

À l'heure où nombre de voies traditionnelles se ferment aux paysans ACP, l'entrepreneuriat agricole s'affirme, offrant des perspectives d'indépendance, de revenus et d'avenir que la simple agriculture de subsistance peine à fournir.

AGRIPRENEURS

Se lancer dans les affaires



© G. Crawford/Report Digital - Réa

17 | POINT DE VUE
Pauline Mwangi :
Prendre un bon départ

18 | REPORTAGE EN OUGANDA
Les champignons,
ça profite

Themba Dlamini est le premier à reconnaître que lancer sa propre affaire n'a pas été chose facile. Toutefois, depuis qu'il a sauté le pas en achetant la ferme où il travaillait autrefois, le jeune agriculteur swazi a vu celle-ci se développer et a décroché un contrat d'approvisionnement – en mini-mais, haricots, courgettes et pois gourmands – d'une grande chaîne sud-africaine de supermarchés. Themba a aussi réussi à pénétrer les marchés européens et son affaire emploie à présent plus de 100 personnes. Gugu Happiness Maphanga qui fait partie de son personnel et travaille à l'unité d'emballage confie : "Je suis la première de ma famille à avoir un emploi."

Dans les milieux économiques, on s'accorde largement sur l'idée qu'une agriculture plus commerciale – le développement de petites agro-entreprises en particulier – est un moteur important de la sécurité alimentaire, des exportations, de la croissance et du développement économiques. Themba en est la preuve vivante : il appartient à un groupe réduit mais croissant de personnes que l'on appelle "agripreneurs" : des ruraux qui ont créé leur propre entreprise dans l'espoir de revenus et d'un avenir meilleurs.

Certains sont devenus leur propre patron par nécessité, en raison du déclin des marchés traditionnels des produits de base et de la difficulté à conserver des parts de marché face à une agriculture de plus en plus commerciale. La fin des prix garantis par les offices de commercialisation a incité de plus en plus de producteurs à réorienter leurs carrières et à chercher les meilleurs moyens pour gagner leur vie à partir de la terre. La réponse varie beaucoup en termes d'échelle et d'ambition. L'une des voies possibles est la diversification. L'agriculteur barbadien Charles Herbert a abandonné la production de sucre lorsque les prix à l'exportation vers l'UE ont commencé à chuter. Il exploite à présent 24 ha de fruits, 28 ha de légumes, 12 ha d'igname et d'autres cultures. Il s'est mis à la culture hydroponique et a décroché un contrat d'approvisionnement d'une agence de croisières. Dans certaines régions du Kenya, les paysans passent de l'agriculture et de l'élevage traditionnel à l'élevage de crocodiles : ils vendent la viande aux hôtels et à des entreprises de transformation et arrondissent leurs revenus avec la peau.

Sortir des sentiers battus

D'autres producteurs font le choix d'ajouter de la valeur à leurs produits par le biais de la transformation, de l'emballage ou d'un marketing judicieux. Eldon Serieux a abandonné la culture de bananes à Sainte-Lucie pour créer sa propre usine de confitures et gelées à base de gingembre, mangue, banane, pomme Cythère, goyave et fruit de la



passion. Sa compagnie Frooty Foods est aujourd'hui une marque reconnue à Sainte-Lucie, qui prospère aussi sur les marchés d'exportation. Dans la région nord-ouest de la Zambie, Chibbonta Chilala, riziculteur, a monté une usine artisanale de transformation où le riz blanc est emballé en sacs de 1,2 ou 25 kg, puis vendu dans un petit magasin. ►



Themba Dlamini
du Swaziland et
ses mini-légumes

© Technoserve

► Les spécialités et produits de niche sont un secteur prometteur. Certains agripreneurs valorisent un produit local soit sous sa forme traditionnelle, soit en y ajoutant un petit plus. Duane Dove, cultivateur de cacao de Tobago, associe vieux rhum et chocolat issu d'un cacao caribéen de qualité supérieure pour allécher les consommateurs européens. D'autres lancent des services dans le secteur agroalimentaire, mobilisant souvent les TIC. Sur l'île de la Trinité, Rachel Renée et David Thomas, un jeune couple, ont monté un service en ligne de livraison de légumes, après l'échec de l'installation initiale de David dans l'agriculture classique. À Sainte-Lucie, Luvette Thomas-Louisy dirige un service dynamique de consultance agricole et environnementale, qui a conçu un programme de gestion d'une maladie – la septoriose de la banane – basé sur les TIC.

Réussir en tant qu'agripreneur oblige souvent à sortir des sentiers battus, à traquer les opportunités là où d'autres ne voient que fatalité. Bien que la libéralisation et les nouvelles réglementations commerciales aient conduit au déclin de certains secteurs traditionnels, elles peuvent aussi offrir des opportunités. Un bon jugement et de bons intrants conduisent à une approche "filiale" : au lieu par exemple de se contenter de faire pousser des tomates, les paysans peuvent mieux faire en les transformant en sauce. En Dominique, où les bananes ont longtemps été une culture majeure, le jeune entrepreneur Darwin Télémaque occupe une niche de marché en approvisionnant les supermarchés, hôtels et organisateurs de croisières en bananes mûres prêtes à consommer.

Changer l'image de l'agriculture

Un atelier organisé en 2008 par le CTA et l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA) a rassemblé agripreneurs actifs ou potentiels, chercheurs, experts commerciaux et décideurs politiques. Les idées de commerce qui ont émergé incluaient snacks (tels que bananes plantain frites et flocons d'igname), aliments déshydratés, aliments congelés de niche (pois d'Angole, manioc ou mangue), fabrication de compost bio et élevage de petits animaux (lapins, oiseaux ou poissons tropicaux) vendus comme animaux de compagnie.

L'atelier a aussi été l'occasion d'explorer des formes d'agriculture non

traditionnelles (agrotourisme et tourisme culinaire, préparations et cosmétiques à base de plantes) et les services agricoles (prêts de machines et aménagement paysager, par exemple). Des appels ont été lancés pour que l'agri-entrepreneuriat sorte de son statut actuel largement informel pour passer à celui de secteur commercial formel, avec un système plus structuré qui cible d'abord les jeunes.

Lorsque l'agri-entrepreneuriat fonctionne, il contribue à changer l'image de l'agriculture et à en faire une carrière attrayante, surtout pour les jeunes. Aux yeux de certains, c'est une chose que de labourer les champs pour planter des pommes de terre, c'en est une tout autre que de devenir patron d'une petite entreprise qui produit des snacks à base de pommes de terre. Marcia Brandon, directrice exécutive du Barbados Business Youth Trust, revendique une nouvelle image pour le secteur, en particulier pour les jeunes : "L'agriculture doit être regardée comme une activité commerciale qui offre des opportunités de gagner de l'argent et de créer de la richesse", dit-elle. Guider les jeunes agripreneurs s'est avéré une façon efficace d'augmenter le taux de réussite des startups. Au Sénégal, un programme d'incubation d'entreprises lancé par l'Université Cheikh Anta Diop, le gouvernement français et l'Institut de recherche français pour le développement (IRD) propose conseil et soutien à ceux qui souhaitent démarrer leur propre affaire en Afrique de l'Ouest. La société d'agrobusiness ABS, gérée par de jeunes agripreneurs caribéens, offre du conseil aux futurs patrons d'entreprise. "Si les ►

Secrets de plantes



C'est grâce à un Programme de formation des jeunes talents dans sa Dominique natale qu'Avriel James s'est découvert une passion pour la fabrication de savon. À la fin de la formation, elle a créé Coal Pot, une fabrique de savon et de produits de soins corporels.

Elle a dès le début décidé de fonder son entreprise sur l'utilisation des plantes et ingrédients locaux. Avec l'aide de sa mère et de sa grand-mère, qui toutes deux avaient de solides connaissances en plantes traditionnelles, elle s'en est procurée auprès des paysans locaux. Compte tenu de l'étroitesse du marché intérieur, la jeune entrepreneuse vise plus loin. Avec le soutien de l'Agence caribéenne de développement des exportations, elle a exposé ses produits dans plusieurs salons commerciaux étrangers. Sa société a récemment lancé une ligne de produits de soins corporels pour hommes et présentera prochainement des shampoings à base d'extraits de cabosses de cacao et d'un cactus local. Cette production reprend des recettes de soins capillaires utilisées depuis des générations.



© R. Gildharie

► jeunes voient des exemples de réussite parmi les entrepreneurs et les bénéficiaires qui en découlent, ils seront naturellement attirés par le secteur”, ajoute Rhonda Sandy, agent d’ABS.

Au Guyana, une unité de fabrication de pain de manioc

L’environnement culturel joue aussi un rôle. Dans certains pays ACP, on considère qu’occuper un emploi salarié est un objectif plus légitime que de se risquer à auto-entreprendre. Les orientations prônées par les parents et les écoles reflètent cette attitude tandis que les cadres commerciaux soulignent l’importance d’un appui accru de la part du secteur éducatif. À Sainte-Lucie, un projet de fabrication par des jeunes sans emploi de papier artisanal à partir de déchets de bananiers a échoué tout d’abord, non parce que le marché n’était pas assez solide mais parce que, nous dit la chef de projet Christine Wilson, “les jeunes ne comprenaient pas le concept d’entrepreneuriat. Ils voulaient un salaire”.

Steve Maximay, expert-consultant en affaires caribéennes, demande que soient développés davantage de programmes pour la jeunesse, pour stimuler les jeunes agripreneurs dans les domaines des alicaments, épices exotiques, unités d’agro-service spécialisées dans le marketing, unités d’emballage et de transformation de qualité, ou encore de la formation aux services professionnels tels que certification, traçabilité et gestion des ravageurs.

Une main secourable

On n’entre pas dans l’agripreneuriat à la légère. Il faut être prêt à prendre des risques calculés. Il faut aussi être

créatif, innovant et débrouillard, prêt à travailler dur sans compter les heures, à gérer le stress et à faire face aux bons comme aux mauvais moments. Une bonne formation agricole est indispensable, mais un renforcement des compétences en commerce, marketing et TIC l’est tout autant. Détermination des prix et des coûts, analyse de rentabilité, planification de la production, marketing, comptabilité, contrats et financement sont autant de domaines que les agripreneurs doivent connaître. Un agripreneur doit se faire une idée claire des tendances du marché. Que veulent les consommateurs et pourquoi sont-ils prêts à payer plus cher ?

Vendre le projet d’entreprise au financier est l’un des premiers obstacles auxquels est confronté l’entrepreneur. Le crédit seul ne suffit toutefois pas et un bon coup de pouce peut s’avérer décisif. Les efforts de Themba Dlamini à gérer son agro-entreprise au Swaziland semblaient voués à l’échec avant que l’ONG TechnoServe vienne à sa rescousse en négociant un prêt, organisant une assurance-récolte et décrochant la certification GlobalGAP qui lui a permis de pénétrer les marchés internationaux. “Je n’aurais pas pu y arriver seul”, reconnaît-il.

Un projet financé par l’UE au Cameroun et en RD Congo aide les ruraux à développer des micro-entreprises durables, à partir de produits forestiers issus du gommier arabe (*Acacia spp.*), du safoutier (*Dacryodes edulis*), du merisier d’Afrique (*Prunus africana*) et du manguier sauvage (*Irvingia spp.*). Le Fonds pour les Projets de développement d’innovation (DIV) a été lancé en octobre 2010, pour étendre la discipline financière du secteur privé au secteur public et atteindre les pays du Sud. Un million \$ US (environ 736 000 €) ont déjà été investis dans huit projets différents.

Au bout du compte, il faut aussi se rappeler que les agripreneurs n’ont pas à vivre tout cela seuls. L’engagement de partenaires dans la création d’une filière ►

Du carburant aux produits de beauté



© V. Prasad

Garry Tarte a rapidement entrevu le nouveau potentiel des noix de coco qu’il cultivait à Taveuni aux Fidji. “Je viens de l’industrie de la noix de coco qui était sinistrée depuis de nombreuses années, et je commence juste à explorer les possibilités d’ajouter de la valeur grâce à de nouvelles technologies”, dit-il. En plus de produire une huile de noix de coco vierge pour le segment supérieur du marché, il fabrique à présent un cake à base

de coprah et fournit les entreprises cosmétiques qui utilisent son huile comme base pour leurs lotions et produits de gommage corporels. En octobre 2010, sa « vision » commerciale a valu à Garry le prix Pacific Farmer du projet Facilitation du commerce des produits agricoles (FACT) financé par l’UE. L’homme d’affaires âgé de 30 ans, qui vend à l’Australie et aux USA, utilise à présent des produits dérivés de la noix de coco pour alimenter sa chaîne de production. Les coques des noix de coco fournissent de la vapeur qui sert à transformer l’huile et deux générateurs fonctionnant à l’huile de coco alimentent sa ferme en électricité.



► efficace s'est avéré une formule gagnante pour les producteurs de taro (ou dachine) à Saint-Vincent-et-les-Grenadines. Avec l'aide du Réseau caribéen des agriculteurs (CaFAN), ils ont bâti un important commerce d'exportation

À Ste Lucie, le service de consultance de Luvette Louisy a conçu un programme de gestion de la septoriose de la banane basé sur les TIC.

impliquant un réseau de cultivateurs, nettoyeurs, calibreurs et emballeurs. Résultat : une belle réussite, avec de nouveaux marchés au Royaume-Uni et sur le continent européen, et des producteurs qui gagnent jusqu'à 300 % de plus que lorsque chacun travaillait dans son coin. ■

CHIFFRES CLÉS

4 nouvelles entreprises pour 1 000 habitants sont lancées chaque année dans les pays du Nord, contre **1** en Amérique latine et aux Caraïbes et moins de **0,6** en Afrique subsaharienne.

80 % des petites entreprises débutantes échouent au bout de deux années d'activité.

87 % des entrepreneurs qui ont reçu le soutien d'un incubateur restent dans la partie.

35 à 50 % des petites et moyennes entreprises aux Caraïbes sont gérées par des femmes.

Point de vue

Pauline Mwangi, experte en petites entreprises, travaille pour l'ONG TechnoServe au Kenya. Sa spécialité : les initiatives pour les jeunes, en particulier les filles et les femmes. Elle dirige actuellement le programme Jeunes femmes en entreprise (YWE), qui en forme 3 000 d'entre elles en entrepreneuriat, gestion financière et compétences commerciales.



Prendre un bon départ

Pourquoi les femmes ont-elles particulièrement besoin d'aide pour démarrer une affaire ?

Les femmes des pays du Sud bataillent avec un accès restreint aux marchés et à l'information. Le manque de capital initial, de biens et de garanties limite leur accès au crédit ; les barrières culturelles aggravent ces difficultés. Les réseaux entrepreneuriaux sont souvent dominés par les hommes. Le petit nombre de femmes à des postes de direction ne leur permet pas de faire pression pour défendre leurs intérêts. Ces divers facteurs tendent à saper leur confiance en elles et à augmenter leur aversion pour le risque.

De quel type d'assistance ont-elles besoin ?

Les femmes tirent profit d'une formation sur mesure en création d'entreprise, d'un accès à des financements sans garantie et d'une assistance axée sur le développement de produits et les liens au marché. L'aide de mentors, des femmes d'affaires qui ont réussi, et l'appui d'associations liées au monde de l'entreprise sont aussi importants. Des fonds qui ciblent les femmes peuvent les aider à surmonter les obstacles financiers. Enfin, il est indispensable que les femmes gagnent en visibilité dans l'entrepreneuriat par le biais de réseaux élargis, de leur participation à des foires et salons commerciaux et à des programmes d'échanges internationaux.

Quels sont selon vous les bénéfices de votre appui ?

Les membres du programme YWE ont renforcé leur confiance en elles et leur élan entrepreneurial. Par exemple, Rose Amanchi, qui avait quitté l'école en quatrième et n'avait pas de travail quand elle est venue au YME, gagne à présent 140 \$ US (106 €) par mois grâce à son entreprise de confection de robes ; elle envisage d'ouvrir un magasin de tissus et un centre de formation pour aider d'autres jeunes femmes. Les femmes ont aussi appris l'importance de la mise en réseau, par exemple en créant des groupes d'entraide pour des entreprises conjointes, et elles ont pu accéder à des services bancaires.

Hormis des revenus, quels bénéfices attendre du démarrage de sa propre entreprise ?

Les auto-entrepreneurs créent des emplois indispensables au sein des communautés défavorisées. Les jeunes qui gèrent des entreprises qui marchent deviennent des modèles pour les autres et ils transmettent les compétences et savoirs qu'ils ont acquis. En entrant dans l'entrepreneuriat pour résoudre les problèmes qui se posent à leur communauté, les jeunes dépassent le stade où ils attendaient des autres qu'ils résolvent les leurs.





Les champignons, ça profite

Ismail Mulindwa était encore adolescent quand il prit conscience des opportunités commerciales de la myciculture. Son instinct ne l'a pas trompé. Il dirige à présent une entreprise florissante qui lui assure de solides revenus et donne du travail à un nombre croissant de petits producteurs.

Une fois ses études achevées dans le district de Mukono en Ouganda, Ismail Mulindwa savait exactement ce qu'il voulait faire. Il avait déjà essayé de faire pousser des champignons sur des balles de coton durant ses vacances scolaires et était persuadé que l'aventure pouvait être rentable. "Nous sommes agriculteurs par nature, explique Mulindwa. Mes parents sont agriculteurs. Ils ont perçu mon potentiel et m'ont encouragé."

Au départ, Mulindwa a acheté du mycélium de champignon auprès de l'Université de Makerere et de l'Institut de recherche agricole de Kawanda. Il a toutefois réalisé rapidement qu'il s'en tirerait mieux seul. "Seules ces deux institutions disposaient de mycélium, mais ce n'était pas pratique pour moi. J'ai alors décidé d'apprendre à le produire moi-même", explique-t-il. Déterminé, Mulindwa a suivi une formation en microbiologie de trois mois à l'Université

de Makerere. Pour parfaire la technique, il s'est inscrit à un autre cours au lycée agricole de Baraka au Kenya.

Passer à l'échelle supérieure

Aujourd'hui âgé de 25 ans, Mulindwa a construit un laboratoire de fabrication du mycélium sur son exploitation, grâce à un prêt sur trois ans contracté auprès d'une société privée pour monter l'installation, d'un coût de 15 millions UGX (environ 5 000 €). Il l'a remboursé dans les temps, sans grandes difficultés. Après avoir expérimenté divers matériaux, il a opté pour l'utilisation exclusive de substrats biologiques pour cultiver les champignons. Il les vend frais ou séchés à des particuliers, supermarchés et hôtels, et, en plus, fournit du mycélium à d'autres clients. Parmi ceux-ci, des agriculteurs ougandais et kényans et les services de vulgarisation agricole de l'État (NAADS). Il réalise un bénéfice mensuel moyen de 1,5 million UGX (500 €), qui peut atteindre 4 millions UGX ▶

De gauche à droite :

Ismail Mulindwa dans sa chambre noire devant les flacons de mycélium

Les champignons, une passion

Les champignons poussent sur des sacs de substrat.



© A. Nabwowe



© A. Nabwowe

► (1 300 €) lorsqu'il décroche un gros contrat. "Ma capacité de livraison est de 2 000 bouteilles de mycélium par mois", précise-t-il.

La demande est telle que Mulindwa a mis sur pied un réseau de petits champignonnistes qu'il cherche à élargir pour répondre à la demande d'un marché international en plein essor. Une grande partie de ses fournisseurs sont des femmes, de plus en plus attirées par la myciculture et qui empruntent les capitaux de départ à des institutions de microfinance. Une part de l'attrait pour cette culture réside dans son cycle rapide ; la récolte s'effectue en 20 à 30 jours après le semis du premier mycélium ; en outre, cette culture ne dépend pas des saisons.

Bénéfices partagés

"J'avais peur d'emprunter mais, quand j'ai visité la ferme de Mulindwa, cela m'a encouragée. Avec les champignons, on commence à gagner de l'argent au bout de trois semaines seulement", explique l'une des petites productrices, Joanita Namirembe. Elle a investi 1 million UGX (330 €), et est rentrée dans ses frais en trois mois. Un autre producteur raconte : "Je n'ai eu aucune perte : je peux vendre les champignons frais ou séchés au soleil. Séchés, ils peuvent se conserver au moins trois ans."

Mulindwa dispose de revenus supplémentaires en organisant des ateliers de formation à la myciculture. Son objectif est de monter une structure d'enseignement sur son exploitation pour partager les compétences et savoirs liés à son commerce. Selon lui, le potentiel reste largement inexploité et les champignonnistes pourraient gagner plus avec un emballage de qualité et une bonne image de marque. Le jeune myciculteur affirme qu'être responsable d'une exploitation lui a appris la valeur du travail, mais que les résultats valaient bien cet investissement. "J'ai transpiré dans mon intérêt, mais j'en ai tiré des bénéfices, déclare-t-il. J'apprécie d'être mon propre patron."

Angella Nabwowe



Pour aller plus loin

Agribusiness Society

St Augustine University of the West Indies
Trinité-et-Tobago

CaFAN

Réseau des agriculteurs des Caraïbes
www.caribbeanfarmers.org

GEM

Global Entrepreneurship Monitor
www.gemconsortium.org

IICA

• **Breeding and Growing Agripreneurs**
IICA, 2008, 92 p.
ISBN 978-92-9039-954-4

• **Entre&prendre e-magazine**

IRD

Projet de création d'un incubateur d'entreprises
pour l'Afrique de l'Ouest
<http://tinyurl.com/2fncaq8>

OIT

Organisation internationale du travail
<http://tinyurl.com/yz99oda>

RIE

Réseau innovation et entrepreneuriat
en matière de recherche dans les Caraïbes
www.rienet.net

SEED

Seed Initiative – Aide aux entrepreneurs
<http://tinyurl.com/34bmepx>

TechnoServe

ONG qui aide les entrepreneurs
dans les pays du Sud
www.technoserve.org