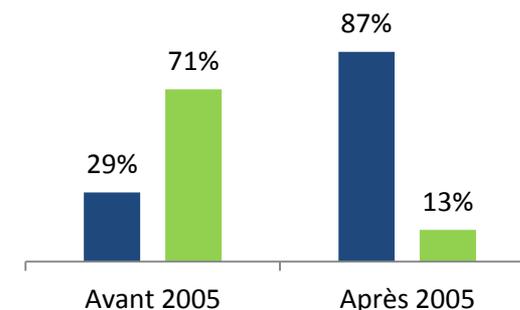
*A titre de comparaison, le salaire minimum est de 28 000 FCFA / mois au Cameroun.

Le salaire de l'employé a-t-il été augmenté?

Depuis son embauche:



En fonction de sa date d'embauche:



Le turnover des employés des plantations et la faible ancienneté constatés explique la faible part d'employés ayant été augmentés.

4. Synthèse des impacts positifs clés sur les employés

39

Usine

- **Amélioration du statut:** 56% sont passés d'une situation de chômage, d'emploi instable ou informel à un statut d'employé permanent (67% pour les femmes) disposant d'un revenu mensuel défini (en moyenne 2,8x supérieur au salaire minimum).
- **Augmentation des revenus** dans 100% des cas.
- **Scolarisation des enfants:** Cette situation financière davantage stabilisée permet d'ailleurs à la totalité des employés de financer la scolarité de leurs enfants.
- **Facilités d'accès au crédit:** le salaire étant payé sur un compte bancaire, Biotropical ouvre la voie au crédit à des personnes qui en étaient auparavant exclues. Biotropical se porte d'ailleurs parfois garant sur des prêts immobiliers.

Plantations

- **Augmentation des revenus:** l'embauche chez Biotropical s'est traduite dans 77% des cas par une hausse des revenus.
- **Salariat stable dans des zones rurales pauvres:** Les exploitations en propre de Biotropical offrent un statut stable de salarié à des personnes exclues de l'emploi formel. Elles permettent aux jeunes locaux de travailler pendant les vacances scolaires et ainsi de bénéficier d'une première expérience professionnelle.

« 50% de la population vient en dessous du seuil de pauvreté dans les zones rurales camerounaises (contre 12% dans les zones urbaines). (...) 35,5% des ménages pauvres considèrent que cette situation de pauvreté est dû principalement à l'absence d'emploi dans ces zones »

Rapport DSCN/MINEFI

- **Mutuelle CNPS:** Biotropical paie une cotisation à la mutuelle CNPS (allocations familiales principalement) pour tous ses employés permanents. Légalement obligatoire, cette mutuelle n'est en réalité payée par moins de 60% des entreprises camerounaises.

5. Observations

40

□ Conditions de travail

Parmi l'ensemble des employés, le personnel de collecte est le seul à émettre des réserves sur les conditions de travail. Cela est lié aux heures aléatoires de collecte qui exigent d'être disponible en permanence.

□ Différence de salaires & augmentation de salaires

On observe un **saire médian dans les plantations inférieurs de 33% au salaire de l'usine**. Cet écart apparemment important pour des emplois qui sont tous non-qualifiés s'explique selon Planète d'Entrepreneurs par deux éléments:

- La part d'employés ayant connu une augmentation de salaire augmente avec l'ancienneté dans l'entreprise. L'ancienneté des employés dans les plantations est très inférieure à celle des employés de Douala.
 - Seulement 25% des employés de plantations ont connu une augmentation de salaires contre 47% dans l'usine, cela explique partiellement un niveau de salaire en moyenne inférieur dans les plantations.
- Un écart de coût de la vie très important entre Douala et les zones rurales du Littoral qui justifie un salaire inférieur pour les employés de plantations.

□ Versement des salaires

En raison des problèmes conjoncturels rencontrés par l'entreprise, **20% des plantations ont évoqué des retards dans le versement des salaires**, qui leur posaient problème notamment pour le paiement de la scolarité de leurs enfants.

6. Recommandations

41

□ Harmoniser la politique RH

Planète d'Entrepreneurs a constaté que les **aides informelles** (crédits à la scolarisation, crédits logement, ou autres) se font **au cas par cas** et concernent 26% des employés, parfois par le biais de l'entreprise et parfois par le biais du Directeur Général. Certains employés n'étaient pas au courant de ces pratiques au sein de l'entreprise.

➤ **Définir une politique RH harmonisée pour tous les employés non qualifiés permettrait à Biotropical d'élargir et de mieux contrôler son impact social.**

□ « Bancariser » l'ensemble des employés

Aujourd'hui, **tous les employés de l'usine sont payés sur un compte bancaire. Ce n'est le cas que de 6% des employés des plantations.** Leur éloignement par rapport aux villes pourrait justifier le fait qu'ils soient payés en cash et qu'ils n'aient pas de compte. Néanmoins, la grande majorité d'entre eux a exprimé le souhait d'ouvrir un compte bancaire pour y recevoir leur salaire et bénéficier de crédits bancaires.

➤ **Verser les salaires sur des comptes bancaires aux employés des plantations permettrait à Biotropical d'uniformiser les services proposés à tous les employés de Biotropical.**

II. Producteurs locaux

1. Remarques générales
2. Profil des producteurs interrogés
3. Déterminants de la collaboration avec Biotropical
4. Relation avec Biotropical
5. Impact de Biotropical sur leur activité
6. Impact de Biotropical sur leurs revenus
7. Synthèse des impacts positifs clés
8. Observations et recommandations

1. Remarques générales

43

- ❑ Planète d'Entrepreneurs a interrogé **68 producteurs** qui fournissent Biotropical en fruits biologiques (ananas, papaye et mangue), **sur un total d'environ 80 producteurs** recensés par l'entreprise. Planète d'Entrepreneurs n'a pas eu l'occasion d'interroger de producteurs de bananes qui fournissent Biotropical.
- ❑ Parmi eux, Planète d'Entrepreneurs a interrogé **6 intermédiaires** sur les **4 régions visitées** :
 - 3 d'entre eux sont uniquement des intermédiaires de Biotropical dans leur village et ne sont pas producteurs,
 - Les 3 autres sont à la fois intermédiaires et producteurs de fruits biologiques destinés à Biotropical.
- ❑ Planète d'Entrepreneurs a constaté qu'un grand nombre de producteurs était dans l'**incapacité de chiffrer ses revenus annuels** du temps où ils vendaient sur le marché local. Ainsi :
 - Le chiffrage de l'augmentation de leurs revenus lorsqu'ils ont commencé à vendre à Biotropical tel que présenté dans cette étude est parfois plus qualitatif que quantitatif : nous avons cherché à répondre à la question « *Comment les producteurs « perçoivent »-t-ils l'évolution de leurs revenus depuis Biotropical ?* »
 - Depuis qu'ils vendent à Biotropical, tous sont capables de dire combien ils ont gagné en une année.
- ❑ Pour certains aspects de l'étude, Planète d'Entrepreneurs a distingué les cas en fonction des régions.

2. Profil des producteurs interrogés (1/2)

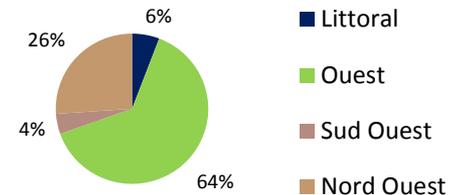
44

Âge moyen : 49,2 ans
Nombre de personnes dans le foyer :
 Min. 3
 Max. 76
 Moy. 14,2

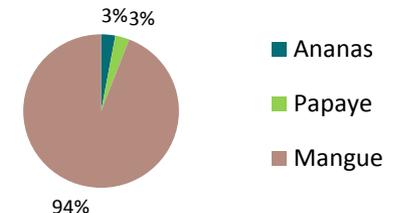
Revenus (en FCFA, toutes spéculations confondues) :
 Min. 50 000
 Max. 4 000 000
 Moy. 810 778

- ❑ **90%** des 68 producteurs interrogés viennent de **l'Ouest** (région de Koutaba) et du **Nord Ouest** (Weh). Ces régions étant productrices de mangues, ceci explique le chiffre élevé de **94%** de producteurs de **mangue**.
- ❑ **85%** des producteurs font exclusivement de **l'agriculture biologique**, et **52%** d'entre eux cultivent également d'**autres spéculations** biologiques que celles vendues à Biotropical.
- ❑ **41%** des producteurs font aussi de **l'agriculture conventionnelle** sur des parcelles distinctes de leurs parcelles biologiques.
- ❑ **97%** sont **propriétaires** de leur exploitation. Leur **main d'œuvre** agricole est à **86% familiale**, et compte entre **5 et 10** personnes à temps plein dans **46%** des cas.

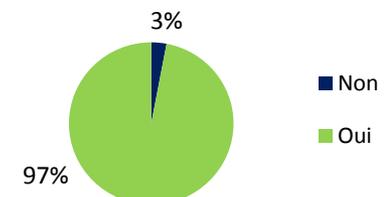
Producteurs interrogés



Spéculations cultivées par les producteurs



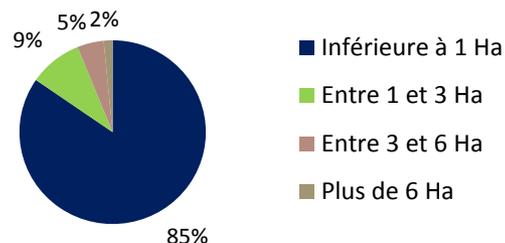
Êtes-vous propriétaire de votre exploitation ?



2. Profil des producteurs interrogés (2/2)

45

Tailles des surfaces cultivées en bio

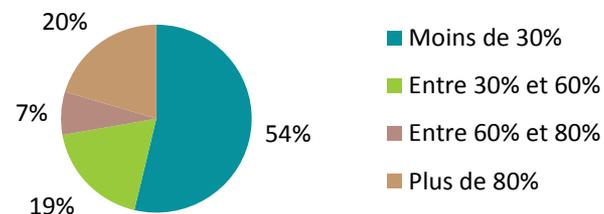


Les producteurs qui fournissent Biotropical ont des **parcelles** destinées à l'agriculture biologique qui, dans la grande majorité des cas, **n'excède pas 1 Ha**.

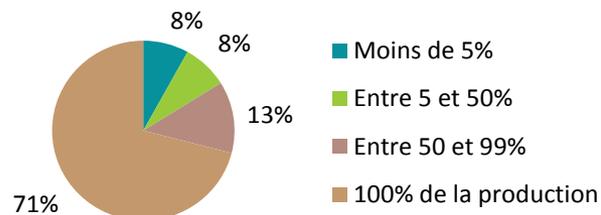
Un producteur sur 5 destine plus de 80% de sa parcelle à des spéculations destinées à être vendues à Biotropical.

Pourtant, sur la spéculation produite et destinée à Biotropical, **71% des producteurs** déclarent **vendre 100% de leur production** à l'entreprise.

Part des parcelles consacrées aux spéculations vendues à Biotropical sur la surface totale



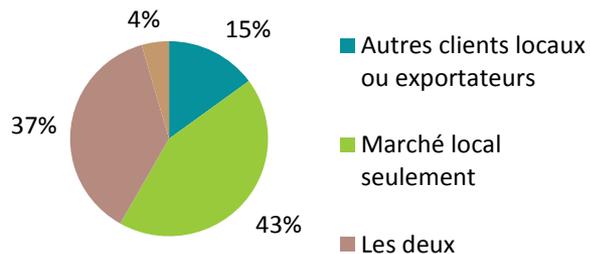
Part de la production destinée à Biotropical (sur la spéculation donnée)



3. Déterminants de la collaboration avec Biotropical (1/2)

46

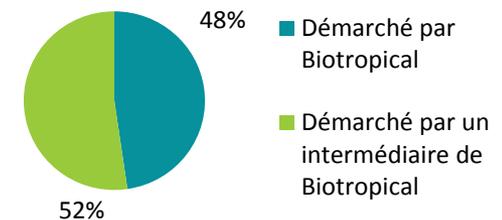
Clients des producteurs avant Biotropical



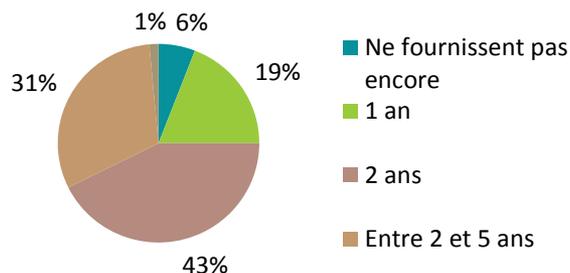
- **43% des producteurs ne fournissaient que le marché local avant de vendre à Biotropical.** Les prix sur le marché sont très volatiles (cf. p. 52), et les producteurs n'ont aucune garantie d'y écouler la totalité de leur production.
- Biotropical est pour eux une opportunité unique en ce qu'il leur donne accès à un **marché d'exportation**, en sécurisant leurs ventes et en éliminant les coûts de transports qu'ils payaient sur le marché local.

- Biotropical se rend dans les zones reculées où vivent les producteurs pour leur parler proposer une collaboration. **83% des producteurs affirment ne pas connaître d'autres entreprises** comme Biotropical.
- Les **intermédiaires** de l'entreprise jouent un rôle clé dans le démarchage des producteurs de leur zone: **52%** des producteurs qui fournissent Biotropical ont été démarchés par ses relais locaux.

Comment avez vous connu Biotropical ?



Depuis quand vendez-vous à Biotropical ?



- En **2011**, Biotropical a entrepris une **campagne de démarchage** de producteurs dans les régions Nord Ouest et Ouest. Le bouche à oreille dans les villages a créé une véritable dynamique qui prend le relais du démarchage par Biotropical.

« *Mama [intermédiaire] a réuni 30 d'entre nous [producteurs] et nous a dit « j'ai trouvé une entreprise pour acheter toutes vos mangues »*

Producteur dans l'Ouest

3. Déterminants de la collaboration avec Biotropical (2/2)

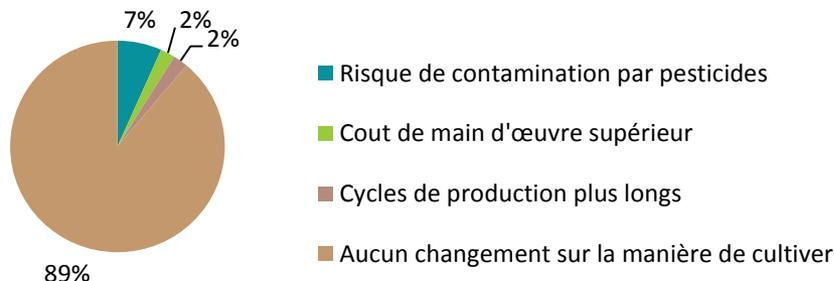
47

➤ Biotropical exige le respect du cahier des charges bio par tous les producteurs qui le fournissent. **94% d'entre eux sont des agriculteurs traditionnels** qui n'ont jamais utilisé d'engrais chimiques, de pesticides ou d'herbicides sur leurs plantations.

Cela étant, **75% des producteurs** n'avaient **jamais entendu parler** de l'agriculture biologique à proprement parler avant d'avoir été démarchés par Biotropical.

Ce qui témoigne du passage de l'agriculture traditionnelle à l'agriculture biologique est la **gestion du risque de contamination de leurs exploitations par les pesticides** lorsque les parcelles voisines sont conventionnelles.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées en passant au bio ?



□ Dans les régions **Ouest et Nord Ouest**, où la **probabilité que la parcelle voisine soit conventionnelle est minime**, seulement 7% des producteurs mentionnent la gestion des pesticides comme difficulté dans leur manière de cultiver.

□ Dans ces mêmes régions, **99%** des producteurs font appel à la main d'œuvre familiale, c'est pourquoi le **coût de main d'œuvre n'est pas une préoccupation** pour eux.

□ C'est dans les régions **Littoral et Sud Ouest**, où les grandes plantations conventionnelles sont situées (PHP, Del Monte), que les difficultés de l'agriculture biologique sont les plus visibles pour les producteurs :

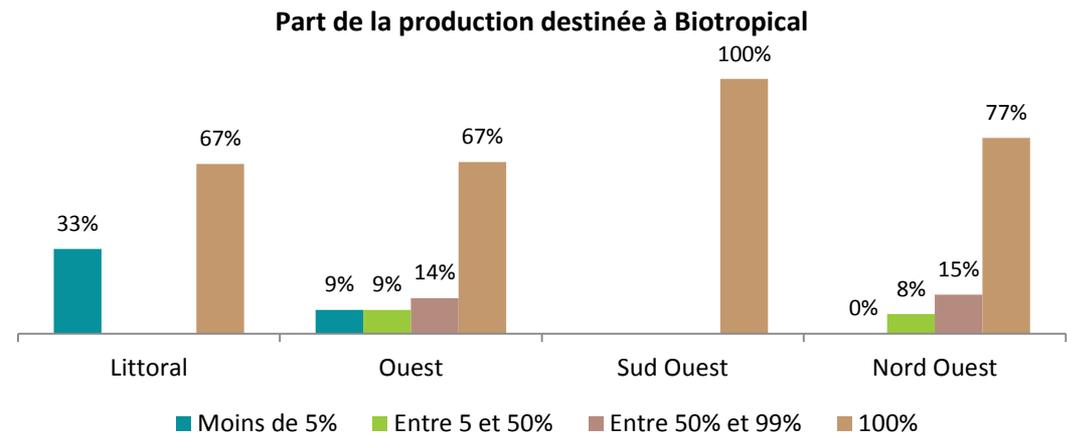
- **33%** des producteurs du Sud Ouest mentionne la gestion de la contamination par les pesticides,
- **33%** des producteurs de l'Ouest mentionnent le coût élevé de main d'œuvre dans le bio.

4. Relation avec Biotropical (1/3)

48

➤ **71% des producteurs destinent 100% de leur production à Biotropical, par vente directe ou en passant par un intermédiaire.**

- Toutefois, une analyse plus approfondie par régions montre que malgré leur isolement, les producteurs des régions Ouest et Nord Ouest vendent **jusqu'à 33% de leur production sur le marché local et à d'autres clients** que Biotropical.
- Les producteurs de l'Ouest ont mentionné la vente d'une partie de leur production à des clients **gabonais et guinéens**. Toutefois, ces ventes sont irrégulières et concernent des mangues non mûres uniquement, soit un marché différent de celui de sur lequel est positionné Biotropical.

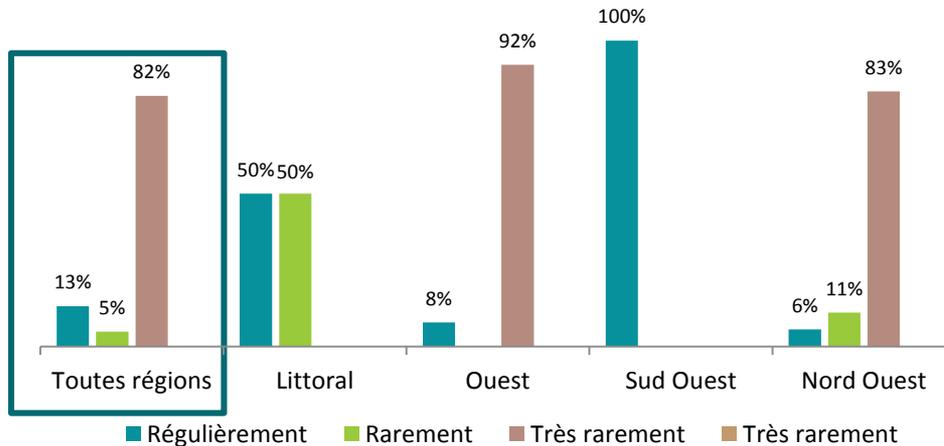


➤ **Ainsi, bien que la grande majorité des producteurs de Biotropical mentionne l'existence d'autres clients (marché local pour les producteurs du Nord Ouest; Gabonais, guinéens, et acheteurs ambulants pour ceux de l'Ouest) l'entreprise semble représenter pour eux l'unique perspective de débouchés stables et en grandes quantités pour leur production.**

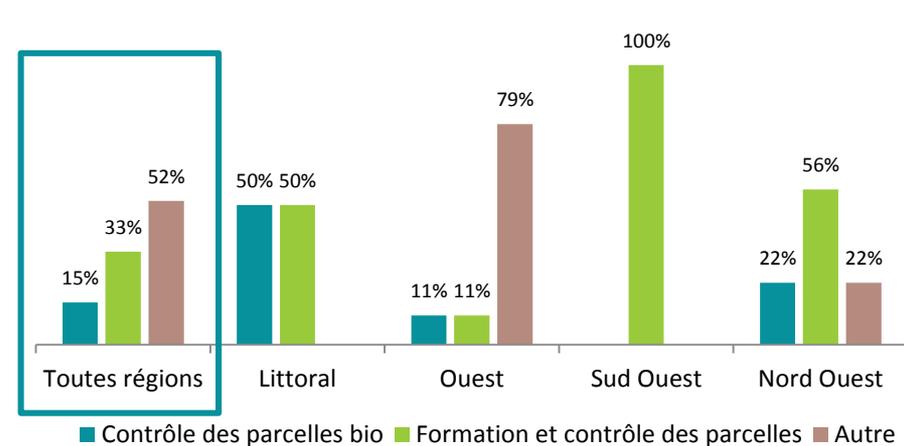
4. Relation avec Biotropical (2/3)

49

Etes vous en contact régulier avec Biotropical ?



Quelles sont les raisons des visites de Biotropical ?



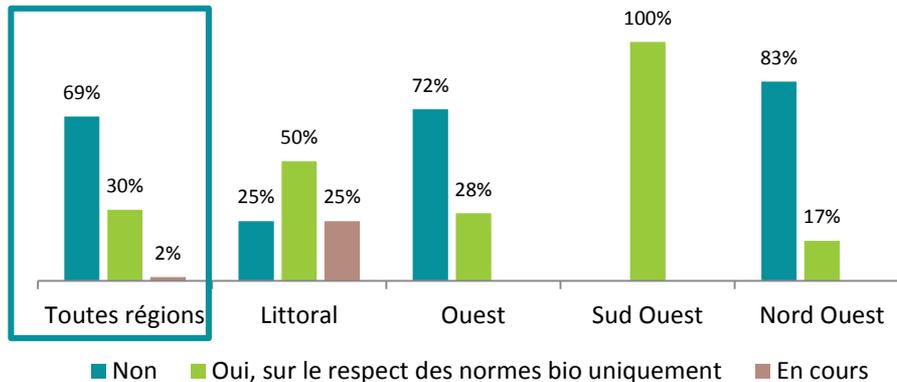
- ❑ Biotropical doit former les producteurs qui le fournissent afin de s'assurer du respect des normes du bio sur leur plantation. Nous constatons que, toutes régions confondues, **82% des producteurs estiment être insuffisamment formés au bio** par Biotropical.
- ❑ Ceci semble s'expliquer par l'éloignement des régions Ouest et Nord Ouest par rapport à Douala : Biotropical compte sur ses intermédiaires locaux pour assurer la formation des producteurs ainsi que la vérification régulière des parcelles.

- **Très rares sont les producteurs des régions Ouest et Nord Ouest qui connaissent Biotropical.** Pour eux, ils vendent leur production à l'un des producteurs du village [l'intermédiaire de Biotropical], qui se charge de la vendre en ville, sans savoir qu'elle est en réalité destinée à Biotropical.
- Si on assimile Biotropical à ses intermédiaires locaux, tous les producteurs affirment avoir été régulièrement formés au bio et avoir vu leurs parcelles régulièrement contrôlées par les intermédiaires de Biotropical.

4. Relation avec Biotropical (3/3)

50

Avez-vous signé un contrat avec Biotropical ?



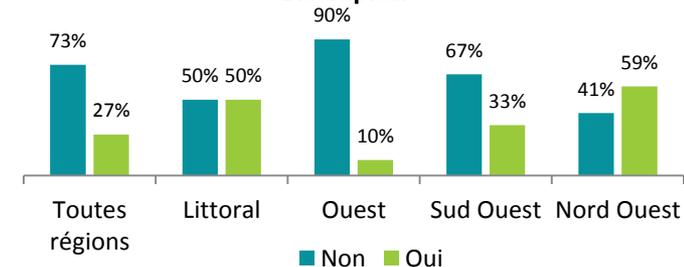
❑ **69% des producteurs n'ont pas signé de contrat** avec Biotropical sur le respect des normes de l'agriculture biologique. Ce chiffre atteint **83%** des producteurs dans la région **Nord Ouest**.

❑ **68% des producteurs souhaitent qu'un contrat annuel soit signé** afin que Biotropical s'engage à s'approvisionner une quantité fixée chez eux.

Campagne de distribution de plants de Biotropical aux producteurs

- ❑ Seuls **27%** des producteurs ont reçu des **plants gratuits** par Biotropical.
- ❑ La région Nord Ouest est celle qui a le plus largement bénéficié des distributions de plants de manguiers : environ **60%** des producteurs ont reçu **entre 1 et 25 plants** depuis deux ans.
- ❑ Il n'y a **pas de corrélation entre la taille des exploitations et le nombre de plants distribués**. Ceci a permis à des producteurs qui ne cultivaient que très peu de mangue d'augmenter leur production et de fournir Biotropical.

Avez-vous reçu des plants gratuits par Biotropical ?



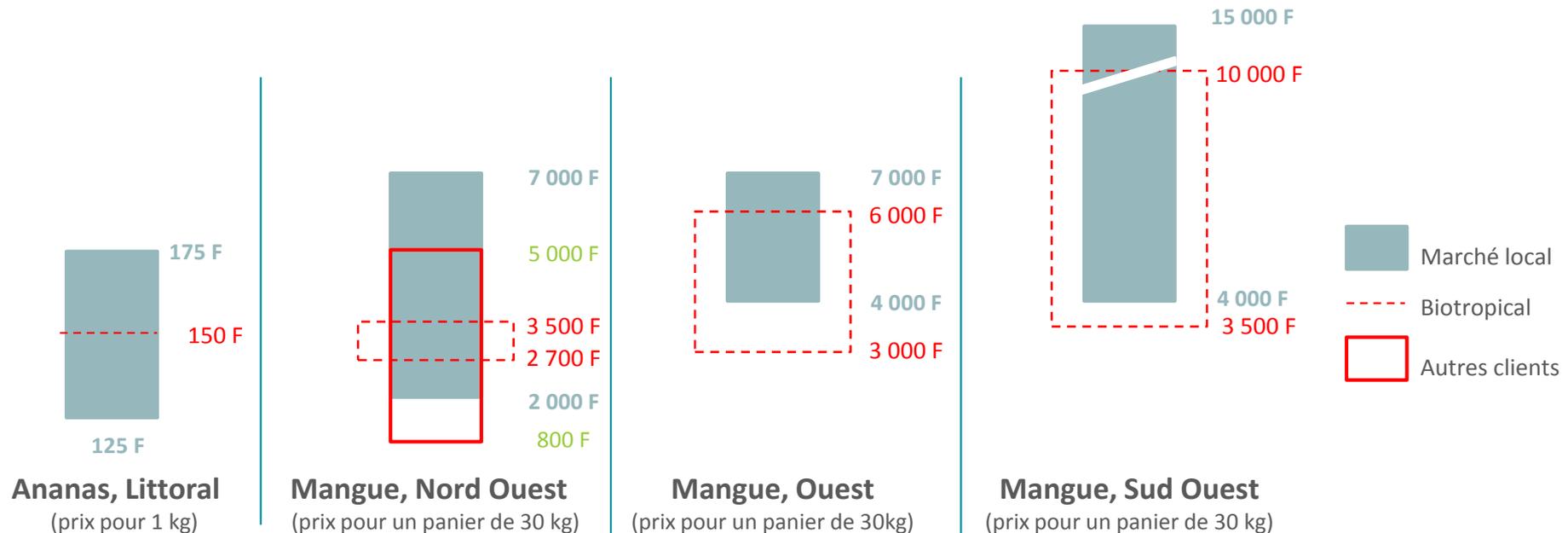
« Je devais en recevoir [des plants] mais je suis arrivé trop tard et il n'en restait plus »
Producteur dans le Nord Ouest

5. Impact de Biotropical sur l'activité des petits producteurs (1/2)

51

Il est très délicat de comparer les prix de vente des petits producteurs aux prix pratiqués sur le marché local.

Les différences de prix sont plus ou moins marquées en fonction des spéculations et des régions considérées:



Les différences des prix* de Biotropical sur la mangue selon les régions vient du fait que:

- Plus les zones sont reculées, plus les coûts de transport augmentent et se répercutent sur les prix,
- Biotropical achète en grandes quantités.

*Les prix ont été communiqués par les producteurs ou les collecteurs dans les régions concernées

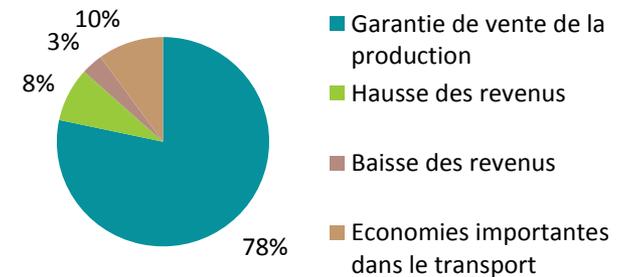
5. Impact de Biotropical sur l'activité des petits producteurs (2/2)

52

➤ **90% des producteurs déclarent exercer une activité plus facile depuis qu'ils fournissent Biotropical**

- ❑ D'après **78%** des producteurs, vendre à Biotropical leur permet de **sécuriser leurs ventes**, et par là de sécuriser leurs revenus.
- ❑ En vendant sur le marché local, les producteurs peuvent certes vendre leur production parfois plus cher que s'ils la vendaient à Biotropical. Toutefois, **ils ne sont pas sûrs d'écouler la totalité de leur production** à un bon prix car ceux-ci sont très volatiles.

Pourquoi ?



➤ **Les producteurs privilégient la vente régulière, en grandes quantités et faisant l'économie de frais de transports.**

La collaboration de Biotropical avec les producteurs a créé une véritable dynamique dans les villages dont ils sont originaires :

- ❑ 98% des producteurs conseilleraient à d'autres producteurs de travailler avec Biotropical et 76% souhaitent augmenter leur surface cultivée en agriculture bio afin de vendre de plus grandes quantités à Biotropical.
- ❑ Si les groupements d'intérêts communs ne sont présents que dans le Sud Ouest et le Littoral (pour seulement 3% des producteurs), **80% des producteurs déclarent échanger et s'entraider** informellement avec les autres producteurs qui fournissent Biotropical dans leur région. **55% tentent de se regrouper** en structures formelles pour peser face à leur client.

« *Vendre à Biotropical m'évite beaucoup de tracasseries* »

Productrice dans le Nord Ouest

« *Biotropical paye cash à la livraison* »

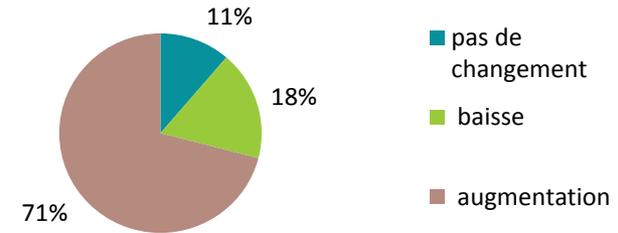
Producteur dans le Nord Ouest

6. Impact sur les revenus (1/6)

53

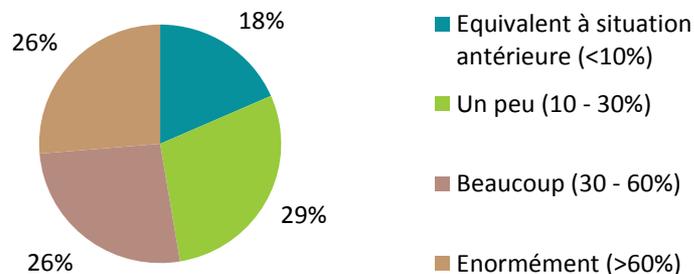
- Lorsqu'on leur demande l'évolution de leurs revenus depuis le début de leur collaboration avec Biotropical, **71% du total des producteurs interrogés répondent qu'ils ont augmenté.**
- Pour évaluer le **niveau de cette augmentation**, Planète d'Entrepreneurs a séparé les répondants en 3 groupes:

Impact de Biotropical sur les revenus



Producteurs capables de chiffrer l'augmentation	Producteurs capables de l'évaluer quantitativement	Producteurs ne pouvant pas du tout l'évaluer
72% du total	14% du total	14% du total
<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation moyenne de 43% • 47% des augmentations sont supérieures à 30% 	<ul style="list-style-type: none"> • Répartis entre « équivalents à avant », « un peu », « beaucoup » et « énormément » 	

Evaluation de l'augmentation de revenus parmi les producteurs l'ayant constatée



En croisant les données quantitatives et qualitatives les augmentations de revenus pour les producteurs concernés se répartissent en 4 types de réponses: «équivalent», «un peu», «beaucoup» et «énormément».

- **71% des producteurs constatent une augmentation de leur revenu depuis leur relation avec Biotropical,**
- **Au sein de ce groupe, 52% affirment que le revenu a beaucoup ou énormément augmenté.**

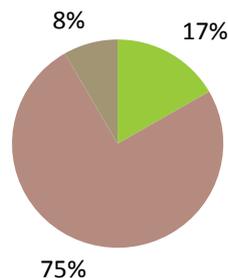
6. Impact sur les revenus (2/6)

54

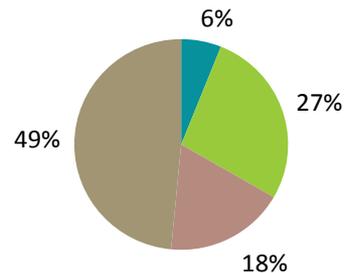
Planète d'Entrepreneurs a cherché à comprendre à quels postes de dépenses les ménages affectent leur augmentation de revenus.

- ❑ **75%** des producteurs affectent l'augmentation de leurs revenus aux dépenses d'éducation de leurs enfants. Ceci s'explique souvent par des familles très nombreuses.
- ❑ L'alimentation n'est pas le 1^{er} poste de dépenses car une grande partie des ménages vit encore de l'agriculture vivrière.
- ❑ L'épargne n'est pas une préoccupation des producteurs « *ce qu'on gagne, on le dépense* ». Toutefois, Planète d'Entrepreneurs a constaté que **depuis qu'ils vendent à Biotropical, les producteurs sont plus « conscients » qu'avant de ce qu'ils gagnent.**
- ❑ Les dépenses de logement ne sont que très peu mentionnées, car les logements sont des maisons de famille dans les villages reculés, dont les chefs de ménage sont propriétaires.

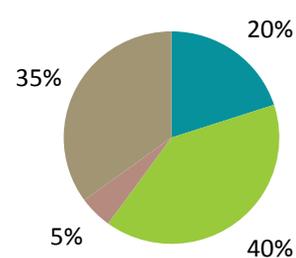
1er poste de dépenses



2ème poste de dépenses



3ème poste de dépenses



■ Logement ■ Alimentation ■ Education ■ Santé



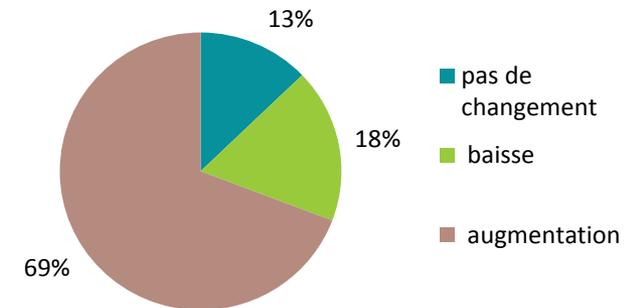
6. Impact sur les revenus (3/6)

a) Région de l'Ouest - producteurs

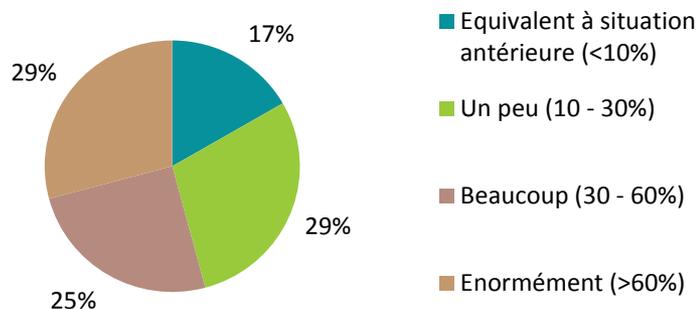
55

- ❑ Les producteurs interrogés dans l'Ouest cultivent la mangue dans des **villages reculés et difficile d'accès**.
- ❑ 69% d'entre eux constatent une augmentation de leurs revenus;
- ❑ Les 18% ayant constaté une baisse l'ont expliquée soit par des **problèmes de collecte** ayant entraîné des pertes (16% du total ont évoqué des retards de Biotropical), soit par le fait qu'ils privilégiaient la vente à Biotropical, même à prix faible, en raison des **promesses de l'entreprise de développer leur village** (construction d'une école, d'un puits).

Impact de Biotropical sur les revenus



Evaluation de l'augmentation des revenus parmi les producteurs l'ayant constatée



- ❑ Ici, le niveau des augmentations dépend du degré d'accès à des clients avant Biotropical: certains vendaient à des clients gabonais, quand d'autres se contentaient de fournir des vendeuses pour le marché local.
- ❑ 54% des producteurs concernés affirment que leur revenu a beaucoup ou énormément augmenté.

➤ **69% des producteurs de l'Ouest constatent une augmentation de leurs revenus, Biotropical assurant une demande stable dans des zones isolées.**

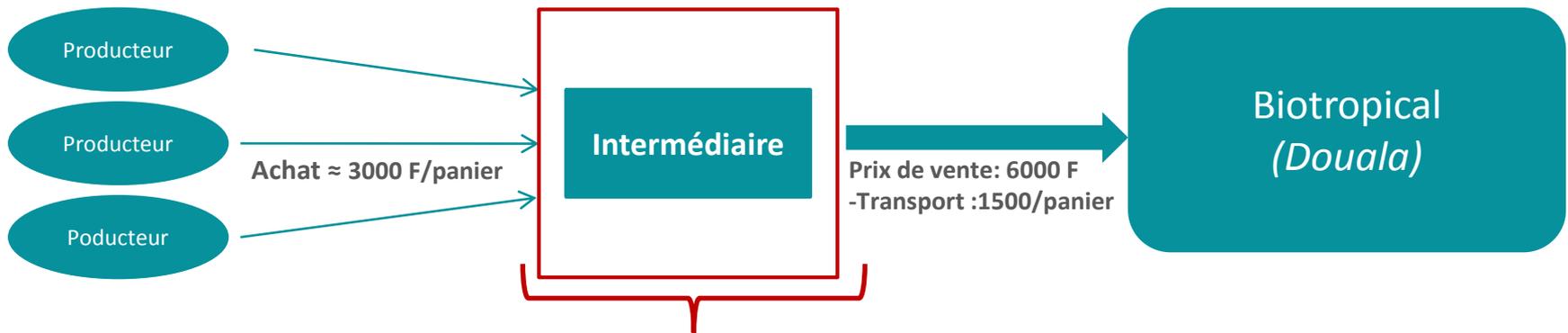
➤ **Au sein de ce groupe, 54% affirment que le revenu a beaucoup ou énormément augmenté.**

6. Impact sur les revenus (4/6)

b) Région de l'Ouest - collecteurs

56

- Les collecteurs dégagent une **marge de 1500 F** par panier vendu à Biotropical :



- Les intermédiaires sont donc des **personnes clés** pour Biotropical dans l'Ouest, jouant le rôle de relais locaux et prenant en charge une partie de la logistique. En revanche, **ils sont très exposés** en cas de problèmes de paiement de Biotropical. Ainsi, sur 3 intermédiaires interrogés :
 - 2 constatent une augmentation de leurs revenus depuis le début de leur collaboration, Biotropical leur fournit un **débouché durable pour écouler la production des villages**,
 - Tous ont déjà pâti soit d'un manquement de Biotropical, soit de retards de paiements.

➢ **A partir de 2012 leur rôle a changé:** désormais ils s'occupent uniquement de regrouper les paniers des producteurs moyennant une commission de 500F par panier; Biotropical paye directement les producteurs et se charge de la collecte des fruits.

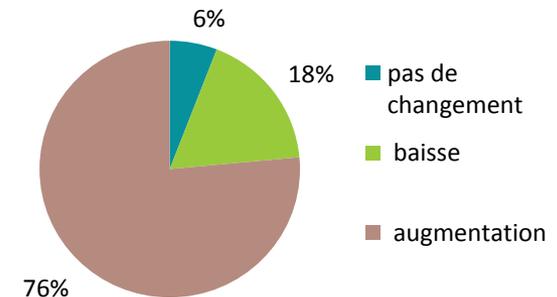
6. Impact sur les revenus (5/6)

c) Région Nord Ouest - producteurs

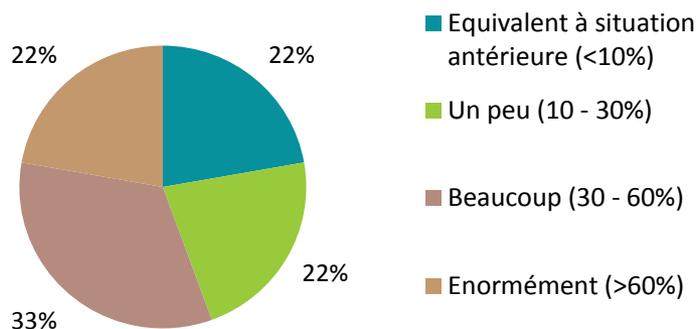
57

- 76% des producteurs interrogés dans le Nord Ouest constatent une augmentation de leurs revenus.
- Ici, les plantations sont très difficiles d'accès, et les clients peu nombreux; Biotropical permet donc à ces producteurs de pouvoir **écouler plus facilement leurs mangues**, quand certains d'entre eux les réservaient entièrement à leur consommation domestique auparavant, ou a des ventes ponctuelles.
- En revanche, **33% des producteurs interrogés ont affirmé avoir déjà subi des pertes** en raison de leur collaboration avec Biotropical, à cause d'un retard de collecte et de la difficulté de vendre à d'autres clients.

Impact de Biotropical sur les revenus



Evaluation de l'augmentation des revenus parmi les producteurs l'ayant constatée



- Le niveau des augmentations est diversifié.
- Les prix pratiqués par Biotropical dans la région ne sont que peu différents de ceux du marché local. C'est la **facilité logistique** et la **possibilité de vendre en quantités** qui ont permis d'impacter les revenus des producteurs.

➤ **76% des producteurs du Nord Ouest constatent une augmentation de leurs revenus;**
 ➤ **Cependant, l'accès au marché que leur permet Biotropical semble s'accompagner d'un risque de dépendance, qui peut induire des pertes en cas de non-collecte.**

6. Impact sur les revenus (6/6)

d) Régions Littoral et Sud Ouest

58

- 4 collectrices rencontrées dans la région du Sud Ouest et du Littoral :
 - **Une collectrice à Likumba**, dont **75% du chiffre d'affaire provient des ventes à Biotropical** depuis qu'elle collabore avec l'entreprise,
 - **3 collectrices rencontrées à Moutengene** qui, à plus petite échelle, ont le même rôle que les intermédiaires dans l'Ouest et le Nord Ouest. Elles ont été **démarchées alors qu'elles vendaient les mangues au bord de la route** entre 2008 et 2011. Elles se sont rassemblées au sein d'une association informelle (8 femmes collectrices).
- Avantage majeur de Biotropical: **possibilité de vendre en grandes quantités et en une seule fois à un seul client** (80 à 200 paniers de 25kg à chaque livraison), contre une vente irrégulière et imprévisible sur le marché local.
- Inconvénient : **risque financier important lié au décalage entre le paiement des petits producteurs et le règlement de la livraison par Biotropical** (2 à 3 semaines).
- Cette année, **plusieurs livraisons prévues à Biotropical n'ont finalement pas été effectuées**. Les collectrices disposaient donc de quantités importantes de mangues mûres, déjà payés aux petits producteurs et difficilement vendables sur le marché local.

➤ **Les collecteurs de cette région sont ainsi en pertes sur l'année 2012 et considèrent que la collaboration avec Biotropical devrait changer pour qu'elle soit mutuellement et durablement bénéfique.**

Note: Dans ces deux régions, Planète d'Entrepreneurs n'a pas rencontré un nombre suffisant de producteurs pour dégager des tendances fortes sur le rôle direct joué par Biotropical.

7. Synthèse des impacts positifs clés

59

Ouest et Nord Ouest

- ❑ **Impact logistique:** les producteurs de ces régions n'avaient pas accès à une entreprise cliente avant Biotropical, et se contentaient du marché local ou d'acheteurs ambulants. Ce débouché nouveau leur a permis de faciliter la commercialisation, en leur évitant de devoir se rendre sur les marchés.
- ❑ **Sécurisation des ventes:** 78% des producteurs déclarent que vendre à Biotropical leur a permis de sécuriser leurs ventes, l'entreprise achetant régulièrement et en grandes quantités.
- ❑ **Augmentation des revenus:** Cet accès à la commercialisation à grande échelle a généré une augmentation de revenus pour 71% des producteurs partenaires de ces régions.
- ❑ **Organisation:** le système mis en place au travers des intermédiaires permet une meilleure collaboration entre les producteurs, et la prise de conscience de la nécessité de se structurer en groupes. 55% tentent actuellement de formaliser ces regroupements.

Littoral et Sud Ouest

- ❑ Le nombre de producteurs dans ces régions ne permet pas de dégager des tendances globales en termes de facilitation de l'activité et de stabilisation/augmentation des revenus.
- ❑ Sous réserve de certaines évolutions, Biotropical devrait cependant permettre à terme un débouché régulier et important pour les 8 collectrices rencontrées.

8. Observations et recommandations

a) Producteurs (1/2)

60

□ Mieux communiquer sur les aspects logistiques

Un problème de communication entre Biotropical et les producteurs des régions Ouest et Nord Ouest a été constaté: 20% se sont plaints de ne pas avoir été prévenus du retard de Biotropical dans la collecte des fruits. Ils ont perdu une partie de leur production, engendrant des **manques à gagner voire des pertes importantes** pour la saison 2012.

➤ **Une communication régulière avec tous les producteurs sur des sujets aussi importants que les dates et des modalités de collecte est indispensable si Biotropical souhaite établir avec eux une relation de confiance et un avoir impact social durable.**

□ Poursuivre l'effort de traçabilité des approvisionnements

Les producteurs de la région Sud Ouest et Littoral ont été sévèrement affectés par la perte de labellisation biologique par Biotropical cette année suite à la contamination de bananeraies biologiques par des pesticides provenant de parcelles voisines. Par conséquent, **ils ne peuvent plus vendre à Biotropical** car leurs parcelles ne sont plus considérées comme biologiques, **sans pouvoir prouver qu'elles ont été véritablement contaminées**. Les impacts financiers négatifs sont conséquents pour les producteurs.

➤ **L'enjeu pour Biotropical est d'assurer la traçabilité de son approvisionnement, afin d'éviter (i) la perte involontaire de la labellisation biologique au niveau de l'entreprise et (ii) les répercussions négatives du déclassement sur les petits producteurs.**

8. Observations et recommandations

a) Producteurs (2/2)

61

□ Effectuer un suivi des gestes commerciaux

Dans la région du Nord Ouest, Biotropical a fourni des plants de manguiers à des producteurs afin d'augmenter leur production. Toutefois, Planète d'Entrepreneurs a pu constater que certains producteurs ont vu les plants mourir après les avoir plantés en saison sèche, sans doute à cause d'une formation insuffisante ou d'une livraison lors d'une période impropre à une bonne germination.

➤ **Les gestes commerciaux de Biotropical envers les producteurs doivent s'accompagner d'un suivi et d'une organisation spécifiques afin d'assurer leur efficience.**

□ Harmonisation de la politique RSE

6% des producteurs dans la région Ouest, dont le chef du village Njinkwet, avancent comme raison principale de leur collaboration avec Biotropical des promesses de développement d'infrastructures dans le village (école primaire, puits).

➤ **Ces promesses semblent s'inscrire dans une politique RSE déjà initiée dans le passé (construction de routes à Ndoko,...), que les populations locales prennent très à cœur.**

8. Observations et recommandations

b) Collecteurs (1/3)

62

- **Minimiser les risques financiers pesant sur les collecteurs du Sud Ouest et du Littoral en uniformisant la stratégie de collecte**

Dans le Sud Ouest et le Littoral, les collectrices rencontrés par Planète d'Entrepreneurs achètent les fruits aux autres producteurs de leur zone, et les revendent à Biotropical en assurant généralement elles-mêmes la livraison à l'usine de Biotropical à Douala. Elles gagnent une **marge pouvant atteindre 1500 F par paniers**.

Elles assument néanmoins un risque financier important :

- 1) Risque de ne pas vendre à Biotropical** : les collectrices n'ont pas la garantie de vendre à Biotropical la production qu'ils ont achetée auprès des petits producteurs (le cas s'est présenté cette année)
- 2) Problème de BFR** : le délai entre l'achat aux producteurs et la revente à Biotropical peut atteindre 3 semaines.

Le problème semble être en passe d'être réglé dans la région Ouest, grâce à un système de rémunération par la commission (500F/panier). Il permet également aux collecteurs d'éviter d'assumer le transport de la production jusqu'à Douala.

- **Selon Planète d'Entrepreneurs, Biotropical doit normaliser ses relations avec tous les collecteurs, en les rémunérant tous à la commission comme ce qui se fait dans la région Ouest** (et non en rachetant la production que les collecteurs ont achetée aux producteurs locaux).
- **Des dispositifs de financements de l'assistance technique sont également nécessaires**. La prise en charge de leurs frais de transport par l'entreprise leur permettrait de se rendre régulièrement sur les plantations des producteurs, et donc de contrôler la production qui sera livrée à Biotropical et d'assurer le contrôle interne des exploitations.

8. Observations et recommandations

b) Collecteurs (2/3)

63

□ Améliorer la relation commerciale avec les parties prenantes locales

Planète d'Entrepreneurs a constaté que :

- Les producteurs des régions Nord Ouest et Ouest **ne connaissent pas, dans la majorité des cas, le nom de Biotropical**. Souvent, ils savent seulement que leur production est vendue à une « *société* ». Certains disent même ne pas savoir à qui leur production est destinée. 88% des producteurs locaux souhaiteraient avoir une relation plus approfondie avec Biotropical pour établir une relation de confiance avec l'entreprise.
- **Certains collecteurs sont mécontents de leur collaboration avec Biotropical** en raison de problèmes de paiement spécifiques à cette année et du manque de disponibilité des responsables chez Biotropical.

➤ **Dans la mesure où les collecteurs jouent le rôle d'interface entre 65% des producteurs et Biotropical, ils est primordial de les intégrer et de les impliquer durablement dans le projet de l'entreprise afin d'assurer une relation pérenne avec les producteurs.**

➤ **Afin de mettre en place son réseau de producteurs et le pérenniser, Biotropical doit également se faire connaître aux côtés des collecteurs dans les régions où il s'approvisionne.** Le fait de n'être représenté que par les collecteurs ne permet pas à Biotropical de se faire un nom ni d'établir une relation de proximité avec ses fournisseurs.

III. Développement de la filière

1. Impact de l'activité de Biotropical sur ses concurrents
2. Initiatives pour la structuration de la filière
3. Sensibilisation des autorités et des organismes agricoles
4. Relation avec Biotropical
5. Impact de Biotropical sur leur activité
6. Impact de Biotropical sur leurs revenus

1. Impact de l'activité de Biotropical sur ses concurrents

65

- L'équipe a pu rencontrer les représentants de **5 concurrents directs de Biotropical**
- Tous opèrent sur le **segment biologique**, sauf GIC UNAPAC dont une partie de la production est consacrée à l'agriculture traditionnelle
- Tous les exportateurs biologiques se consacrent **exclusivement à l'export**. En effet, toutes les personnes interrogées ont souligné le fait que le marché local n'était pas assez mûr pour pouvoir développer un segment biologique. Cependant, 2 concurrents sur 5 ont noté des signes d'émergence d'une demande de produits biologiques à Douala, notamment dans les hôtels et restaurants.
- Biotropical est l'entreprise produisant et exportant les plus grosses quantités de fruits biologiques au Cameroun.

Les entretiens ont mis en évidence des effets d'entraînements liés à l'activité de Biotropical :

- L'entreprise est reconnue par ses pairs comme leader dans le secteur. L'entreprise a joué un rôle majeur dans l'organisation de l'activité, notamment en étant à l'initiative sur la transformation des produits sur place, rapatriant ainsi une partie de la valeur ajoutée,
- 4 concurrents sur 5 interrogés évoquent une coopération et une émulation plutôt qu'une compétition sur le segment biologique,
- En outre, un des concurrents (ExoBio) a été créé par un ancien collaborateur de Biotropical, convaincu par le modèle.

2. Initiatives pour la structuration de la filière (1/2)

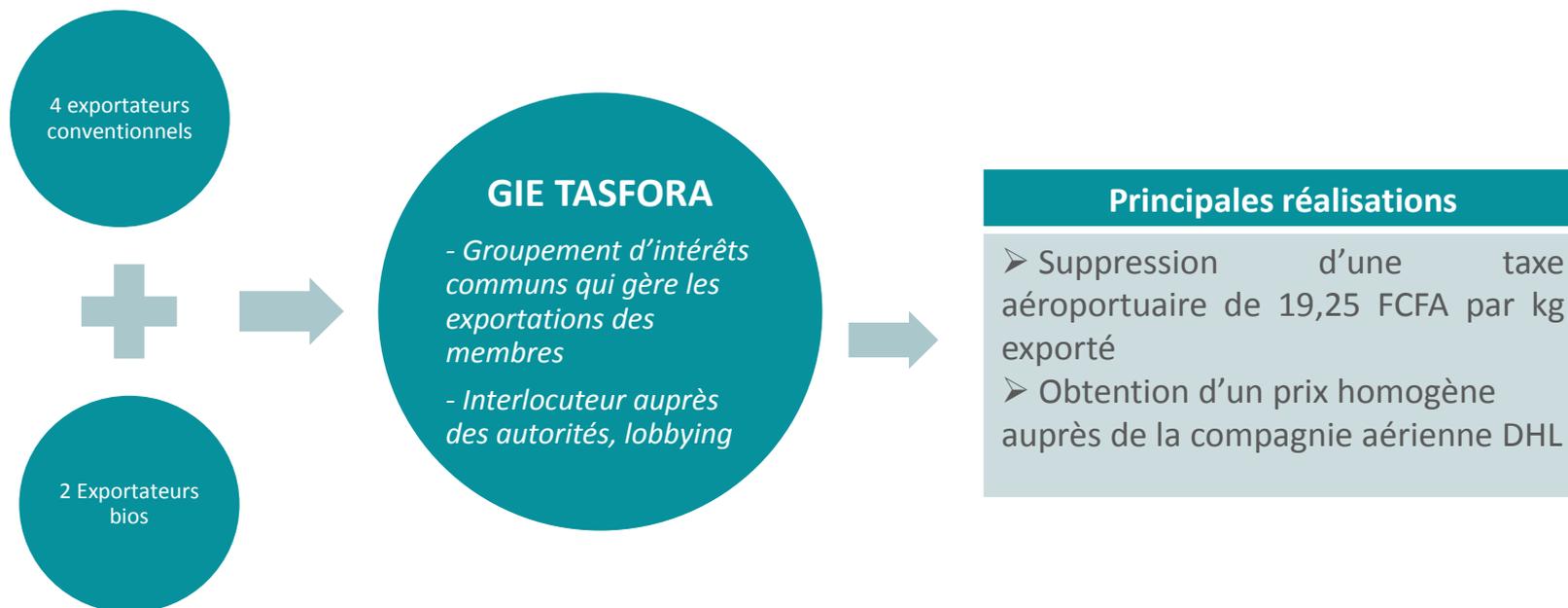
66

Le rôle de Biotropical et de son fondateur dans la structuration de la filière biologique au Cameroun a aussi pris la forme **d'initiatives concrètes pour organiser l'interprofession**, au-delà de la simple activité de l'entreprise:

Participation à la création et l'animation des associations RHORTICAM et ASPABIC

- **RHORTICAM** est une association regroupant les producteurs horticoles du Cameroun et qui mène des actions de lobbying et de sensibilisation, notamment sur le fret aérien et maritime.
- **ASPABIC** est une association visant à promouvoir l'agriculture biologique au Cameroun et à l'extérieur.

Création d'un Groupement d'Intérêts Communs avec des membres de RHORTICAM



2. Initiatives pour la structuration de la filière (2/2)

67

Ces initiatives participent à la conception d'une filière structurée, qui représente à terme des intérêts concrets reconnus par la totalité des exportateurs interrogés. On peut citer :

- **Des économies d'échelle** à l'importation et à l'exportation :
 - ▣ *Déjà effectif avec GIC UNAPAC (collaboration pour l'importation en 2012 de tracteurs)*
- **Une plus grande coopération entre les exportateurs** pour l'achat/vente de fruits entre eux (meilleure gestion des flux).
 - ▣ *Déjà effectif avec EXO – BIO et GIC UNAPAC.*
- **Une augmentation du rapport de force** pour des négociations qui concernent les intérêts communs.
 - ▣ *Exemple de la taxe annulée par le GIE TASFORA*
- **Une plus grande circulation de l'information** sur les producteurs
 - ▣ *Cela permettrait d'identifier ceux qui ne respectent pas les contraintes biologiques (un problème évoqué par 4 des producteurs interrogés) ou si des exploitations sont touchées par des maladies/parasites.*

« Biotropical joue le rôle de leader de la filière. Quand ils ne sont pas là, les initiatives communes n'avancent pas »

Directeur d'une entreprise concurrente

« La difficulté sur ce marché ne vient pas de la concurrence sur les débouchés, mais des difficultés et d'organisation »

Directeur d'une entreprise concurrente

3. Sensibilisation des autorités et organismes agricoles

68

- Un des enjeux des initiatives de la structuration de la filière est la **sensibilisation des pouvoirs publics** afin d'amener ceux-ci à soutenir plus activement son développement.

En effet, il semble pour l'instant qu'il **n'existe pas de réelle politique de soutien et d'exploitation de la niche biologique au Cameroun**, et un **manque de sensibilisation à ses enjeux** au sein des autorités nationales:

« L'agriculture biologique est une agriculture d'élite [...]; Je préfère m'occuper des 99% qui fournissent de la nourriture au Cameroun »

B. Sossoh, Délégué Général du MINADER (Littoral)

- L'enquête a en outre révélé il n'existait **pas encore de structure ou groupe dédié à l'agriculture biologique et la défense de ses intérêts** au sein de la Chambre d'Agriculture, acteur clé du secteur agricole au Cameroun tant au niveau régional que national.
- Cependant, l'équipe a constaté que plusieurs acteurs institutionnels et privés commençaient à être conscients de la **niche potentielle** que représentait l'agriculture biologique:

« Le Cameroun est déjà un pays essentiellement agricole et dans cette agriculture, qu'est ce qui peut payer le mieux? C'est le bio. Le bio peut aider les petits producteurs camerounais à décoller économiquement »

C. Nanfak, directeur du cabinet BioConsult

« L'agriculture biologique est une niche très insuffisamment exploitée au Cameroun »

K. Sghaler, conseiller technique principal du Programme Pilote d'Appui à la Mise à niveau et la Normalisation au Cameroun

ONUFI

Synthèse des recommandations

Synthèse

70

- Au vu des résultats de l'étude, Planète d'Entrepreneurs a réfléchi à des recommandations stratégiques qui pourraient permettre à Biotropical de **stabiliser voire optimiser son impact social** auprès de ses parties prenantes.
- Ces recommandations **ne prennent pas en compte leur application opérationnelle** ; elles constituent uniquement des orientations jugées pertinentes au vu de l'expérience sur le terrain de Planète d'Entrepreneurs.

EMPLOYES	PRODUCTEURS	COLLECTEURS
<ul style="list-style-type: none">□ Définir une politique RH et l'harmoniser pour tous les employés□ Verser les salaires des employés des plantations sur un compte bancaire	<ul style="list-style-type: none">□ Mieux communiquer et avoir une relation plus directe avec les producteurs pour se faire connaître indépendamment des collecteurs régionaux et sécuriser l'approvisionnement□ Assurer la traçabilité des approvisionnements pour éviter le déclassement des producteurs□ Mieux organiser les gestes commerciaux pour un meilleur impact.	<ul style="list-style-type: none">□ Leur offrir des dispositifs de financements pour faciliter leur rôle de formateurs et de contrôleurs internes dans leur village□ Uniformiser la stratégie de collecte□ Mieux définir leur place dans le business model de l'entreprise en les motivant par une commission sur les ventes.