**DOSSIER SOUMIS AU F3E n° 79 EP**

# PROMOTION DES PRODUITS AGRO-ALIMENTAIRES AFRICAINS SUR LES MARCHES BIOLOGIQUES EUROPEENS

## Le cas des fruits séchés du Cameroun

## RAPPORT TECHNIQUE DE FIN D'ETUDE


- RESPONSABLE DE L'ETUDE — **GERES**
  F. THUILLIER & A. GUINEBAULT

- PARTENAIRES CAMEROUNAIS — **AGRO - PME**
  N. MONKAM & M. NJIETCHEU

  **ASPABIC**
  P. BOMIA

- PARTENAIRES EUROPEENS — **SETRAB**
  J.M. LEVEQUE

  **ECOCERT INTERNATIONAL**
  M. REYNAUD

Fabrice THUILLIER
Aubagne, le 28 Novembre2000
Nos réf. : RFT739.CAM.SEC.doc



2, cours Foch • 13400 Aubagne • France

**Tél** 33 (0)4 42 18 55 88 • **Fax** 33 (0)4 42 03 01 56

**Email :** geres@free.fr • **Web :** http://geres.free.fr/

**Association loi 1901** • N° SIRET **314 152 836 00024** • Code **APE 731 Z**

# SOMMAIRE

**I. CADRE DE L'ETUDE ..... 3**

I-1 PREAMBULE ..... 3
I-2 RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE ET DU CONTEXTE ..... 3
I-3 CALENDRIER DE L'ETUDE ..... 3

**II. L'ETUDE PREALABLE ..... 4**

II-1 DESCRIPTION GENERALE DU SECTEUR BIO AU CAMEROUN ..... 4
II-2 PRESENTATION DES MARCHES EUROPEENS ..... 5
II-3 DIAGNOSTIC LOCAL DES ACTEURS ..... 8

**III. ANALYSE TRANSVERSALE DU SECTEUR ..... 19**

III-1 STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES ..... 19
III-2 COMMERCIALISATION ..... 19
III-3 MAITRISE DE LA PRODUCTION ..... 20
III-4 CERTIFICATION ..... 20
III-5 STRUCTURATION PROFESSIONNELLE ..... 21

**IV. PROPOSITIONS GERES / AGRO PME RELATIVES AU DISPOSITIF D'APPUI ..... 21**

IV-1 CONTENU DU DISPOSITIF D'APPUI ..... 21
IV-2 ENJEUX ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DU DICABIO ..... 22
IV-3 SCHEMA STRUCTUREL POUR LA MISE EN ŒUVRE DU DICABIO. ..... 22

**V. CONCLUSIONS DE L'ETUDE ET SUITES A DONNER ..... 24**

***ANNEXES ..... 26***

2, cours Foch • 13400 Aubagne • France

**Tél** 33 (0)4 42 18 55 88 • **Fax** 33 (0)4 42 03 01 56

**Email :** geres@free.fr • **Web :** http://geres.free.fr/

**Association loi 1901** • N° SIRET **314 152 836 00024** • Code **APE 731 Z**

# I. CADRE DE L'ETUDE

## I-1 PREAMBULE

En juin 1999, le F3E apportait un co-financement pour la réalisation de l'étude préalable suivante intitulée : « Promotion des produits agro-alimentaires africains sur les marchés biologiques européens – Le cas du Cameroun ».

Le présent rapport a pour objet de rendre compte des conclusions issues de l'étude.

## I-2 RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE ET DU CONTEXTE

Geres, ONG technique française spécialisée sur le thème de la valorisation post-récolte des produits agricoles, travaille depuis plusieurs années sur l'offre en fruits et produits séchés africains pour les marchés biologiques européens.

Face à une demande soutenue des opérateurs du Cameroun, relayé par l'association ASPABIC (promotion de la bio au Cameroun) Geres, en partenariat avec un bureau d'études local, AGRO PME, a proposé au F3E une approche structurante avec une étude préalable qui consiste à :

* Approche de la clientèle européenne,
* Diagnostic technique local du secteur,
* Etude de la mise en œuvre d'un dispositif d'appui.

La démarche opérationnelle consiste à mobiliser les opérateurs économiques de la filière à travers 2 ateliers de concertation enter coupés des travaux de diagnostic / réflexions pour l'équipe d'exécution.[1]

## I-3 CALENDRIER DE L'ETUDE ET CONTENU DES ACTIVITES

La réalisation de l'étude s'est étalée sur 17 mois selon le chronogramme suivant :

| OPERATIONS | DATE DE DEBUT | DUREE |
|---|---|---|
| * Approche des marchés européens | Fév. 99 | 6 mois |
| * Déblocage de la 1ère tranche | Juin 99 | |
| * Contractualisation Geres/Agro PME/Aspabic | Sept.99 | 1 mois |
| * Mission Geres au Cameroun | Janv.00 | du 23/01 au 02/03/00 |
| * 1 atelier de concertation | | 27 /28 Janv.00 |
| * Travaux de diagnostic | Fev.00 | 3 mois |
| * Mission Geres au Cameroun | Mai 00 | du 16 au 26/05 |
| * 2ème atelier de concertation | | 18/ 19 mai 00 |
| * Elaboration du dispositif | Mai 00 | 4 mois |
| * Rapport final | Oct.00 | 2 mois |

Dans le respect de la démarche opérationnelle prévue , l'étude a connu 4 phases de travaux :

- Démarrage / cadrage avec les acteurs au cours d'un atelier de concertation[2].

[1] *Voir annexe I.a.*

- Diagnostic local des acteurs sur le terrain.
- Restitution / réflexions stratégiques avec les acteurs au cours du 2ème atelier[3].
- Internalisation et conclusions des intervenants.

Par rapport au cadrage prévisionnel, la différence se situe au niveau des zones d'intervention de l'étude avec un recentrage sur le Sud (Yaoundé) et Sud-Est (Douala) au dépend du Nord (Garoua), suite aux désistements des acteurs de cette zone.

# II. L'ETUDE PREALABLE

## II-1 DESCRIPTION GENERALE DU SECTEUR BIO AU CAMEROUN

Le développement de la filière biologique au Cameroun est l'œuvre de quelques acteurs. On pourrait situer les premières transactions dans les exportations des produits biologiques au début des années 90. Le pionnier dans le secteur bio est l'entreprise EXABIO éclatée en deux entités TPA/EXODOM et EXPORT-AGRO.

Créée en 1987 par deux amis, Jean-Pierre IMELE et Jean Martin TETANG, EXABIO exportait à ses débuts des fruits frais exotiques dans les marchés ethniques de l'Europe. Quelques 200 à 300 kg de produits étaient ainsi exportés chaque semaine.

C'est alors que les promoteurs découvrent l'opportunité que représentait la diversification vers les produits biologiques. Les premiers produits biologiques commercialisés seront essentiellement des produits de cueillette (mangue, banane « batié ») reconnus comme biologiques par la structure de certification ECOCERT.

La demande de produits croîtra assez rapidement pour atteindre plus de 5 tonnes de produits frais par semaine. Aussi, ne pouvant satisfaire cette demande, les promoteurs comprendront très vite qu'il fallait développer l'amont agricole. Ils s'investiront dans la vulgarisation par le biais de l'Association de Promotion de l'Agriculture Biologique au Cameroun (ASPABIC) avec l'appui de Mme BOMIA alors inspectrice d'ECOCERT. L'association se propose d'informer et d'encadrer les producteurs de la filière.

Partis des produits frais, la volonté d'optimisation de la production par une valorisation des écarts de triage des fruits à l'exportation, emmène les promoteurs à s'engager sans trop de succès dans le séchage. Plusieurs séchoirs commandés auprès des artisans locaux permettront d'écouler sur les marchés de produits de qualité inférieure. Aussi, à la suite des résultats mitigés les promoteurs préfèreront sous-traiter cette fonction en achetant des produits séchés auprès des entreprises certifiées dans un projet commun.

En 1999, les volumes exportés du Cameroun étaient estimés à plus de 26 tonnes de fruits séchés. Une moyenne de 10 tonnes de fruits frais (ananas, banane, mangue, papaye) ont été expédiées chaque semaine au cours de la même année.

Les principaux producteurs de la filière sont :

- TPA et EXPORT-AGRO nées de la scission d'EXABIO ;
- AGRO-BIO initialement certifiée EXODOM
- TPN entrée dans le séchage sur financement TPA/EXODOM ;
- KLYNE-FOOD certifiée EXODOM ;
- TALESS (fabricant de séchoir et producteur)

[2] Annexe I.b
[3] Annexe I.c

- SYMU et DOGPASS du groupe TERRESPOIR, structure faîtière des producteurs.

Si les volumes ont sensiblement augmenté au fil des années à la faveur des prix initiaux plus stimulants (8000 FCFA/kg de mangue séché en 1997 contre 4500 en 2000), force est de reconnaître que l'engouement pour cette production s'enlise avec le nivellement des prix vers les prix du marché conventionnel.

Le panorama du secteur[4] est détaillé en annexe.

## II-2 PRESENTATION DES MARCHES EUROPEENS

Cette partie de l'étude s'est déroulée autour du Salon International de la Bio : BIOFACH qui s'est tenu en Février 99 à Nuremberg. Elle a consisté à rencontrer la plupart des intervenants des 3 pays ciblés : Allemagne, France, Pays-Bas concernés par le secteur produits biologiques tropicaux transformés.

On retrouve le contenu du rapport final issue de cette consultation en annexe II.b.

L'étude a porté sur 7 produits, à savoir :
* 4 fruits séchés : banane, mangue, papaye, noix de coco,
* 3 épices et plantes aromatiques : gingembre, piment, fleurs d'hibiscus.

Les entretiens avec les acteurs bio (courtiers, importateurs, grossistes,….) ont porté sur l'offre actuelle et la demande à venir sur les produits sus-cités.

Pour comprendre la restitution[5], il faut retenir que le milieu du commerce bio est à la fois confidentiel et peu transparent, il ressort que les informations jugées utiles, comme le cahier des charges d'un bon produit, ne sont pas divulguées en dehors d'une relation commerciale établie. Il en est de même sur les intentions d'achat (volume, prix) à court et moyen terme. Néanmoins, il ressort les éléments suivants

### LES OPPORTUNITES

#### Les forces et faiblesses du marché

Du point de vue de l'exportateur (producteur), les forces et faiblesses / opportunités et risques du marché peuvent se résumer ainsi:

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| ♦ Marché en croissance potentielle dans le | ♦ Opacité du marché |

[4] Annexe II.a
[5] Annexe II.b

| | |
|---|---|
| bio alors que le marché conventionnel est saturé<br>♦ Possibilités de réaliser des marges intéressantes<br>♦ Opérateurs européens sensibles au commerce équitable et au respect de l'environnement | ♦ Rapport coût de transport / quantités demandées très élevé<br>♦ Prix au consommateur très élevé, à cause des marges parfois extravagantes des importateurs et transformateurs, ce qui freine la croissance<br>♦ La certification: une forte contrainte |
| **Opportunités** | **Risques - menaces** |
| ♦ Intérêt marqué des importateurs européens, et surtout des importateurs hollandais et anglais<br>♦ Possibilités d'innover<br>♦ Développer des produits rares et demandés (gingembre, piment)<br>♦ Un produit de qualité trouvera toujours des débouchés<br>♦ Offrir conjointement des bananes, ananas, mangue et papaye de bonne qualité | ♦ Très grande exigence de l'importateur en termes de:<br>- Qualité du produit<br>- Constance dans la qualité du produit<br>- Fiabilité du producteur<br>♦ Dépendance face aux importateurs en gros (difficulté d'obtenir un cahier des charges précis avant production)<br>♦ Confiance altérée du consommateur dans la certification |

### COMMENT SEDUIRE UN IMPORTATEUR ?

On remarque que les opérateurs hollandais sont les plus ouverts à toute offre de produits nouveaux, avec un exigence constante: qualité et fiabilité.

#### Les exigences de l'importateur

Les foires du type de Bio Fach constituent, avec le bouche à oreille, le moyen le plus courant d'établir des partenariats.

La qualité est le critère n°1 de choix d'un fournisseur et de ses produits. Il importe que la qualité présentée en échantillon soit identique à la qualité des livraisons. Il est intéressant de noter que la qualité vient systématiquement en première position de critère de choix, le prix ne venant que en deuxième, voire troisième position.

Les autres caractéristiques (taille, forme, etc.) sont définies en fonction de la commande spécifique et répercutées dans le cahier des charges du producteur. Dans ces conditions, le producteur devra s'assurer, dans la mesure du possible, d'avoir un cahier des charges et un contrat avec son acheteur avant de se lancer dans la production. Le producteur doit donc être capable d'offrir:

- une flexibilité dans le production afin de répondre à des cahiers des charges différents selon la commande de l'importateur;
- un respect total du cahier des charges.

Outre la qualité du produit, le producteur doit pouvoir assurer une qualité dans les relations commerciales en respectant ses engagements, en étant disponible et rassurer son client lointain sur la bonne marche des opérations.
Les importateurs se répartissent en deux catégories distinctes: ceux qui font du commerce pur et ceux qui font du commerce équitable (voir 2.1.1). Le producteur doit pouvoir s'adapter au type d'opérateur car les relations varient considérablement selon qu'il s'agit de l'un ou de l'autre.

L'exigence de l'importateur se situe à tous les niveaux:

- qualité du produit en conformité avec l'échantillon;
- respect des délais de livraison;
- possibilité de communiquer avec le producteur (à cet égard, les importateurs hollandais ont quelque difficulté à travailler avec des producteurs africains francophones).

Négocier avec ces importateurs n'est pas chose aisée. Ils ont parfois tendance à oublier les contraintes du terrain pour ne voir que la contrainte de leurs clients eux-mêmes très exigeants. De plus, se lier avec l'un d'eux peut s'avérer dangereux s'il décidait de rompre son partenariat. De ce point de vue, il peut être plus judicieux de travailler avec un agent local connaissant tant les contraintes de la production que les contraintes des marchés européens. Cet agent local, ayant lui-même plusieurs débouchés, est aussi moins sensible aux défaillances de l'un ou l'autre importateur. Cette conclusion est confirmée par une étude réalisée par l'International Trade Centre sur les fruits séchés tropicaux.[6]

Dans la mesure du possible, le producteur devra privilégier des contacts avec des importateurs répondant aux critères du commerce équitable. Inscrite dans la durée, la coopération s'apparente davantage à une relation de partenariat dans le développement qu'à une relation commerciale pure. Ces arguments ne laissent pas insensibles le consommateur européen.

## CONCLUSIONS DE L'ETUDE DES MARCHES

Les recherches auprès des opérateurs français, hollandais et allemands permettent de dégager certaines tendances:

1. La taille du marché en tonnage reste très difficile à évaluer. Le marché allemand est de loin le marché le plus important, importance des quantités sans comparaison avec la France et même la Hollande. Une grande partie des importations françaises transitent par la Hollande.

2. Comme l'ensemble du marché bio, les marchés des fruits et épices/herbes tropicaux séchés continuent de croître. Cette croissance est pourtant moins rapide que prévu, alors que le marché conventionnel semble stagner (voire décliner pour certains produits). Selon les opérateurs, les potentiels de croissance sont importants, pouvant aller jusqu'à 5%, voire 10% de la consommation[7].

3. Le marché européen du bio attend un produit de qualité constante. Les importateurs, qui ne peuvent se permettre de décevoir leurs clients, ne peuvent transgresser cette exigence et certains sont prêts à faire des efforts importants pour aider les producteurs dans leur démarche qualité. Ils trouvent dans cette approche un intérêt pour eux-mêmes tout en défendant des principes de commerce équitable.

4. Les qualités requises pour les fruits sont: un goût sucré, une apparence naturelle et homogène, une consistance moelleuse.

[6] "Dried / dehydrated tropical fruit - a survey of major markets", International Trade Centre (World Trade Organisation), 1994

[7] "Exporting organic foods" - étude de marché réalisée en 1998 par l'International Trade Centre (World Trade Organisation) et résumée dans la revue Forum de l'ITC

5. Les clients européens attendent de leurs fournisseurs une grande fiabilité, notamment en termes de respect du cahier des charges de production. Ceci est particulièrement important sur le marché très contrôlé et labellisé du bio.

6. Une forte concurrence sévit dans le monde de la certification bio, ce qui n'améliore pas le caractère pour le moins opaque du marché. Cette situation devrait être modifiée par l'entrée en vigueur de la norme ISO / CEI 65.

7. En matière de fruits tropicaux bio, le produit séché n'est pas nécessairement celui voué au plus bel avenir: des produits tels que les pulpes et concentrés, voire les surgelés, utilisables notamment pour les jus et les aliments pour bébés peuvent constituer des pistes intéressantes de développement, d'autant qu'ils permettent une utilisation plus complète du fruit (réduction des déchets).

8. Le marché est demandeur, quoique en faible quantités, de piment bio entier ou en poudre (qui est rare) et de gingembre bio (en particulier pour le marché hollandais). Toutes sortes d'épices, à condition qu'ils soient *réellement* Bio, trouvent demandeurs.

9. Certains pays producteurs ayant su, grâce à l'aide de bailleurs de fonds étrangers, organiser leurs exportations et gagner la confiance des clients européens, dominent les marchés hollandais et allemands. On pense en particulier au Sri Lanka. Les pays francophones africains percent moins facilement auprès des opérateurs du Nord de l'Europe pour des questions de langue et de capacité à se structurer.

10. Les opérateurs hollandais sont extrêmement ouverts à toute proposition de coopération ou d'envoi d'échantillon. Commerçants exigeants, ils sont aussi les plus réactifs. Sur le marché spécifique du fruit séché tropical, la Fondation Good Food peut constituer un interlocuteur de choix. Il en va de même pour Euroherb sur le marché des épices et herbes.

11. La valeur ajoutée importante que constitue le conditionnement est réalisée en Europe. Les marges réalisées par les importateurs et les grossistes paraissent parfois tout à fait extravagantes. Elles freinent la croissance de ce marché dont la principale faiblesse est le niveau élevé des prix.

12. La distribution des produits bio en France, Allemagne et Pays-Bas passe encore principalement par des réseaux spécifiques. La grande distribution se lance dans des produits pour lesquels elle est sûre de ne pas subir de rupture d'approvisionnement.

## II-3 DIAGNOSTIC LOCAL DES ACTEURS

Pour chacun des 9 acteurs diagnostiqués dans le cadre de l'étude, une fiche de synthèse rédigé selon la méthode SWOFT permet de faire ressortir les points clés pour structurer l'analyse transversal du secteur qui s'ensuit.

# T P N

## PRESENTATION

| | |
|---|---|
| Activités : | Séchage des fruits |
| Localisation : | Douala, Nkolmintag, rue de l'aéroport |
| Forme juridique : | Groupe d'Initiative Commune |
| Année de début d'activités : | 1997 |
| Noms des promoteurs : | POUATCHA Louis<br>TCHOUAKO Christophe |
| Produits : | PS1 = Banane;PS2 = Mangue ;PS3 = Ananas |
| Nombre d'employés permanents : | 6 |
| Nombre de temporaires : | 6 |
| Nombre de mois d'activité / 12 : | 12 |
| Production (1999): | 10 tonnes fruits séchés |
| Chiffre d'affaires (1999) : | 30 millions F CFA |
| Principal Client : | TPA/EXODOM |

## FORCES ET OPPORTUNITES DE L'ENTREPRISE

- Chiffre d'affaires en nette croissance depuis le début des transactions avec TPA/EXODOM ; toute la production vendue au seul client ;
- L'activité dégage des bénéfices substantiels ;
- Les charges d'exploitation sont faibles et maîtrisées ; le client supportant l'emballage et les frais d'expédition ;
- Les produits sont de qualité constante ;
- Les fruits sont bien disponibles ; les coûts d'approvisionnement sont relativement bas ;
- Le taux d'utilisation des installations est satisfaisant.

## FAIBLESSES ET MENACES

- Pas d'engagement contractuel écrit avec le seul client et forte dépendance de celui-ci ;
- L'achat des mangues, bien que produits de cueillette, sur les marchés constitue un manquement grave aux normes de production biologique et ne permet pas d'assurer la traçabilité des produits (ceci par ignorance) ;
- Le site de production est inadapté, le plan de masse et les flux des produits ne respectent pas le principe de la marche en avant ;
- Les séchoirs sont peu performants (énergivores).

2, cours Foch • 13400 Aubagne • France

**Tél** 33 (0)4 42 18 55 88 • **Fax** 33 (0)4 42 03 01 56

**Email :** geres@free.fr • **Web :** http://geres.free.fr/

**Association loi 1901** • N° SIRET **314 152 836 00024** • Code **APE 731 Z**

# AGRO - BIO

**PRESENTATION**

| | |
|---|---|
| Activités : | Production et exportation des fruits frais |
| Forme juridique : | Groupe d'Initiative Commune |
| Année création / légalisation : | 1997 / 1999 (mai) |
| Promoteur : | M. MALEDY Omer |
| Zone d'implantation : | Missole à 25 km de Douala |
| Type de spéculations : | Ananas et papaye solo |
| Nombre d'employés permanents: | 7 |
| Nombre de temporaires : | 18 |
| Nombre de mois de fonctionnement : | 12 |
| Expéditions moyennes : | 2 à 7 tonnes de fruits par semaine |
| Principal client : | Hémisphère Sud |

**FORCES ET OPPORTUNITES**

- En très peu de temps, le promoteur s'est professionnalisé en tirant des leçons des difficultés rencontrées (au niveau de la production et de la commercialisation) ; l'organisation et la planification de ses cultures qu'il synchronise bien avec la demande en témoigne ;
- La surface financière du promoteur et l'expérience acquise auprès de l'office de commercialisation des produits de base devenu Office National du Café et du Cacao sont des atouts pour asseoir la crédibilité d'une entreprise tournée vers l'exportation. Le contrat direct noué avec HEMISPHERE SUD en est une illustration. En pourparler avec AUCHAN, il envisage produire des fruits séchés. Après avoir assis son système d'approvisionnement pour honorer sans faille ses engagements (régularité);
- Le seul client achète toute la production à un prix négocié permettant à l'entreprise de dégager des bénéfices substantiels qu'elle réinvestit ;
- La plantation de création récente a un sol au couvert végétal encore riche ne nécessitant pas beaucoup de fertilisants ;
- Le coût du flux aérien améliore la compétitivité des produits (350 FCFA/kg de Douala à Paris) ;
- Les surfaces cultivées et projetées témoignent de l'intérêt pour une activité déjà rentable.

**FAIBLESSES ET MENACES**

- AGRO-BIO est exposé à une décote de l'origine Cameroun du fait de la contrefaçon de certains concurrents véreux qui cherchent à contourner la réglementation en écoulant des produits récoltés dans les parcelles conventionnelles et vendus sous le label « bio » ;
- Les problèmes d'attaques de plants dans les parcelles sont peu maîtrisés au vu des méthodes de lutte (mise en quarantaine) ;
- Le système d'irrigation (puits) ne couvre pas suffisamment les besoins en eau de la parcelle ;
- AGRO-BIO ayant beaucoup investi dans la culture de l'ananas aura des difficultés à synchroniser et planifier ses récoltes au cas où l'induction florale au carbure de calcium viendrait à ne plus être acceptée.

# EXPORT - AGRO

**PRESENTATION**

| | |
|---|---|
| Activités : | Production – Transformation – Exportation des produits biologiques frais et séchés |
| Forme juridique : | Société à Responsabilité Limitée (SARL) |
| Année création /légalisation | 1986 /1988 (EXABIO) |
| Promoteur : | Jean Martin TETANG |
| Localisation : | Douala |
| Produits séchés : | PS1 Ananas ; PS2 banane ;PS3 mangue |
| Nombre d'employés permanents: | 7 |
| Nombre de temporaires : | 6 |
| Nombre de mois de fonctionnement : | 12 |

**FORCES ET OPPORTUNITES**

- Pionnier de la production biologique au Cameroun, le promoteur cumule une dizaine d'années d'expérience éprouvée dans l'activité. Son positionnement sur les produits séchés haut de gamme par un projet d'acquisition d'un déshumidificateur procède des leçons tirées des échecs passés ;
- EXPORT – AGRO a une bonne connaissance des exigences en matière de qualité des clients européens. Le dynamisme de son promoteur qui participe régulièrement aux rencontres professionnelles affine davantage sa vision de l'évolution du marché et des innovations technologiques (production, transformation) ;
- L'entreprise dispose d'une bonne logistique pour assurer ses approvisionnements et ses expéditions (véhicules, entrepôts) ;
- Le système de collecte des fruits bord champ réduit les pertes à la réception ;
- Les investissements matériels sont importants et réalisés quasiment sur fonds propres (80 millions FCFA) ;
- L'entreprise est propriétaire d'un certificat pour les fruits séchés à HIMO Suisse.

**FAIBLESSES ET MENACES**

- Les unités de séchage montées par l'entreprise n'ont pas toujours été efficientes (consommation d'énergie élevée, produits de qualité médiocre, incendie du matériel, trop de refus après le séchage) ; l'entreprise au lieu d'acheter des outils éprouvés a plus investi dans la recherche-développement avec des fabricants locaux d'équipements peu expérimentés ;
- Il est à craindre que le coût de production des fruits séchés avec le déshumidificateur ne soit pas compétitif par rapport aux coûts des autres origines ;
- Aucun contrat ne fixe les prix et quantités de fruits à acheter auprès des fournisseurs en début de campagne ;
- La production endogène des parcelles ne couvre pas les besoins en matière et crée une dépendance à l'égard des fournisseurs qui n'honorent pas leurs engagements au moment de la récolte. Certains préfèrent placer leurs fruits aux autres clients à des prix plus rémunérateurs.

# TERRESPOIR

## ➪ PRESENTATION

| | |
|---|---|
| Forme juridique : | Groupe d'Initiative Commune |
| Année création / légalisation : | 1992 / 1994 |
| Activités : | Production – Transformation – Exportation |
| Responsable : | M. Eding |
| Siège : | Douala |
| Zones d'intervention : | Province du Centre – Littoral - Ouest et Sud-Ouest |
| Produits : | Fruits frais / Fruits séchés |
| Produits séchés : | PS1 Ananas ; PS2 banane ;PS3 mangue |
| Nombre d'employés permanents: | 6 |
| Nombre de mois de fonctionnement : | 12 |
| Principal Client : | Claro / marché solidaire |
| Fournisseurs produits séchés bio : | SYMU, DOGPASSI, FOUMBAN |
| Expéditions : | 15 tonnes produits séchés en 1999 |

## FORCES ET OPPORTUNITES

- Le bassin d'approvisionnement de la structure faîtière TERRESPOIR est suffisamment important pour lui permettre de rassembler des volumes négociés pour satisfaire la demande de ses clients ;
- Les prix rémunérateurs aux producteurs du segment de marché solidaire sont un facteur de stimulation de l'offre des exploitants à la base ;
- Le groupe TERRESPOIR dispose d'une bonne logistique pour assurer ses approvisionnements et ses expéditions ; le faible coût du fret aérien est un facteur de compétitivité ;
- Le personnel d'encadrement jouit d'une bonne expérience de terrain ;
- Le système d'organisation qui confine la structure à la centralisation des commandes clients, la ventilation des commandes aux membres et la centralisation des expéditions permet de mutualiser les coûts.

## FAIBLESSES ET MENACES

- L'atomicité des opérateurs disséminés (60 plantations) dans plusieurs provinces n'est pas de nature à faciliter l'encadrement technique des producteurs et garantir la fiabilité de l'origine bio ;
- Les commandes limitées enregistrées au niveau de TERRESPOIR du fait de son positionnement sur une niche (commerce solidaire) ne sont pas de nature à favoriser l'extension de la production à la base (15 tonnes de fruits séchés pour trois sécheurs bio) ; le principe de quota institué n'est pas toujours bien accepté par les fournisseurs ;
- La diversité des fournisseurs (sécheurs) combinée à la diversité des technologies ne facilite pas l'harmonisation des techniques de séchage. Aussi, les produits déjà de qualité passable sont souvent peu homogènes et peuvent difficilement pénétrer certains segments exigeants de marché;
- Le cadre de travail des unités de séchage ne satisfait pas aux normes d'hygiène et de salubrité recommandées dans l'activité.

# T P A

**PRESENTATION**

| | |
|---|---|
| Raison sociale : | Tropicale d'Agriculture (TROPIC-AGRI) |
| Forme juridique : | Entreprise individuelle |
| Année de démarrage / légalisation | 1997 / 1998 |
| Activités : | Production et exportation (frais et séchés). |
| Promoteur : | Jean Pierre IMELE |
| Produits : | Produits ethniques ; Fruits frais ; Fruits séchés |
| Produits séchés : | PS1 banane ; PS2 ananas ; PS3 mangue ; |
| Nombre d'employés permanents: | 16 |
| Nombre de mois de fonctionnement : | 12 |
| Chiffres d'affaires : | 40 millions F CFA |
| Principal client et partenaire : | EXODOM |

**FORCES ET OPPORTUNITES**

- Née de la scission d'EXABIO, TPA jouit comme EXPORT-AGRO d'une expérience éprouvée en matière d'exportation des produits biologiques vers l'Europe. Son promoteur en la personne de M. Jean-Pierre IMELE dont la vision et le dynamisme ont hissé l'entreprise parmi les leaders camerounais de l'exportation des produits biologiques et ethniques ;
- Le volume d'activité a sensiblement augmenté au fil des années et ce à la faveur de l'agressivité commerciale de son promoteur qui a référencé les produits auprès des distributeurs de renom sur le marché européen ;
- TPA jouit d'un atout commercial par rapport aux autres acteurs de la filière du fait qu'elle est garantie d'écouler toute sa production auprès de son partenaire EXODOM basée à Lyon qui les re dispatche ;
- La présentation des produits se rapproche des standards internationaux (étiquette attrayante avec code à barres qui améliore la traçabilité) ;
- L'entreprise a implanté des outils de gestion lui permettant d'améliorer la traçabilité et formé son personnel aux prescriptions du cahier des charges bio ;
- TPA dispose d'une bonne logistique de stockage et d'expédition (5 véhicules et 2 entrepôts) ;
- TPA valorise bien ses écarts de triage de frais en les plaçant auprès de ses fournisseurs de fruits séchés ;
- Les perspectives commerciales sont bonnes au regard du nombre de potentiels clients dénichés en Amérique ;
- La mangue séchée qui constituera à terme le produit phare de l'entreprise jouit d'atouts majeurs (qualités organoleptiques supérieures aux variétés souvent fibreuses et acides des autres origines).

**F**

**AIBLESSES ET MENACES**

- L'approvisionnement de l'entreprise en fruits séchés n'est pas garantie au regard des récriminations de ses fournisseurs peu satisfaits des modalités de règlement tatillonnes ;
- La production des plantations (surfaces viabilisées inférieures à 20 hectares) ne couvre pas les besoins de produits frais ; aussi l'entreprise s'approvisionne essentiellement

auprès de petits producteurs certifiés dont l'origine biologique des produits n'est pas toujours garantie.

# KLYNE FOOD

**PRESENTATION**

| | |
|---|---|
| Forme juridique : | Groupe d'Initiative Commune |
| Année création : | 1996 |
| Promoteur : | M. Esnest NZITCHOUN |
| Activité principale : | Séchage de fruits et épices |
| Localisation : | Yaoundé |
| Produits séchés : | PS1 banane ; PS2 Ananas ;PS3 mangue |
| Nombre d'employés permanents: | 2 |
| Nombre de temporaires : | 9 |
| Nombre de mois de fonctionnement : | 3 |
| Principal client : | TPA/EXODOM |

**FORCES ET OPPORTUNITES**

- Le promoteur en moins de deux ans a pu améliorer la qualité de ses relations commerciales avec le principal client TPA/EXODOM qui a accru sensiblement les volumes commandées ;
- Le séchoir électrique permet d'obtenir des produits finis de qualité (couleur, texture). Les pertes post-séchage sont inférieures à 1 % ;
- Le système d'approvisionnement en fruits bord champ permet de réduire les pertes à la réception et les différends avec les fournisseurs de l'entreprise ;
- Le pré-stockage en vrac des produits finis dans les caissons hermétiques améliore le délai de conservation.

**FAIBLESSES ET MENACES**

- Le promoteur s'est lancé dans l'activité sans étude préalable pour cerner les contraintes tant à l'amont qu'à l'aval. L'entreprise a connu des difficultés de plusieurs ordres au démarrage (commandes insuffisantes pour rentabiliser le séchoir, prix peu rémunérateurs) ;
- Le plan de masse des installations n'obéit pas aux normes prescrites en la matière de sécurité (croisement des produits de niveaux de salubrité différents) ;
- Le niveau d'activité de l'entreprise reste encore faible au vu du nombre de jours de fonctionnement du séchoir au cours de l'année (moins de 100 jours au cours de l'année) ;
- Les modalités de règlement tatillonnes de son client alourdissent les difficultés de trésorerie déjà rencontrées par l'entreprise ;
- L'absence de matériel de pesée de matières premières ne facilite pas le contrôle du processus pour optimiser les rendements ;
- L'entreprise ne couvre pas facilement ses besoins de financement du fait de la surface financière limité de son promoteur.

# TALESS

**PRESENTATION**

Raison sociale : TALESS
Forme juridique : GIC (Association d'ingénieurs)
Année création : 1982
Promoteur : M. TALLE
Activité principale : Fabrication séchoirs électriques et Production fruits séchés/R$D)
Localisation : Yaoundé

**DONNEES SUR LE SECHOIR**

| | ***Séchoir 1*** | ***Séchoir 2*** |
|---|---|---|
| Encombrement | 1,2 m x 1 m x 2 m | 1,4 m x 1 x 2,4 m |
| Puissance chauffe | 8 kw | 12 kw |
| Nombre chariots | 1 | 2 |
| Nombre de claies | 20 | 40 |
| Surface séchage | 11 m² | 18 $m^3$ |
| Capacité frais (mangue) | 70 kg | 100 kg |
| Production (mangue séchée) | 16 kg | 22 kg |
| Durée cycle | 24 heures | 24 heures |
| Consommation électricité | 6 kwh/kg séché | 8 kwh/kg séché |
| Prix | 2,5 millions en 1996 | 5 millions FCFA |

**FORCES ET OPPORTUNITES**

- Les séchoirs TALESS, d'une bonne ergonomie sont bien étanches. Les produits issus des séchoirs sont de qualité supérieure. Son coût est accessible aux petits producteurs ;
- Le service après-vente est assuré du fait de la grande disponibilité des techniciens du fabricant ;

**FAIBLESSES ET MENACES**

- Les charges récurrentes relatives à la consommation énergétique restent encore élevées ;
- Les essais d'optimisation ne sont pas achevés et les recherches ne sont pas effectuées de façon systématique. Les axes d'optimisation sont définis à tâtons et induisent d'importantes dépenses pour l'achat de fruits frais ;
- Les protocoles de fabrication ne sont pas encore arrêtés ; c'est chez le client que s'effectue l'essentiel des travaux de recherche développement ;
- La position bivalente de l'entreprise comme fabricant de séchoirs et producteur de fruits séchés n'est pas de nature à développer le volet fabrication puisque l'entreprise est considérée par ses clients comme concurrent ;
- L'entreprise ne dispose pas de ressources financières suffisantes lui permettant de conduire un véritable projet de recherche-développement pour améliorer les performances de ses séchoirs.

# ASPABIC

**PRESENTATION**

Raison sociale : Association de Promotion de l'Agriculture Biologique au Cameroun
Forme juridique : Association, loi n° 90/053

Adresse : BP 8537 Douala
Tél. (237) 47.01.07 Fax (237) 43.15.96

Date de création : 10 juin 1997

Activités :

- Informations et formation des opérateurs de la filière biologique ;
- Encadrement technique des producteurs ;
- Organisation de la filière biologique ;
- Mise en contact des opérateurs de la filière biologique ;

**Typologie des membres :**

- Agriculteurs ;
- Agronomes
- Economistes
- Herbo-naturopathes
- Opérateurs économiques.

*(a) Conditions d'adhésion :*

**(b) Personne physique**

- Frais d'inscription : 1000 F
- Frais d'adhésion : 50.000 F payables en six versements

**(c) Personne morale**

- Frais d'inscription : 3000 F
- Frais d'adhésion : 150.000 F payables en six versements

**ANALYSE ET OBSERVATIONS**

- Les membres ne cotisent pas régulièrement et l'association ne dispose pas de ressources financières suffisantes pour mener à bien ses activités.
- Les actions menées jusqu'ici n'ont pas rencontré l'assentiment des opérateurs. Ceux-ci souhaiteraient qu'une véritable dynamique soit implusée à l'association par des appuis concrets (avec un impact direct sur l'activité des opérateurs).
- Le taux d'absentéisme aux réunions de l'association est un indice de désintérêt.
- Le public cible est assez disparate et l'association risque ne pas trouver de thème fédérateur pour mobiliser tous les membres.
- Les producteurs ne sont pas suffisamment encadrés dans la préparation du terrain, l'approvisionnement en semences de qualité et la récolte.

# ECOCERT

## PRESENTATION

ECOCERT est un organisme de certification biologique, basé en France. Représenté au Cameroun par un inspecteur local qui est contacté par tous les opérateurs qui souhaitent certifier leur production. L'inspecteur a pour charge de contrôler le respect du cahier des charges à tous les maillons de la filière. Trois projets ont déjà été certifiés; les coûts de la certification s'élèvent autour de 2 millions de FCFA.

Depuis le mois d'Octobre 2000, ECOCERT a renforcé son équipe d'inspection de deux techniciens.

## ANALYSE ET OBSERVATIONS

- La certification biologique ECOCERT n'est pas assez contraignante comparée aux autres certifications au vu des pratiques tolérées (rayon géographique toléré des zones d'épandage).
- Le délai d'instruction des requêtes de certification est parfois long.
- La certification est plus axée sur le contrôle d'un maillon de la chaîne qu'est la production agricole ; les normes relatives aux autres maillons (transformation , stockage, expédition , emballage) sont souvent peu développées.
- Le coût de la certification n'est pas accessible aux petits opérateurs.
- Les moyens et outils de contrôle sont insuffisants pour remédier aux problèmes de la contrefaçon.
- Le système de contrôle est centré sur le souscripteur du projet que de veiller sur l'authenticité des produits à tous les niveaux de la chaîne des acteurs.

# III. ANALYSE TRANSVERSALE DU SECTEUR

## III-1 STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

• Potentialités et exigences du marché : connaître les perspectives, se positionner pour satisfaire une demande face à la concurrence, satisfaire le client… autant d'éléments qui font parti d'une démarche nécessaire pour réussir à exporter. Aujourd'hui les acteurs locaux manquent d'une vision clairvoyante sur les perspectives de ce secteur et les moyens à mettre en œuvre pour y répondre.

• Logiques personnelles : Les initiatives locales qui constituent aujourd'hui le secteur « bio » restent plutôt cloisonnées dans des relations vendeurs / acheteurs nourris pas des perspectives de débouchés mal définies. En rapport avec le point 1, la mutation vers une logique de mutualisation autour d'un projet commun constitue un enjeu à appréhender rapidement au risque de disparaître.

• Capacité financière : Pris individuellement, les opérateurs n'ont pas les moyens de leurs ambitions ou même de s'adapter aux exigences du marché. Cette situation renforce la précarité ambiante.

• Faisabilité du projet : La plupart des activités en cours n'ont pas fait l'objet d'études de faisabilité technico-économiques, indispensables pour mesurer la viabilité du projet et adopter une stratégie de développement en conséquence.

• Projet structurant : Il est logique qu'un secteur comme le « bio » naisse au gré des initiatives personnelles. Mais, il manque aujourd'hui, face au défi avenir, une perspective sur les moyens à mettre en œuvre pour le relever.

## III-2 COMMERCIALISATION

• Contrat de vente : La principale faiblesse du secteur repose aujourd'hui sur l'absence de visibilité pour les opérateurs productifs en matière de débouchés « contractualisés » avec les clients potentiels. Les promesses d'achat sont le plus souvent verbales dans un secteur concurrentiel à l'international où les importateurs peuvent diversifier leurs fournisseurs. Cette situation est d'autant plus paradoxale dans un secteur où les procédures d'importation obligent l'importateur à fixer chaque début d'année ses prévisions pour obtenir les certificats d'importation en bonne et due forme.

• Logique commerciale : Les opérateurs productifs sont dans une logique où la méfiance vis à vis des importateurs leur porte préjudice. En croyant que l'importateur fait de « gros » bénéfices sur leur dos, ils hésitent à s'engager ou veulent négocier des prix plus élevés. La réussite d'une activité commerciale à l'export internationale sur ce secteur est incompatible avec une stratégie opportuniste ou versatile.

• Compétitivité : La confiance vis à vis des pays africains sur le marché international est relative. Pour gagner des parts de marché, il faut avancer des arguments tels que : le rapport Qualité / prix et le professionnalisme (crédibilité, adaptabilité aux conditions du marché). Par

méconnaissance de l'environnement concurrentiel, les pratiques actuelles ne permettent pas d'atteindre ces objectifs.

• Démarche Marketing : L'activité « export » nécessite des moyens de prospection et un positionnement des produits face à l'offre concurrente et la demande non satisfaite, qui font défaut localement.

## III-3 MAITRISE DE LA PRODUCTION

• Equipement / logistique / infrastructures : Le niveau d'investissement dans l'activité doit être en rapport avec les exigences Qualité (produits / service) du marchés, particulièrement fortes pour l'export, à fortiori dans le bio. Les points faibles se situent au niveau de la fiabilité des outils de production (séchoirs), de la disponibilité des moyens de transport (conforme aux aspects réglementaires), de la mise à disposition d'infrastructures de production applicable à une activité agroalimentaire satisfaisante aux règles d'hygiène.

• Gestion / organisation : L'absence de visibilité à moyen terme sur les débouchés empêchent la planification d'objectifs de production, nécessaire à une organisation efficace et rigoureuse de la production et de l'approvisionnement.

• Démarche Qualité : L'apprentissage d'un savoir faire technique passe par l'expérience (en cours d'acquisition) et aussi par la formation, dont les opérateurs doivent prendre conscience de la nécessité et des moyens à mobiliser pour l'acquérir.

• Analyse économique : Les outils et méthodes pour une gestion économique nécessaire à le rentabilité de l'activité restent à mettre en œuvre.

## III-4 CERTIFICATION

• Cahier des charges « bio » : Devant le lot d'exigences de la réglementation bio, des opérateurs locaux sont démunis par manque d'informations et de formation. Ils sont amené à « transgresser » certains principes : il y a lieu de faire la différence entre des pratiques qui consistent à s'adapter aux spécificités locales (notions d'équivalence) et celles qui comportent des risques non maîtrisés incompatibles avec le caractère « bio » du produit.

• Propriété : La question de la propriété du certificat est cruciale car elle implique entre tous les acteurs concernés par un même certificat une exclusivité pour garantir la traçabilité du produit. Cette notion n'est pas assimilée par tous les acteurs locaux qui pour la plupart ne sont pas titulaires de certificat en nom propre, mais au nom des « clients » importateurs qui deviennent propriétaires des produits.

• Conditions d'exportation : De manière générale, les contraintes pour assurer soi-même l'exportation sont fortes (logistique, taxes douanières…) dans le bio, il faut ajouter la nécessité pour l'importateur de programmer ses achats en début d'année afin d'obtenir les autorisations d'entrée. Cette condition place l'exportateur dans une situation de dépendance qu'il lui faut appréhender avant de vouloir diversifier ses débouchés.

• Organisme certificateur : Pour le marché français, l'organisme habilité ECOCERT s'appuie sur un inspecteur national, qui transmet au siège les demandes de certification et réalise les

missions locales d'inspection. Les délais de procédures pour l'obtention de l'accord « mission 0 » sont jugés trop longs et révèlent un déficit d'engagement de l'organisme à satisfaire la demande.

Le souci d'intégrité de l'organisme de certification dans sa mission de certification est confronté localement à l'absence d'un environnement technique susceptible d'appuyer indépendamment les opérateurs, ce qui amène un certain flou dans la séparation des fonctions et la prise de position du certificateur.

### III-5 STRUCTURATION PROFESSIONNELLE

• Informations : L'association ASPABIC joue un rôle moteur dans la promotion de l'agriculture « bio ». Face au défi de l'accès au marché européen, principal débouché des produits AB, la stratégie et les moyens font défaut, par manque de connaissance des besoins et exigences du marché. La promotion de la production ne se fait pas dans un contexte où les éléments relatifs aux conditions d'accès aux marchés et au caractère rémunérateur de l'activité sont fournis aux opérateurs pour qu'ils soient en mesure d'évaluer les risques.

La démarche qui consiste à promouvoir l'activité sans appréhender les exigences du marché risque de créer des déceptions pouvant freiner l'essor du secteur alors que le marché est en expansion.

• Mutualisation : Aujourd'hui, le paysage bio se partage entre individualité et « petits groupes ». La faible progression (voir stagnation) du secteur s'explique par l'inadéquation entre la taille des opérateurs (donc de leurs moyens mobilisables) trop petite et les attentes des importateurs pour engager un partenariat durable. De plus, cette situation amène à une concurrence interne entre opérateurs, source de dispersion des efforts et préjudiciables à l'ensemble de secteur (au delà des protagonistes).

## IV. PROPOSITIONS GERES / AGRO PME RELATIVES AU DISPOSITIF D'APPUI

### IV-1 CONTENU DU DISPOSITIF D'APPUI

A partir des éléments recueillis et analyser dans les paragraphes précédents, nous avons pu lister les 5 thèmes d'appui qui justifient la mise en place d'un dispositif.

Appui commercial :
* Prospection de nouveaux marchés
* Positionnement des produits camerounais
* Intermédiation commerciale

Appui technique :
* Etude de faisabilité
* Développement local d'équipements fiables,
* Formation et suivi technique

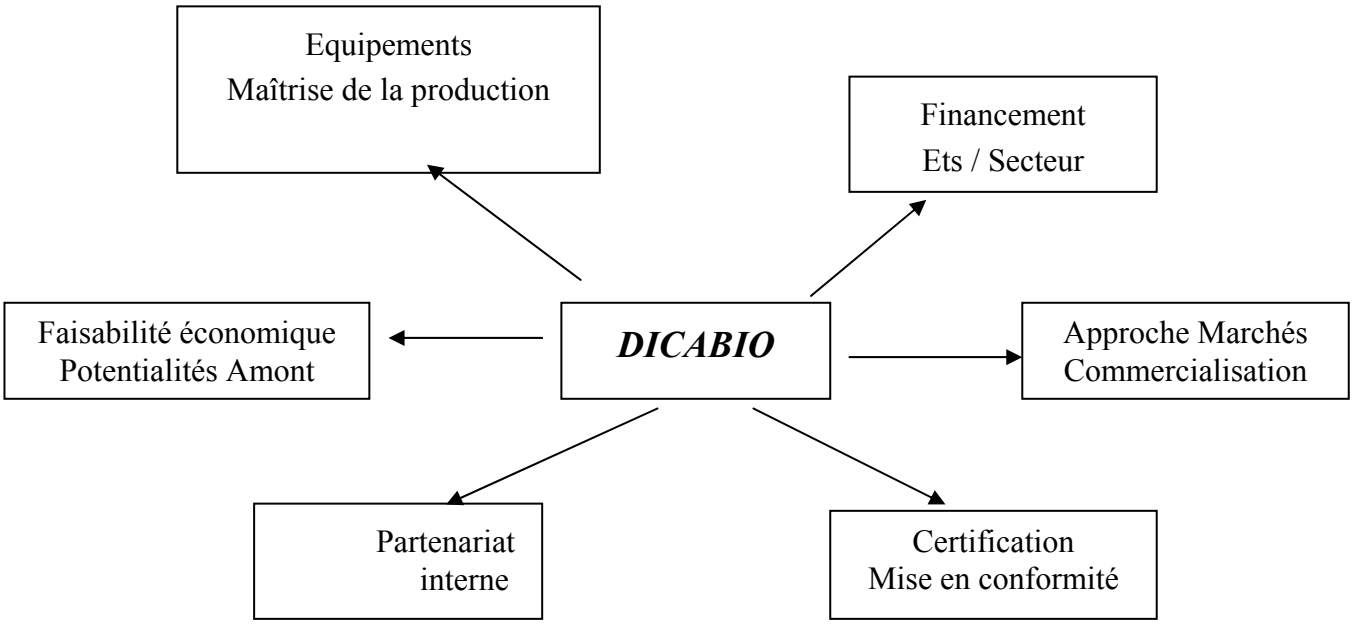
Appui qualité :
* Formation BPM (Bonnes Pratiques de Manufacture)
* Démarché Qualité
* Labelisation

* Mise en conformité des unités.

Appui gestion :
* implantation des outils de gestion / suivi technico-économique
* Contrôle du respect du cahier des charges

Appui financier :
* Aide à l'investissement et au BFR
* Fond de garantie

Ce dispositif (DICABIO) a été schématisé de manière systémique sous la forme suivante :




Cette approche globale est nécessaire vis à vis des acteurs pour répondre à l'ensemble des contraintes du secteur.

Pour un dispositif opérationnel, nous avons voulu réfléchir avec les acteurs sur la cible bénéficiaire du DILABIO en fonction de leurs stratégies de développement .

## IV-2 ENJEUX ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DU DICABIO

### REPONDRE A UNE DEMANDE SOLVABLE

L'objectif d'un tel dispositif d'appui est de permettre aux bénéficiaires de mieux répondre à la demande des importateurs face à la concurrence extérieure afin de fidéliser la clientèle.

Aujourd'hui, il existe 2 types de débouchés réels ou potentiels :

□ La filière « bio-solidaire » :
Développée sur des bases idéologiques issues du milieu associatif européen, elle fonctionne en marge des réseaux classiques de commercialisation : Magasins associatifs à enseigne type « magasins du monde ». Même si la tendance est à la professionnalisation des acteurs Nord, ce débouché comporte plusieurs faiblesses :

* le marché actuel est limité et après une forte croissance dans les années 90, il devient stationnaire pour des produits comme l'ananas ou la mangue séchée, déjà commercialisés depuis le Bénin ou le Burkina Faso.
* Si le prix semble rémunérateur, les conditions de labelisation sont limités aux acteurs « communautaires » et le cahier des charges « solidaires » est incompatible avec un développement professionnel du secteur.

□ La filière bio « classique »

Elle met en avant pour les produits tropicaux, le rôle prépondérant des courtiers / importateurs (voir annexes II.2) et pose (au-delà des cahiers des charges « Qualité ») comme conditions d'accès et de pérennisation sur les marchés d'une même origine géographique :

* une offre diversifiée en produits afin de s'adapter plus facilement à l'évolution des marchés,
* une offre quantitative suffisante pour permettre d'amortir les frais d'approche (pour l'importateur).

L'enjeux pour les opérateurs du Cameroun n'est-il pas de se positionner sur le créneau bio-classique ? :

- Chaque acteur productif est libre de choisir sa voie, mais si la filière « bio-solidaire » apparaît séduisante aux premiers abords, la précarité qu'elle induit pour les bénéficiaires ne permet pas d'en sortir pour développer une activité économique pérenne.

Dès lors, le DICABIO s'adresse plutôt aux acteurs qui veulent accéder aux marches bio-classiques.

## IV-3 SCHEMA STRUCTUREL POUR LA MISE EN ŒUVRE DU DICABIO

Pour rendre pertinent un tel dispositif, il faut pouvoir l'inscrire dans un environnement qui permette aux actions menées d'avoir un impact face aux résultats attendus.

L'environnement actuel décrit au § II.1. montre un ensemble d'acteurs productifs, la plupart dans une logique individuelle entretenue par une approche personnalisée des exportateurs.

Pourtant, nous avons vu à travers le diagnostic que chaque acteur pris individuellement présente des faiblesses que nous qualifierons de « structurelles ».

Aujourd'hui l'approche en rang dispersé conduit chacun à :

* des marchés actuels limités et peu porteurs,
* une dépendance vis-à-vis d'un importateur,
* des prix non compétitifs face à la concurrence sur des marchés plus conséquents,
* une faible rentabilité des activités prises individuellement,
* des moyens techniques limités par rapport aux standards de qualité,
* des difficultés à respecter les exigences de la certification.

L'étude de marché nous a permis d'établir un cahier des charges type du client/importateur bio[8]. Personne n'est en mesure d'y répondre. La question se pose alors de quelle stratégie adoptée pour accéder à ce marché.

## PROPOSITION AGRO-PME / GERES POUR UN R.I.E.

L'alternative à cette situation consisterait à trouver au Cameroun un secteur structuré autour d'un ensemble d'acteurs ayant une approche mutualiste permettant de répondre au cahier des charges type des « importateurs bio ».

Les intervenants de l'étude ont voulu pousser la réflexion avec les acteurs sur le schéma d'un Regroupement d'Intérêt Economique (R.I.E.)

Les enjeux d'une telle structuration sont claires puisque la mise en commun des moyens dans un R.I.E. permettrait de :

* offrir une gamme diversifiée de produits déjà existants,
* avoir une capacité de production conséquente rapidement opérationnelle
* réduire certains coûts (transport, certification),
* accéder à des sources de financements,
* être crédible et plus fort face aux importateurs.

### Le cadrage d'un R.I.E.

Conscients des enjeux, les acteurs ont pu définir ensemble les missions possibles du R.I.E. :

* définir une stratégie commeriale,
* prospecter les marchés visés,
* centraliser et distribuer les commandes,
* mobiliser les BFR pour les bénéficiaires,
* contrôler le respect du cahier des charges production,
* être porteur de la certification relative aux produits commercialisés.

La suite du processus a consisté à soumettre à l'ensemble des acteurs une note de cadrage sur un schéma fonctionnel détaillé en annexe[9], avec des échéances pour les suites à donner.

### Résultats de la réflexion commune

Les échéances de concertation fixées au départ mi-juin (un mois après l'atelier) ont été repoussées à plusieurs reprises pour laisser le temps au temps.

Après 5 mois d'attente (ponctué de relances), il s'avère qu'au-delà de l'intérêt général d'adhérer au processus, les acteurs n'ont pas réussi à se concerter pour faire émerger des points communs, ni même des questionnements sur le cadrage proposé du R.I.E.

[8] Annexe IV.a.
[9] annexe II.b.

- Sur Yaoundé, une mission s'est tenue mi-juillet en présence d'Agro-Pme avec les acteurs de la zone, mais depuis les deux principaux opérateurs TALESS / KLYNEFOOD qui avaient établi à l'époque un partenariat, ont changé de stratégies pour mener séparément leurs activités.
- Sur Douala, il n'y a eu aucun retour depuis l'atelier.

### Conclusions du processus R.I.E.

Il semble donc que les ambitions personnelles (ou l'attentisme ambiant) aient prévalu sur une orientation mutualiste.
Le délai d'internalisation peut paraître trop court pour enterrer la démarche face notamment à la gestion quotidienne des activités, mais il faut en contrepartie garder à l'esprit :

- La méfiance réciproque entre les acteurs sur fond de concurrence ou de passé commun houleux pour certains, plus forte que la volonté d'adopter une stratégie et de se donner les moyens pour pérenniser son activité.

## V. CONCLUSIONS DE L'ETUDE ET SUITES A DONNER

Les travaux menés dans le cadre de cette étude nous conduisent à un paradoxe quant à la faisabilité d'un dispositif d'appui car :

D'un côté :

- Le Cameroun dispose d'un potentiel agricole riche en diversité de produits avec un accès maritime 2 atouts pour une exportation sur les marchés bio des fruits séchés.
- Le mouvement bio bénéficie d'une antériorité dans la sous-région avec des acteurs privilégiés comme M. IMELE, initiateur du mouvement et maintenant importateur bio reconnu (marque Exodom) ainsi qu' une association ASPABIC, militante.
- Le marché à l'export en Europe offre toujours de belles perspectives sur ce secteur avec de plus en plus un rayonnement international (nb : les importations bio du Japon et des Etats-Unis sur les fruits tropicaux bio séchés passent essentiellement par des importateurs européens pour les provenances africaines).
- Les acteurs locaux ont effectivement des besoins en terme d'appui.

De l'autre :

- ASPABIC, sur laquelle aurait pu s'appuyer le dispositif, comporte trop de faiblesses pour devenir un acteur dynamisant dans une approche des marchés à l'export.
- Les principaux acteurs productifs sont dans des situations de précarité technico-financière, sans pour autant accepter de franchir le pas vers une stratégie plus sécurisante pourtant initiée de manière participative.
- La certification ECOCERT au Cameroun, seul organisme représenté n'est pas un gage de qualité biologique compte-tenu des défauts plus ou moins graves identifiés lors du diagnostic par manque de formation et de moyens mais aussi par manque d'indépendance du service d'inspection vis à vis de ses clients.
- Les marchés européens bio sont de plus en plus concurrentiels avec une diversification des origines dont certains ont adoptés des stratégies conquérantes (exp Ghana) s'adapter aux évolutions est une nécessité.

- Un acteur comme Exodom installé depuis plus de 10 ans dans le secteur au Cameroun doute aujourd'hui de la capacité des opérateurs sur lesquels ils s'appuient en tant que fournisseurs et cherche des alternatives.

Ces constats relativisent à priori l'efficacité d'un dispositif d'appui sans au préalable une évolution locale forte vis-à-vis de ces points faibles.

Pour ne pas tomber dans l'afro-pessimisme, une approche pragmatique pourrait consister à construire un dispositif qui soit basé non plus sur les besoins des acteurs en amont, mais sur les attentes des clients / importateurs intéressés par l'origine « Cameroun ». Ainsi ce dispositif prenant le problème en amont pourrait faciliter l'établissement d'engagements partenariaux, avec derrière une capacité d'intervention auprès des acteurs ayant conclu un accord et établi un plan de développement.

Cette approche nécessite une relation de confiance entre les 3 entités : Dispositif / fournisseurs / clients et pose la question de son financement car elle ne se situe pas dans un schéma classique de projet.

# LISTE DES ANNEXES TECHNIQUES

I.a. : Rappel des termes de références de l'étude

I.b. : Compte-rendu de l'atelier 1

I.c. : Compte-rendu de l'atelier C de concertation

II.a. : Descriptif des acteurs du Bio dans la filière « Produits séchés »

II.b. : Extrait du rapport d'études sur les marchés européens biologiques

IV.a. : Description d'un cahier des charges type d'importateurs.

IV.b. : Note de cadrage du R.I.E.