



École d'Entrepreneuriat Agricole/ Farmer Business School : un guide de l'introduction et de la gestion



**École d'Entrepreneuriat Agricole/
Farmer Business School :
un guide de l'introduction et de
la gestion**

Auteurs :

Annemarie Matthes

Ayo Akinola

Benjamin Hinampong Asare

Emmanuel Hell Makong

Veronika Kling

Daria Hasse

Août 2017

Préface et remerciements

L'approche de l'École d'Entrepreneuriat Agricole (EEA) / Farmer Business School (FBS) a été élaborée en 2010 par le projet Sustainable Cocoa Business (SCB) de la GIZ en collaboration avec des partenaires publics et privés. D'autres programmes de la GIZ et des partenaires publics et privés se sont appuyés sur les réussites enregistrées pour adapter l'EEA à d'autres produits alimentaires et d'exportation. Ensemble, nous avons pu offrir la formation EEA à plus de 900 000 petits exploitants agricoles dans 16 pays africains. L'EEA est devenue un atout exceptionnel pour la GIZ, à mesure qu'un nombre croissant de projets de la GIZ et de partenaires s'intéressent à l'adaptation de cette approche à leur contexte et besoins particuliers.

Pour ce faire, le ministère allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) a commandité en 2017 le Sustainable Smallholder Agri-Business Programme (SSAB) pour créer la Farmer Business School Advisory Facility dont le mandat est de soutenir une dissémination plus large de l'approche de l'EEA en Afrique.

Le présent guide a pour objectif de vous soutenir dans l'introduction et la gestion efficaces de l'approche de l'EEA. Grâce aux expériences pratiques et aux leçons que nous en avons tirées au fil des ans, ce guide fournit des orientations, des outils et des recommandations.

Nous tenons avant tout à remercier le BMZ, nos cofinancés, notamment la Fondation mondiale du cacao, la Fondation Bill et Melinda Gates, Nigeria Incentive-based Risk-sharing System for Agricultural Lending (système de prêt agricole fondé sur les incitations et le partage des risques du Nigeria, NIRSAL) et l'Union européenne pour leur appui financier au développement de l'EEA et à sa vulgarisation dans les pays des producteurs de cacao en Afrique du Centre et de l'Ouest. Cette réalisation n'aurait pas été possible sans l'engagement dynamique de nos partenaires de mise en œuvre dont le nombre dépasse la trentaine.

Nous tenons tout particulièrement à remercier nos collègues des programmes qui ont décidé d'adapter l'EEA au contexte particulier de leurs pays respectifs. Ces dernières années, ils ont en effet enrichi le concept en maintenant les normes de qualité à un niveau élevé. Nos sincères remerciements à tous les producteurs et organisations de producteurs qui ont participé à l'élaboration de l'EEA et qui nous ont aidés à l'adapter aux différents contextes et pays.

Nous souhaitons également exprimer notre gratitude aux membres du Groupe de travail du SNRD (réseau sectoriel pour le développement rural) sur l'Agribusiness et la Sécurité Alimentaire (ABFS). Ils ont amélioré la diffusion de l'EEA grâce à des échanges et, en particulier, à l'étude sur l'EEA en Afrique publiée en 2015. Avec le présent guide, cette étude sert de référence aux parties qui désirent avoir des connaissances sur l'EEA et sa mise en œuvre.

Nous exprimons également notre reconnaissance aux autres personnalités, programmes et institutions pour leurs contributions, le temps précieux qu'ils nous ont consacré et les informations les plus pertinentes qu'ils nous ont fournies.

Nous vous souhaitons bonne lecture et n'hésitez pas à nous contacter !

Les auteurs

Résumé exécutif

L'École d'Entrepreneuriat Agricole (EEA) / Farmer Business School (FBS) est une approche développée par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) grâce à l'appui financier de la Fondation Bill et Melinda Gates et la Fondation mondiale du cacao dans le but de promouvoir l'entrepreneuriat et les aptitudes commerciales des petits exploitants agricoles. L'approche est fondée sur l'apprentissage par l'expérience et a pour objectif de faire en sorte que les agriculteurs se considèrent comme des entrepreneurs et des investisseurs. Cela est la condition essentielle à l'adoption de nouvelles techniques, à la mise à profit des possibilités commerciales et aux investissements dans la production agricole, afin d'améliorer la productivité et la qualité de la production, la diversification des revenus familiaux et la nutrition. L'EEA déclenche la demande individuelle ou groupée des services et des intrants. Lorsqu'elle est intégrée et associée à d'autres mesures et services connexes, l'approche de l'EEA est considérée comme une intervention rentable intégrée.

Lancée en 2010 par le projet Sustainable Cocoa Business (SCB) au profit des petits producteurs de cacao en Afrique de l'Ouest et du Centre, aujourd'hui, 20 projets de la GIZ mettent en œuvre l'EEA pour 22 produits principaux faisant l'objet de 40 programmes différents de formation. L'approche s'est répandue dans 16 pays en Afrique de l'Ouest, du Centre, du Nord et de l'Est. Sur l'ensemble du continent, plus de 900 000 agriculteurs ont été formés à l'EEA. En moyenne, 30 % des producteurs formés sont des femmes. Compte tenu de la réussite reconnue de l'EEA, l'intérêt pour cette approche demeure vif. Quatre projets additionnels comptent commencer l'EEA avant fin 2017.

À cet effet, l'équipe de la nouvelle Farmer Business School Advisory Facility du Sustainable Smallholder Agri-Business Programme (SSAB) a pris l'initiative de rédiger le présent guide. L'objectif de la Farmer Business School Advisory Facility est de soutenir l'introduction, la mise en œuvre, la gestion de la qualité et l'ancrage efficaces de l'approche de l'EEA par les projets, les partenaires et pour les différentes chaînes de valeur. Les collègues du programme SSAB au Cameroun, au Ghana, au Nigeria et en Europe ont produit la première version. La plupart d'entre eux ont participé à l'élaboration de l'approche de l'EEA dès le départ en 2010.

Le présent guide contient des expériences de longue date, des outils et des leçons apprises pour les praticiens de l'EEA et les débutants dans les domaines suivants :

- L'évaluation du contexte des systèmes de production, des chaînes de valeur, des ressources et des structures partenaires facilite la prise de décision sur l'introduction de l'EEA. Par ailleurs, une exposition organisée à l'EEA en pratique peut permettre d'avoir une meilleure idée de l'approche à ce stade.



- > L'introduction concrète de l'EEA repose sur la sélection d'un produit principal et de produits complémentaires, la définition et la portée du groupe cible et les formateurs de l'EEA requis.
- > L'économie est l'épine dorsale de l'EEA afin de garantir une valeur ajoutée pour les petits exploitants et les entreprises en aval. Par conséquent, le coût et les bénéfices des techniques traditionnelles et des techniques améliorées de production du produit principal et des produits complémentaires sont analysés. Des feuilles de calcul standard facilitent l'analyse. Les résultats sont utilisés pour adapter les matériels de formation, qui sont testés lors de la formation pilote.
- > Le renforcement des capacités est un élément essentiel à la mise en œuvre réussie de l'EEA. En conséquence, des membres soigneusement sélectionnés du personnel des organisations partenaires suivent d'un processus de qualification rigoureux dirigé par des Maîtres Formateurs expérimentés pour devenir formateurs de l'EEA. Il s'agit des formations des formateurs (FdF) en salle de classe et de l'apprentissage sur le terrain sous supervision. Des formations de recyclage sont organisées régulièrement pour mettre à jour les connaissances, introduire des innovations, ajuster les plans de travail et encourager l'apprentissage mutuel. Pour maintenir la qualité des formations à l'EEA à un haut niveau, la certification des formateurs s'appuie sur leurs performances et expériences.
- > Des partenaires solides ainsi qu'un modèle de financement stable sont nécessaires pour assurer la durabilité. Le financement de l'EEA peut provenir de donateurs bilatéraux et multilatéraux ainsi que d'entités privées et nationales. Les types d'accord de financement, les types d'accords de partenariat et de programmes de partage des coûts dépendent du contexte spécifique, des structures partenaires et de l'engagement des partenaires.
- > La réussite de la mise en œuvre et de la gestion de l'EEA dépend de plusieurs facteurs :
 - > Les rôles des partenaires peuvent varier en fonction du type d'accord de partenariat. En tout cas, une répartition précise du travail est nécessaire pour clarifier les fonctions et les responsabilités des agences de mise en œuvre et des partenaires.
 - > L'impact de l'EEA dépend dans une large mesure des formateurs et des superviseurs en charge. C'est pourquoi, les critères de qualité doivent être pris en compte lors de la préparation, de la prestation et du suivi de l'EEA.
 - > Dernier point, mais non des moindres, la logistique des équipements et des matériels de formation doit être organisée de manière efficace car l'EEA est mise en œuvre à grande échelle.

- > La planification précise est le premier pas vers le suivi. Le rythme de prestation, la capacité des formateurs et une vue d'ensemble du temps permettent de suivre la mise en œuvre. Une méthode de collecte de données numériques est une option permettant aux formateurs et superviseurs de communiquer des informations et de recueillir des données relatives à la formation. Elle facilite également la supervision de la formation en vue d'identifier les défis et les besoins d'appui supplémentaire.
- > L'évaluation de l'EEA peut être spécifique au niveau des résultats et porter sur le groupe cible. Les améliorations peuvent comprendre l'application des outils de l'EEA, l'adaptation des bonnes pratiques agricoles, l'accès au financement et le sens de l'épargne, l'organisation en groupe pour renforcer le pouvoir de négociation et diversifier la production afin d'assurer une meilleure alimentation et des revenus plus stables.
- > Il serait nécessaire de consentir des efforts mutuels pour assurer la fiabilité et la durabilité du réseau africain de l'EEA. Un moyen de réaliser cet objectif est de satisfaire la demande croissante de Maîtres Formateurs capables de former de nouveaux formateurs de l'EEA dans d'autres pays et pour différentes chaînes de valeur. Par ailleurs, la dissémination en cours de l'EEA dans toute l'Afrique exige la mise en place d'une plateforme commune pour les producteurs, les donateurs, les décideurs, les organisations intéressées, les entreprises et les prestataires de services. L'ambition est de créer une association internationale de l'EEA dans le but de promouvoir l'adoption des concepts d'entreprise, le développement et la durabilité de l'EEA au-delà de la durée des projets et partenariats de la GIZ.

Table des matières

Préface et remerciements	3
Résumé exécutif	4
1 Introduction	13
1.1. École d'Entrepreneuriat Agricole : objectifs et approche	13
1.2. Expérience et impacts de l'EEA en Afrique	18
1.3. La Farmer Business School Advisory Facility pour l'Afrique	20
2. Introduction et adaptation de l'EEA	23
2.1. Décider de l'introduction de l'EEA	23
2.1.1 Vérifiez votre contexte pour déterminer la pertinence de l'EEA	23
2.1.2 Voir, c'est croire : exposition à l'EEA en pratique	24
2.2. Importance de la mobilisation des ressources et des partenariats	25
2.3. Système de production, produit principal et produits complémentaires	26
2.4. Groupe cible, orientation de la sensibilisation et formateurs de l'EEA requis	28
2.5. Analyse économique	29
2.6. Adaptation du matériel de formation	32
2.7. Formation pilote pour des agriculteurs	34
2.8. Développement des capacités de l'EEA	35
2.8.1 Sélection des futurs formateurs de l'EEA	35
2.8.2 Qualification des superviseurs des partenaires	37
2.8.3 Formation des formateurs	37
2.8.4 Formations d'apprentissage sous supervision	38
3. Mobilisation des ressources et financement de l'EEA en vue de sa durabilité	41
3.1. Coût de l'EEA	41
3.2. Types de partenariat	44
3.3. Sources de financement	46
4. Mise en œuvre de l'EEA pour réaliser un impact	49
4.1. Rôles des partenaires	49
4.2. Préparation et prestation efficaces de l'EEA	5
4.3. Matériels requis	521
5. Suivi de l'EEA et gestion de la qualité	57
5.1. Planification des formations de l'EEA	57
5.2. Supervision	59
5.3. Collecte et gestion des données pour l'établissement des rapports	60
5.4. Formations de recyclage	63
5.5. Certification des formateurs de l'EEA	63

6. Évaluation de l'EEA	67
7. Relier l'EEA à d'autres services et approches pour un impact plus fort	71
8. Renforcer et durabiliser le réseau africain de l'EEA	75
8.1. Maîtres Formateurs / programme de formation	75
8.2. Création d'une association régionale ou internationale de l'EEA	77
Boîte à outils	
Outil 1 Processus détaillé d'adaptation de l'EEA & de renforcement des capacités	81
Outil 2 Termes de Référence et calendrier de la formation pilote (exemple du projet MIERA et GIAE au Malawi)	83
Outil 3 Liste complète – Articles requis pour une formation pilote	85
Outil 4 Termes de Référence pour les Maîtres Formateurs	86
Outil 5 Exemple de budget de formation des formateurs	96
Outil 6 Exemple de programme de formation des formateurs	97
Outil 7 Evaluer la performance des formateurs de l'EEA	104
Outil 8 Établissement du budget de l'introduction et la mise en œuvre d'EEA	106
Outil 9 Guide de l'utilisation de l'application mData Capture	107
Outil 10 Estimations de coûts pour le matériel de formation (par formation EEA)	109
Outil 11 Spécifications techniques pour l'impression des matériels de formation de l'EEA	110
Outil 12 Carte de gestion des stocks pour la surveillance du stock de matériels de formation	111
Outil 13 Modèle de planification pour les formations	112
Outil 14 Modèle de rapport trimestriel pour les superviseurs	113
Outil 15 Preuve de la mise en oeuvre de la formation d'EEA	114
Outil 16 Liste de présence	115
Outil 17a Fiche d'identification des producteurs à remplir et la saisie manuelle des données	118
Outil 17b Fiche d'identification des producteurs à remplir et la reconnaissance de caractères intelligente	119
Outil 18 Grille d'évaluation pour la certification des formateurs d'EEA	120
Outil 19 Modèle d'enquête pour évaluer l'adoption de l'approche EEA et des techniques pertinentes au niveau du groupe – SSAB	123
Outil 20 Modèle standard pour documenter les histoires de succès	131
Annexe	
Les processus de dissémination et d'introduction en Afrique	133
Impression	136

Liste des tableaux

Tableau 1	Critères d'évaluation du contexte et de prise de décision	24
Tableau 2	Critères de sélection du produit principal et des produits complémentaires	27
Tableau 3	Scénarios pour déterminer les besoins minimums en matière de formation	28
Tableau 4	Paramètres et analyse économiques utilisés dans le cadre de l'EEA	30
Tableau 5	Modules de l'EEA et adaptation spécifique	33
Tableau 6	Fonctions requises et répartition du travail pour la mise en œuvre de l'EEA	50
Tableau 7	Critères de qualité pour la préparation, la prestation et le suivi des formations de l'EEA	51
Tableau 8	Matériels requis pour la formation de l'EEA ⁶	52

Liste des figures

Figure 1	Aperçu des modules de l'EEA (exemple du cacao)	14
Figure 2	L'EEA en tant que partie intégrante de la promotion des chaînes de valeur	15
Figure 3	Objectifs d'apprentissage et de développement et principes de l'EEA	16
Figure 4	Ordre des modules de l'EEA et courbe d'apprentissage émotionnel	17
Figure 5	Dissémination de l'EEA en Afrique	18
Figure 6	Changements effectués par les petits exploitants après a formation à l'EEA	19
Figure 7	Quelques impacts de l'EEA issus du projet SCB	20
Figure 8	Étapes d'introduction et d'adaptation de l'EEA	23
Figure 9	Producteurs bénéficiaires de l'EEA échangeant des idées avec les délégations africaines au Cameroun	25
Figure 10	Exemple de tableau standard	31
Figure 11	Coût unitaire comparatif de la formation à l'EEA (euros par personne formée)	42
Figure 12	Coût unitaire et structure de financement de la formation à l'EEA pour un participant	43
Figure 13	Types d'accord de partenariat et de partage des coûts (euros par participant)	45
Figure 14	Modèle de planification – exemple du programme SSAB	58
Figure 15	Architecture du système mData	62
Figure 16	Exemple de réussite – programme SSAB Cameroun	68
Figure 17	Modèle d'évaluation d'impact, Centre d'innovation verte – Nigeria	69

Abréviations

ADP	Agricultural Development Programme
AISP	Agricultural Innovation Support Project
ANADER	Agence Nationale d'Appui au Développement Rural
BCC	Bunso Cocoa College Ghana
BMZ	Ministère Fédéral de la Coopération économique et du Développement
BPA	Bonnes Pratiques Agricoles
CamCCUL	Cameroon Cooperative Credit Union League
CARI	Competitive African Rice Initiative
CBS	Cooperative Business School/ École d'Entrepreneuriat Coopérative (EEC)
CFLP	Cocoa-Food Link Programme
CICC	Conseil Interprofessionnel du Cacao et du Café
CMT	Certified Master Trainer/ Maître Formateur certifié
COCOBOD	Ghana Cocoa Board
COMPACI	Competitive African Cotton Initiative
EEA	École d'Entrepreneuriat Agricole/ Farmer Business School (FBS)
EEC	École d'Entrepreneuriat Coopérative/ Cooperative Business School (CBS)
FBS	Farmer Business School/ École d'Entrepreneuriat Agricole (EEA)
FdF	Formation des formateurs
FUPROCAT	Fédération des Unions de Producteurs de Café-Cacao du Togo
GAF	Groupe d'apprentissage des formateurs
GIAE	Green Innovation Centres for the Agricultural and Food Sector
GIZ	Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH
ICC	Integrated Circuit Card
LGA	Région de gouvernement local (au Nigeria)
MEI	Modèles d'entreprises inclusifs
MF	Maître Formateur
MIERA	More Income and Employment in the Rural Areas of Malawi
MOAP	Market-oriented Agriculture Programme
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
ONCC	Office National du Cacao et du Café
OP	Organisation paysanne
PAF	Paire d'apprentissage des formateurs
PDA	Programme de Développement de l'Agriculture
PME	Petites et moyennes entreprises
ProAGRI	Programme Promotion de l'Agriculture au Togo
ProDRA	Programme pour le Développement Rural et l'Agriculture au Togo
SCB	Sustainable Cocoa Business Programme
S&E	suivi et évaluation
SNRD	Sectoral Network for Rural Development

SOTRAMAS	Société de Transformation industrielle de Manioc de Sangmélina
SP	Superviseur du partenaire
SSAB	Sustainable Smallholder Agri-Business Programme
TdR	Termes des Références
UML	Unité de la monnaie locale
WCF	Fondation mondial du cacao

Preview pages

Impression

Publié par

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société

Bonn et Eschborn, Allemagne

Sustainable Smallholder Agri-Business Programme (SSAB) Farmer Business School Advisory Facility

Friedrich-Ebert-Allee 40

53133 Bonn

Allemagne

Tél. +49 (0) 228 44 60-0

Fax +49 (0) 228 44 60-1766

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5

65760 Eschborn

Allemagne

Tél. +49 (0) 61 96 79-0

Fax +49 (0) 61 96 79-1115

FBS-Facility@giz.de

www.giz.de

www.a4sd.net

Situation

Août 2017

Conception, infographie et mise en page par

sweetwater | holst Darmstadt

Crédits photographiques

GIZ/Kwesi Asime: page 1, 12, 22, 29, 40, 47, 48, 49, 54, 55, 56, 57, 60, 66, 67, 70, 74, 80

GIZ/SSAB Cameroon: page 4, 65, 68

GIZ/PHOTOTHEK: page 21

GIZ/E.H. Makong: page 25

GIZ/ComCashew: page 24

GIZ/Kachelriess-Matthess, Kling: page 35, 38, 39, 63, 78, 79

GIZ/Mohr: page 42, 73

Auteurs

Annemarie Matthess, Ayo Akinola, Benjamin Hinampong Asare

Emmanuel Hell Makong, Veronika Kling, Daria Hasse

Le contenu de cette publication relève de la responsabilité de la GIZ.

Mandaté par

Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ)

Également : Ministère fédéral des Affaires étrangères