

Evaluation d'impact de Biotropical

Rapport final

Janvier 2013



Auteurs :

Pierrick Baraton

Kenza Slaoui

Baudouin Motte

Loris Nazon

<i>Remerciements</i>	<i>2</i>
<i>Résumé exécutif</i>	<i>3</i>
<i>Introduction.....</i>	<i>10</i>
<i>I. Analyse du contexte commercial, entrepreneurial et financier</i>	<i>11</i>
A. Un marché dynamique	11
B. Un entrepreneur engagé et compétent.....	12
C. Biotropical, une entreprise à fort potentiel	14
<i>II. Approvisionnement, relation avec les producteurs et impacts</i>	<i>17</i>
A. Les conditions locales de production	17
B. Une problématique d’approvisionnement centrale	18
C. La contractualisation des producteurs	21
D. L’impact de Biotropical sur les producteurs locaux	24
<i>III. Processus de production, organisation des ressources humaines et impacts sur les employés.....</i>	<i>31</i>
A. Maitrise du processus de production	31
B. Organisation interne et gestion des ressources humaines.....	32
C. L’impact de Biotropical sur ses employés	33
<i>IV. Durabilité des impacts.....</i>	<i>37</i>
A. Emergence de la filière	37
B. L’impact de Biotropical sur l’environnement.....	42
<i>Annexe 1 : Présentation de la méthodologie d’évaluation.....</i>	<i>45</i>
Impact et contrefactuel	45
Utilisation de la méthode de la Commission Européenne.....	46
Difficultés et limites	49
Pistes d’approfondissement	49

Remerciements

L'équipe d'évaluation a grandement apprécié la collaboration et le support de toutes les personnes concernées aux différents stades de l'étude.

Nous aimerions remercier Jean-Pierre Imélé, directeur general de Biotropical, pour son accueil et les moyens logistiques mis à notre disposition sans lesquels cette mission n'aurait pas été possible.

Nous tenons à remercier Alain Tokam, directeur administratif et financier de Biotropical, pour ses commentaires avisés et son implication dans la gestion au quotidien de notre équipe.

Enfin, nous remercions l'ensemble du personnel de Biotropical pour son hospitalité et sa coopération durant le déroulement de la mission.

Nous aimerions remercier Jean-David Naudet pour sa disponibilité et ses conseils qui nous ont permis de clarifier notre méthode et ainsi d'éviter certains écueils préjudiciables.

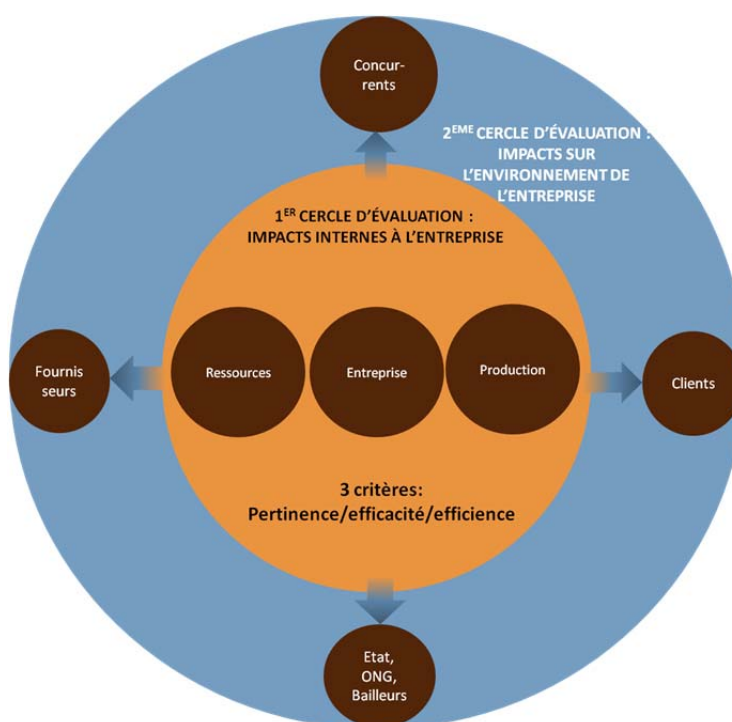
Bien sûr, nous remercions l'ensemble des personnes rencontrées et interrogées dans le cadre de notre mission qui nous ont permis d'obtenir les informations nécessaire à notre évaluation.

Résumé exécutif

Biotropical leader du marché biologique camerounais : Biotropical est une société de production et d'exportation de fruits tropicaux biologiques située à Douala. Actuellement leader de l'agriculture biologique au Cameroun, elle commercialise principalement des mangues, ananas et bananes qui sont exportés sous forme de produits frais, séchés ou en surgelés, à destination du marché européen.

Accompagnée par I&P depuis 5 ans : conscient du potentiel de rentabilité et de la multiplicité des impacts de ce projet, *I&P développement* a investi dans l'entreprise en 2007. Après 5 ans de partenariat, alors que Biotropical amorce une nouvelle phase de son développement, I&P a souhaité conduire une étude pour évaluer les impacts générés par l'activité de l'entreprise sur son environnement local.

Une évaluation interne et externe : en interne, l'étude a évalué la pertinence des choix stratégiques de l'entreprise (par rapport au contexte camerounais, au marché du bio etc.), son efficacité (atteinte des objectifs financiers, d'amélioration des conditions de vie de ses employés) et son efficience (analyse du processus de production, gestion des ressources humaines). Ces analyses sont regroupées dans les parties 1, 2 et 3. En externe, l'évaluation s'est concentrée sur les impacts générés par l'activité de l'entreprise sur son environnement local (producteurs, concurrents etc.). Ces résultats sont présentés dans les parties 2 et 4. Cette approche nous a permis de disposer d'une vision globale des liens de cause-à-effet entre fonctionnement interne et conséquences sur les parties prenantes. Notre méthodologie d'évaluation, que le schéma suivant illustre, s'inspire de celle utilisée par la Commission Européenne pour l'évaluation de ses projets.



Les objectifs de cette mission étaient d'évaluer les impacts de Biotropical sur son environnement local et d'effectuer un diagnostic du fonctionnement de l'entreprise en vue de l'amélioration de sa performance.

Notre étude souligne :

- Les impacts significatifs de Biotropical sur les producteurs, les salariés et les exportateurs.
- Les marges de progression de l'entreprise sur la structuration de son activité et l'optimisation de ses impacts.

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.

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

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 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

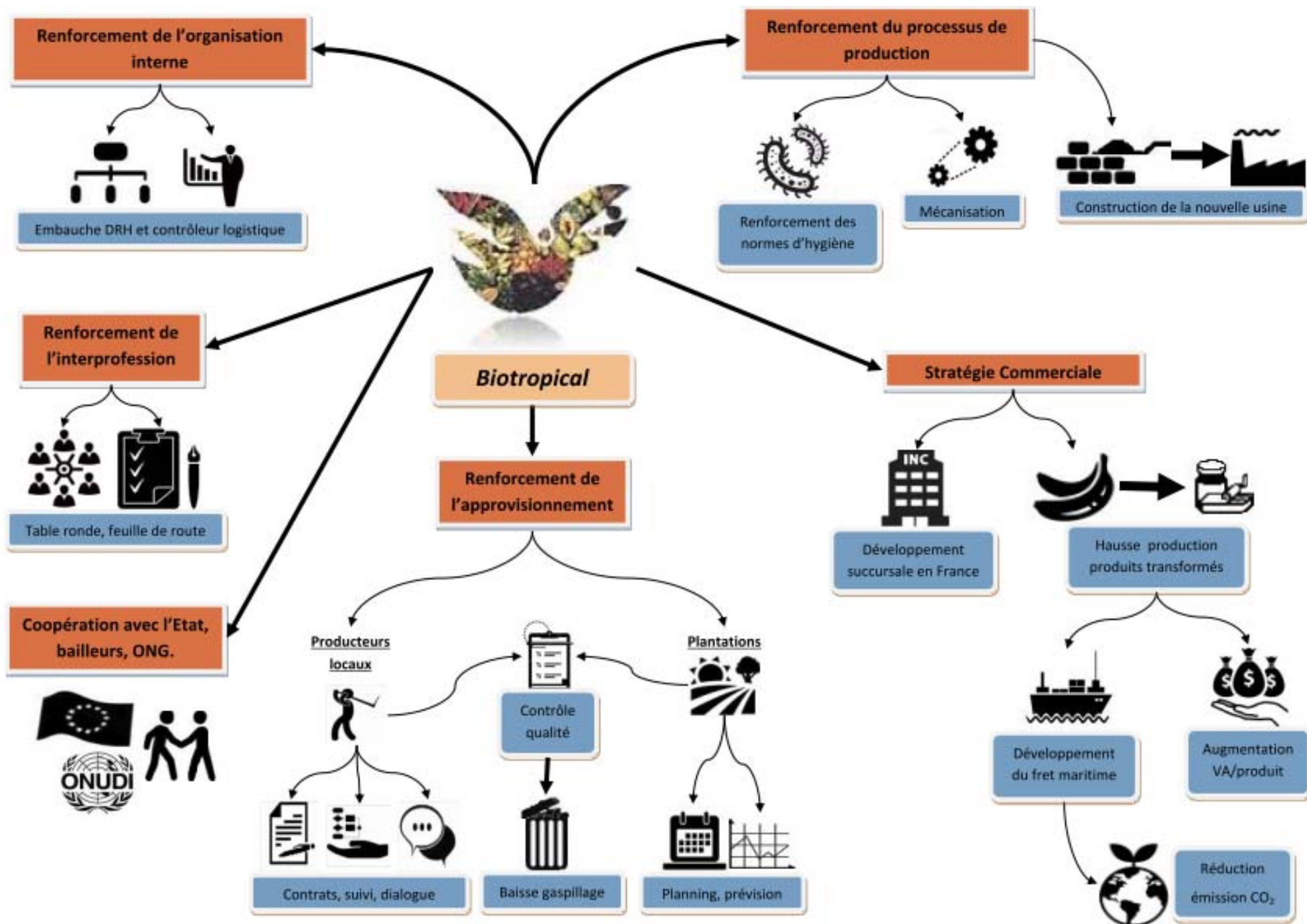
La préservation de la productivité et du patrimoine agricole : l'activité de Biotropical a des impacts importants sur l'environnement. D'un côté, le développement de l'agriculture biologique permet de préserver la biodiversité, la qualité de l'eau en sous sol ou encore la fertilité des sols. De l'autre, 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>



Introduction

Biotropical est une société de production et d'exportation de fruits tropicaux biologiques située à Douala, au Cameroun. La société est dirigée Jean Pierre Imélé, pionnier du secteur biologique en France et au Cameroun. Cette entreprise est l'une des rares sociétés en Afrique centrale à produire et distribuer des produits biologiques sur les marchés européens. Actuellement leader de ce secteur au Cameroun, Biotropical s'est donnée pour objectif de contribuer activement au développement de la filière.

Au moment où l'Afrique subsaharienne affiche une vigueur économique retrouvée, la place tenue par les petites et moyennes entreprises (PME) est sans cesse mise en évidence. Acteurs politiques et économiques s'accordent pour souligner leur rôle moteur dans le développement d'une économie et des populations. Cependant, alors que ce type d'entreprises contribue pour 50% de la croissance du PIB et pour 60% de la création d'emplois dans les pays industrialisés, ces chiffres ne sont que de 17% et 30% dans les pays en voie de développement (PVD). Ces résultats peuvent s'expliquer en partie par un accès au financement particulièrement difficile.

Cette mission d'évaluation s'est donnée pour objectif d'effectuer un diagnostic de Biotropical en vue de l'amélioration de sa performance et de son impact. Notre démarche entend aussi illustrer concrètement de quelles manières ces entreprises contribuent au développement de leur environnement local. Plus éloquente que des indicateurs macroéconomiques, nous sommes convaincus que la mise en valeur de ces impacts est un moyen efficace de susciter l'attention des investisseurs et ainsi contribuer au développement des PME en Afrique subsaharienne.

Nous nous sommes donnés pour objectif à la fois d'évaluer l'activité de Biotropical et ses impacts sur son environnement local. L'association de ces deux axes d'analyse, interne et externe, nous a permis d'identifier les liens de cause-à-effet entre le fonctionnement de l'entreprise et ses conséquences sur les parties prenantes. De ce fait, nous avons pu dresser un plan d'actions afin d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise et ainsi d'optimiser ses impacts.

Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de la méthodologie qu'utilise la Commission Européenne pour l'évaluation de ses projets de développement, et l'avons adaptée à notre sujet d'analyse : une entreprise du secteur privé dans un PVD. Concrètement nous avons identifié quels objectifs s'était donnée Biotropical d'un point de vue économique, financier, et d'impacts.

- **Objectif global** : contribuer au développement de la filière d'agriculture biologique au Cameroun
- **Objectifs spécifiques** :
 - Créer une entreprise durablement rentable et éthique
 - Structurer la filière de l'agriculture biologique autour de Biotropical (producteurs)
 - Assurer la sensibilisation aux vertus de l'agriculture biologique au Cameroun et à l'étranger

Notre démarche s'organise autour de questions d'évaluation portant sur des dimensions précises de ces objectifs. La réponse à ces questions structure l'ensemble du rapport en traitant quatre axes précis :

- I. L'analyse du contexte commercial et financier de Biotropical
- II. L'approvisionnement de Biotropical en fruits frais et son impact en termes de structuration de la filière et d'amélioration des conditions de vie des producteurs
- III. L'évaluation de l'organisation interne de l'entreprise et son impact sur ses employés
- IV. L'évaluation des impacts générés par Biotropical en termes de durabilité, notamment en ce qui concerne l'émergence du secteur biologique au Cameroun

I. Analyse du contexte commercial, entrepreneurial et financier

Nous nous intéressons ici à la pertinence de l'activité de Biotropical par rapport à l'évolution du marché biologique et au profil de l'entrepreneur. L'analyse financière de l'entreprise permettra de mieux comprendre son évolution.

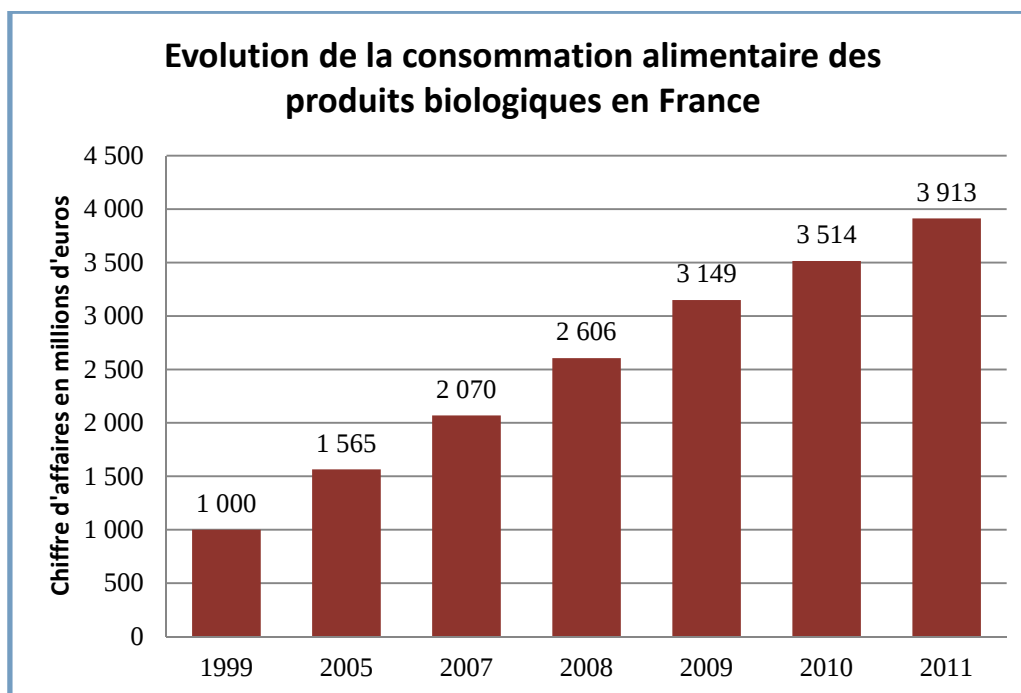
A. Un marché dynamique

i. Une demande croissante

L'agriculture biologique a connu un succès important ces dernières années. La popularité croissante des produits biologiques résulte d'une prise de conscience par les consommateurs de la problématique alimentaire, sanitaire et environnementale posée par les pratiques de l'agriculture conventionnelle. De plus, ce marché, autrefois de niche, s'est développé pour occuper une place importante dans l'agroalimentaire. Par exemple, la présence de produits biologiques dans les enseignes non-spécialistes illustre la diffusion de ce mode de consommation.

Les chiffres témoignent d'un réel engouement. Selon l'Agence Bio, le marché mondial a été multiplié par 4 en l'espace de 10 ans, pour représenter 60 milliards USD en 2010. L'Union Européenne et les Etats-Unis représentaient 95% de ce marché en 2009. En Europe, c'est au Royaume – Uni que le marché est le plus important et en Allemagne qu'il connaît la plus forte croissance.

Le marché français de l'agriculture biologique, actuellement principal débouché de Biotropical, a lui aussi fortement augmenté. Avec un chiffre d'affaires estimé à **3,75 milliards d'euros en 2011**, ce marché a connu une croissance de 12% par an entre 1999 et 2011.



Source 1 : Agence BIO

De plus cette tendance s'applique à toutes les catégories de produits biologiques, notamment le segment des fruits. Entre 2007 et 2011, les ventes de fruits et légumes ont été multipliées par 1,6, pour un chiffre d'affaires annuel estimé à 520 millions d'euros dont la majorité des produits est importée. Selon les projections, ces importations devraient augmenter de 2,5% par an dans l'Union Européenne pour atteindre 223 000 tonnes en 2014.

La très forte croissance du marché présente de belles opportunités de développement pour Biotropical. Sur la durée de son investissement, I&P a d'ailleurs mis en place des missions d'assistance techniques afin de renforcer les capacités commerciales de Biotropical (marketing, visibilité, stratégies de vente en France etc.).

Pour évaluer la position de Biotropical sur son marché il est aussi important de tenir compte de l'intensité concurrentielle.

ii. Une faible concurrence

Une demande importante conjuguée à un positionnement de niche font que la concurrence à laquelle fait face Biotropical est relativement faible.

Dans le monde, l'agriculture biologique occupe 35 millions d'hectares cultivés par 1,4 millions de producteurs. Près du tiers de cette surface, soit 12 millions d'hectares, est localisé dans les pays en voie de développement (la majorité étant en Amérique Latine) tandis que le tiers des producteurs répertoriés se trouvent en Afrique.

La majorité des bananes et ananas biologiques à destination du marché européen est importée d'Amérique centrale (Costa Rica) et d'Amérique du Sud par des multinationales telles que Chiquita, Dole ou Del Monte. En ce qui concerne les mangues, les principaux fournisseurs se trouvent au Brésil, Pérou et au Pakistan.

Cependant le type de production pratiqué par ces acteurs majeurs semble produire des fruits de moins bonne qualité que ceux de Biotropical. Ce phénomène peut s'expliquer de la manière suivante:

- Ces entreprises utilisent une forme d'engrais biologique autorisé par les organismes de certifications mais qui diminuent la qualité du fruit.
- Les produits provenant d'Amérique Centrale sont transportés par bateau et doivent être cueillis 15 jours avant la maturité du fruit pour supporter le voyage. A l'inverse, les fruits de Biotropical, exportés par voie aérienne, sont acheminés beaucoup plus rapidement au point de vente et peuvent donc être cueillis à maturité. Ce temps de pousse supplémentaire permet d'obtenir un fruit plus sucré.

Ces raisons expliquent pourquoi une demande spécifique pour les produits africains existe et que le risque de substitution est relativement faible. Ces fruits frais peuvent servir de produits « d'accroche » pour une gamme de produits transformés.

Enfin, excepté en Ouganda et au Kenya notamment, l'agriculture biologique est relativement peu répandue en Afrique. Au Cameroun, Biotropical est leader de ce secteur, où ses concurrents, sauf un, produisent des quantités 10 fois inférieures.

La croissance du marché d'exportation ainsi que l'absence de concurrents majeurs rendent le positionnement de Biotropical particulièrement pertinent en termes commerciaux. Cependant, il faut aussi que l'entrepreneur possède les qualités nécessaires pour optimiser la gestion de l'entreprise.

B. Un entrepreneur engagé et compétent

L'entrepreneur joue un rôle central dans le développement et la pérennité des petites et moyennes entreprises africaines. Ses qualifications, ses capacités managériales et la cohérence de son parcours sont autant d'éléments qui déterminent la santé d'une entreprise.

Jean-Pierre Imélé est titulaire d'un brevet de technicien supérieur (BTS) en horticulture de l'Ecole Supérieure d'Agriculture d'Angers, complétée par une formation en gestion. Il a d'abord travaillé dans une exploitation agricole en France avant de créer en 1989 une société d'importation et de commercialisation de fruits tropicaux : Exodom. La société s'est peu développée en raison de difficultés récurrentes d'approvisionnement et a été mise en liquidation en 1999 à la suite d'un changement de réglementation.

Originaire du Cameroun, Jean-Pierre Imélé est conscient des difficultés qu'éprouve son pays malgré les nombreux atouts dont il dispose. Sensibles à la dégradation des termes de l'échange qui grèvent la croissance de la majorité des PVD, Jean-Pierre Imélé voit dans le développement de l'agriculture biologique au Cameroun le moyen, à son échelle, d'y remédier. Ce secteur, en augmentant la valeur ajoutée des produits agricoles, et en ciblant un marché d'exportation à très forte croissance, répond directement à la problématique économique soulevée.

A ces objectifs de développement viennent s'ajouter les motivations sociales et sociétales de Jean-Pierre Imélé. Les ambitions à la création de Biotropical sont alors doubles : créer une entreprise durablement rentable et faire émerger le secteur de l'agriculture biologique national afin de contribuer au développement des zones rurales.

Malgré le potentiel du secteur agricole au Cameroun, Jean-Pierre Imélé n'en est pas moins confronté aux obstacles inhérents aux PVD : déficits d'infrastructures et d'énergie, corruption, difficulté d'accès au financement, manque de personnels qualifiés etc. En plus d'un climat des affaires peu propice, les exigences en termes de rigueur et de respect des normes imposées par l'agriculture biologique ont compliqué le développement de Biotropical.

Pour faire face à ces difficultés Jean-Pierre Imélé a pu s'appuyer sur sa formation en agronomie et sur son expérience dans la gestion d'entreprise. Cependant, la croissance rapide de Biotropical a généré de nouvelles problématiques, notamment managériales, qui ont nécessité l'appui d'un partenaire technique et financier.

Ainsi, Investisseurs & Partenaires (I&P) a investi en 2007 dans le but de renforcer une PME à fort potentiel dans un environnement économique difficile. En plus de l'apport financier, ce partenariat 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 permis à Biotropical de se réformer progressivement, de développer son activité et ainsi d'optimiser ses impacts.

Plus que la création d'une entreprise, l'aventure Biotropical incarne l'émergence d'une filière alors inexistante au Cameroun : l'agriculture biologique. Pour ce faire, Jean-Pierre Imélé s'est employé à susciter une émulation auprès des différents acteurs privés et publics. En plus de ses fonctions de directeur général de Biotropical, il est aujourd'hui vice-président de l'Association Afrique Agro Export (AAFEX), vice-président et membre fondateur de RHORTICAM (Réseau des Opérateurs des Filières Horticoles du Cameroun), membre du conseil d'administration du COLEACP (Comité de Liaison Europe-Afrique- Caraïbes-Pacifique de l'Union Européenne) et président de la Task Force horticole du Cameroun (qui regroupe les acteurs du secteur public et privé). Cette forte implication dans les associations professionnelles permet d'effectuer un travail de lobbying important pour la promotion de la filière biologique camerounaise.

La formation et l'expérience de Jean-Pierre Imélé lui ont permis de créer une entreprise dans un environnement particulièrement exigeant. Les objectifs que s'est fixée Biotropical témoignent de la sensibilité de son entrepreneur aux problématiques économiques et sociales camerounaises.

Cependant, la mise en place d'un nouveau partenariat semble nécessaire pour aider l'entreprise à profiter des opportunités de croissance qui s'offrent à elle. En effet, bien que l'activité de Biotropical ait augmenté de 18% en moyenne par an entre 2007 et 2011, nous pouvons nous demander si cette évolution n'aurait pas pu être plus importante au vu du potentiel du marché.

C. Biotropical, une entreprise à fort potentiel

Une analyse financière de Biotropical sur les exercices précédents va nous permettre de mieux comprendre le processus de développement de l'entreprise.

i. Une entreprise en croissance

Biotropical a produit et exporté 275 tonnes de fruits en 2011, sous forme de fruits frais, surgelés ou séchés. Son chiffre d'affaires a été multiplié par 2,3 depuis 2007 et représentait en 2011 678 MCFA. Cette augmentation importante du volume des ventes témoigne du dynamisme de l'entreprise.

<i>En milliers de CFA</i>	2007	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires (CA)	293 480	523 220	428 363	517 993	678 257
Marge brute	179 905	339 909	254 921	327 413	446 370
<i>En % du CA</i>	61,3%	65,0%	59,5%	63,2%	65,8%
EBE	-9 537	122 940	35 472	68 492	157 441
<i>En % du CA</i>	-3,2%	23,5%	8,3%	13,2%	23,2%
Résultat Net Comptable	-54 652	128 394	4 275	27 328	41 365
En % du CA	-18,6%	24,5%	1,0%	5,3%	6,1%

Si on étudie la rentabilité de l'entreprise, on constate une variabilité importante du rapport Résultat Net/CA entre 2007 et 2009. Cependant, cette évolution s'explique plus par une remise à plat des normes comptables que par une variation de l'activité. En effet, quand I&P a investi dans Biotropical en 2007, une remise à niveau importante de la comptabilité a été nécessaire afin de produire des informations financières fiables. Cette harmonisation a conduit à l'enregistrement de pertes significatives qui n'étaient jusque là pas prises en compte.

Les chiffres de 2008 sont eux aussi influencés par l'application d'une norme comptable. En effet, à partir de cet exercice, Biotropical a valorisé ses investissements agricoles, comme il est d'usage dans ce secteur d'activité, au lieu de les considérer comme des charges. Cette démarche s'est traduite par une valorisation qui a contribué à augmenter le résultat exceptionnel. En d'autres termes, les comptes de 2007 et de 2008 ne renseignent pas réellement sur l'activité opérationnelle de l'entreprise mais témoignent d'une structuration financière et comptable de la société.

Le renforcement du système comptable et de la direction financière ont fait l'objet de missions d'assistance technique qui ont notamment permis le recrutement d'un directeur administratif et financier.

C'est seulement à partir de 2009 qu'il est pertinent d'analyser l'évolution des ratios de rentabilité. Durant cette année, Biotropical a accusé une activité et une rentabilité moindre suite à la crise économique qui a pénalisé ses exportations. Ces dernières se sont reprises en 2010 et 2011 et ont permis une légère progression de la rentabilité nette.

ii. Des charges maîtrisées

L'analyse des principaux postes de charges va nous permettre de mieux comprendre l'évolution de la rentabilité de l'entreprise. Le tableau suivant nous indique que Biotropical a su maîtriser l'ensemble de ses charges puisque les principaux ratios ont diminué ou stagné. Par exemple, les charges de personnel ont diminué de 2,4 points et les charges de transport de 4,7 points.

Cette évolution explique l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise depuis 2009. Cependant, il est important de noter que Biotropical est une entreprise en croissance qui a besoin de se structurer pour pérenniser et développer son activité. L'exigence de son secteur (l'agro-industrie biologique), et les obstacles inhérentes à un contexte camerounais difficile sont autant d'éléments qui nécessitent d'importants investissements de la part de l'entreprise. Pour l'instant, les besoins de consolidation de son activité n'ont pas permis à Biotropical de dégager des gains de productivité significatifs.

En milliers de CFA	2007	2008	2009	2010	2011
Matières premières consommées (MPC)	168 994	195 228	206 098	212 262	281 657
En % de la production de l'exercice	48,3%	36,4%	44,5%	39,3%	38,6%
services extérieurs	66 463	75 560	67 867	92 377	112 015
En % de la production de l'exercice	19,0%	14,1%	14,7%	17,1%	15,4%
Charges de personnel	98 237	108 865	115 380	132 198	164 137
En % de la production de l'exercice	28,1%	20,3%	24,9%	24,5%	22,5%
Charges de transport	22 393	29 465	31 682	28 460	15 462
En % de la production de l'exercice	6,4%	5,5%	6,8%	5,3%	2,1%
Dotation aux amortissements	13 641	19 283	29 266	37 939	47 289
En % de la production de l'exercice	3,9%	3,6%	6,3%	7,0%	6,5%
Frais financiers	378	394	14 186	9 684	16 686
En % de la production de l'exercice	0,11%	0,07%	3,1%	1,8%	2,3%

L'analyse du besoin en fonds de roulement (BFR) va nous aider à comprendre la structure de la croissance de l'entreprise ainsi que les éléments de tension au sein de son activité.

iii. Un BFR structurellement élevé

Tout d'abord, nous pouvons remarquer que le poids du BFR dans le chiffre d'affaires a sensiblement augmenté entre 2007 et 2011. Cette évolution peut s'expliquer par les caractéristiques de l'activité de Biotropical.

Tout d'abord, l'augmentation du délai de rotation des stocks de produits finis (les produits transformés), s'explique par le fait que les exportations se font par voies maritimes, au rythme d'un container tous les deux mois. Au fur et à mesure que Biotropical augmente sa production, sans toutefois atteindre une taille critique qui lui permettrait de raccourcir ses délais entre deux exportations, les quantités stockées augmentent. Le raisonnement est identique pour les créances clients puisque le paiement a lieu une fois la livraison effectuée. Dans le même temps, compte tenu de la précarité des producteurs auprès desquels Biotropical se fournit, et des objectifs de développement de la filière que l'entreprise s'est fixée, il ne lui est pas possible d'avoir recours à des dettes fournisseurs de manière importante.

	2007	2008	2009	2010	2011
Poids du BFR	33,3	67,9	91,0	86,0	107,0
Délai de rotation du crédit client	28,1	31,7	22,0	17,6	51,3
Délai de rotation du crédit fournisseur	33,8	30,3	27,6	26,3	19,8
Délai de rotation des stocks de produits finis	-	41,0	80,6	129,1	84,4

Avant d'atteindre une masse critique qui lui permettrait de diminuer ses délais d'exportations, l'activité de Biotropical génère un BFR important qui doit être financé. Le tableau suivant nous indique que l'entreprise a été confrontée à des tensions de trésoreries de 2008 à 2010, qu'un prêt en 2009 a permis d'atténuer.

<i>En milliers de CFA</i>	2007	2008	2009	2010	2011
Fonds de roulement net global - BFR	1 596	-68 291	-73 299	-24 903	7 197

Depuis 2007, Biotropical a connue une croissance de 18,7% par an de son activité. Cependant, le dynamisme de son marché d'exportation, ainsi que la situation agricole camerounaise laissent à penser que l'entreprise dispose d'un potentiel de croissance encore très important.

Le fait que Biotropical réalise la majeure partie de ses ventes auprès des sept mêmes clients depuis plusieurs années, et qu'à chaque tentative de diversification de ses débouchés, l'entreprise se trouve dans l'incapacité de fournir ces nouveaux clients, nous semblent indiquer qu'elle fait face à d'importants problèmes d'approvisionnement et de production. Ainsi, en 2011, Biotropical n'a pas été en mesure de livrer 99 tonnes de produits commandés, soit un manque à gagner de 105 000 euros (12,4% de son chiffre d'affaires 2011).

II. Approvisionnement, relation avec les producteurs et impacts

Biotropical est une entreprise d'agrobusiness dont l'approvisionnement est partagé entre des exploitations en propre et des producteurs locaux. Nous nous proposons dans cette partie d'étudier dans un premier temps si le développement d'une activité biologique au Cameroun est pertinent. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons au schéma de contractualisation qui lie Biotropical aux producteurs locaux. Enfin une troisième section traitera des impacts de l'activité de l'entreprise sur ces derniers.

A. Les conditions locales de production

Nous cherchons ici à évaluer l'opportunité de créer une société exportatrice de produits biologiques au Cameroun en tenant compte des conditions climatiques, du tissu productif et des institutions locales.

i. Le profil agricole camerounais

La diversité climatique et la régularité pluviométrique dotent le Cameroun d'un fort potentiel agricole. En effet, une grande diversité de cultures peut être cultivée sur l'ensemble de l'année.

La disponibilité des terres est aussi un point essentiel pour le développement de l'agriculture biologique. Menacée par les pesticides de l'agriculture conventionnelle qui représentent un risque important de contamination (et donc de perte de certification), l'agriculture biologique doit pouvoir se développer à l'écart de l'agriculture conventionnelle.

La surface agricole utile (SAU) du Cameroun représente 19,8% du territoire selon la Banque Mondiale, soit 92 millions d'hectares. Sur ces 92 millions d'hectares, l'agriculture conventionnelle et traditionnelle occupaient 8,3 millions d'hectares³ tandis que l'agriculture biologique occupait 496 hectares en 2010. Etant donné le potentiel agricole camerounais et l'ampleur des surfaces disponibles, le développement de l'agriculture biologique en parallèle de l'agriculture conventionnelle n'apparaît pas problématique.

ii. Le profil des producteurs

L'agriculture camerounaise est encore très majoritairement traditionnelle, c'est-à-dire faiblement mécanisée et dépourvue de produits chimiques. Cependant, « traditionnelle » n'est pas synonyme de « biologique ». Cette dernière implique des méthodes de production précises comme la rotation des cultures, l'utilisation d'engrais biologique ou la lutte biologique afin d'optimiser la productivité des sols et le contrôle des maladies. Le passage d'une agriculture à l'autre nécessite donc une formation et un accompagnement des producteurs, notamment pour gérer les risques de contamination.

Ce « réservoir » de producteurs traditionnels représente un avantage certain pour le développement de l'agriculture biologique au Cameroun. Cependant, l'absence d'un réseau organisé complique l'exploitation de cet avantage. En effet, la taille réduite des exploitations et la dispersion des producteurs a un impact direct sur les coûts d'approvisionnement.

iii. L'accompagnement de l'Etat et des autres organismes

Pour les méthodes de production biologique se diffusent parmi les producteurs « traditionnels », le soutien de la filière par un acteur tiers apparaît nécessaire, notamment au niveau de la structuration de la filière amont : organisation et formation des producteurs, fourniture d'intrants (plans végétatifs, engrais naturels) etc.

³ Source : calcul de l'auteur à la base de données fournie par FAO Stat : <http://faostat.fao.org/>

Or, l'Etat, maitre d'œuvre désigné, apporte son soutien exclusivement au développement de l'agriculture conventionnelle, considérée comme vivrière par rapport à une agriculture biologique élitiste. L'absence de cet acteur institutionnel n'est palliée ni par un réseau d'ONG ni par l'action des bailleurs.

iv. Conclusion et recommandations.

Le Cameroun, grâce à son climat, ses surfaces agricoles encore inexploitées, et son « réservoir » d'agriculteurs « traditionnels », possède un grand nombre d'avantages pour développer une agriculture biologique performante sur son territoire. Cependant, le manque d'organisation des producteurs et le manque d'implication des pouvoirs publics apparaissent comme des freins sérieux au développement de cette filière.

L'investissement de l'Etat passe par la reconnaissance du potentiel du secteur. Pour ce faire, il est important que les exportateurs certifiés développent l'interprofession afin d'augmenter leur rapport de force et leur visibilité dans les négociations. Enfin, le regroupement des zones de production biologique apparaît être un bon moyen de diminuer les risques de contaminations que le développement de l'agriculture conventionnelle pourrait générer.

B. Une problématique d'approvisionnement centrale

L'approvisionnement en fruits frais est un élément central pour le développement de Biotropical. A l'heure actuelle, sa croissance est conditionnée par sa capacité à augmenter son volume d'approvisionnement. En effet, sur l'exercice 2011, Biotropical n'a pas pu honorer la totalité de ses commandes à cause notamment d'un manque de matière première. Ce manque à gagner s'est élevé en 2011 à 103 000 euros, soit 12% du chiffre d'affaires.

Quantités Commandées		Quantités Livrées		Manque à gagner		
Volume	Valeur (€)	Volume	Valeur	Volume	Valeur	% du CA
374 331	952 255	275 359	849 675	98 972	102 830	12%

L'approvisionnement de Biotropical en fruits biologiques se fait par deux sources distinctes :

- Une culture en propre d'environ 200 hectares répartie sur trois sites : Kombé, Penja, Melong

Superficie des exploitations de Biotropical (en hectares)			
Fruits	2010	2011	2012
Ananas	4	7	15
Papaye	2	4	5
Mangue	200	200	150
Passion	2	3	1,5
Bananes	20	22	25
Total	228	238	197

- Les producteurs indépendants qui sont au nombre de 80 en 2012.

Cette répartition a évolué sur les 10 dernières années au profit de la culture en propre, comme nous le montre le tableau suivant.

Années	Part des producteurs dans la production de Biotropical	Part de la culture en propre dans la production de Biotropical
2002	90%	10%
2007-2008	60%	40%
2012	50%	50%
Objectif à long terme	50%	50%

En 2002, Biotropical était en relation avec 200 producteurs. Ce chiffre a connu une diminution importante (10 producteurs certifiés en 2006-2008) pour remonter à 80 en 2012. Cette tendance s'explique par plusieurs facteurs :

- La volonté pour Biotropical d'établir une relation de long terme avec les producteurs les plus motivés et les plus compétents (notamment dans le respect des normes de production).
- Les réticences des producteurs à rester dans l'agriculture biologique notamment à cause des contraintes supplémentaires (plus de travail, manque à gagner par rapport au conventionnel)

i. La nécessité d'un approvisionnement interne et externe

L'ambition de Biotropical est de s'approvisionner à parts égales auprès des producteurs et de ses cultures en propre afin de :

- sécuriser son approvisionnement en diminuant sa dépendance vis-à-vis des producteurs;
- organiser et développer la filière des producteurs biologiques.

Cette deuxième option apparaît d'autant plus nécessaire que le développement de l'agriculture biologique passe par la diffusion de cette pratique auprès des producteurs locaux.

Les deux sources d'approvisionnement, interne et externe, sont donc complémentaires, l'une participant à la croissance immédiate de l'entreprise, l'autre à la croissance du secteur (le développement des producteurs doit permettre la diffusion des pratiques de l'agriculture biologique). De plus, la possession de culture en propre permet de mieux soutenir les producteurs en facilitant la formation et la fourniture d'intrants végétaux (boutures de manguiers etc.).

ii. Les difficultés de prévision

Une demande volatile

La demande adressée à Biotropical suit une tendance haussière régulière depuis 10 ans. Cependant, l'estimation de celle-ci au cours de l'exercice, notamment pour les fruits frais, peut s'avérer approximative (volatilité due à la saisonnalité des produits etc.). Les contraintes de variabilité de la demande se trouvent accentuées par la périssabilité des fruits frais.

Ne pouvant pas estimer de manière précise la demande qui lui sera adressée, ni ses caractéristiques (types de produits, période), Biotropical n'est pas en mesure de fixer précisément avec les producteurs locaux les quantités de fruits dont elle aura besoin pour le prochain exercice. Ces derniers prévoient alors leurs productions par rapport aux exercices passés.

Des difficultés de prévision interne

Biotropical connaît des difficultés à estimer précisément les quantités que ses exploitations peuvent produire. Bien qu'un cadre prévisionnel existe, celui-ci demeure imprécis sur les quantités et les échéances de production.

Les difficultés de prévision de la demande conjuguées aux imprécisions dans les estimations de la production des exploitations peuvent se traduire pour le producteur par une baisse inopinée des quantités demandées. Dépendant de l'activité de Biotropical, manquant d'informations sur les autres exportateurs, le producteur doit alors écouler son surplus de production sur le marché local à un prix plus faible et avec des coûts logistiques plus élevés.

Ce processus, s'il se répète, détériore la relation de confiance entre Biotropical et ses producteurs, pouvant même inciter ces derniers à ne pas respecter pas les prochains accords passés : vente à d'autres exportateurs, utilisation d'engrais chimique etc. Ce point est d'autant plus préoccupant pour Biotropical que le non-respect par les producteurs des normes biologiques peut entraîner la perte de la certification « agriculture biologique ».

iii. Conclusion et Recommandations

Pour ne plus répercuter les variations de la demande et de ses exploitations en propre sur les producteurs locaux, Biotropical pourrait s'engager à acheter les quantités nécessaires aux producteurs (pour qu'ils ne ressentent pas de variation dans leur production), transformer les produits et les stocker. Cependant, cette solution se traduirait par une augmentation des stocks de produits finis et donc par des tensions de trésorerie plus importante.

S'il apparaît difficile d'agir, du moins à court terme, sur la volatilité de la demande et la dépendance des producteurs (dans la majorité des cas Biotropical est leur principal débouché), il est cependant possible de **renforcer les capacités de l'entreprise dans la prévisibilité de son approvisionnement interne**.

Une meilleure estimation des volumes de productions des exploitations en propre (et de leur calendrier) ainsi qu'un **suivi plus développé des producteurs** sont deux pistes qui pourraient permettre une meilleure coordination de ces deux sources d'approvisionnement.

En plus d'augmenter les quantités commandées et produites, il est important que Biotropical diminue des taux de perte très importants au niveau de son approvisionnement en fruits frais.

Tableau Rebuts de fruits frais en kilo

Produits	2010 (en kilo)	2011 (en kilo)	2012 (en kilo)
Ananas		2 895	202,5
Banane Guinéo	8 508	8 800	2209
Jack	126	60	281
Mangue	15 505	32 946	7 300
Papaye Solo	2 154	12 536	5472
Total	26 293	57 237	15 262

En 2011, les rebuts en fruits frais se sont élevés à 57 tonnes, soit 58% des quantités non livrées par Biotropical, soit un manque à gagner de près de 60 000 euros.

Ces résultats indiquent qu'il est nécessaire de **renforcer le contrôle de la qualité** des produits fournis avant leur chargement. En effet, il est difficile de savoir si ces pertes proviennent de la fourniture par les

producteurs de fruits déjà abîmés ou du transport jusqu'à l'usine. Un contrôle minutieux des fruits frais, avant leur chargement pourrait permettre une diminution du taux de perte.

Enfin, la perte accidentelle et momentanée de la certification biologique en juin 2012 illustre à quel point l'entreprise est exposée à ce risque. **Un renforcement du contrôle interne** est sans doute nécessaire afin de s'assurer des caractéristiques biologiques des fruits, notamment auprès des producteurs. Biotropical a d'ailleurs pris la mesure de ce problème et met en place dès à présent des actions dans ce sens.

Les différentes pistes d'amélioration de l'approvisionnement en fruit frais, aussi bien interne qu'externe, nécessitent sans doute un renforcement humain et technique, à la fois du service qualité et du personnel des plantations. Une aide à la réorganisation de l'approvisionnement interne et à la coordination des employés sur les plantations pourrait s'avérer nécessaire.

C. La contractualisation des producteurs

Nous cherchons ici à étudier la relation entre l'entreprise et ses producteurs d'un point de vue contractuel, afin de déterminer si le schéma actuel est optimal compte tenu du contexte de production et des exigences de l'agriculture biologique.

i. L'exposition à l'opportunisme

Biotropical délègue à ses producteurs la responsabilité de produire des fruits biologiques respectueux des normes fixées par les organismes certificateurs. En interdisant l'utilisation d'engrais chimiques, ces normes font de l'agriculture biologique une activité plus contraignante que l'agriculture conventionnelle et traditionnelle (travail plus important pour le désherbage et la récolte par rapport à l'agriculture conventionnelle par exemple). Le nombre important de producteurs, leur éloignement géographique et l'absence de marques durables laissées par les pesticides, font qu'il est difficile pour Biotropical de contrôler, pour chaque exploitation, le respect de ces normes de production.

La conjugaison de l'asymétrie informationnelle (le producteur sait s'il respecte ou non les contraintes de l'agriculture biologique alors que l'entreprise l'ignore), des coûts de contrôle, et de la divergence des intérêts des deux parties prenantes (les producteurs cherchent à augmenter leurs marges et l'entreprise à minimiser le coût des matières premières), sont susceptibles de provoquer l'opportunisme des différents acteurs et de générer une situation sous-optimale de production.

Par exemple, un producteur cherchant à maximiser son rendement et réduire son effort peut décider de ne pas respecter les contraintes de production. Les 5 exportateurs certifiés biologiques que nous avons rencontrés nous ont confirmé être confrontés à des cas de « triche » de ce type.

La mise en place d'un type de contrat spécifique, appelé « **contract farming** », peut inciter chaque partie prenante à respecter les accords passés en clarifiant et réalignant leurs intérêts à le faire. Dans le cas de Biotropical, ces contrats apparaissent particulièrement importants dans le processus de labellisation (*cf infra*).

ii. Les « contract farming » comme solution

Les « **contract farming** » sont « un arrangement contractuel entre les producteurs et une entreprise, pour une durée déterminée, validé de manière écrite ou orale, avant que la production ne commence, qui spécifie les conditions de productions et donne à la firme l'exclusivité de la propriété sur les quantités spécifiées » (Prowse 2012).

Ces contrats présentent des avantages aussi bien pour l'entreprise (fiabilité de la qualité de l'approvisionnement, plus grand contrôle du processus de production etc.) que pour les producteurs (structure de prix et quantités demandées stables, accès un marché d'exportation généralement plus rémunérateur, aide à la production etc.)

Constat sur la situation actuelle

Actuellement, en plus d'un contrat de respect des normes biologiques, Biotropical établit des contrats informels avec ses producteurs, spécifiant les quantités, la date, et parfois un prix plancher. Mais ces contrats sont imprécis et ne sont pas rédigés de manière systématique. Dans sa volonté de rationaliser les relations avec ses producteurs, Biotropical a mis en place un protocole d'accord avec ceux à qui elle fournit des plans végétatifs. Ce protocole d'accord stipule notamment :

- La fourniture d'un nombre de plants gratuitement
- L'exclusivité de la vente de la production résultant des plants végétatifs fournis par Biotropical aux producteurs et la promesse de ne vendre qu'à Biotropical (sauf autorisation)
- Le nombre d'années minimum et maximum qui engagent le producteur avec Biotropical
- L'engagement par Biotropical de dispenser une formation au producteur
- L'engagement que les produits devront être vendus au prix convenu en début de campagne
- La non-prise en charge des pertes du producteur par Biotropical pour non-conformité des produits.

L'impact de la mise en place de ces contrats ne peut pas encore être mesuré car ils ont été signés avec les producteurs de manguiers dont les arbres n'ont pas commencé à produire. Biotropical doit s'assurer du respect de plusieurs points pour garantir l'efficacité de cette initiative. Elle doit aussi être consciente que la signature d'un contrat n'est en soi pas suffisante pour garantir un bon fonctionnement de la relation Entreprise-Producteur.

iii. Les contrats, condition nécessaire mais pas suffisante

Les producteurs sont conscients de l'intérêt d'avoir un contrat les liant à Biotropical : **68% des producteurs** interrogés ont déclaré souhaiter **qu'un contrat annuel soit signé**, notamment pour que l'entreprise s'engage à acheter une quantité déterminée.

Cependant, nous devons nous interroger sur l'efficacité de la mise en place de tels contrats. Selon un certain nombre d'auteurs, c'est la peur de la sanction qui entraîne les agents à respecter leurs obligations contractuelles. Ces sanctions peuvent être de différentes natures : rupture de la relation commerciale, mauvaise réputation, recours au système judiciaire etc.

L'application de telles ou telles sanctions dépend de leur rapport coût/efficacité. Etant donné les coûts fixes importants attachés aux procédures légales, cette menace est rarement crédible pour les transactions de petite taille. En effet, poursuivre un individu pauvre peut s'avérer inefficace étant donné les coûts de procédures (avocats, frais de court etc.) et la faible probabilité d'être dédommagé du préjudice. Les coûts engagés ne seraient pas amortis. Il est donc nécessaire de trouver un moyen autre que le système judiciaire pour faire respecter un contrat.

iv. Un arbitrage coût/avantage : l'importance du manque à gagner

Au moment de la décision de tricher ou pas, l'individu compare le gain de court terme de tricher avec la perte de long terme générée par la rupture de la relation commerciale. Si la perte occasionnée est

supérieure à l'avantage de court terme, la triche peut parfaitement être dissuadée sans recourir aux tribunaux.

Ces coûts de rupture dépendent essentiellement de l'importance du profit future qui sera perdu si la relation commerciale est arrêtée. Les principaux leviers dont dispose l'entreprise pour s'assurer du respect des accords passés sont donc les déterminants du gain monétaire pour les producteurs locaux : les prix d'achat, les volumes commandés, leur régularité et leur stabilité.

En d'autres termes, le meilleur moyen pour Biotropical de garantir la fiabilité de ses producteurs est d'augmenter leur manque à gagner à ne plus être en relation avec elle. Cela est particulièrement important compte tenu du fait que les producteurs n'ont engagé presque aucun coût pour produire de façon biologique, et ne subiront donc pas de pertes supplémentaires s'ils doivent revenir à l'agriculture dite « traditionnelle ».

Une variation importante dans les quantités commandées est susceptible de compromettre le partenariat établi entre l'entreprise et ses producteurs, d'autant plus si ces variations sont récurrentes. Ce raisonnement souligne à quel point il est crucial pour Biotropical d'approfondir le suivi de ses producteurs parallèlement à l'augmentation de leur nombre, sous peine de voir ses problèmes d'approvisionnement (au niveau de la qualité des fruits notamment) se renforcer.

v. Conclusion et recommandations

Pour être efficaces, ces contrats doivent respecter certaines conditions, notamment :

- Etre compréhensibles par l'ensemble des contractants (clauses simples, peu techniques) ;
- Etre rédigés avec les producteurs afin de susciter le consensus ;
- Etre présentés de manière pédagogique avec un accompagnement renforcé de la part de l'entreprise ;
- Permettre une certaine flexibilité, notamment en cas d'événements exceptionnels (aléa climatique, invasion d'insectes nuisibles, perte de certification etc.), et préciser les responsabilités de chacun dans ces cas précis.
- Clarifier et réaligner les intérêts de chaque partie prenante : stabilité des commandes pour les producteurs, qualité des fruits pour Biotropical.

En clarifiant la relation entre l'entreprise et les producteurs, les contrats peuvent générer la confiance nécessaire à l'approfondissement de la relation commerciale. Par exemple, Biotropical pourrait mettre en place un système de fourniture d'engrais biologique à crédit avec les producteurs les plus fiables et les plus motivés. Cette démarche pourrait être un bon moyen pour augmenter le rendement de leurs exploitations. Cependant, le préalable à ce type d'initiative, mais aussi à la contractualisation de nouveaux producteurs, reste un meilleur suivi des relations déjà existantes.

Le processus de labellisation

La certification d'un producteur est un processus coûteux pour l'exportateur. En plus des frais engagés auprès de l'organisme certificateur (ECOCERT, AGRECO), des démarches de prospection de terres éligibles sont nécessaires. Ces recherches peuvent s'avérer infructueuses si la surface prospectée ne peut être validée comme propre à la production biologique. Pour Biotropical, les coûts totaux de certification (paiement du certificateur, contrôles intermédiaires, logistique interne etc.) sont évalués à 16 millions FCFA pour un chiffre d'affaires d'un milliard FCFA. Devant le coût et le risque, les exportateurs sont réticents à développer la certification des producteurs. Sur les 4 exportateurs interrogés, 3 reconnaissent ne pas démarcher de nouveaux producteurs car le processus est trop coûteux et complexe (besoin d'une expertise pour évaluer les caractéristiques des plantations) et le 4^{ème} reconnaît pouvoir entreprendre ces démarches grâce à la prise en charge par son client des frais de certifications.

La difficulté de contractualiser la relation

100% des exportateurs interrogés reconnaissent leur volonté d'établir un contrat avec les producteurs (spécifiant prix et quantités) mais soulignent la difficulté de cette démarche. Ainsi, une fois qu'un producteur est certifié par un exportateur, rien ne lui interdit de commercer avec un concurrent de cet exportateur. En d'autres termes, une seule entreprise d'exportation réalise l'investissement de prospection d'une exploitation compatible à l'agriculture biologique. A l'issue de cette phase, quand le producteur identifié a été certifié, les autres exportateurs ont uniquement à payer le contrat de labellisation pour commercer avec lui, et s'épargnent donc les frais et le risque de prospection.

Tous les exportateurs interrogés reconnaissent qu'une partie au moins de leurs producteurs sont en relation avec d'autres exportateurs. La diversification des débouchés est un avantage pour le producteur mais génère un surcoût pour l'exportateur qui a entrepris le premier la démarche de certification (étant donné que son investissement peut bénéficier à l'ensemble de ses concurrents).

La conjugaison de ces deux phénomènes (difficulté/coût de la certification + absence de contrat) incite les exportateurs à se comporter en « passager clandestin ». Ils n'ont pas intérêt à démarcher de nouveaux producteurs pour les faire certifier mais à se mettre en contact uniquement avec les producteurs déjà labellisés. En n'incitant pas à la certification des producteurs, ce système ralentit le développement de l'agriculture biologique.

Les frais de certification pourraient être pris en charges par l'interprofession, par un acteur externe (Pouvoirs Publics, bailleurs, ONG), ou encore par des organismes de producteurs qui serraient alors libres de faire jouer la concurrence entre leurs clients (ici les exportateurs).

D. L'impact de Biotropical sur les producteurs locaux

Biotropical est en relation avec 80 producteurs. Elle leur fournit des intrants (végétaux notamment), des formations sur l'agriculture biologique, et leur permet d'écouler des volumes de production importants. A côté de cela, une dépendance du producteur envers l'entreprise peut se créer et rendre les producteurs vulnérables. Nous avons voulu évaluer les impacts de Biotropical sur les producteurs locaux et comprendre quels mécanismes étaient à l'œuvre.

i. Description théorique des impacts

Pour tenir compte de la multi-dimensionnalité des impacts, nous nous sommes concentrés sur les effets monétaires, sanitaires et les conditions de travail. S'intéresser à ces impacts est fondamental pour évaluer dans quelle proportion Biotropical contribue au développement rural du Cameroun.

Notre hypothèse est que Biotropical a un impact sur ses producteurs locaux parce que l'agriculture biologique présente plus d'avantages que l'agriculture conventionnelle et traditionnelle.

Pour tester cette hypothèse nous avons dû tenir compte de la diversité du profil des producteurs camerounais :

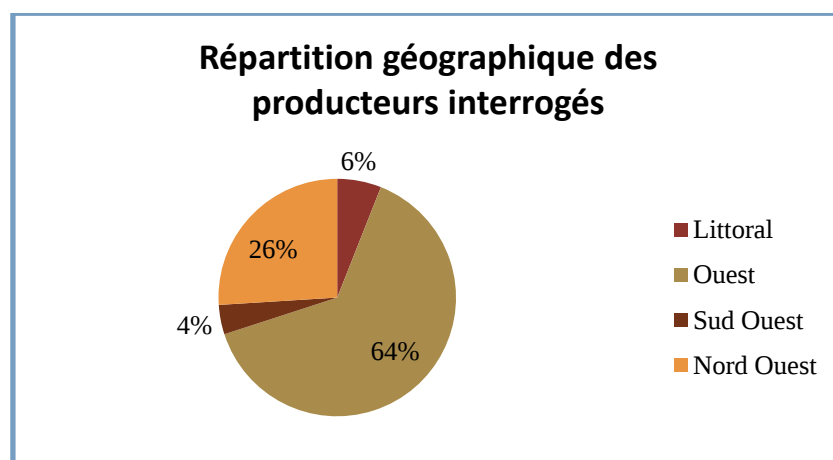
- les producteurs qui font du bio et qui sont en relation avec Biotropical
 - o qui étaient avant dans l'agriculture traditionnelle
 - o qui étaient avant dans l'agriculture conventionnelle (intensive)
- les producteurs qui font du bio et qui sont en relation avec Biotropical et d'autres exportateurs.
- Les producteurs qui font du bio et du conventionnel à la fois
- Les producteurs qui ont fait du bio mais qui sont revenus à l'agriculture conventionnelle

L'impact de l'activité de Biotropical peut ainsi différer selon les types de producteurs. Pour tenir compte de cette disparité nous avons essayé d'avoir un échantillon diversifié. Nous avons complété les informations obtenues auprès des producteurs en interrogeant les concurrents de Biotropical. A l'issue de cette phase d'enquête nous avons été capables d'isoler au mieux l'impact de Biotropical sur les producteurs par rapport à une situation où ils seraient dans une agriculture conventionnelle ou traditionnelle.

ii. Impact sur les producteurs

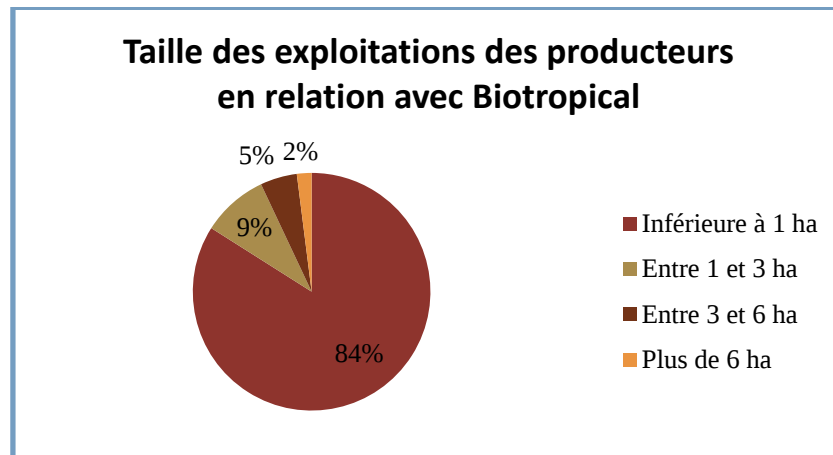
Echantillon et Statistiques descriptives

Nous avons interrogé **68 producteurs sur un total d'environ 80 producteurs** qui fournissent Biotropical. Les rencontres des producteurs se sont déroulées dans les régions du Littoral, de l'Ouest (Koutaba), du Sud-Ouest et du Nord Ouest (Weh), 90% d'entre eux venant de l'**Ouest** (région de Koutaba) du **Nord Ouest** (région de Weh). Notre échantillon est composé en grande partie de producteurs de mangues, cette culture étant majoritaire dans l'Ouest et le Nord Ouest. Parmi ces producteurs, nous avons interrogé six intermédiaires qui servent d'interface dans le processus de commande/collecte/livraison des fruits entre Biotropical et les producteurs.



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. La main d'œuvre agricole est à 86% familiale, et compte entre 5 et 10 personnes à temps plein dans 46% des cas.

97 % des producteurs interrogés sont propriétaires de leur exploitation. Pour la très grande majorité ces parcelles sont inférieures à un hectare. Nous pouvons ici souligner le fait que la démarche de Biotropical est particulièrement pertinente en termes de développement rural puisqu'elle **permet à des producteurs bien souvent exclus des activités les plus rémunératrices (comme l'agriculture conventionnelle), à cause d'un manque de moyen, de profiter du dynamisme du marché d'exportation des produits biologiques.**

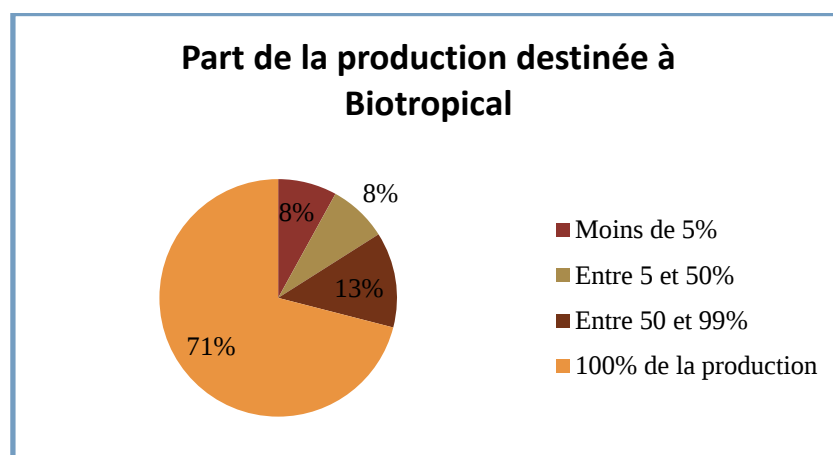


Les impacts monétaires

Premier impact : l'effet volume et la garantie des débouchés

Notre enquête révèle que **43% des producteurs interrogés ne fournissaient que le marché local avant de fournir Biotropical**. Ce partenariat leur permet de bénéficier d'une garantie de débouchés, sur des quantités plus importantes et à moindre coût (coûts de transport réduits). Un des premiers canaux de transmission de l'impact de Biotropical sur ses producteurs est donc celui de leur permettre d'avoir accès un **marché d'exportation**. Cette opportunité de débouchés est d'autant plus pertinente que ces producteurs sont localisés dans des régions enclavées, avec des marchés locaux souvent non intégrés.

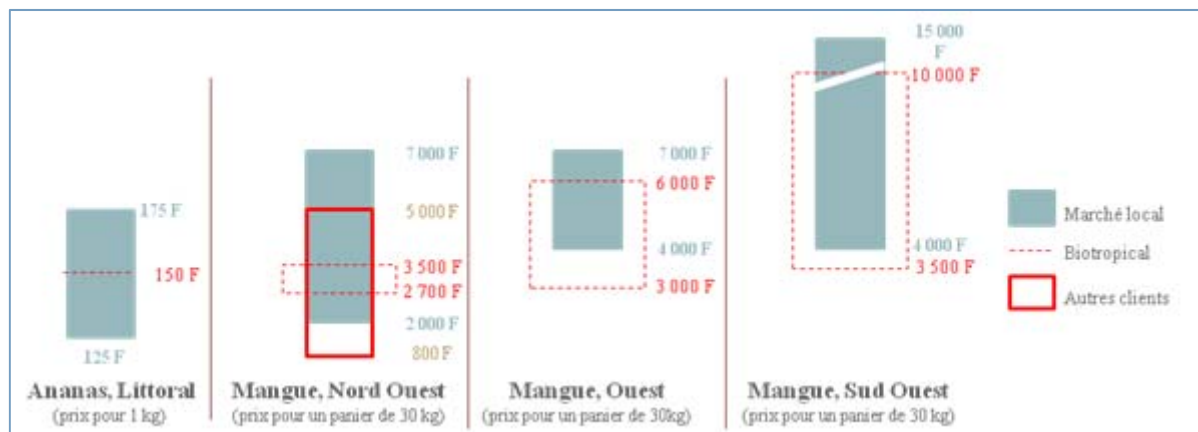
Cependant, **71% des producteurs** interrogés déclarent **vendre 100% de leur production** à Biotropical. Ce résultat souligne la contrepartie de la relation étroite entre les producteurs et l'entreprise puisqu'elle augmente la vulnérabilité de ces derniers. Ainsi, nous avons rencontré des producteurs qui avaient enregistré des moins values significatives car Biotropical n'avait pas passé les mêmes commandes d'une année à l'autre.



Deuxième impact : l'effet prix

Nous avons voulu évaluer quelles étaient les différences de prix de vente entre les produits « traditionnels » vendus sur le marché local, les produits conventionnels et les produits biologiques vendus aux exportateurs.

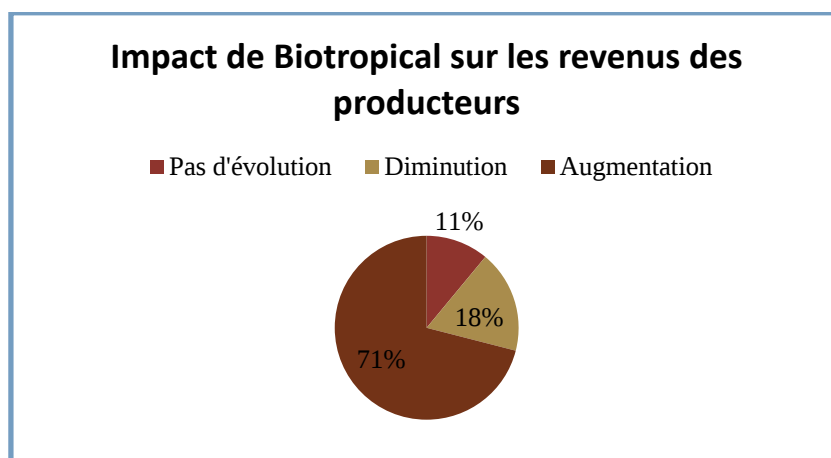
Cette tâche s'est avérée particulièrement complexe en raison d'une très forte variation en fonction des saisons et des zones de production. Le manque de suivi comptable, aussi bien de la part des producteurs que des exportateurs, ne nous a pas permis de dégager des écarts précis mais seulement des ordres de grandeur.



Nos entretiens semblent indiquer que le prix d'achat que propose Biotropical à ses producteurs n'est pas supérieur aux prix proposés sur le marché local. L'impact monétaire que génère la relation entre Biotropical et ses producteurs provient donc d'un **effet volume** plus que d'un effet prix. D'après 78% des producteurs, vendre à Biotropical leur permet de **sécuriser leurs ventes**, et par là de sécuriser leurs revenus, sur des quantités plus importantes que sur le marché local. Ainsi, en vendant à Biotropical, les producteurs privilégient la vente régulière, en grandes quantités en faisant l'économie de frais logistiques (Biotropical achète « bord champ »).

Nous avons cherché à quantifier le surplus monétaire dont bénéficiaient les producteurs en vendant à Biotropical. Cependant l'absence de comptabilité de certains producteurs nous a empêché de faire ressortir un chiffre précis. Malgré cela, nos entretiens soulignent un impact bien réel.

Ainsi, lorsqu'on leur demande l'évolution de leurs revenus depuis le début de leur collaboration avec Biotropical, **71% des producteurs interrogés déclarent que leurs revenus ont augmenté**.

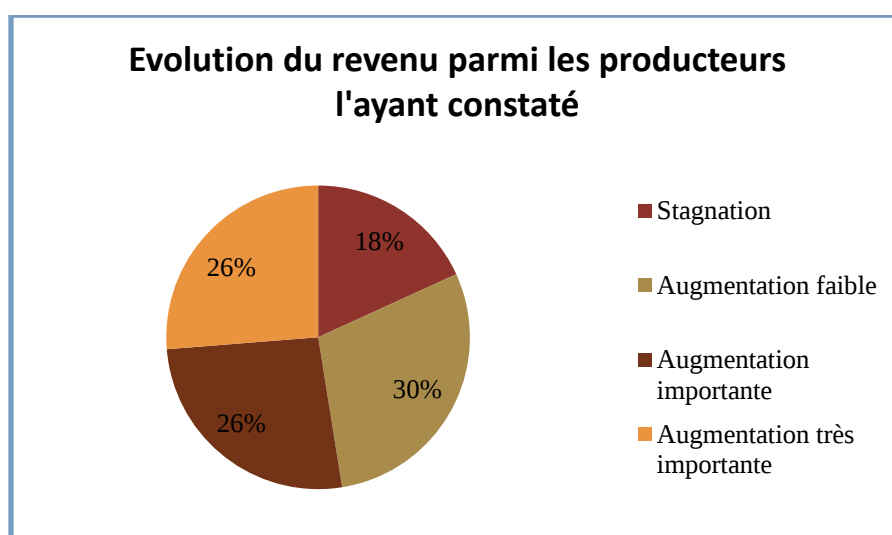


Les 18% qui ont constaté une baisse de leur revenu l'expliquent soit par des problèmes de collecte ayant entraîné des pertes (16% des producteurs interrogés ont évoqué des retards de Biotropical), soit par le fait qu'ils privilégient la vente à Biotropical, même à prix faible, en raison des projets de développement **que l'entreprise doit réaliser dans leur village** (construction d'une école, d'un puits, des pistes alentours etc.).

Pour évaluer le **niveau de cette augmentation**, nous avons séparé les répondants en 3 groupes selon la précision de leurs réponses. Pour les individus qui n'étaient pas capables de chiffrer cette évolution mais qui étaient néanmoins conscient de sa tendance, nous avons posé la question sous forme de choix multiples. Parmi ces producteurs, 82% ont connu une augmentation de leur revenu, et pour 52% cette augmentation peut être qualifiée d'importante.

Producteurs capables de chiffrer l'augmentation	Producteurs capables de l'évaluer quantitativement	Producteurs ne pouvant pas du tout l'évaluer
• 72% du total • Augmentation moyenne de 43% • 47% des augmentations sont supérieures à 30%	• 14% du total • Répartis entre « équivalents à avant », « un peu », « beaucoup » et « énormément »	• 14% du total

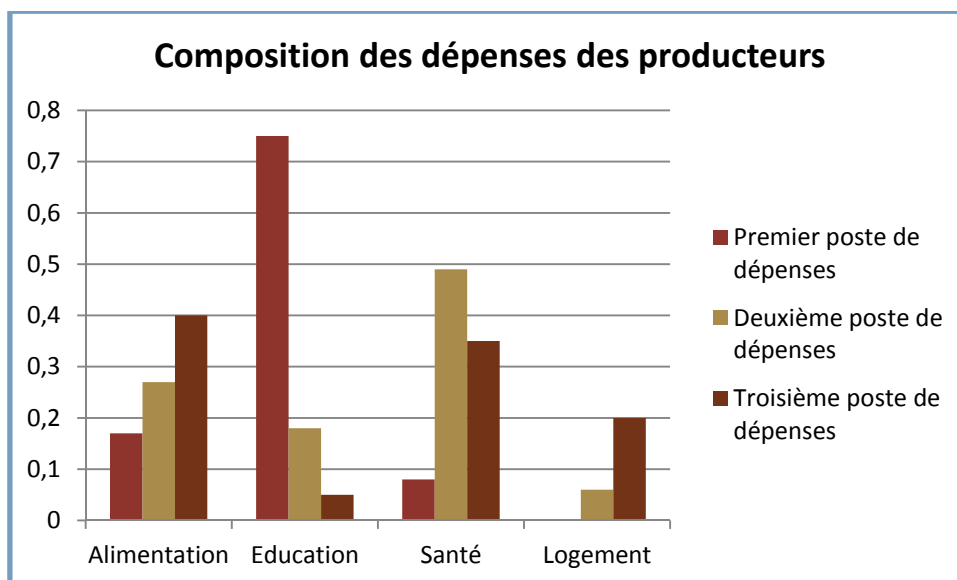
Les producteurs capables de chiffrer cette augmentation, soit 72% de l'échantillon, déclarent que **leurs revenus ont augmenté en moyenne de 43%** depuis qu'ils produisent pour Biotropical.



Nous avons voulu obtenir plus de précision sur la perception que se font les producteurs de leur relation avec Biotropical. Ainsi, 90% des producteurs déclarent exercer une activité plus facile depuis qu'ils fournissent cette entreprise. 78% des producteurs soulignent le fait que l'avantage principal qu'ils trouvent dans cette relation est d'avoir des débouchés garantis. Seulement 8% citent la hausse de leurs revenus. Ces chiffres nous indiquent qu'au-delà d'une augmentation de richesse c'est le **lissage du revenu**, la diminution de l'incertitude, que les producteurs apprécient. Bien qu'ils puissent parfois vendre sur le marché local à un prix plus élevé, les producteurs privilégient la vente régulière, en grandes quantités et faisant l'économie de frais de transports.

Ces résultats soulignent l'impact monétaire que Biotropical a sur les producteurs avec lesquels elle est en relation. Nous avons cherché à identifier comment s'est répartie cette augmentation de revenu. Dans la très grande majorité des cas, les personnes interrogées n'ont pas su nous indiquer comment était utilisé ce surplus monétaire, mais seulement quels étaient leurs principaux postes de dépense. Pour répondre à la

question initiale, nous faisons ici l'hypothèse que le surplus monétaire s'est réparti au prorata de la composition actuelle des dépenses.



Au vu des résultats de notre enquête, les principaux postes de dépenses sont dans l'ordre d'importance l'éducation (75% des répondants), suivi de la santé (49% des répondants) et de l'alimentation (40% des répondants).

Il est alors légitime de supposer qu'une augmentation des revenus des producteurs a conduit directement à une amélioration de leurs conditions de vie en leur permettant d'accroître leurs dépenses d'éducation et de santé.

Les impacts sur la santé

En plus d'avoir des impacts sur le revenu des producteurs, Biotropical influence directement leur santé en leur permettant de pratiquer une agriculture moins intensive en produits chimiques.

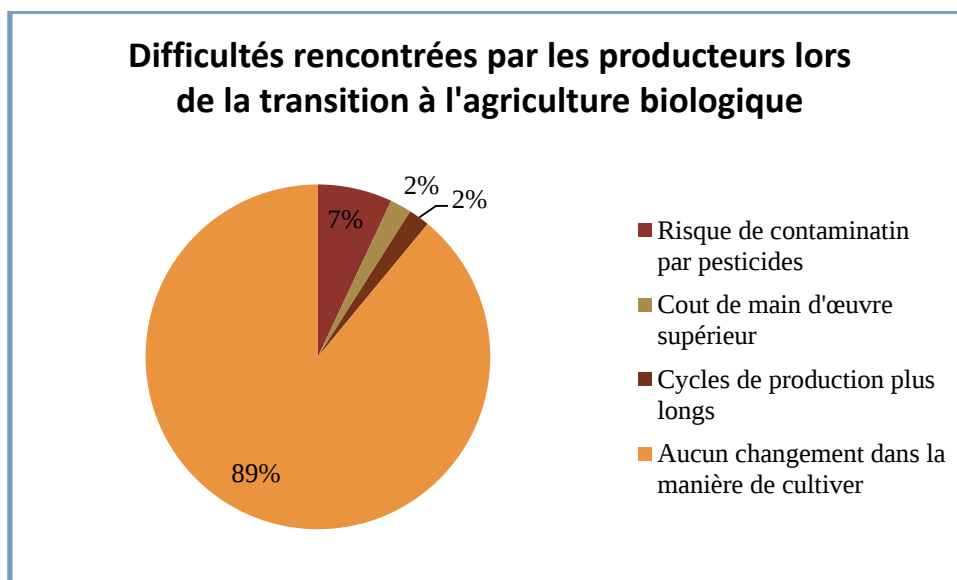
Le passage à l'agriculture biologique pour les producteurs « conventionnels » permet d'améliorer leurs conditions de travail, notamment par rapport à la manipulation des pesticides et autres produits phytosanitaires. En effet, un des exportateurs interrogés nous a confié que bien souvent, les producteurs ne disposent pas des équipements nécessaires (gants, combinaison, masque, pulvérisateur et lunettes) pour se protéger des retombées des produits chimiques utilisés. Une utilisation moins intensive de ces produits et un contrôle plus étroits des pratiques (notamment lors des missions de contrôle) ont un impact direct sur la santé des producteurs.

Les conditions de travail

D'après les producteurs, travailler pour Biotropical n'a pas modifié leur façon de cultiver. Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que la majorité de notre échantillon est composé de producteurs issus de l'agriculture « traditionnelle » déjà très peu intensive en engrais chimiques et pesticides. En effet, il est plus facile (et moins coûteux) pour Biotropical de convaincre des producteurs traditionnels de passer au bio que des producteurs conventionnels.

Cependant, 82% des producteurs interrogés estiment n'être pas assez formés aux techniques de production propres à l'agriculture biologique. De plus, dans les régions Littoral et Sud Ouest, où de grandes plantations conventionnelles sont implantées (PHP, Del Monte), les producteurs relèvent certaines difficultés dans leur travail. Ainsi près d'un tiers des producteurs interrogés de ces régions mentionnent le

problème du risque de contamination par les pesticides, et le coût élevé en main d'œuvre de l'agriculture biologique par rapport à l'agriculture conventionnelle.



iii. Conclusion et recommandations

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. Au-delà d'une augmentation sensible de leurs revenus (grâce à un effet volume plus qu'à un effet prix), les producteurs insistent sur l'avantage d'avoir des débouchés sécurisés.

L'impact en termes de développement rural se trouve accentué par le fait que ces agriculteurs ont des exploitations de petite taille, la très grande majorité étant inférieures à un hectare. Enfin, le fait de ne pas avoir à manipuler, dans des conditions parfois dangereuses, des quantités importantes de produits chimiques, a un effet direct sur leur santé.

Cependant, Biotropical pourrait optimiser ses impacts sur les producteurs locaux en :

- Contribuant à les rendre moins dépendants de son activité et en clarifiant le processus de commande d'achats. La mise en place de contrats entre Biotropical et les producteurs répond directement à cette problématique.
- Renforçant l'individualisation du suivi et en mettant en place la fourniture d'intrants (plans végétaux, engrais) par un paiement à crédit
- Renforçant la formation aux techniques de l'agriculture biologique

III. Processus de production, organisation des ressources humaines et impacts sur les employés.

L'objectif de cette partie est d'évaluer si l'organisation interne de Biotropical est optimale en termes de gestion des ressources humaines et de production. Cette analyse nous permettra de mieux comprendre les impacts de l'entreprise sur ses salariés.

A. Maîtrise du processus de production

L'activité de Biotropical implique la transformation de fruits frais sous forme de fruits séchés et de pulpe. Ce processus nécessite un certain nombre d'étapes allant du pesage à l'emballage. Une maîtrise de l'outil de production par les employés, et la bonne articulation de chaque étape dans la chaîne de production apparaît fondamentale pour minimiser le taux de pertes et augmenter la productivité. C'est cette maîtrise globale du processus de transformation que notre mission a voulu évaluer.

Notre travail s'est déroulé pendant la présence d'un expert de l'ONUDI, M. Henri Mathieu qui effectuait une analyse **HACCP** (*Hazard Analysis Critical Control Point*) dans le cadre d'un programme pilote visant à aider Biotropical à obtenir la norme ISO 9001. Un entretien avec cet expert nous a permis de cibler les points d'amélioration et les actions à entreprendre.

i. Description

Biotropical dispose de plusieurs sites : les plantations (à Kombe, Penja et Melong) et l'usine (à Douala). Nous avons pu remarquer que les locaux qui accueillent l'unité de transformation ne sont que partiellement adaptés à une activité industrielle d'envergure. En effet, les espaces sont petits, confinés, et difficiles d'accès avec des charges importantes. Cet agencement complique la communication entre les différents locaux et empêche une complète optimisation de la production.

De plus, l'expert a relevé les points suivants :

1. Infrastructures vétustes (ruissellement d'eau de pluie à l'intérieur des bâtiments par exemple), cour inondée lors de fortes pluies etc. ;
2. Présence d'équipements non appropriés sur les différentes zones de production (palettes en bois, bancs en bois, brosses en bois, torchons textiles, etc.) notamment en zones humides ;
3. Manque d'ordre dans l'enceinte de l'entreprise (vieux camion ou voiture inutilisés, bacs en divers endroit, etc.) comme dans les locaux (par exemple stockage des bacs plastiques ou de la vaisselle en « atelier jus ») ;
4. Insuffisance chronique de nettoyage des équipements (bancs de bois, angles de tables Inox à « récurer »).

Le respect des normes d'hygiène exigées par l'Union Européenne nécessite de la part de Biotropical un effort continu. Ces démarches sont compliquées à la fois par les éléments climatiques (saison des pluies) et économiques (absence d'infrastructures d'évacuation des eaux, prix de matériaux de qualité etc.). Conscient de cette problématique, I&P a mis en places des missions d'assistance techniques afin de renforcer les méthodes de l'entreprise dans la prise en compte de ces normes. Cependant, l'absence d'un lieu parfaitement adapté compromet l'objectif de Biotropical d'atteindre un niveau industriel de production. Un projet de déplacement de l'usine de production dans une zone attenante aux plantations est à l'étude.

ii. Maitrise du processus de transformation

Le processus de transformation des fruits séchés et des pulpes se décomposent en trois phases principales :

Produits séchés :

- Tri/découpe – Enclayage/séchage – Calibrage/Ensachage

Produits « pulpe » :

- Tri/parage – Broyage/centrifugation – Ensachage/surgélation

Les capacités de production des fruits séchés sont à l’heure actuelle saturées, et la production des purées de fruits ne répond pas toujours aux exigences de qualité des clients européens. Pourtant ces deux types de produits représentent de réels avantages en termes économiques (plus de valeur ajoutée contenue dans ces produits), organisationnels (la transformation des produits frais faciliterait la gestion des stocks des produits frais) et environnementaux (ces produits sont exportés par voie maritime, ce qui contribue à émettre moins de CO₂).

iii. Conclusion et Recommandations

Si Biotropical décide d’axer son développement sur les produits transformés, des investissements seront nécessaires afin d’augmenter les capacités de productions tout en respectant les normes de qualité et d’hygiène (pasteurisation, bonne texture des purées de fruits etc.). Il faut aussi tenir compte du fait que ce type de production entraînera une augmentation des stocks qui nécessitera une augmentation des capacités de trésoreries de Biotropical.

La production des purées de fruits est plus contraignante que celle des fruits séchés du fait de l’état semi-liquide du produit fini. Pour s’assurer de la qualité de la production et du respect des normes physico-chimiques et bactériologiques, des analyses régulières sont nécessaires. Cependant Biotropical ne dispose pas d’installation interne pour contrôler cet aspect de la qualité des produits, ce qui peut s’avérer problématique pour le développement de l’activité.

L’entreprise pourrait aussi mécaniser certaines activités comme la découpe des fruits et l’ensachage des produits finis. Les gains de productivité ainsi générés permettraient de réinvestir les ressources épargnées dans les nouveaux outils de production. Les employées qui ne seraient plus mobilisées sur ces tâches pourraient être déployées sur de nouvelles activités pour répondre aux besoins générés par l’augmentation des volumes de production.

B. Organisation interne et gestion des ressources humaines

La cohabitation des personnalités, la possibilité d’évolution pour le personnel, l’adéquation du poste et des compétences, sont autant d’éléments déterminants pour le fonctionnement interne d’une entreprise. De ce fait, nous avons essayé, au travers d’entretiens passés avec le personnel non qualifié et qualifié, de dresser un bilan sur l’organisation des ressources humaines de Biotropical.

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 approfondissant les propositions suivantes :

- Veiller à définir la politique de recrutement selon les besoins réels de l'entreprise.
- Renforcer les mécanismes d'incitation des salariés par l'établissement de critères d'évaluation et de primes à la performance (notamment au niveau de la chaîne de production). Le système de versement de primes et d'intéressement au résultat peut d'ailleurs être développé afin de garantir la motivation du personnel.
- Harmoniser les salaires versés en tenant compte des diplômes obtenus, des postes occupés, ou encore de l'ancienneté.
- Renforcer le suivi des ouvriers agricoles

Ces mesures, et plus globalement la gestion des ressources humaines, sont astreignantes et nécessitent l'implication d'une personne à plein temps. Deux personnes ont été successivement recrutées comme responsables des ressources humaines sans pour autant convenir. D'ailleurs l'entreprise se heurte à des contraintes importantes pour le recrutement d'employés qualifiés (*cf infra*).

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. Ce « contrôleur logistique » pourrait notamment se concentrer sur le suivi et l'intégration des producteurs locaux, ou encore sur la gestion des exploitations en propre.

Les problèmes de recrutement

Les échecs antérieurs rencontrés par Biotropical dans le recrutement d'un responsable RH témoignent de la difficulté de recruter des employés qualifiés et performants.

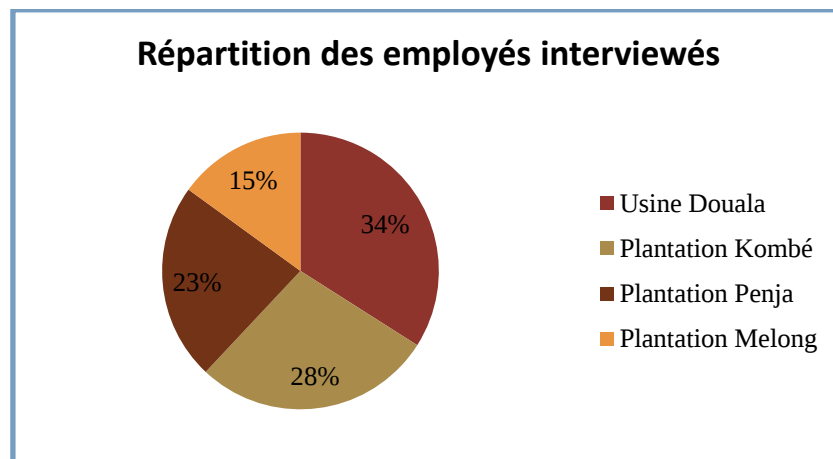
Ces difficultés peuvent prendre différentes formes :

- Le manque de personnes qualifiées dans la population (phénomène caractéristique des pays en voie de développement) ;
- Les difficultés pour une PME d'apparaître suffisamment attractive, au niveau du poste et de la rémunération, pour intéresser les individus les plus compétents ;
- Les difficultés à fidéliser et conserver les personnes compétentes ;

C. L'impact de Biotropical sur ses employés

Nous nous sommes intéressés aux conditions de travail et aux retombées sociales dont bénéficient les salariés de Biotropical. Il nous est apparu important en effet d'étudier comment Biotropical, prônant une démarche éthique, déterminait sa politique salariale.

En 2012, Biotropical employait 116 personnes au total, dont 61 permanents. Nous avons interviewé 80% des employés non-qualifiés, soit 47 personnes à temps plein, aussi bien sur le site de production que sur les exploitations en propre. Nous distinguerons les réponses selon les lieux de travail des employés : usine ou plantations.



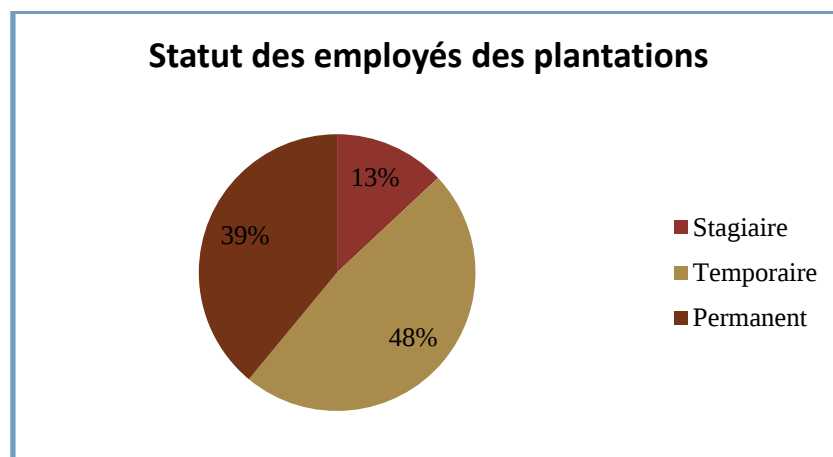
iv. Statistiques descriptives

Sur le site de production, les femmes sont majoritaires, notamment au niveau des activités de tri, de transformation et de conditionnement. Elles représentent 72% des employés non-qualifiés au niveau de l'usine et 40% des employés qualifiés. On constate un phénomène inverse sur les plantations où 100% des employés sont des hommes, dont 39% à temps plein (les autres se répartissant en temporaires et stagiaires).

Notre enquête nous a permis de remarquer que pour 67% des femmes et 43% des hommes, leur recrutement chez Biotropical était leur premier emploi, c'est-à-dire une première source de revenu stable. Cette proportion est de 50% parmi l'équipe dirigeante : la moitié des cadres actuellement en poste sont entrés chez Biotropical juste après l'obtention de leur diplôme. Le nombre d'employés qualifiés est aujourd'hui de 35 personnes.

Au vu de ces résultats, Biotropical semble être un pourvoyeur d'emplois auprès des populations qui éprouvent souvent plus de difficultés à s'insérer dans le marché du travail : les femmes et les jeunes diplômés.

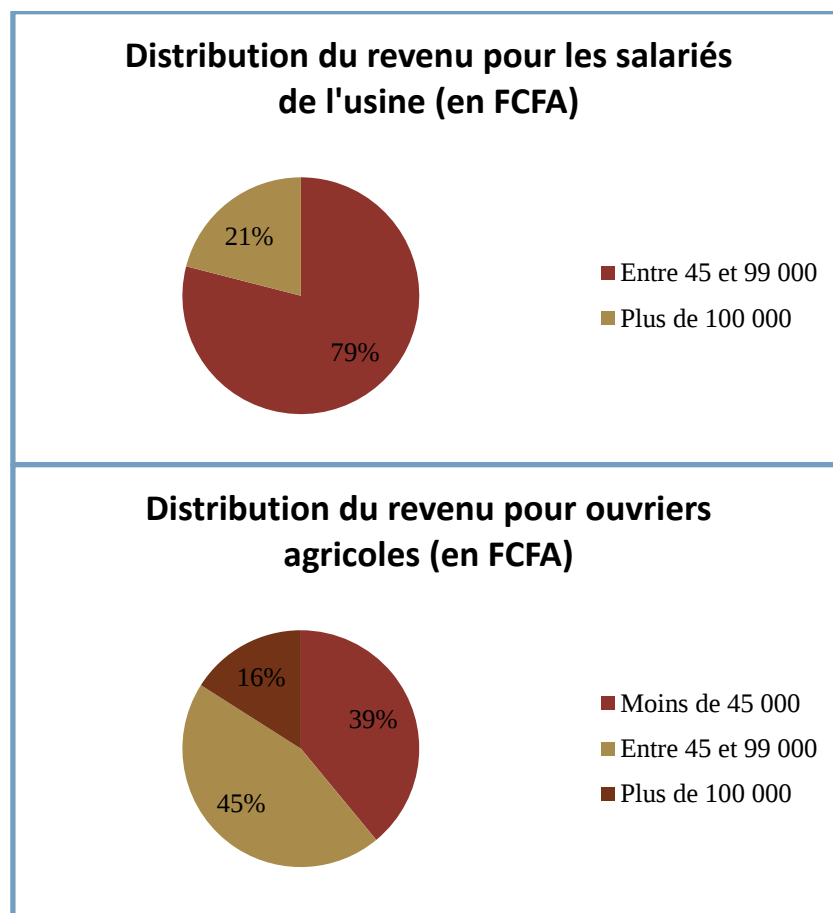
Cependant nous avons constaté un nombre important de stagiaires et de travailleurs temporaires parmi les employés des plantations (61%). Bien qu'il soit nécessaire de faire appel à du travail saisonnier, une telle proportion (48%) peut être problématique pour la bonne gestion des plantations, notamment dans le cas de l'agriculture biologique qui implique le respect de certaines normes.



v. Impact monétaire

Un des indicateurs que nous avons suivi est celui du revenu gagné par l'ensemble des employés. Savoir dans quelle mesure cette rémunération permet une vie « décente », au vu des conditions de vie locales, est important pour déterminer la qualité d'un emploi.

100% des employés de l'usine et 77% des employés des plantations déclarent que leur recrutement chez Biotropical s'est traduit par une augmentation de leurs revenus. Bien que notre enquête ne nous ait pas permis de chiffrer précisément cette augmentation, nous avons appris que le salaire moyen des employés de l'usine est de 78 525 FCFA⁴ et de 67 000 CFA pour les employés des plantations. Cet écart peut s'expliquer par un plus faible niveau d'ancienneté moyen (3,5 ans en plantation contre 7 ans en usine) et donc par des primes d'ancienneté moins importantes. De plus, les ouvriers agricoles vivent dans un milieu rural où le coût de la vie est moins élevé qu'à Douala.



47% des salariés déclarent que leurs revenus ont augmenté depuis leur arrivée chez Biotropical, avec notamment le versement d'une prime d'ancienneté. Cependant cette proportion n'est que de 27% pour les employés des plantations.

vi. Services fournis

Biotropical octroie des prêts à ses employés afin notamment de faciliter la scolarisation de leurs enfants (achat de fournitures, paiement des frais d'inscription etc.). En partie grâce à cette aide, 100% des

⁴ A titre de comparaison, le salaire minimum au Cameroun est de 28 000 FCFA

employés interrogés déclarent pouvoir scolariser leurs enfants. En 2012, le montant des prêts accordés s'élevait à 620 000 CFA.

L'ensemble des salaires des employés de l'usine est versé directement sur des comptes en banque, ce qui facilite l'accès des salariés aux services financiers. D'ailleurs, Biotropical se porte parfois garant pour les prêts immobiliers demandés par ses employés. Entre 2010 et 2012, 14 d'entre eux ont pu obtenir un prêt auprès de la SGBC⁵ grâce à ce mécanisme.

Enfin, Biotropical paie une cotisation à la mutuelle CNPS⁶ (allocations familiales principalement) pour tous ses salariés permanents. Légalement obligatoire, cette mutuelle est en réalité payée par moins de 60% des entreprises camerounaises.

vii. Conclusion et Recommandations

En résumé, 56% des employés non-qualifiés de l'usine 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 stable (en moyenne 2,8x supérieur au salaire minimum). Cette situation d'emploi s'est traduite par une augmentation des revenus (par rapport à une situation précédente) dans 100% des cas pour les employés de l'usine et dans 77% pour les employés des plantations.

Biotropical contribue à une croissance africaine plus inclusive en créant des emplois stables et formels. Cependant, nous avons identifié certaines pistes pour optimiser cet impact :

- Le personnel de collecte relève des conditions de travail difficiles notamment dues à la variabilité et l'imprécision de leur temps de travail.
- A l'heure actuelle, seuls les employés de l'usine bénéficient du versement de leur salaire sur un compte en banque, alors que ce n'est le cas que de 6% des employés des plantations. Biotropical est conscient de ce problème mais est confrontée à la faible densification bancaire dans les zones rurales et au coût plus élevé que ces établissements pratiquent pour l'ouverture et la gestion d'un compte. Une négociation pour obtenir des taux préférentiels peut cependant être envisagée.
- Biotropical pourrait renforcer l'accompagnement de ses ouvriers agricoles. En effet ces derniers touchent un salaire inférieur de 15% à celui des employés de l'usine et n'ont pas accès aux services bancaires. Bien que ces différences puissent s'expliquer par une ancienneté plus faible et une plus faible présence des banques en zone rurale, elles peuvent générer du ressentiment chez des employés qui se considéreraient comme lésés ; ce qui pourrait à terme dégrader la gestion des exploitations.

⁵ Société Générale de Banques au Cameroun

⁶ Caisse Nationale de la Prévoyance Sociale

IV. Durabilité des impacts

Le critère de durabilité permet de déterminer si les résultats et l'ensemble des impacts issus de l'activité de Biotropical sont susceptibles de se pérenniser. Pour évaluer cette dimension nous dresserons un rapide constat du développement de l'agriculture biologique au Cameroun. Nous nous intéresserons aussi à la capacité de Biotropical à faire émerger le secteur biologique camerounais en optimisant la croissance des producteurs locaux et la coordination entre les exportateurs nationaux. L'évaluation de l'impact de l'activité de Biotropical sur son environnement complètera notre analyse.

A. Emergence de la filière

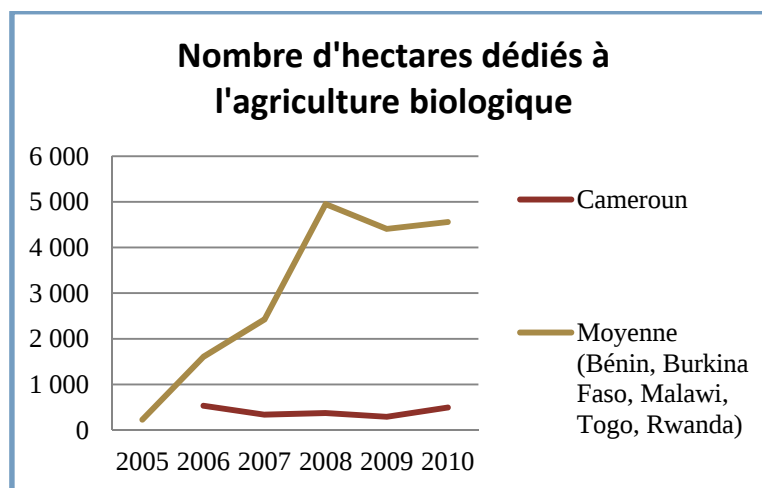
i. L'évolution de l'agriculture biologique au Cameroun

Nombre d'hectares dédiés à l'agriculture biologique dans les pays d'Afrique subsaharienne

Pays	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Benin	284	825	1 488	1 030	872	1 167
Burkina Faso	332	4 038	7 267	16 424	14 693	13 802
Cameroun	/	531	336	370	292	496
Côte d'Ivoire	/	13 311	943	2 938	17 443	18 133
Ethiopie	/	112 601	140 305	99 944	122 727	137 196
Ghana	17 261	22 276	24 449	26 657	29 140	12 635
Kenya	2 252	2 898	4 636	5 159	4 227	4 842
Madagascar	2 220	9 456	9 456	19 914	14 069	20 288
Malawi	325	325	325	819	994	824
Ouganda	182 000	246 767	296 203	212 304	226 954	228 419
Rwanda	105	512	512	3 508	3 697	3 600
Senegal	2 500	130	1 589	25 992	25 351	28 175
Togo	90	2 338	2 545	2 977	1 789	3 409
TOTAL	275 607	483 344	612 404	555 147	718 316	722 038

Source: Research Institute of Organic Agriculture FiBL

Avec 496 hectares dédiés à l'agriculture biologique en 2010 contre 531 en 2006, la pratique de l'agriculture biologique au Cameroun semble stagner. Cette stagnation apparaît encore plus nettement quand on la compare à la croissance de l'agriculture biologique dans des pays d'Afrique subsaharienne qui ont amorcé ce type de culture au même moment que le Cameroun. En effet, des pays comme le Rwanda, le Togo, le Burkina Faso, le Malawi et le Bénin, possédaient moins d'hectares dédiés à l'agriculture biologique que le Cameroun en 2006. En 2010, ces pays comptaient en moyenne 4560 ha cultivés par l'agriculture bio, contre 496 pour le Cameroun, soit un écart de 1 à 10.



Source : calculs des auteurs

L'agriculture biologique camerounaise se caractérise par une certaine torpeur, en termes de surfaces cultivées du moins, par rapport à celle de bon nombre d'états africains. Pourtant des progrès ont été réalisés du point de vue de la structuration des producteurs et de l'organisation des exportateurs, notamment sous l'impulsion de Biotropical.

ii. La structuration de la filière des producteurs locaux

Dans le but d'augmenter son approvisionnement mais aussi d'implanter un mode de production sain et durable, Biotropical entreprend un certain nombre d'actions auprès des producteurs locaux. Cette démarche prend la forme de sensibilisation aux conséquences environnementales, sanitaires et monétaires de l'agriculture biologique afin d'en convaincre le plus grand nombre sur ses avantages. Biotropical dispense aussi des formations et fournit des intrants végétaux afin d'amorcer les premières cultures et de faciliter la conversion des agriculteurs locaux à l'agriculture biologique.

Selon nos calculs, les dépenses totales entreprises par Biotropical dans cette perspective s'élevaient à environ 35 millions FCFA en 2011, en comptant le prix des intrants fournis, le temps de démarchage et les coûts de déplacement.

Pour amplifier les effets de cette démarche, des efforts de structuration des producteurs locaux pourraient être entrepris. Une option serait de promouvoir leur organisation en coopérative ou groupement d'intérêts commun (GIC). La coopération accrue qui en résulterait serait bénéfiques à la fois pour les producteurs et les exportateurs. Les producteurs que nous avons rencontrés sont d'ailleurs conscients de ces avantages: 80% d'entre eux déclarent échanger et s'entraider informellement avec les autres producteurs qui fournissent Biotropical dans leur région.

Voici certains avantages qui pourraient être tirés de l'organisation des producteurs en GIC :

- **Une certification indépendante des exportateurs** : cette autonomie dans la certification permettrait aux producteurs de diversifier leur choix et résoudrait le problème de passager clandestin au sein des exportateurs ;
- **Un meilleur contrôle de la qualité** : le contrôle par les pairs (comme dans le cas de la microfinance) permettrait de réduire l'opportunisme de certains producteurs et diminuerait les frais de surveillance supportés par les exportateurs ;
- **Une augmentation des marges** : l'organisation en GIC permettrait d'augmenter le pouvoir de négociation des producteurs vis-à-vis des exportateurs et ainsi d'augmenter leur marge.

- **Une diminution des coûts de collecte** : la coordination au sein des GIC permettrait de rationaliser la phase de collecte en regroupant les points de chargement pour les exportateurs ;
- **De faciliter l'accès aux intrants** : une plus grande coordination et une crédibilité avérée permettrait aux producteurs d'obtenir en groupe les intrants nécessaires au développement de leur activité.

Cependant la mise en place de telles organisations, parce qu'elle nécessite l'implication de plusieurs personnes et la mise en commun de certaines ressources, est difficile dans un milieu concurrentiel. De plus, bien que conscients de l'intérêt qu'ils ont à s'entraider, les producteurs peuvent parfois être réticents à s'impliquer totalement sous forme de coopérative. Les impressions de perte d'indépendance ou de concurrence latente peuvent être autant d'obstacles au bon fonctionnement de ces organisations.

L'investissement monétaire et humain rend nécessaire l'implication d'un acteur externe. L'Etat, les bailleurs, les ONG ou les associations locales peuvent jouer un rôle réel dans la formation des réseaux de producteurs certifiés biologiques. Par exemple, le GIC UNAPAC, producteurs et exportateurs de produits biologiques, a été créé à l'initiative d'un projet de la FAO.

En plus de créer de nouveaux GIC, il peut également être intéressant de développer ceux déjà existants. Ainsi, un rapport de la FAO de 2009 soulignait qu'il existait 53 organisations de producteurs non certifiés, mais qui portaient un indicatif « bio » dans leur dénomination.

iii. Le développement de l'interprofession

Le secteur de l'agriculture biologique camerounais est composé de 8 exportateurs :

- Biotropical
- Tam Tam Soleil
- Terr'espoir
- Exo-BIO
- Africa-Bio
- Fruits BIOCA
- GIC – UNAPAC
- Coop BIOCAM

Biotropical est à l'heure actuelle le leader au Cameroun de la production et de l'exportation des fruits biologiques. Sur les 7 autres exportateurs qui composent le secteur, 5 sont apparus dans le sillon de son développement. Le retour de Terr'espoir dans l'agriculture biologique en 2011 (après l'avoir quittée à la fin des années 1990), témoigne du regain d'attractivité de ce secteur.

Cependant, ces résultats qui indiquent un certain dynamisme de la profession sont à nuancer par le fait que les concurrents de Biotropical sont d'une taille relativement modeste, malgré plusieurs années d'ancienneté. Les entretiens que nous avons menés auprès de 5 autres exportateurs de produits biologiques (Terr'espoir, Exo-BIO, Africa-Bio, Fruits BIOCA, GIC – UNAPAC) nous ont permis d'avoir les informations suivantes. Malheureusement, nous n'avons pas pu rencontrer l'entreprise Tam Tam Soleil, qui est le concurrent principal de Biotropical.

	Données moyennes en 2011 pour les 5 exportateurs interrogés	Données pour Biotropical en 2011
Quantités produites (en tonnes)	40	275
Surface cultivée (en hectare)	30	197
Nombre de producteurs locaux qui les fournissent	8	80

Pour renforcer le développement du secteur, Jean-Pierre Imélé a entrepris une réelle démarche de sensibilisation auprès des acteurs publics et privés. Cette démarche répond aux besoins d'associer le maximum d'administrations et de bailleurs dans le développement de l'agriculture biologique (l'Etat camerounais, l'Union Européenne, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel etc.) et de développer l'interprofession afin d'optimiser les effets d'entraînement et de synergies.

Ainsi, trois des cinq exportateurs interrogés reconnaissent le rôle moteur joué par Jean-Pierre Imélé dans la structuration de l'interprofession et l'émulation du secteur. Dans cette perspective, nous pouvons constater les réalisations suivantes :

- Jean-Pierre Imélé est à l'origine de la création du GIE TASFORA, groupement de deux exportateurs certifiés biologique et 4 exportateurs « conventionnels » afin de supprimer une taxe aéroportuaire de 19,25 FCFA par kilo exporté, et ce pour l'ensemble des exportateurs. Ce groupe a aussi obtenu auprès de la compagnie aérienne DHL un prix homogène sans tenir compte des produits exportés.
- Création de RHORTICAM : c'est l'association regroupant les producteurs horticoles du Cameroun. Jean-Pierre Imélé œuvre à l'heure actuelle à l'organisation d'une structure analogue pour les exportateurs uniquement biologiques.

La création d'un tel « cluster » représente des intérêts concrets reconnus par la totalité des exportateurs interrogés. On peut citer :

- Des économies d'échelle à l'importation et à l'exportation :
 - o Cela est 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).
 - o Cela est déjà effectif avec EXO – BIO et GIC UNAPAC.
- Une augmentation du rapport de force pour des négociations qui concernent les intérêts communs.
 - o Exemple de la taxe annulée par le GIE TASFORA
- Une plus grande circulation de l'information sur les producteurs
 - o Cela permettrait d'identifier ceux qui ne respectent pas les contraintes biologiques ou si des exploitations sont touchées par des maladies/parasites.

Mais c'est sur la formation et le démarchage auprès des producteurs que les gains potentiels d'une coopération sont les plus importants. Il est possible d'imaginer une aide à la création de Groupement d'Intérêt Commun (GIC) de producteurs afin de diminuer les frais de certification biologique et les frais de surveillance des producteurs.

Toutes les actions menées par Biotropical, et les organisations dans lesquelles elle intervient, œuvrent au développement du secteur biologique camerounais. Etant donné que presque aucun des exportateurs ne possède une culture en propre, le développement de leur activité se répercute directement sur celle des producteurs avec lesquels ils sont en relation.

iv. Conclusion et recommandations

Le bilan sur l'émergence de l'agriculture biologique au Cameroun est en demi-teinte. D'un côté, le secteur a vu 8 entreprises apparaître, un certain nombre de producteurs ont été formés à l'agriculture biologique et le nombre de producteurs certifiés a presque doublé. Biotropical, à la fois par son rôle de leader et par le lobbying actif de son directeur général, a cherché à créer un climat d'émulation auprès des producteurs, des exportateurs, de l'Etat et de la société civile.

Cependant ces résultats sont à relativiser par rapport à la performance des autres pays africains. Le manque d'engagement des pouvoirs publics dans l'accompagnement de cette filière représente un frein sérieux pour le développement du secteur à court terme. Cependant, des ONG peuvent suppléer l'Etat comme ce fut le cas en Ouganda, aujourd'hui leader africain de ce secteur avec 230 000 hectares cultivés et un chiffre d'affaires de 23 milliards de dollars en 2008.

Le secteur de l'agriculture biologique, notamment par l'intermédiaire de Biotropical, a fait la démonstration de son potentiel économique, social et environnemental. Un certain nombre d'actions peuvent être réalisées pour atteindre pour accélérer son développement.

Renforcement de l'interprofession

Pour renforcer l'interprofession des exportateurs biologiques camerounais, il est important qu'une stratégie lisible et transparente puisse être définie. La totalité des exportateurs que nous avons interrogés reconnaissent l'intérêt de coordonner leurs efforts mais restent réservés quant à une plus grande coopération. Ce comportement peut s'expliquer par l'absence de lisibilité de l'initiative et par la crainte des exportateurs que Biotropical en profite pour raffermir sa position dominante.

La définition d'une feuille de route clarifiant les points suivants apparaît nécessaire :

- Les intérêts de chacun dans cette initiative
- Les objectifs de l'association
- Les moyens utilisés pour atteindre ces objectifs.

Bien que l'organisation des exportateurs soit une étape importante, l'intervention d'un acteur externe, comme l'Etat, semble nécessaire pour donner un second souffle au développement du secteur.

L'accompagnement de l'Etat et des institutions

La Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (2008) résume l'intérêt des gouvernements dans le développement de l'agriculture biologique :

- Développement rural
- Amélioration de la santé, réduction des risques sanitaires pour les producteurs et les exportateurs
- Protection des ressources naturelles : eau et biodiversité
- Amélioration de la qualité des sols et donc préservation de la productivité de long terme
- Amélioration de l'accès aux marchés internationaux et donc apport de devises
- Amélioration de la rentabilité des exploitations

Cependant, ce rapport souligne que les Etats sont plus enclins à soutenir l'agriculture vivrière intensive que l'agriculture biologique, considérant cette dernière comme une production « de luxe » à trop faible rendement.

Les entretiens que nous avons pu avoir avec les différentes personnes du ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER) confirment que l'Etat camerounais partage ce point de vue. Les mesures d'accompagnement du secteur se sont résumées à une tentative de création d'une loi en 2010 visant à encadrer les pratiques du secteur.

Dans de nombreux pays en voie de développement, l'émergence du secteur de l'agriculture biologique est à mettre au crédit de quelques acteurs privés et/ou d'ONG. Cependant, le rôle de l'Etat dans le développement et la professionnalisation du secteur n'en demeure pas moins très important (coordination des acteurs, mise en place de mécanismes d'incitation, fourniture d'intrants, etc.).

B. L'impact de Biotropical sur l'environnement

Nous avons identifié 2 canaux de transmission de l'impact que génère l'activité de Biotropical sur l'environnement.

- **Un impact en amont** (au niveau des exploitations) : nous faisons référence ici à toutes les conséquences que peut avoir la mise en place des pratiques d'agriculture biologique à la fois sur la préservation des terres, des cultures, et de la biodiversité.
- **Un impact en aval** (l'exportation) : nous faisons référence ici aux émissions de gaz à effet de sphère inhérentes à l'activité de Biotropical, notamment à cause des exportations aériennes de ses produits vers les marchés européens.

L'objectif ici n'est pas de déterminer, à travers la comparaison de ces deux impacts, un impact « net », positif ou négatif, de Biotropical sur son environnement. Nous voulons souligner les avantages que peut représenter l'agriculture biologique pour l'environnement sans occulter que les activités d'exportations génèrent des impacts négatifs.

i. L'impact de la mise en place de l'agriculture biologique.

Biotropical œuvre au développement de l'agriculture biologique au Cameroun, dans des régions encore préservées des pesticides et autres produits chimiques caractéristiques de l'agriculture conventionnelle.

Notre équipe d'évaluation ne possédant ni les compétences ni le temps nécessaire pour une étude approfondie de ces impacts, nous nous sommes contentés de souligner les résultats de travaux scientifiques.

Outre la production de fruits souvent plus riches en saveurs, en vitamines et minéraux éléments, l'agriculture biologique génère de nombreux impacts directs sur l'environnement. En effet, de nombreuses études scientifiques montrent des impacts significatifs sur la préservation de la biodiversité dans les zones attenantes aux exploitations, une plus grande qualité de l'eau en sous sol (l'absence d'engrais chimiques diminue la teneur en nitrate des eaux de ruissellement), ou encore une préservation de la fertilité des sols : augmentation de la biomasse microbienne⁷ de 20 à 30%.

⁷ Les organismes microscopiques composant la biomasse microbienne des sols participent notamment à la dégradation des composés organiques en éléments minéraux assimilables par les plantes.

Par exemple, des études faites dans des pays de l'OCDE avancent que l'agriculture conventionnelle génère des externalités négatives sur l'environnement, comme la pollution de l'eau et de l'air, des maladies, la destruction de la biodiversité, l'érosion des sols etc., que l'on peut chiffrer entre 30 et 350 dollars par hectare et par an (Pretty et al. 2000, Tegtmeier 2004). En revanche, l'agriculture biologique génère moins d'externalités négatives et peut contribuer à restaurer des écosystèmes endommagés (Pretty et al. 2005).

Les émissions de gaz à effet de serre

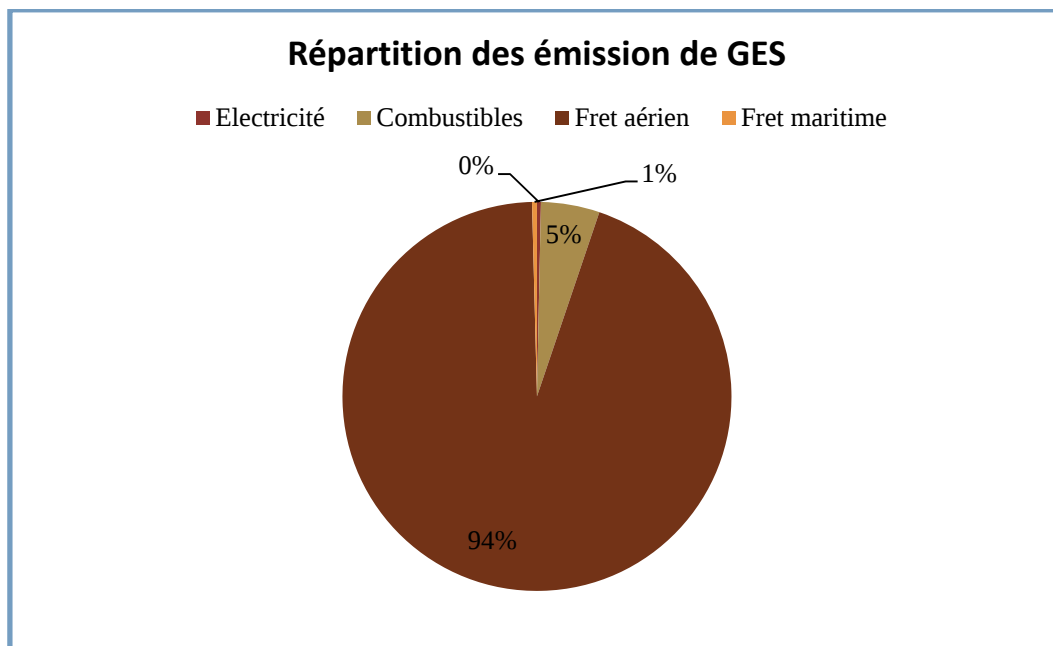
Biotropical, comme la majorité des entreprises, génère des gaz à effet de sphère (GES) au niveau de la production et de la vente de ses produits. Afin de rendre compte le plus précisément possible de cet impact en 2011, nous avons utilisé une méthode d'évaluation d'émission des gaz à effet de serre respectant un cadre bien défini. Nous avons identifié les principaux postes d'émissions de GES de Biotropical, c'est-à-dire les plus pertinents au vu de son activité :

- **Scope 1 : émissions directes liées à l'activité**
 - o Gasoil utilisé par le groupe électrogène : 5 656 litres⁸
 - o Gaz : 31,9 tonnes
- **Scope 2 : émissions indirectes énergétiques**
 - o Consommation électrique : 19 000 Kw/h
- **Scope 3 : autres émissions indirectes - Emissions liées aux exportations**
 - o Fret maritime : 73,1 tonnes exportées
 - o Fret aérien : 202,3 tonnes exportées

A partir de ces données nous avons calculé les émissions de GES en tonnes équivalent CO₂ grâce à des facteurs d'émission. Les résultats obtenus sont les suivants :

Sources d'émission de GES	TCO2eq	En pourcentage
Electricité	8,17	0,33%
Combustibles	120,9	4,88%
Fret aérien	2340,03	94,40%
Fret maritime	9,86	0,40%
TOTAL	2478,96	100%

⁸ Les données obtenues ne sont pas assez précises pour renseigner la consommation d'essence liée aux déplacements et transports de marchandises entre les lieux de production.



Biotropical a émis **2479 tonnes équivalentes CO₂** durant l'exercice 2011. Cependant il est nécessaire de tenir compte du volume d'activité à la source de ces émissions pour bien appréhender ce chiffre. Ainsi, 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 indique un découplage de la croissance de l'entreprise et de ses émissions de GES. Ces résultats s'expliquent par l'augmentation progressive de la part des produits transformés dans la production totale, ce qui a permis de favoriser les exportations maritimes.

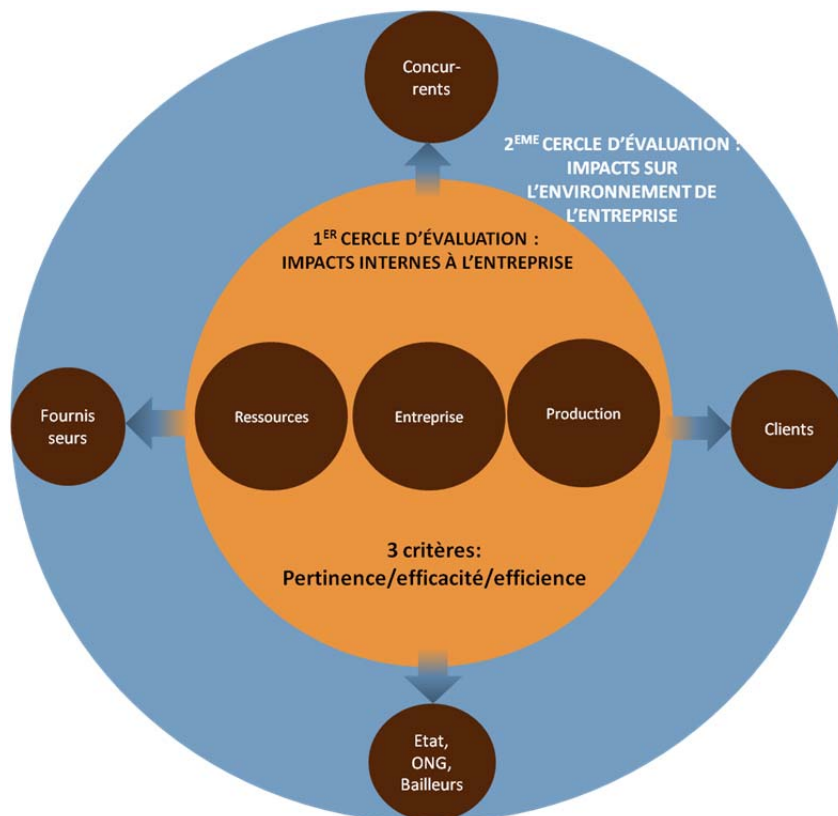
Outre la réduction des émissions GES, cette réorientation stratégique présente un certain nombre d'avantages : les produits transformés génèrent plus de valeur ajoutée, présentent moins de contraintes au niveau de la périssabilité des fruits (ce qui facilite la gestion des stocks des produits frais) et les exportations par bateau sont moins coûteuses que par avion.

Cependant, jusqu'à l'atteinte d'une masse critique qui réduira les délais entre deux exportations par container, l'augmentation de la production des produits transformés se traduira par une augmentation du BFR qu'il conviendra de financer.

Annexe 1 : Présentation de la méthodologie d'évaluation

Il existe une multitude d'évaluations qui diffèrent selon leur méthodologie, leurs objectifs ou encore la période à laquelle elles interviennent : analyse contributive ou attributive, évaluation de projet, d'impact, évaluation ex ante, in itinere, ex post etc. Dans cet ensemble multiple, nous avons identifié une méthodologie alliant approche pragmatique et crédibilité des résultats.

Nous nous sommes donnés pour objectif à la fois d'évaluer l'activité de Biotropical et ses impacts sur son environnement local. L'association de ces deux axes d'analyse, interne et externe, nous a permis d'identifier les liens de cause-à-effet entre le fonctionnement de l'entreprise et ses conséquences sur les parties prenantes. De ce fait, nous avons pu dresser un plan d'actions afin d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise et ainsi d'optimiser ses impacts. Le schéma suivant présente notre démarche théorique.



Pour mener à bien cette étude, nous nous sommes inspirés de la méthodologie qu'utilise la Commission Européenne pour l'évaluation de ses interventions, et l'avons adaptée à notre sujet d'analyse : une entreprise du secteur privé dans un pays en voie de développement.

Pour appréhender notre démarche d'évaluation à 360° de manière précise, il est tout d'abord nécessaire de présenter brièvement le concept « d'impact ». Nous nous intéresserons ensuite à notre approche, ses caractéristiques, et les principales difficultés et limites rencontrées durant le processus d'évaluation. De là nous pourrions présenter les actions complémentaires qui pourraient être entreprises pour approfondir les résultats de cette première mission.

Impact et contrefactuel

Définition de l'impact

Le terme d'impact dans son acception la plus large se définit comme un « **Effet à long terme, positif et négatif, primaire et secondaire, induit par une action de développement, directement ou non,**

intentionnellement ou non ». Une seconde définition le spécifie comme : « **l'ensemble des effets sur les bénéficiaires d'une action de développement qui sont strictement attribuables à cette action** ».

Une évaluation d'impact rigoureuse doit donc s'attacher à comprendre le caractère multidimensionnel de l'impact tout en essayant d'établir les liens de cause à effet entre le résultat observé et l'intervention étudiée.

Ces objectifs peuvent être atteints en utilisant différentes méthodologie. Certaines (évaluations expérimentales (randomisation) ou quasi-expérimentales) permettent de créer une situation contrefactuelle renseignant sur ce qu'il serait advenu si le projet n'avait pas eu lieu (dans notre cas, si l'entreprise n'avait pas existé ou n'avait pas eu la même politique). Ces approches impliquent un protocole et une logistique très importants qu'il ne nous était pas possible de répliquer. Néanmoins, d'autres méthodologies, basées sur la reconstitution théorique des liens de cause à effet permettent elles aussi d'évaluer les impacts et de comprendre leur cheminement.

Analyse attributive et contributive

Les évaluations basées sur l'utilisation d'un contrefactuel sont dites « attributives ». Elles comparent les changements observés avec un scénario « sans intervention » (contrefactuel) afin d'évaluer de manière quantifiable la part directement attribuable au projet.

Cette approche diffère des évaluations dites « contributives » qui visent à démontrer si l'intervention est une des causes (et non plus la cause unique) des changements observés. Ces démarches ne nécessitent pas la construction de contrefactuel mais repose sur un ensemble d'hypothèses présentant la chaîne de causalité. L'objectif de l'évaluation est alors de collecter les données nécessaires à la description empirique de chaque maillon de la chaîne causale afin d'être en mesure d'infirmer ou non ces liens de cause à effet, d'en affiner la connaissance et d'en déterminer les implications.

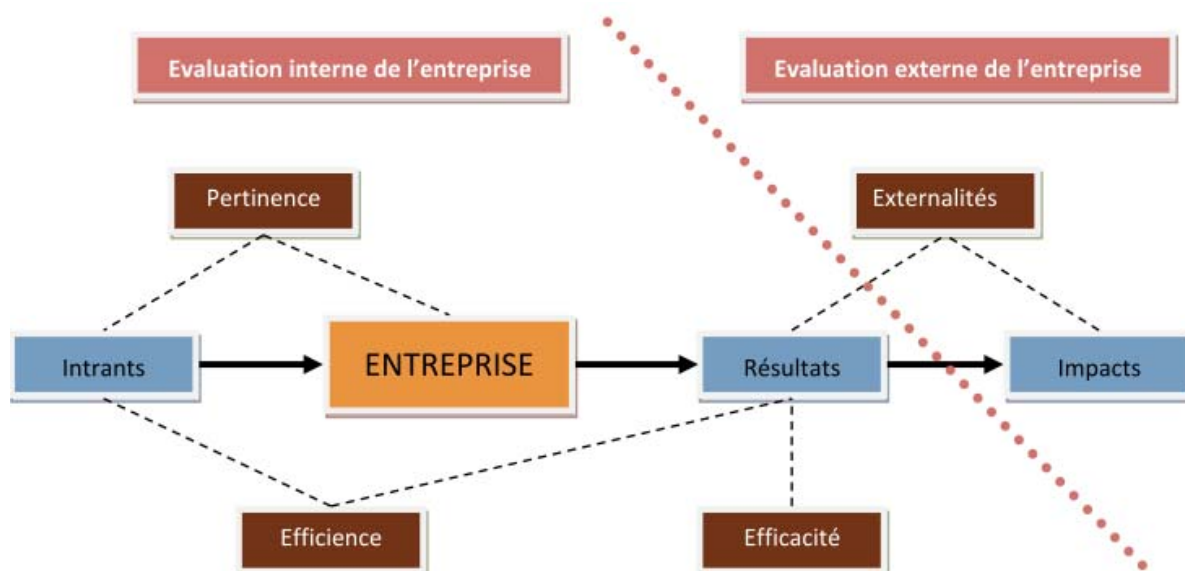
Pour résumer, là où l'analyse attributive se donne pour objectif d'isoler et de quantifier exclusivement l'impact d'un projet en neutralisant les autres facteurs susceptibles d'y avoir contribué, une analyse contributive a pour but d'étudier de quelle manière un projet contribue à un effet précis en confirmant (ou infirmant) les liens de causalité.

Après réflexion, la méthode d'analyse de projet utilisée par la Commission Européenne nous est apparue adaptée à nos moyens et objectifs. Cette approche correspond à une analyse contributive.

Utilisation de la méthode de la Commission Européenne

En plus de s'intéresser aux effets d'un projet, une évaluation doit également traiter un ensemble de questions portant par exemple sur le ciblage de l'intervention, sa pertinence vis-à-vis du contexte, ses mécanismes, ou encore la durabilité de ses impacts selon les bénéficiaires.

Comme l'illustre le schéma suivant, un projet s'intègre dans une chaîne causale dont chaque maillon représente un point d'analyse. Les critères d'évaluation utilisés (en marron foncé) représentent les angles d'évaluation. Enfin, les deux parties distinctes soulignent le fait que notre approche n'est pas uniquement centrée sur l'impact, mais sur le projet dans sa globalité.



Si les liens entre « intrants » et « Entreprise » et « Entreprise » et « résultats » sont sans ambiguïté et ont pu faire l'objet d'une analyse directe, la relation entre « résultats » et « impacts » n'est pas de nature si univoque. Les impacts, qui par définition, n'appartiennent pas au champ d'intervention de l'entreprise, doivent être pensés, et donc évalués, en termes d'hypothèses sur les liens de causalité qui les sous-tendent.

Afin de mettre au jour ces relations de cause-à-effet, et d'apprécier l'ensemble des canaux de transmission possibles de l'impact, nous avons suivi le protocole suivant :

- Conception d'une matrice du cadre logique
- Rédaction des questions d'évaluations en fonction de la logique d'intervention
- Choix des critères de jugement et des indicateurs
- La rédaction de questionnaires précis pour l'ensemble des parties prenantes étudiées

La matrice du cadre logique

Cet outil présente les objectifs de l'intervention, leur imbrication, et les actions réalisées pour les atteindre. Les relations ainsi spécifiées permettent de faire apparaître la **logique d'intervention**, c'est-à-dire l'ensemble des hypothèses faites pour expliquer comment l'intervention va produire les effets attendus. Cette étape permet de choisir judicieusement les questions d'évaluation.

Questions et critères d'évaluation

Ces questions servent à focaliser le travail d'analyse sur un certain nombre de points clés afin de permettre une collecte d'information mieux ciblée et une réflexion plus approfondie. Cela s'avère particulièrement nécessaire quand l'objet d'étude est multidimensionnel, comme c'est le cas ici. Le choix de ces questions garantit que la définition du périmètre de l'étude n'est pas biaisée par la facilité d'obtention des données, le poids des différentes parties prenantes ou les préjugés de l'équipe d'évaluation.

Ces questions font référence aux critères d'évaluation (pertinence, efficacité, efficience, durabilité, impact) qui représentent les différents « angles de vue » d'analyse. Tenir compte de ces critères permet de garantir une évaluation complète, sans omission d'un caractère d'examen pertinent (par exemple, l'efficience et la durabilité).

Les questions ont été sélectionnées en fonction de l'utilité supposée des réponses qu'elles allaient générer, et selon leur faisabilité (ou « évaluabilité »). Il est conseillé de ne pas choisir plus d'une douzaine de questions, sans quoi les limites techniques de l'étude empêcheront d'obtenir des réponses pertinentes.

Les questions d'évaluations auxquelles nous avons voulu répondre sont les suivantes. Elles sont organisées en fonction des critères auxquelles elles font référence :

Pertinence

- Dans quelle mesure le positionnement de Biotropical sur l'agriculture biologique d'exportation apparaît pertinent d'un point de vue financier ?
- Dans quelle mesure le positionnement de Biotropical sur l'agriculture biologique d'exportation apparaît pertinent par rapport au profil de l'entrepreneur?
- Dans quelle mesure le positionnement de Biotropical sur l'agriculture biologique d'exportation apparaît pertinent par rapport aux conditions locales de production?
- Dans quelle mesure le schéma d'organisation et de contractualisation entre Biotropical et les agriculteurs apparaît-il adapté au contexte de production?

Efficacité

- Dans quelle mesure les objectifs financiers ont-ils été atteints par Biotropical?
- Dans quelle mesure Biotropical a amélioré les conditions salariales et sociales de ses employés?
- Dans quelle mesure Biotropical a contribué à l'augmentation de la production des producteurs locaux?

Efficiences

- Dans quelle mesure le processus de transformation est-il maîtrisé?
- Dans quelle mesure l'organisation et la gestion des RH est-elle source de productivité?

Durabilité

- Dans quelle mesure Biotropical, en tant que pionnier, a-t-elle contribué de manière durable à l'émergence d'une filière biologique au Cameroun?

Impact

- Dans quelle mesure Biotropical a contribué à l'amélioration des conditions de vie des producteurs locaux?
- Dans quelle mesure Biotropical a-t-elle généré un impact (positif et négatif) sur l'environnement ?

Indicateurs d'évaluation

Parallèlement à la conception des questions d'évaluation, il est nécessaire de définir des indicateurs. Ces derniers permettent de spécifier de manière précise les données qui doivent être collectées durant la phase d'enquête et ainsi d'éviter de collecter une trop grande masse d'information non pertinente. Un bon indicateur doit être « SMART », c'est-à-dire répondre aux critères suivant : Significatif, Mesurable, Acceptable, avec un Responsable, et Temporellement défini.

Difficultés et limites

Tout d’abord la réalité du terrain s’est avérée plus complexe que le cadre théorique ne le laissait supposer de prime abord. La multiplicité des parties prenantes et des dimensions d’évaluation ont révélé un faisceau de causes et de conséquences enchevêtrées. Les limites humaines et techniques de la mission nous ont conduit à occulter certains phénomènes que nous n’avions pas les moyens d’approfondir.

Ensuite, nous avons été confrontés durant notre phase d’enquête à un certain nombre de difficultés logistiques (organisation des plannings, déplacement dans des régions enclavées, saison des pluies etc.) et humaines (difficulté de la langue lors des entretiens avec certains producteurs, réticence à parler avec un étranger, réticence à communiquer des informations commerciales etc.). Bien sûr, notre souci constant a été de minimiser au maximum ces biais de réponses en recoupant les informations obtenus auprès des différentes sources. Cependant, il est difficile de les faire disparaître dans leur totalité. Nous pouvons par exemple, signaler un biais de « myopie » dans notre raisonnement puisque les effets de long terme nous échappent, ou encore un biais « d’empathie » qui relève d’une tendance à accorder une importance plus grande à des phénomènes qui touchent de manière négative les populations interrogées.

Enfin, le biais le plus important de notre évaluation est de nature exogène. Il relève de la perte par Biotropical de sa certification. Cet épisode a fortement affecté les employés et certains producteurs en relation avec l’entreprise, influençant de fait les réponses qui nous ont été données. Il nous a alors fallu être vigilants pour discerner dans les réponses obtenues ce qui relevait de la relation de long terme de ce qui était dû à cet évènement, certes temporaire, mais aux conséquences importantes.

Pistes d’approfondissement

Pour renforcer la robustesse des conclusions, cette étude pourrait être complétée par la mise en place d’un contrefactuel solide et par l’accroissement de la taille de l’échantillon interviewé. Bien que nous ayons cherché à le faire dans la mesure du possible, il aurait été intéressant de disposer d’un échantillon conséquent de producteurs n’appliquant pas les normes biologiques, ou des producteurs étrangers à Biotropical. Cela permettrait de mieux dégager les caractéristiques du scénario de référence.