

Evaluation d'impact de Biotropical

Résumé exécutif

Janvier 2013



Auteurs :

Pierrick Baraton

Kenza Slaoui

Baudouin Motte

Loris Nazon

A. Analyse du contexte commercial, entrepreneurial et financier

i. Un marché dynamique

Un marché en croissance : le marché mondial de l'agriculture biologique a connu un succès très important ces 10 dernières années, quadruplant pour représenter 60 milliards USD en 2010. Le marché français, actuellement principal débouché de Biotropical, a augmenté quant à lui de plus de 10% par an entre 1999 et 2011 pour s'établir à **3,75 milliards d'euros en 2011**¹.

Dont Biotropical a su profiter : depuis 2007, année d'entrée d'I&P, le chiffre d'affaires de Biotropical a plus que doublé **(+131%)**. Des appuis commerciaux ont été réalisés par I&P afin que l'entreprise bénéficie au maximum du potentiel de marché. La croissance de l'activité, couplée à une bonne maîtrise des charges, a permis une progression de la rentabilité en 2010 et 2011 (le résultat net a été multiplié par 10 entre 2009 et 2010). Cependant, des contraintes d'approvisionnement et de production empêchent l'entreprise de profiter entièrement de la vigueur du marché.

Des besoins de financement importants : un besoin en fonds de roulement structurellement élevé génère des tensions de trésorerie qui soulignent la nécessité pour Biotropical de bénéficier d'une plus grande surface financière pour se développer. Enfin, des obstacles, tels que le manque d'infrastructure (routières, énergétiques etc.), et les exigences de l'agriculture biologique, requièrent de l'entreprise des investissements réguliers pour renforcer ses capacités de production.

ii. Un entrepreneur compétent et engagé

Un entrepreneur spécialiste du « bio » : originaire du Cameroun, Jean-Pierre Imélé a fait ses études d'horticulture et de gestion en France, où il y a créé par la suite une société d'importation et de commercialisation de fruits tropicaux (Exodom). Sensible aux problématiques environnementales soulevées par l'agriculture intensive, et à la nécessité pour les pays africains de s'engager dans un développement économique durable, il retourne en 1999 au Cameroun afin d'y créer la première entreprise d'agriculture biologique : Biotropical.

Animé de motivations sociales : Jean-Pierre Imélé s'est donné pour objectif à travers Biotropical de structurer la filière biologique camerounaise et de contribuer au développement de zones rurales trop souvent marginalisées. Cependant, ses ambitions se heurtent à des difficultés dans la gestion quotidienne d'une entreprise opérant dans un secteur exigeant et un contexte camerounais difficile. Ainsi, afin de faire entrer Biotropical dans une phase industrielle, Jean-Pierre Imélé a fait appel à I&P en 2007 comme partenaire financier.

Qu'I&P a accompagné : cet investissement initial s'est traduit par un accompagnement régulier et des missions d'assistance technique qui ont aidé l'équipe dirigeante de l'entreprise à résoudre ses problèmes les plus prégnants. Ces appuis ont notamment pris la forme de renforcements du management, du commercial et de la direction financière. Enfin, des prêts ont été octroyés afin de relâcher les tensions de trésorerie et de réaliser des investissements de production. L'ensemble de ces mesures ont conduit à des améliorations progressives qui ont permis d'optimiser les impacts de Biotropical.

B. Approvisionnement et relation avec les producteurs

i. Les conditions locales de production

Des conditions environnementales idéales : le Cameroun, grâce à son climat, ses surfaces agricoles encore inexploitées, et son « réservoir » d'agriculteurs traditionnels, possède un profil idéal pour le

¹ Source : Agence Bio - <http://www.agencebio.org/pageEdito.asp?IDPAGE=198&n2=133>

développement de l'agriculture biologique. Cependant, le manque d'organisation des producteurs et l'absence d'implication des pouvoirs publics sont des entraves importantes à l'émergence de cette filière.

ii. La maîtrise de l'approvisionnement

Un approvisionnement complexe : Biotropical connaît des problèmes importants dans la quantité et la qualité de son approvisionnement. Ainsi, en 2011, l'entreprise n'a pas été en mesure de fournir 98 tonnes de produits, soit un manque à gagner de 103 000 euros (12 % du CA de 2011) alors que dans le même temps les rebuts en fruits frais s'élevaient à 57 tonnes. Ce déficit de matières premières s'explique en partie par les difficultés que rencontre Biotropical à coordonner ses deux sources d'approvisionnement : exploitations en propre et achats aux producteurs locaux.

Qui implique plus de suivi des producteurs : pour renforcer son approvisionnement, Biotropical pourrait développer le suivi auprès de ses producteurs (formation, fourniture à crédit d'engrais etc.), afin d'augmenter le rendement de leurs exploitations. Un meilleur accompagnement (et donc un meilleur contrôle) contribuerait aussi à améliorer la qualité des fruits produits. Dans le même temps, un bilan de la capacité de production des exploitations en propre, et la mise en place d'un planning précis (quantités, échéances) permettraient de mieux intégrer les producteurs locaux dans le circuit d'approvisionnement. Pour réaliser ces mesures, un renforcement humain et technique du personnel pourrait s'avérer nécessaire.

iii. Organisation et contractualisation des producteurs

Des contrats nécessaires : Les exigences de l'agriculture biologiques rendent nécessaire la mise en place de contrats entre les producteurs locaux et Biotropical. Cette étape est importante pour clarifier la relation commerciale (préciser quantités, prix, caractéristiques du produit etc.) et créer les incitations nécessaires au respect des accords passés. Selon notre enquête, 68% des producteurs interrogés souhaitent que soit mise en place cette initiative. Dépendants de l'activité de l'entreprise, ils sont particulièrement sensibles à la stabilité des commandes de fruits entre deux exercices.

Cependant, pour que ces contrats soient efficaces, ils doivent garantir l'alignement des intérêts de chaque partie prenante (un gain monétaire stable pour les producteurs, des fruits de qualité pour Biotropical). La mise en place de ce système d'accord nécessite aussi de la part de Biotropical un suivi accru et efficace.

iv. Externalités sociales : l'impact de Biotropical sur les producteurs locaux

Des producteurs locaux tournés vers Biotropical : Nous avons rencontré 68 des 80 producteurs avec qui Biotropical est en relation. Notre enquête révèle que presque la totalité d'entre eux sont propriétaires de leurs exploitations et que celles-ci sont inférieures à un hectare. Enfin, 71% des producteurs interrogés déclarent vendre la totalité de leur production à l'entreprise.

Un impact monétaire important : en permettant aux producteurs locaux de pratiquer l'agriculture biologique et d'accéder à un marché d'exportations, Biotropical a de nombreux impacts sur leurs conditions de vie. Ainsi, 70% des producteurs interrogés déclarent que leurs revenus ont augmenté depuis qu'ils fournissent Biotropical. Pour les trois-quarts d'entre eux, cette augmentation est estimée à 40% du revenu antérieur. Cet impact peut s'expliquer par les quantités importantes que l'entreprise achète « bord champs », ce qui permet une baisse des frais de prospection et de livraison pour des producteurs qui sont souvent dans des zones enclavées.

Mais aussi un impact sanitaire : D'après l'analyse de la structure de consommation des producteurs, cette augmentation de revenu s'est répartie entre trois principaux postes de dépense : éducation, santé et alimentation. Une utilisation moins intensive (que dans l'agriculture conventionnelle) des produits phytosanitaires contribue à de meilleures conditions de travail.

Des impacts qui peuvent être optimisés : la dépendance importante des producteurs vis-à-vis de Biotropical amplifie les conséquences de la variabilité des commandes. Une meilleure intégration des

producteurs dans le système d'approvisionnement de l'entreprise permettrait de mieux stabiliser leur revenu, voire de l'augmenter en améliorant le rendement des exploitations. Des producteurs « bio » prospères sont un élément important pour la diffusion de l'agriculture biologique au Cameroun.

C. Maîtrise du processus de production et organisation des ressources humaines

i. Le processus de production

Un outil productif à renforcer : L'usine de Biotropical est installée dans un quartier périphérique de Douala. La croissance importante qu'a connue l'entreprise ces 15 dernières années fait que les locaux initiaux ne sont pas adaptés aux nouveaux objectifs que se donne Biotropical. Un projet de déménagement au sein d'une usine de plus grande taille est à l'étude.

Pour poursuivre le renforcement de son activité, Biotropical pourrait réaliser des investissements supplémentaires afin d'augmenter les capacités de productions, aujourd'hui saturées, des fruits transformés (fruits séchés et pulpe). L'orientation de la production vers ce segment présenterait plusieurs avantages : plus de valeur ajoutée par produit, une gestion facilitée des stocks de fruits frais et des exportations moins coûteuses (par bateau et non par avion). Cependant, en augmentant les stocks (de produits finis), ce type de production implique un financement important qui nécessitent l'appui de partenaires financiers.

Enfin, un autre défi de l'entreprise est d'opérer cette transformation tout en respectant la qualité et les normes requises pour le marché européen. Dans cette perspective, des missions d'assistance technique ont été mises en places par I&P afin d'aider à la mise aux normes des processus de production. Actuellement, une mission de l'ONUDI accompagne Biotropical dans l'obtention de la norme ISO 9001.

ii. Organisation du personnel

Une gestion du personnel en développement : Biotropical compte aujourd'hui 116 salariés dont une soixantaine à temps plein, répartis entre l'usine et les différentes plantations (3 sites principaux). Le nombre élevés d'employés et leur dispersion géographique nécessitent une gestion du personnel efficace. Biotropical a conscience de l'importance de cette problématique. Ainsi des avancées, telles qu'évaluer à l'aide de test les compétences du candidat, ont été réalisées. De plus, les employés bénéficient d'une fiche de poste précise et la totalité d'entre eux déclarent être bien encadrés et savoir ce qu'ils ont à faire.

Cependant, l'organisation des ressources humaines pourrait d'être développée en renforçant les mécanismes d'incitations (versement de primes) et en harmonisant la politique salariale. Cependant ces mesures sont astreignantes et nécessitent l'implication d'une personne à plein temps. En plus de ces efforts dans la gestion des ressources humaines, Biotropical pourrait renforcer son organisation interne en mobilisant une personne chargée de la coordination entre l'approvisionnement et la production.

iii. Conditions sociales et salariales des employés de Biotropical

Plus de 100 emplois créés : Notre évaluation indique que Biotropical est un pourvoyeur d'emplois stables auprès de populations souvent marginalisées sur le marché du travail, à savoir les femmes et les jeunes diplômés : près de 30% des salariés de l'usine sont des femmes et la moitié des employés qualifiés ont trouvé leur premier emploi chez Biotropical. D'après notre enquête, pour 67% des femmes et 43% des hommes, leur recrutement dans l'entreprise représentait leur premier emploi, soit leur première source de revenus stable.

Une augmentation du revenu : cet emploi se traduit aussi par une augmentation des revenus par rapport à la situation avant Biotropical. Ainsi 100% des employés de l'usine et 77% des employés des plantations déclarent que leur recrutement chez Biotropical s'est traduite par une augmentation de leurs revenus et 47% des salariés déclarent que leurs revenus ont augmenté depuis leur arrivée chez Biotropical.

L'entreprise complète sa politique salariale en facilitant l'accès de ses employés aux services bancaires : versement des salaires sur des comptes en banque, apport de garantie pour leur demande de crédit.

Harmonisation de la situation des ouvriers agricoles : Un des points d'amélioration que nous avons relevé pourrait être une harmonisation du traitement des employés des plantations avec ceux de l'usine. Des salaires moins élevés (de 15% inférieurs) et l'impossibilité d'avoir accès à un compte en banque (faible densité bancaire en zone rurale) pourraient expliquer le turn-over important qui les caractérise (3,5 ans d'ancienneté pour les employés des plantations contre 7 ans en usine)

D. Durabilité des impacts et émergence de la filière

i. Le développement des producteurs locaux

Un accompagnement approfondi : Biotropical œuvre directement à la structuration de la filière en sensibilisant les producteurs locaux, en les formant, et en leur fournissant des plants biologiques. Le coût total de ces investissements a été évalué à 31 millions FCFA en 2011. L'ensemble de ces démarches bénéficient aux autres exportateurs qui peuvent profiter de la formation et de l'identification des producteurs réalisées par Biotropical.

Une nouvelle forme d'organisation : le développement des producteurs locaux pourrait être plus important si l'organisation en coopérative ou groupement d'intérêts commun (GIC) était encouragée. Cette forme d'organisation se traduirait par une coopération accrue qui générerait d'importantes économies aussi bien pour les producteurs que pour les exportateurs. De plus, cela réduirait la dépendance des producteurs vis-à-vis de l'entreprise. Ainsi, d'après notre enquête, 80% d'entre eux déclarent s'entraider informellement et 55% souhaiteraient se mettre en GIC.

Cependant, la mise en place de telles organisations, parce qu'elles nécessitent d'importantes phases de coordination des producteurs, ne relève pas d'une entreprise. La création du GIC UNAPAC, à la suite d'un programme de la FAO, témoigne du besoin de l'intervention d'un acteur externe : Etat, bailleurs, ONG.

ii. Le développement de l'interprofession

Emulation de l'interprofession : depuis la création de Biotropical, sept autres exportateurs se sont développés dans son sillon, ce qui a contribué à la multiplication des impacts auprès des producteurs locaux. Trois des cinq exportateurs que nous avons rencontrés soulignent le rôle moteur joué par Biotropical dans l'émulation de l'interprofession. Les synergies qui résulteraient de ce type d'organisation permettraient de générer des économies d'échelles pour l'ensemble du secteur, mais aussi d'augmenter le pouvoir de négociation vis-à-vis des pouvoirs publics ou des autres acteurs commerciaux. Ainsi, les exportateurs camerounais biologiques, sous l'impulsion d'une initiative commune, ont réussi à faire supprimer une taxe aéroportuaire de 19,25 FCFA par kilo exporté.

Le besoin de définir une stratégie : comme le soulignent les exportateurs interrogés, une coopération accrue entre acteurs du secteur biologique a d'autant plus de sens que le marché d'exportation est assez important pour permettre le développement de chacun. Cependant, bien que l'intérêt d'une interprofession développée fasse consensus, celle-ci n'est toujours pas effective. Pour la renforcer, Biotropical pourrait mettre en place une table ronde afin de définir précisément les rôles, les objectifs et les moyens de l'interprofession et ainsi de clarifier les intérêts de chacun.

iii. Le rôle de l'Etat et des institutions

Un secteur stagnant : Le développement de l'agriculture biologique au Cameroun reste modeste par rapport à celui de certains pays africains. Entre 2006 et 2010, des pays comme le Burkina Faso ou le Togo ont vu leurs surfaces cultivées multipliées par 40², alors que sur la même période, celles du Cameroun ont stagné. L'implication des pouvoirs publics apparaît nécessaire pour insuffler un nouvel élan à l'émergence de la filière et amplifier la dynamique créée par Biotropical.

En mal de soutiens : nos entretiens auprès du ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER) nous indiquent que l'Etat camerounais considère le développement de l'agriculture vivrière intensive comme prioritaire par rapport à l'agriculture biologique. La possibilité d'infléchir la décision de l'administration reste faible. Cependant, la coordination de l'interprofession et les démarches de lobbying entreprises par Biotropical vont dans le bon sens.

iv. Impact environnemental

La préservation de la productivité et du patrimoine agricole : l'activité de Biotropical a des impacts importants sur l'environnement. D'un côté, le développement de l'agriculture biologique permet de préserver la biodiversité, la qualité de l'eau en sous sol ou encore la fertilité des sols. De l'autre, les exportations par voie aérienne de la production de l'entreprise génèrent des gaz à effet de serre (GES). Selon nos estimations, l'activité de Biotropical a émis **2479 tonnes équivalentes CO₂** durant l'exercice 2011. Cependant, si on s'intéresse à l'évolution de ces grandeurs, on peut noter que les émissions des GES provoquées par Biotropical ont augmenté moins vite (+16% entre 2009 et 2011) que l'activité (+56% sur la même période), ce qui souligne un découplage carbone-croissance.

Des solutions pour atténuer l'émission des GES : en utilisant les voies maritimes, l'augmentation des exportations de produits transformés (fruits séchés et purée de fruits) contribue à diminuer les émissions des GES. Cette réorientation stratégique pourrait être amplifiée car elle présente d'autres avantages comme nous l'avons souligné plus haut.

E. Conclusion

Des opportunités à réaliser : Biotropical est une entreprise animée d'un double projet : créer de la richesse économique et sociale. En 15 ans d'existence, elle a créé plus d'une centaine d'emplois et introduit un mode de production agricole rémunérateur et respectueux de l'environnement auprès de populations rurales (augmentation du revenu des producteurs locaux). Cependant, un certain nombre d'actions, comme le renforcement du suivi des producteurs, doivent être réalisées afin de consolider cette activité et réaliser les opportunités d'impact que représente le développement de Biotropical. L'ensemble des recommandations de cette évaluation sont synthétisées dans le schéma suivant :

² Source : Research Institute of Organic Agriculture FiBL: <http://www.organic-world.net/statistics.html?&L=0>

