

RAJAONARISON Andrianjaka Hanitriniala
Lot H85bis Miadana Alasora
Email : njakar@espritdentreprise.mg
Tél: 0320736049

Contrat n° 046/C/PIC3/2023

RAPPORT FINAL

« Assistance technique pour renforcer l'adéquation entre l'offre et la demande en main-d'œuvre spécialisée dans le secteur agribusiness »



Décembre 2023

Liste des sigles et abréviations

ANEFA	Association Nationale pour l'Emploi et la Formation en Agriculture
BAD	Banque Africaine de Développement
BMO	Besoins en Main d'Œuvre
APC	Approche Par Compétence
ASCI	Agriculture Skill Council of India
CBS	Cooperative Business School
CDA	Centre de Développement de l'Aquaculture
CEFAR	Centres et Établissements de Formation Agricole et Rurale
CEFTAR	Centre de Formation de Techniciens Animateurs Ruraux
CEREQ	Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications
CFFAMMA	Centre de Fabrication, de Formation et d'Application du Machinisme et de la Mécanisation Agricole.
CFRP	Centre de Formation Rurale Professionnelle
CITP	Classification Internationale Type de Profession
CN2PC	Comité National Partenarial de Pilotage et de Coordination
CNC	Cadre National de Certification
CPNE	Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi
CPNEFP	Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle
CR2PC	Comité Régional Partenarial de Pilotage et de Coordination
CRFAR	Conseil Régional de la Formation Agricole et Rurale
CS2PC	Comité Sectoriel Partenarial de Pilotage et de Coordination
CTD	Collectivités Territoriales Décentralisés
CTHT	Centre Technique Horticole de Tamatave
ENIFAR	Équipe Nationale d'Ingénierie de la FAR
ESAED	École Supérieure en Agronomie et en Environnement de Diego
ETFP	Enseignement Technique et Formation Professionnelle
FAR	Formation Agricole et Rurale
FBS	Farmer Business School
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FIVMPAMA	Fivondronan'ny Mpandraharaha Malagasy
FMFP	Fonds Malgache de Formation Professionnelle
GEHEM	Groupe des Exportateurs d'Huiles Essentielles de Madagascar
GEM	Groupe des Entreprises de Madagascar
GIE	Groupe d'Intérêts Économiques
UEST	Institut d'Enseignement Supérieur Toliara
IHSM	Institut Halieutique et des Sciences Marines
ISTRCE	Institut Supérieur de la Technologie Régionale de la Côte Est
LMR	Limite Maximale de Résidus
METFP	Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
MINAE	Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage
MOS	Main d'Œuvre Spécialisée
MPE	Maison du Petit Élevage
NSDC	National Skill Development Corporation
NSF	Nomenclature des Spécialités de Formation

OCAPIAT	Opérateur de compétences pour la Coopération agricole, l'Agriculture, la Pêche, l'Industrie Agro-alimentaire et les Territoires
OPCO	Opérateur de compétences
OPMQ	Observatoires Prospectifs des Métiers et des Qualifications
OPMQ	Projet de Transformation Économique pour une Croissance Inclusive
PIC 3	Petite et Moyenne Entreprise
PME	Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
PNEFP	Plan Régional de Développement
PRD	Programme de Soutien aux Pôles de micro-Entreprises Rurales et aux Économies Régionales
PROSPERER	Répertoire National des Certifications Professionnelles
RNCP	Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois
ROME	Système d'Information sur le Marché du Travail
SIMT	Stratégie Nationale de Formation Agricole et Rurale
SNFAR	Schéma Régional d'Aménagement du Territoire
SRAT	Schéma Régional de Formation Agricole et Rurale
SRFAR	Services Techniques Déconcentrés
STD	Strength Weakness Opportunity Threat
SWOT	Syndicat Malgache de l'Agriculture Biologique
SYMABIO	Validation des Acquis sur l'Expérience
VAE	Workforce Skill Qualifications
WSQ	Zone de Libre Échange Continentale Africaine
ZLECAf	

Table des matières

Liste des sigles et abréviations.....	1
Introduction générale.....	5
1. Benchmarking des bonnes pratiques	7
1.1. La France : un exemple en structuration	7
1.1.1. OPMQ : observatoire prospectif des métiers et des qualifications	9
1.1.2. Pôle emploi : agence nationale de l'emploi	9
1.1.3. ANEFA : Association Nationale pour l'Emploi et la Formation en Agriculture pour la promotion de l'emploi agricole	10
1.1.4. BMO : enquête annuelle sur les Besoins en Main d'Œuvre	10
1.1.5. CEREQ : Centre d'études et de recherches sur les qualifications.....	10
1.1.6. Le RNCP : cadre national des certifications professionnelles, la NSF : Nomenclature des Spécialités de Formation, le Formacode : thésaurus de l'offre de formation, le ROME : répertoire opérationnel des métiers et des Emplois	11
1.1.7. Autres actions en faveur de l'adéquation en France	11
1.2. L'île Maurice : un exemple en VAE.....	12
1.2.1. Le National Employment Act	12
1.2.2. L'application de la VAE.....	12
1.2.3. Suivi post-formation : performance des universités publiques.....	13
1.3. Inde : un exemple en écosystème.....	14
1.3.1. Le National Skill Development Corporation (NSDC).....	14
1.3.2. L'Agriculture Skill Council of India (ASCI)	14
1.4. Singapour : un exemple d'excellence.....	16
1.4.1. Le premier secret : la mise en valeur du corps enseignant	16
1.4.2. Le Workforce Skills Qualifications (WSQ) pour une meilleure employabilité	16
1.4.3. Le projet SkillsFuture pour une meilleure adéquation	18
1.5. Conclusion partielle.....	18
2. L'existant.....	20
2.1. Le cadrage politique et stratégique de la FAR	20
2.1.1. La PNEFP : Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle	20
2.1.2. La SNFAR : Stratégie Nationale de la Formation Agricole et Rurale	21
2.1.3. Le CRFAR : Conseil Régional de Formation Agricole et Rurale.....	23
2.2. Le FMFP et le financement de la FAR	24
2.4.1. Le FMFP : Fonds Malgache de Formation Professionnelle.....	24
2.4.2. L'autofinancement par les entreprises.....	25
2.4.3. Le financement par les PTF et les autres initiatives	25
2.3. La qualité et la normalisation des FAR	26
2.3.1. La certification.....	26
2.3.2. Les répertoires de métiers et les référentiels de formation	27
2.3.3. Le réseau FARMADA et le label SOA FAR	28
2.4. État de l'offre de formation	29
2.4.1. Le dispositif FAR au niveau national	29
2.4.2. L'offre de formation agricole et rurale dans les régions du PIC.....	32
2.5. Les entreprises en agribusiness et la demande en main d'œuvre spécialisée	34
2.6. Conclusion partielle.....	34
3. Analyse de la demande en main d'œuvre spécialisée.....	35
3.1. Typologie des entreprises	35
3.2. Influence des opportunités commerciales	36
3.3. Capacité de paiement limitée des PME	37
3.4. Inexistence de mécanisme de collecte des besoins de compétences spécialisées.....	37
3.5. Exigence de la polyvalence dans les PME	38

3.6.	Nécessité de s'installer dans des endroits éloignés	38
3.7.	Conclusion partielle.....	38
4.	<i>Analyse de l'offre en main d'œuvre spécialisée.....</i>	<i>39</i>
4.1.	L'insuffisance de centres de formation dans les régions	41
4.1.1.	L'offre de formation agricole et rurale à Analamanga	41
4.1.2.	L'offre de formation agricole et rurale à Atsimo Andrefana	42
4.1.3.	L'offre de formation agricole et rurale à Analanjirofo	42
4.1.4.	L'offre de formation agricole et rurale à Atsinanana	43
4.1.5.	L'offre de formation agricole et rurale à Atsimo Atsinanana	43
4.1.6.	L'offre de formation agricole et rurale à Vatovavy	43
4.1.7.	L'offre de formation agricole et rurale à Fitovinany	44
4.1.8.	L'offre de formation agricole et rurale à Anosy	44
4.1.9.	L'offre de formation agricole et rurale à Diana	44
4.2.	Le bas niveau des centres de formation.....	45
4.3.	Le problème de compétence des jeunes diplômés	45
4.4.	Le problème de mobilité des jeunes diplômés	45
4.5.	Conclusion partielle	46
5.	<i>Analyses de l'adéquation offre-demande en main d'œuvre spécialisée.....</i>	<i>47</i>
5.1.	Les entreprises ne trouvent pas localement les compétences requises	47
5.2.	Il n'y a pas de collecte des besoins de compétences des entreprises.....	48
5.3.	La gouvernance est à renforcer.....	48
5.4.	La majorité des offres de formation sont orientées vers l'auto-emploi	48
5.5.	Il n'y a pas de suivi de placement des diplômés	49
5.6.	Conclusion partielle	49
6.	<i>Les secteurs critiques</i>	<i>50</i>
6.1.	La vanille	50
6.2.	Le cacao	50
6.3.	Les huiles essentielles.....	51
6.4.	Normes et qualité : bio, équitable et autres.....	51
6.5.	Les gaps en compétences transversales	52
7.	<i>La proposition de stratégie d'adéquation entre l'offre et la demande en main d'œuvre spécialisée</i>	<i>53</i>
7.1.	Résumé du diagnostic.....	53
7.2.	La stratégie.....	54
7.2.1.	Vision	55
7.2.2.	Objectif global	55
7.2.3.	Objectifs spécifiques	55
7.2.4.	Axes stratégiques et actions à entreprendre	55
	<i>Conclusion générale</i>	<i>59</i>
	<i>ANNEXES :</i>	<i>60</i>
	Annexe 1 : Les activités de la SNFAR 2023-2035	61
	Annexe 2 : Liste des personnes/entités rencontrées	64
	Annexe 3 : Résumé analytique FAR - Analamanga	66
	Annexe 4 : Résumé analytique FAR – Atsimo Andrefana	67
	Annexe 5 : Résumé analytique FAR - Analanjirofo	68
	Annexe 6 : Résumé analytique FAR - Atsinanana.....	69
	Annexe 7 : Résumé analytique FAR – Atsimo Atsinanana	70
	Annexe 8 : Résumé analytique FAR - Vatovavy.....	71
	Annexe 9 : Résumé analytique FAR - Fitovinany	72
	Annexe 10 : Résumé analytique FAR – Anosy	73
	Annexe 11 : Résumé analytique FAR - Diana	74

Introduction générale

Le Projet de Transformation Économique pour une Croissance Inclusive ou PIC3 est une série de projets du Gouvernement Malagasy, mis en œuvre avec le soutien de la Banque Mondiale, dans l'objectif d'augmenter les investissements privés et la croissance des Petites et Moyennes Entreprises dans des régions cibles à Madagascar. Le projet PIC3 adopte une approche intégrée et multisectorielle pour la création d'emplois et la croissance inclusive. Il intervient dans trois secteurs majeurs : le tourisme, l'agribusiness et le numérique sur une durée de cinq ans, de 2022 à 2027. Le Projet couvre les Régions Diana, Atsimo Andrefana, Anosy, Atsimo Atsinanana, Vatovavy, Fitovinany, Atsinanana, Analanjirofo, et Analamanga.

Le secteur privé (producteurs professionnels, PME, grandes entreprises, ...) est un acteur-clé dans les démarches du Projet. Il est nécessaire qu'il dispose d'une main-d'œuvre qualifiée et compétente pour pouvoir proposer des produits de qualité, respectant les normes et standards imposés par le marché.

Cette mission qui nous a été confiée consiste à l'**Assistance technique pour renforcer l'adéquation entre l'offre et la demande en main-d'œuvre spécialisée dans le secteur agribusiness**. L'ultime livrable consiste à élaborer une stratégie d'adéquation à mettre en œuvre par le projet PIC et ses partenaires.

Notons tout d'abord que les trois problèmes d'adéquation de formation-emploi les plus fréquemment rencontrés sont :

- l'adéquation (ou l'inadéquation) basée sur le *niveau de formation ou de qualifications* de la main-d'œuvre, c'est-à-dire une situation de déséquilibre associée à une inadéquation entre les qualifications formelles ou les diplômes obtenus par les travailleurs et la formation exigée en emploi ;
- l'adéquation (ou l'inadéquation) basée sur *l'utilisation des compétences de la main-d'œuvre* où c'est l'utilisation qui pose problème, c'est-à-dire qu'il y a une surutilisation ou une sous-utilisation des compétences dans le cadre du travail ;
- l'adéquation associée à la *disponibilité des travailleurs qualifiés et compétents* sur le marché du travail pour combler les besoins de demandes de travail.

Pour éviter toute ambiguïté, il s'avère nécessaire de préciser ici la notion d'**agribusiness** qui nous concerne. Ainsi, l'agribusiness ici désigne l'ensemble des activités économiques relatives à la production, la transformation et la commercialisation des produits issus de l'agriculture. Par opposition à l'agriculture classique qui est essentiellement vivrière, on note ici une orientation marché de la production et de la transformation. Y sont intégrées également les

activités économiques liées aux chaînes de valeurs agricoles dans les secteurs financiers, logistiques et technologiques.

Après cette précision sur l'agribusiness, clarifions la notion de **main d'œuvre spécialisée**. La main-d'œuvre spécialisée est un segment de la main-d'œuvre qui possède un savoir-faire, une formation et une expérience spécialisés pour effectuer des tâches physiques ou mentales plus complexes que les tâches courantes. On ne met pas souvent de différence entre main d'œuvre qualifiée et main d'œuvre spécialisée. En réalité, c'est la qualification qui les différencie. Une main d'œuvre spécialisée devient qualifiée s'il a obtenu une reconnaissance de ses compétences à travers une autorité compétente après participation à une formation ou après validation de ses expériences.

Ce qui distingue la main d'œuvre qualifiée d'une main-d'œuvre non qualifiée est essentiellement son niveau de capital humain. Le capital humain étant : « l'ensemble des compétences et des savoirs que confèrent aux gens le talent, l'éducation et la formation professionnelle » (Parkin et Bade). Les voies de qualification, rappelons-le sont le certificat, le diplôme et l'expérience sur le marché du travail (par le biais d'une VAE¹).

Avant de se pencher sur la réalité à Madagascar, nous allons voir les bonnes pratiques dans le monde à travers les cas de quatre pays suivants : Maurice, France, Inde et Singapour. Après cela nous allons décortiquer ce qui existe dans les régions d'intervention du programme PIC. Nous allons analyser séparément l'offre, puis la demande, et après l'adéquation offre-demande. A la fin, nous allons présenter la stratégie d'adéquation entre l'offre et la demande en main-d'œuvre spécialisée dans le secteur agribusiness à mettre en œuvre par le PIC.

¹ Validation des Acquis de l'Expérience

1. Benchmarking des bonnes pratiques

Les ministres du G20, lors du dernier sommet de juillet 2023, ont discuté sur trois axes : une protection sociale adéquate pour les travailleurs de l'économie des plateformes, un financement viable pour une protection sociale adéquate, ainsi que les déficits de compétences à l'échelle mondiale. Ceci pour illustrer qu'il y a donc un problème de disponibilité des compétences actuellement au niveau mondial. Dans le domaine de l'agribusiness, ceci prend des aspects spécifiques dus notamment à la saisonnalité de certaines spéculations² mais également à l'émergence de certaines opportunités dans des zones géographiques déterminées.

Dans cette partie du document, nous allons voir ce qui se passe dans les autres pays dans le domaine des bonnes pratiques en adéquation formation-emploi en général. Ainsi, il est nécessaire de faire les remarques suivantes :

- Ce benchmarking ne concerne pas uniquement le secteur agribusiness : en effet, les approches dans le domaine de la formation, surtout professionnelle, sont en général multisectorielles et ne sont pas différenciées par secteur. Il n'y a pas d'approche spécifique pour la formation en agribusiness qui va se distinguer des autres secteurs, BTP, sciences sociales, etc. ;
- Nous ne relaterons ici que les bonnes pratiques identifiées dans certains pays sans parler de leur gouvernance ni de l'intégralité de leurs autres pratiques : le pays concerné par une bonne pratique identifiée pourrait avoir d'autres pratiques qui ne sont pas qualifiées de bonnes. Ce n'est pas parce qu'un pays possède une bonne pratique dans un domaine donné qu'il est forcément meilleur dans tout le domaine de la formation et de l'adéquation formation-emploi en général ;

1.1. La France : un exemple en structuration

En France, les branches professionnelles, qui regroupent les entreprises d'un même secteur et relevant d'un accord ou d'une convention collective, élaborent leur politique emploi-formation en s'appuyant sur trois instances :

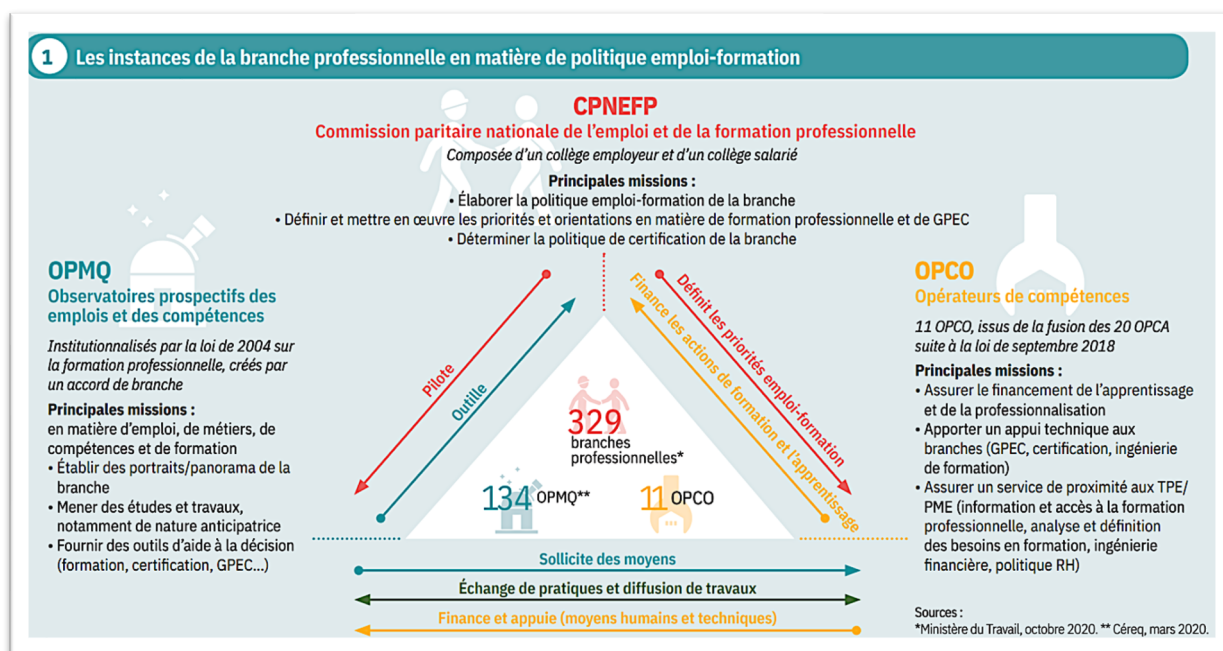
- Les OPMQ³ sont l'instance dédiée à la production de connaissances.
- La Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle (CPNEFP), instance politique de la branche, définit ses orientations et priorités en la matière.

² Exemple : nécessité d'importer des travailleurs d'autres régions pour les rizières d'Alaoatra pendant certaines périodes, même cas pour l'Analanjirifo pendant la période de cueillette des girofles.

³ Observatoire prospectif des métiers et qualifications

- L'Opérateur de compétences (OPCO)⁴ est l'instance dédiée au financement et à l'ingénierie de formation et de certification, via des services de proximité auprès des entreprises.

A titre d'exemple, l'OCAPIAT⁵ est un OPCO qui couvre les secteurs suivants : la Coopération agricole, l'Agriculture, la Pêche, l'Industrie Agro-alimentaire et les Territoires.



La loi n°2018-771 pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018, dite loi Avenir professionnel, s'organise autour de trois parties :

- Vers une nouvelle société de compétences ;
- Une indemnisation du chômage plus universelle et plus juste ;
- Dispositions relatives à l'emploi.

« France compétences » est l'autorité nationale de financement et de régulation de la formation professionnelle et de l'apprentissage. Elle joue également un rôle clé dans la transformation de l'offre de formation. En lien avec les branches, elle participe à la construction des titres et des diplômes professionnels.

⁴ Anciennement appelé OPCA : Organismes paritaires collecteurs agréés, la loi « Avenir professionnel » en 2019 ont transformé les 20 OPCA en 11 OPCO

⁵ OCAPIAT : Opérateur de compétences pour la Coopération agricole, l'Agriculture, la Pêche, l'Industrie Agro-alimentaire et les Territoires

1.1.1. OPMQ : observatoire prospectif des métiers et des qualifications

La Loi relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social du 4 mai 2004 instaurait la possibilité pour les branches de créer des Observatoires Prospectifs des Métiers et des Qualifications (OPMQ).

Les missions des OPMQ sont les suivantes :

- accompagner les entreprises dans la définition de leurs politiques de formation et les salariés dans l'élaboration de leurs projets professionnels ;
- permettre aux CPNE de s'appuyer sur les travaux des observatoires pour « examiner les évolutions qualitatives et quantitatives des emplois et des qualifications afin de déterminer des priorités en matière de formation ».

Il y a une centaine d'OPMQ en France. De nombreuses branches se sont donc dotées de tels observatoires. Chaque observatoire produit des informations permettant aux partenaires sociaux de définir leurs politiques de formation.

A titre d'exemples, on peut citer les OPMQ suivants :

- OPMQ du secteur alimentaire (industrie alimentaire, coopération agricole, commerce agricole),
- OPMQ du secteur agricole,
- OPMQ des caisses du crédit agricole,
- OPMQ de la pêche et des cultures marines,
- OPMQ des vins et spiritueux.

1.1.2. Pôle emploi : agence nationale de l'emploi

C'est une institution nationale publique, rattaché au ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion qui oeuvre pour faciliter le retour à l'emploi des demandeurs et offrir aux entreprises des réponses adaptées à leurs besoins de recrutement. Ils ont environ 890 agences et relais dans le pays. Ils ont six missions essentielles dont les suivantes :

- **Accueillir et accompagner** : accueillir, informer et orienter toutes personnes dans la recherche d'un emploi, d'une formation, d'un conseil professionnel, d'une aide à la mobilité ou à l'insertion sociale et professionnelle.
- **Prospecter et mettre en relation** : suivre l'évolution du marché du travail : collecter les offres des entreprises, les conseiller dans leurs recrutements et les mettre en relation avec les demandeurs.
- **Contrôler** : tenir à jour la liste des demandeurs d'emploi afin d'assurer le contrôle de la recherche d'emploi en France.

- **Indemniser** : indemniser les ayant-droit pour le compte de l'organisme gestionnaire du régime d'assurance chômage et pour le compte de l'État.
- **Maîtriser les données** : recueillir, traiter et mettre à la disposition du public les données relatives au marché du travail et à l'indemnisation des demandeurs d'emploi.
- **Relayer les politiques publiques** : mettre en œuvre toutes les actions en relation avec sa mission que lui confie l'État et les collectivités territoriales.

1.1.3. ANEFA : Association Nationale pour l'Emploi et la Formation en Agriculture pour la promotion de l'emploi agricole

L'ANEFA, Association Nationale pour l'Emploi et la Formation en Agriculture, a été créée en 1992 par les partenaires sociaux de l'agriculture. Elle promeut l'emploi agricole et informe sur les besoins de recrutement des salariés et saisonniers agricoles. a été créée en 1992. Elle est administrée par un conseil d'administration composé d'organisations d'employeurs et de syndicats de salariés. Elle met en œuvre les décisions de la Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi (CPNE) en agriculture. Elle a mis en place la plateforme de mise en relation entre entreprises et demandeurs d'emploi : <https://www.lagriculture-recrute.org>

1.1.4. BMO : enquête annuelle sur les Besoins en Main d'Œuvre

Chaque année, Pôle emploi adresse un questionnaire aux établissements afin de connaître leurs besoins en recrutement par secteur d'activité et par bassin d'emploi. Sur les 2,4 millions établissements entrant dans le champ de l'enquête en 2023, près de 424 000 réponses ont été collectées et exploitées pour la France entière.

1.1.5. CEREQ : Centre d'études et de recherches sur les qualifications

Créé en 1971 en France, le Centre d'études et de recherches sur les qualifications est un pôle d'études et de recherche au service des professionnels, des décideurs, des partenaires sociaux et plus largement de tous les acteurs de la formation, du travail et de l'emploi. Le Céreq est un établissement public sous tutelle du ministère en charge de l'emploi.

Il a pour mission de mieux connaître et comprendre les liens entre formation, travail et emploi, d'éclairer les acteurs de la formation et du travail en tirant les enseignements des études et recherches, d'accompagner et outiller les professionnels dans la mise en place de dispositifs d'évaluation ou d'observation.

Le Céreq conduit des études de terrain et des travaux de recherche, construit des dispositifs d'enquêtes statistiques et diffuse les connaissances acquises en valorisant ses travaux auprès des autorités et du public.

1.1.6. Le RNCP : cadre national des certifications professionnelles, la NSF : Nomenclature des Spécialités de Formation, le Formacode : thésaurus de l'offre de formation, le ROME : répertoire opérationnel des métiers et des Emplois

Les certifications professionnelles françaises sont classées par :

- domaine de formation à partir de la nomenclature des spécialités de formation (NSF)
- et/ou niveau de qualification⁶ (huit niveaux, depuis 2019)

Exemple : Apiculteur (code RNCP⁷ : 15129) – niveau de qualification 4 (BAC), code NSF : 212p – Organisation-gestion des ateliers de production animale.

A côté de cela, le formacode⁸ de l'apiculture est 21049 et les codes ROME⁹ (fiches métiers) :

- A1408 - Élevage d'animaux sauvages ou de compagnie
- A1416 - Polyculture, élevage

On distingue deux catégories de certifications :

- Les certifications professionnelles enregistrées au RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) permettant la reconnaissance de compétences nécessaires à l'exercice d'un métier : diplômes, titres professionnels et certificats de qualification professionnelle. Ces certifications sont constituées de blocs de compétences pouvant être acquis individuellement.
- Les certifications et habilitations enregistrées au RS (répertoire spécifique) permettant la reconnaissance de compétences complémentaires aux certifications professionnelles soit, complémentaires à l'exercice d'un métier.

1.1.7. Autres actions en faveur de l'adéquation en France

- Mise en place d'un forum emploi-formation au salon de l'agriculture (depuis 1997)
- Organisation de l'évènement « La semaine des métiers de l'agriculture » (depuis 2020)
- Organisation de l'évènement « place à l'agri » (depuis 2021)

⁶ Niveau selon trois descripteurs : complexité des savoirs, niveau des savoir-faire, le niveau de responsabilité et d'autonomie

⁷ RNCP : répertoire national des certifications professionnelles

⁸ Formacode : Thésaurus de l'offre de formation, le Formacode® est un outil d'indexation et de référence pour les acteurs de la formation professionnelle. Il a été créé pour transposer le langage courant en un langage dépourvu d'ambiguïté. <https://formacode.centre-inffo.fr/>

⁹ Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois

1.2. L'île Maurice : un exemple en VAE

1.2.1. Le National Employment Act

En 2017, Le gouvernement mauricien a promulgué un texte de loi portant création de la National Employment Act, un organisme de contrôle et de régulation du marché de l'emploi. Sous la tutelle du ministère du Travail et de l'Emploi, l'organe joue le rôle d'interface entre les employeurs et les structures de formation. Ainsi, il se charge de mettre sur pied des stratégies pour garantir l'adéquation formation emploi.

C'est en 2017 que ce texte de loi sur la création de la National Employment Act a été voté puis approuvé par le président de la République. Mais ce n'est qu'en 2022 que l'organe va entrer en activité dans un contexte de lutte contre le chômage. En 2012, le taux de chômage dans le pays était de 9,1 %, un chiffre qui stagne depuis des années. En 2020, il était de 9,2 %. Par contre, entre les deux années, chez les jeunes le taux de chômage est à la hausse. De 22,2 % en 2011, il était de 27,7 % en 2021. Cette hausse du chômage chez les jeunes s'explique en partie par l'inadéquation des compétences de cette tranche de la population avec les besoins du marché de l'emploi.

A Maurice, certains secteurs connaissent une pénurie de travailleurs. En début de mois, des hôteliers ont soumis une requête au gouvernement pour obtenir une autorisation de recruter des travailleurs étrangers. Selon eux, 2 500 postes sont à pourvoir dans le secteur de l'hôtellerie dans l'immédiat. Les secteurs des BTP, de l'industrie, notamment celle du sucre, connaissent également un déficit criard de main-d'œuvre.

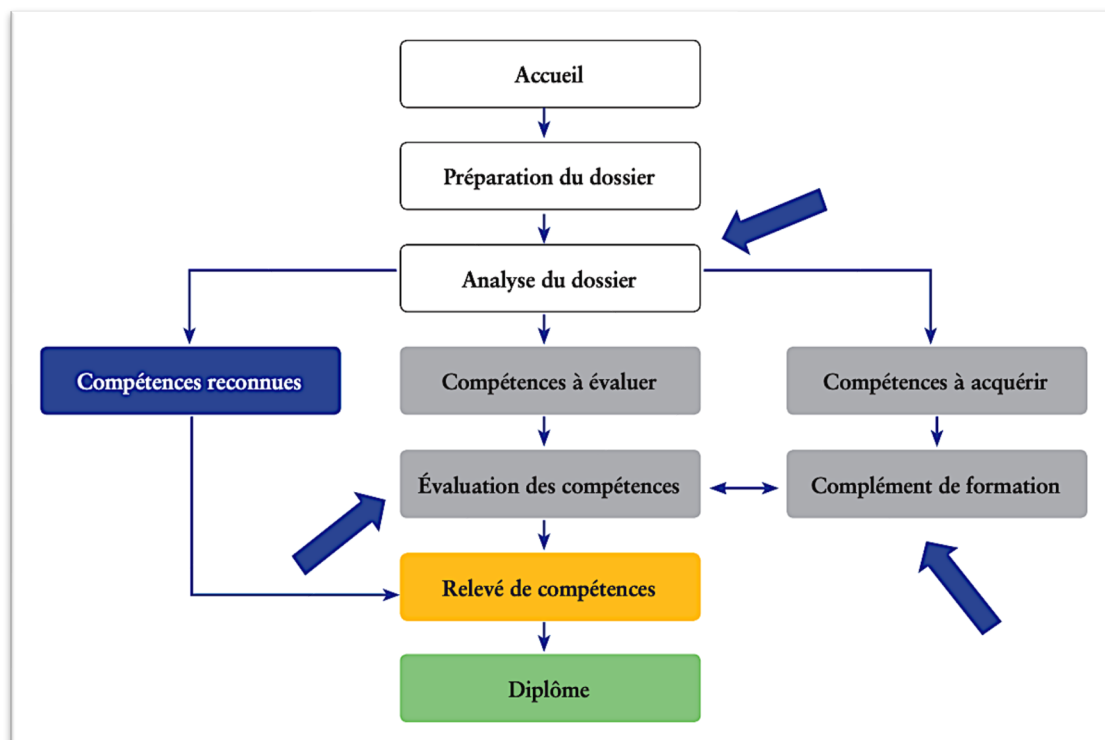
1.2.2. L'application de la VAE

L'île Maurice a initié avec succès la VAE pour certifier les aptitudes et compétences acquises, dans des cadres informel ou non formel, par des candidats venant de divers secteurs de l'économie. Le guide VAE 2016, aligné sur celui de la SADC (Southern African Development Community), fournit un cadre pour la reconnaissance des aptitudes et compétences jusqu'au niveau 6 du cadre national de qualifications, élargissant ainsi la portée du système et apportant davantage d'inclusion dans le paysage de développement de compétences. Le cadre national de VAE élaboré en fournit l'architecture. La mise en œuvre de la VAE est du ressort de l'Autorité Mauricienne de qualifications (Mauritius Qualifications Authority) selon le Décret Mauricien des Qualifications de 2001 qui implique le secteur privé. Différentes stratégies de VAE sont proposées pour les niveaux 2-3, 4-5 et 6 : les stratégies de mise en œuvre de la VAE diffèrent selon le niveau du CNQ¹⁰. Différents types d'évaluation sont disponibles. Les animateurs et évaluateurs en VAE reçoivent une formation qui met l'accent sur les différentes compétences requises et sur leur rôle dans l'orientation du candidat. Cette formation souligne notamment le besoin de réflexion dans l'animation, l'écoute active, l'absence de critique négative, etc., ce afin que l'animateur puisse amener les candidats à

¹⁰ Cadre national de qualification

cerner ce qu'ils savent (connaissances), ce qu'ils savent faire (compétences), ce qu'ils sont capables de prouver (justificatifs) et à les rassembler dans un portefeuille de compétences

Ci-après un exemple de schéma de mise en œuvre de la VAE (source : Serge Côté, UNESCO)



1.2.3. Suivi post-formation : performance des universités publiques

Dans le rapport «Graduate Tracer Studies» publié en mai 2022, la Higher Education Commission de Maurice s'intéresse à l'employabilité des néo-diplômés. Ainsi, sur les 14 194 gradués des universités publiques mauriciennes interrogés, 87,5 % ont trouvé de l'emploi et les 12,5 % restants avaient travaillé préalablement à la fin de leur cursus. Ils sont 65,5 % à travailler à temps plein sur une base permanente, 15,7 % à travailler à temps plein sur une base contractuelle, 1,5 % à travailler à temps partiel mais ne cherchant pas à travailler à temps plein, 0,4 % à travailler à temps partiel mais souhaitant travailler à temps plein et 3,0 % à suivre un programme de formation parrainé par le gouvernement. Les principaux secteurs où les jeunes diplômés ont trouvé du travail sont : les services financiers (19,3 %), l'éducation (16 %), l'informatique (15,1 %) et les sciences sociales (11,4 %). S'agissant des diplômés qui sont actuellement au chômage, le rapport mentionne que la principale raison évoquée par 35 % des interrogés est le manque d'expérience.

1.3. Inde : un exemple en écosystème

1.3.1. Le National Skill Development Corporation (NSDC)

Le NSDC a été créé dans le cadre d'une mission nationale de développement des compétences visant à répondre au besoin croissant de main-d'œuvre qualifiée en Inde dans tous les secteurs et à réduire l'écart existant entre la demande et l'offre de compétences.

Il a pour mission de :

- Améliorer les compétences selon les normes internationales grâce à une implication significative de l'industrie et développer les cadres nécessaires pour les normes, les programmes d'études et l'assurance qualité ;
- Améliorer, soutenir et coordonner les initiatives du secteur privé pour le développement des compétences grâce à des modèles de partenariats public-privé (PPP) appropriés ; s'efforcer d'obtenir une participation opérationnelle et financière significative du secteur privé ;
- Jouer le rôle de « market-maker » en apportant des fonds, notamment dans les secteurs où les mécanismes de marché sont inefficaces ou absents ;
- Donner la priorité aux initiatives qui peuvent avoir un effet multiplicateur ou catalytique plutôt qu'un impact ponctuel.

Depuis sa création, l'un des principaux piliers de la force du NSDC sont les conseils sectoriels de compétences (SSC), dont l'ASCI (Agriculture Skill Council of India), qui jouent un rôle essentiel en comblant l'écart entre ce que l'industrie exige et ce que devraient être les exigences en matière de compétences.

La norme professionnelle nationale (National Occupational Standard ou NOS) est l'une des contributions les plus significatives du NSDC à l'écosystème de compétences de l'Inde - ce qui a été rendu possible par les SSC, qui sont des organisations de partenariat national qui rassemblent toutes les parties prenantes - l'industrie, les syndicats et le monde universitaire.

1.3.2. L'Agriculture Skill Council of India (ASCI)

La politique nationale indienne de développement des compétences et de l'entrepreneuriat de 2015 a défini la mission Skill India et envisagé la création de conseils sectoriels de compétences (SSC) par le NSDC. Les secteurs prioritaires ont été identifiés sur la base de l'analyse des déficits de compétences. À ce jour, le conseil d'administration du NSDC a approuvé 36 conseils sectoriels de compétences dont l'ASCI dans le domaine de l'agriculture. Les SSC ont été mandatés avec les fonctions suivantes :

- Identifier les besoins en matière de développement des compétences, notamment en préparant un catalogue des types de compétences, de la gamme et de la profondeur des compétences pour permettre aux individus de choisir parmi celles-ci.
- S'occuper de l'élaboration d'un plan de développement des compétences du secteur et maintien d'un inventaire des compétences.
- Déterminer les normes et qualifications en matière d'aptitudes/compétences.
- Gérer la normalisation du processus d'affiliation, d'accréditation, d'examen et de certification.
- Effectuer une évaluation et une certification basées sur les compétences pour les programmes de formation.
- Participer à la mise en place des normes d'affiliation, d'accréditation, d'examen et de certification pour leurs secteurs respectifs.
- Planifier et faciliter l'exécution de la formation des formateurs avec le NSDC et les États.
- Promouvoir les académies d'excellence.
- Accorder une attention particulière aux besoins de compétences, des personnes handicapées et des groupes minoritaires.
- Veiller à ce que les personnes formées et qualifiées conformément aux normes établies soient assurées d'un emploi avec des salaires décents.



1.4. Singapour : un exemple d'excellence

Singapour est connue dans le monde de l'éducation, à l'échelle internationale, pour avoir réussi à mettre en place un système éducatif jugé très performant par les enquêtes du programme PISA (Programme international pour le suivi des acquis des élèves), et pour avoir élaboré des projets de développement du capital humain à la fois dynamiques, orientés vers l'avenir et liés à l'industrie. Singapour a des années d'avance sur la moyenne de l'OCDE en matière d'éducation. L'une des raisons pour lesquelles Singapour réussit si bien sur le plan économique est qu'elle est en mesure de signaler aux investisseurs qu'elle dispose d'une main-d'œuvre de très haute qualité. Ce pays n'a pas de ressources naturelles, il ne peut pas cultiver, il ne peut pas extraire l'or du sol, donc il investit massivement dans le capital humain. Leur gouvernement y met l'accent, la communauté l'appuie et ils veulent un système qui donnera à chacun une chance de bien faire. Toutefois, bien que le système d'éducation singapourien soit très performant, il n'est pas sans désavantages. Un programme aussi performant et compétitif (principe de méritocratie) entraîne évidemment beaucoup de pression sur les jeunes élèves.

1.4.1. Le premier secret : la mise en valeur du corps enseignant

La réussite éducative de Singapour a été obtenue en investissant dans un corps enseignant de qualité et en rehaussant le prestige et le statut de l'enseignement pour attirer les meilleurs diplômés. Une fois sur le marché du travail, les enseignants bénéficient également d'un important développement professionnel.

Le pays investit beaucoup dans la recherche en éducation. Chaque réforme ou essai en éducation est étudié de près et ses créateurs n'hésitent pas à sortir des techniques d'enseignement conventionnelles. Les enseignants ont en moyenne une centaine d'heures de formation par année, ils sont évalués chaque année et les professeurs dans le secteur public sont rémunérés autant que ceux au privée et de rétroaction, ainsi qu'au mentorat de « maîtres enseignants » plus expérimentés.

1.4.2. Le Workforce Skills Qualifications (WSQ) pour une meilleure employabilité

Le *Workforce Skills Qualifications* (WSQ) joue un rôle-clé, en tant que système national de certification des compétences de Singapour. Le WSQ a été mis en place en 2005 et conçu pour aider les salariés à obtenir un emploi, à avancer dans leur carrière, à assumer de nouvelles fonctions, à effectuer la transition d'un emploi à un autre, voire d'un secteur d'activité à un autre. C'est ce qu'on appelle les « 4M » :

- *move into work* (intégrer un emploi),
- *move up in position* (être promu à un poste supérieur),
- *move between organisations* (passer d'une structure à une autre),
- *move across industry* (passer d'un secteur d'activité à un autre).

Trois catégories de compétences forment la base du WSQ :

- les compétences liées au métier (*occupational skills*),
- les compétences liées au secteur d'activité (*industry skills*) et
- les compétences liées à l'employabilité (*employability skills*).

Les compétences liées au métier sont celles requises pour exercer un emploi précis. Les compétences liées au secteur d'activité sont les compétences générales et les savoir-faire généraux. Les compétences liées à l'employabilité sont d'ordre générique et transférables à tous les secteurs.

Le WSQ comporte six niveaux :

- 1) certificat ;
- 2) certificat de niveau supérieur (*Higher Certificate*) ;
- 3) certificat de niveau avancé (*Advanced Certificate*) ;
- 4) diplôme ;
- 5) diplôme spécialisé ;
- 6) diplôme d'études supérieures (*Graduate Degree*) ou certificat d'études supérieures (*Graduate Certificate*).

Les formations proposées dans le cadre du WSQ ont été conçues à dessein pour être fondées sur les compétences, axées sur le travail et l'emploi, professionnelles par essence, d'accès libre, dirigées par les différents secteurs et s'adressant aux apprenants adultes. Ces programmes de certification professionnelle sont dispensés par tout un ensemble de prestataires spécialisés dans la formation, à la fois publics et internes aux entreprises.

Le WSQ au centre d'un écosystème

Le développement du WSQ implique une étroite collaboration avec les secteurs d'activité concernés, notamment par un recensement sectorisé des compétences de la main d'œuvre (*Sectoral Manpower Skills*) et la mise en place de comités chargés de la formation (*Training Councils*). Au sein de chaque comité, un chef de file du secteur occupe la fonction de président. Parmi les membres, on compte des acteurs jouant un rôle essentiel dans ce secteur, des associations, des représentants syndicaux, des agences économiques et des représentants du gouvernement. Le rôle de chaque secteur d'activité est d'établir un certain nombre de recommandations en matière de développement et de mise en œuvre du WSQ, et de soutenir la démarche. Les normes nationales élaborées par la *Workforce Development Agency* (WDA), en collaboration avec divers secteurs, fournissent la base des cadres de référence sectoriels utilisés dans ce système. Le WSQ permet ainsi de professionnaliser les secteurs, d'accroître la flexibilité du marché du travail et d'améliorer le transfert des compétences.

En plus des comités propres à chaque secteur, les autres éléments essentiels à prendre en compte dans le cadre du WSQ incluent le cadre national de certification spécifique à la formation continue, le système d'assurance qualité et les établissements spécialisés dans la formation continue. Sur le plan de l'assurance qualité, les prestataires doivent obtenir une autorisation avant de dispenser des formations dans le cadre du WSQ, chacune de ces

formations devant recevoir un agrément. Par ailleurs, les formateurs doivent respecter un certain nombre de normes et de critères. D'autres éléments visant à garantir la qualité comprennent notamment le respect systématique des points suivants : passage en revue des points à améliorer, définition de directives générales, apport de soutien et de conseil aux organismes de formation, gestion de la délivrance des titres et des certificats dans le cadre du WSQ.

1.4.3. Le projet SkillsFuture pour une meilleure adéquation

Le projet *SkillsFuture*, en tant que mouvement national, est le fruit de recommandations émises dans le cadre de deux initiatives nationales : l'étude ASPIRE, acronyme de *Applied Study in Polytechnics and ITE REview* (étude appliquée à l'examen des centres polytechniques et des instituts d'enseignement technique) et le « plan directeur 2020 » pour la formation continue. Les quatre objectifs principaux de *SkillsFuture* sont les suivants :

- 1) aider les personnes à s'informer et à prendre des décisions en toute connaissance de cause dans le domaine de l'éducation, de la formation et de l'orientation professionnelle ;
- 2) mettre en place un système intégré d'enseignement et de formation, de haute qualité et répondant aux besoins en constante évolution de l'industrie ;
- 3) encourager les employeurs à reconnaître le mérite de leurs employés et favoriser l'évolution de carrière, en s'appuyant sur les compétences et la maîtrise ;
- 4) favoriser une culture qui soutienne et prône les valeurs de l'apprentissage tout au long de la vie.

Les programmes et les initiatives qui s'inscrivent dans le cadre du projet *SkillsFuture* sont regroupés par bénéficiaires : étudiants, salariés en début de carrière, salariés en milieu de carrière et au-delà, employeurs, prestataires et organismes de formation / formateurs pour adultes.

1.5. Conclusion partielle

Quand on regarde ce qui se passe dans le monde, on peut donc identifier certaines bonnes pratiques relatives à la formation professionnelle en général¹¹ et à l'adéquation offre-demande de main d'œuvre spécialisée (en agribusiness et autres).

Au niveau politique et stratégique, les approches sont différentes. A Singapour, il s'agit d'un mouvement national d'amélioration continue de la qualité de formation en générale avec une vision à long terme de l'excellence et une continuité des efforts entrepris par les gouvernants qui se succèdent avec un accent particulier sur la considération des enseignants. Une évaluation est faite des précédentes réalisations avant de passer à des améliorations et il y a une continuité de l'Etat. En France, il y a une récente réforme, la loi n°2018-771 dite de l'Avenir professionnel, du 5 septembre 2018 qui renforce la structuration de la gouvernance

¹¹ Singapour et Ile Maurice inclus bien que les bonnes pratiques identifiées ne concernent pas l'agribusiness mais qui restent applicables à ce secteur.

de la formation déjà existante. A l'île Maurice, c'est le National Employment Act qui est la référence. En Inde, c'est la politique nationale indienne de développement des compétences et de l'entrepreneuriat de 2015 qui a défini la mission Skill India, origine de l'Agriculture Skill Council of India (ASCI).

Au niveau institutionnel, deux pays possèdent des dispositifs spécifiques au monde agricole. L'Inde possède L'Agriculture Skill Council of India (ASCI) et la France les Observatoires Prospectif des Métiers et des Qualifications (OPMQ) et l'Association Nationale pour l'Emploi et la Formation en Agriculture (ANEFSXA) pour la promotion de l'emploi agricole. Sinon, chaque pays possède une entité nationale chargée de la qualification, tous secteurs confondus. On note également l'existence d'une organisation nationale paritaire reliant le secteur privé et le monde de la formation.

Au niveau opérationnel, on note à l'île Maurice le suivi-post formation et la pratique de la VAE. En France, on constate l'existence de cadre national des certifications professionnelles (RNCP), Nomenclature des Spécialités de Formation (NSF), thésaurus de l'offre de formation (FORMACODE), répertoire opérationnel des métiers et des Emplois (ROME).

2. L'existant

Le contexte actuel du développement rural en général, incluant le secteur de l'agribusiness, est marqué par :

- La relance post-covid ;
- La volonté politique du pays de réduire les importations et de produire localement tout ce qui peut l'être ;
- La nécessité pour les produits biologiques malagasy de se conformer aux exigences de la nouvelle réglementation européenne en la matière (certificat au nom des producteurs et non plus au nom des exportateurs) ;
- Les problèmes liés aux LMR de la réglementation européenne (nicotine pour la vanille, chlorpyrifos dans les black eyes, le cadmium dans le cacao),
- La percée des produits malagasy sur le marché international en termes de quantité mais une nécessité urgente d'améliorer la qualité : premier exportateur mondial de certains produits (vanille, girofle, letchi...), opportunités croissantes en huiles essentielles ;
- L'impact croissant du changement climatique sur la production agricole ;
- La nécessité d'industrialiser l'agriculture malagasy (transformation des matières premières, intensification des productions, mécanisation) ;
- La dominance des collecteurs qui fixe les prix des produits auprès des producteurs avec un pouvoir de négociation écrasant ;
- Le récent déclin de la filière vanille avec un prix dérisoire pratiqué au niveau des paysans, des stocks de l'année précédente non écoulés ;
- La hantise d'une crise électorale au niveau national.

2.1. Le cadrage politique et stratégique de la FAR

2.1.1. La PNEFP : Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

La première Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle a été établie en 2015. Dans sa préface même, il a été mentionné qu'elle « établit officiellement un lien entre l'emploi et la formation et concrétise l'idée selon laquelle les formations dispensées doivent répondre aux besoins réels des demandeurs de main d'œuvre ; c'est le principe de l'adéquation emploi-formation ». La PNEFP se fonde sur la reconnaissance de cinq secteurs d'activités à grands potentiels de croissance et de création d'emplois qui doivent faire l'objet d'un investissement prioritaire pour le développement des compétences, à savoir les secteurs suivants : i) Développement Rural (DR); ii) Tourisme-Hôtellerie-Restauration (THR) ; iii) Textile-Habillement-Accessoires (THA) ; iv) Technologies de l'Information et de la communication (TIC) et enfin v) Bâtiment-Travaux-Publics et Ressources Stratégiques (BTP/RS). L'initiative de mise à jour de la politique a été entamée en 2021.

La PNEFP fait constat du rôle mineur joué par le système d'EFTP formel public et privé : « La formation sur le tas représente le mode dominant d'acquisition des techniques de base pour l'exercice d'un métier, s'adressant à de nombreux jeunes exclus du système scolaire et trouvant là une source efficace de qualification en vue d'une insertion dans le marché du travail ».

En ce qui nous concerne, voici les activités (axes stratégiques) prévues par l'EFTP qui nous touchent :

Composante 1 : Le développement des compétences pour l'amélioration de l'employabilité des ressources humaines

- Réformer la gouvernance de l'EFTP/DC (CN2PC, CS2PC, CR2PC)
- Mettre en place un mécanisme pérenne de financement de l'EFTP/DC (FMFP)
- Constituer un système d'information pertinent sur le marché du travail et la formation professionnelle (SIMTFP)
- Développer une ingénierie de la certification/qualification et de la formation (CNC, VAE)
- Accroître la capacité d'accueil par le développement et la rénovation des infrastructures ainsi que la diversification des dispositifs
- Former pour Insérer et réinsérer

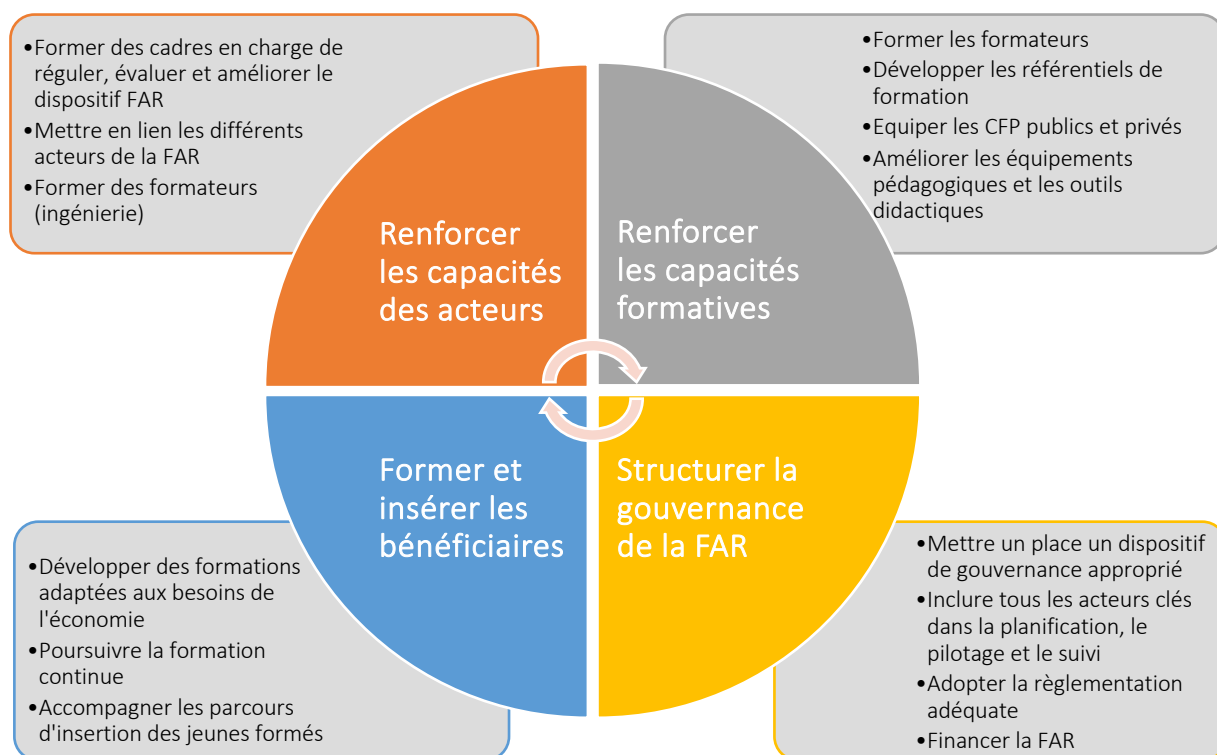
Composante 2 : la promotion des conditions/mesures favorables à la création et la protection de l'emploi

- Dynamiser le marché du travail en favorisant la promotion des activités privées créatrices d'emploi (appui aux entreprises, intermédiation)

2.1.2. La SNFAR : Stratégie Nationale de la Formation Agricole et Rurale

L'adoption de la stratégie nationale SNFAR date de 2012, bien avant le PNEFP en 2015. La deuxième stratégie 2023-2035 s'inscrit dans la continuité de la SNFAR 2012 et sera coordonnée avec la mise en œuvre de la Stratégie de Services aux Producteurs (SSP) et de la Stratégie Nationale de Vulgarisation et du Conseil Agricole. Elle est complétée par un plan de mise en œuvre opérationnel (PMO) prévu être finalisé et budgétisé.

La conception de la SNFAR privilégie une approche systémique et intégrée du développement de la formation agricole rurale, prenant en compte la complexité et la variété de ses différentes dimensions. Ci-après le schéma de l'approche systémique de la SNFAR.



La chaîne des résultats de la SNFAR est résumée dans le tableau suivant :

CHAÎNE DES RÉSULTATS DE LA SNFAR	
Vision	Obtenir, à l'horizon 2035, un dispositif de formation Agricole et rural performant et adapté aux défis actuels et futurs de modernisation du secteur Agricole, dans sa diversité et ses spécificités et dans une approche de développement durable
Objectif global	Développer le capital humain impliqué dans l'Agriculture afin de promouvoir des générations de producteurs aptes à affronter les défis actuels et futurs.
Objectifs spécifiques	› OS 1 : Renforcer le cadre et les capacités de soutien à la Formation Agricole et Rurale. › OS 2 : Développer les compétences des parties prenantes de la FAR. › OS 3 : Généraliser les mesures d'accompagnement des parcours d'insertion des jeunes formés dans le développement des activités Agricoles. › OS 4 : Assurer un mécanisme de financement adapté et soutenable de la FAR.
Résultats escomptés	› R.1 : Le dispositif institutionnel de la formation Agricole et rurale est fonctionnel. › R.2 : Les capacités formatives nationales et régionales de la FAR sont renforcées. › R.3 : Les infrastructures et supports de formation sont améliorés.

	› R.4 : Le cadre réglementaire portant sur la mise en œuvre de la FAR est complété et appliqué. › R.5 : Les besoins de formation et de renforcement des capacités des parties prenantes sont satisfaits. › R.6 : Les formations développées intègrent des aptitudes humaines. › R.7 : Les effectifs et les capacités des personnels techniques et d'encadrement pour délivrer les appuis nécessaires à l'ensemble du système de la FAR sont renforcés. › R.8 : Les dispositifs d'accompagnement des parcours d'insertion des jeunes mis en place assurent des appuis adaptés à l'installation des jeunes formés. › R.9 : Un mécanisme d'accès aux facteurs de production favorise l'installation des formés. › R.10 : Un dispositif de financement adapté aux différents types de formations et à l'accompagnement pour l'insertion est mis en place de façon durable. › R.11 : Des ressources financières sont disponibles pour la mise en œuvre des projets des personnes formées
--	---

2.1.3. Le CRFAR : Conseil Régional de Formation Agricole et Rurale

Le Conseil Régional de Formation Agricole et Rurale (CRFAR) est l'entité de gouvernance locale de la FAR dans chaque région. Le programme FORMAPROD a pu appuyer la création de 13 CRFAR à Madagascar dans ses zones d'intervention, à savoir, Analamanga, Itasy, Sofia, Analanjirofo, Atsinanana, Menabe, Melaky, Amoron'i Mania, Matsiatra Ambony, Ihorombe, Anosy, Androy, Vatovavy Fitovinany. Après la séparation de Vatovavy Fitovinany en deux régions, Vatovavy ne possède pas encore de CRFAR propre à elle.

Les CRFAR, prévus lors de la SNFAR 1 ont pour missions de: (i) fixer et consolider les orientations régionales de la SNFAR et de son plan d'action, en lien avec les orientations régionales en matière de développement agricole et rural, d'insertion et d'installation des jeunes ruraux; (ii) veiller à la mise en relation, la mise en cohérence et la coordination des dispositifs sectoriels de formation professionnelle.

En effet, dans la première SNFAR, celle de 2012, les décisions d'ordre stratégiques, réglementaires et opérationnelles ont été prévues être prises de manière concertée au sein de cadres paritaires national (CNFAR) et décentralisés (Conseils Régionaux de la FAR - CRFAR). Lors de l'élaboration de la deuxième SNFAR, celle de 2023, il a été convenu de continuer les acquis et les bonnes pratiques de la première stratégie mais également ceux du programme sortant FORMAPROD. Ainsi, le CRFAR de la région Atsinanana, est en train de redynamiser son Conseil sous le lead du Directeur des Infrastructures et du Développement (DID) de la Région qui assure la présidence et le Directeur Régional de l'Agriculture et de l'Élevage (DRAE) qui assure la secrétariat.

Chaque CRFAR devrait avoir son document de Schéma Régional de Formation Agricole et Rurale (SRFAR). Ce document est élaboré à partir des différentes analyses-diagnostic, réflexions, consultation et concertation avec les acteurs du développement de la région et devrait s'aligner sur les différents documents de référence du développement de la région (PRD, SRAT).

2.2. Le FMFP et le financement de la FAR

2.4.1. Le FMFP : Fonds Malgache de Formation Professionnelle

La création du Fonds Malgache de Formation Professionnelle a été prévue par la PNEFP. Il a été créé sous le statut d'une association reconnue d'utilité publique qui a pour mission générale de développer la formation professionnelle à Madagascar. Ses actions visent à aider les entreprises malgaches à faire face aux mutations économiques, technologiques, organisationnelles grâce au renforcement des compétences et qualifications de leurs salariés ; à favoriser l'insertion professionnelle durable des personnes en recherche d'emploi en les formant pour occuper les emplois à pourvoir dans les entreprises ; et à accroître les compétences professionnelles des micros, petits entrepreneurs et des employés en situation d'emploi précaire.

Le FMFP œuvre au profit de différents secteurs prioritaires que sont : Bâtiments – Travaux Publics et Ressources Stratégiques – BTP/RS ; Développement Rural – DR, Textile, Habillement et Accessoires – THA, Tourisme, Hôtellerie et Restauration – THR, Technologie de l'information et de la Communication. A cela s'ajoute les secteurs éducation, santé, culture, transport – logistique et concessionnaires automobile, service financier – assurance et autres, commerce, industrie de transformation.

Le FMFP est habilité à collecter les cotisations sociales obligatoires des entreprises dans tout Madagascar pour la formation de leurs salariés. En effet, toutes les entreprises formelles sont soumises à la cotisation sociale de la formation professionnelle suivant la Loi n°2017-025 du 7 décembre 2017/Décret N° 2018 – 1509 du 13 Novembre 2018 et l'Arrêté ministériel N° 911/2019 hormis les établissements Publics Nationaux ou Locaux conformément à l'article 1 de la loi suscitée. La cotisation obligatoire des entreprises est à hauteur de 1% de la masse salariale brute plafonnée. Le FMFP finance la formation professionnelle des salariés de ses cotisants mais également des travailleurs du secteur informel dans le cadre de ses projets de type équité. Il lance ainsi des appels à projets qui est actuellement à sa quatorzième vague depuis sa création.

La collecte des besoins de compétences des entreprises est prévue annuellement. La première étude permettant cette collecte a été ordonné en décembre 2022 tandis que la deuxième étude est en cours de lancement (décembre 2023). Les données ainsi collectées vont orienter l'allocation des fonds disponibles provenant des cotisations obligatoires des entreprises et des contributions des PTF (AFD, UE).

La dernière collecte de données a pu permettre d'identifier les besoins suivants :

- Plus de 70% des entreprises enquêtées ont des besoins de formation en :
 - Montage de dossier de projet d'agribusiness
 - Gestion d'exploitation
 - Socio-organisation
- 50 à 70% des entreprises enquêtées ont des besoins de formation en :
 - Gestion de projet d'investissement agricole
 - Fundraising de projet d'agribusiness
 - Gestion de parcelle
 - Gestion de pépinières
 - Animation rurale
 - Commercialisation de produits agricoles (marchés à l'export)
 - Normes et qualités (à spécifier : bio, équitable etc.)
 - Gestion de plantation

2.4.2. L'autofinancement par les entreprises

Bien que le FMFP est opérationnel, il reste méconnu par les entreprises. Beaucoup d'entreprises paient leurs cotisations sans savoir qu'ils peuvent recevoir des financements pour le renforcement de capacité de leurs employés. Ainsi, une enquête commanditée par le FMFP auprès du cabinet FTHM a démontré que seulement 70% des entreprises cotisantes n'ont pas bénéficié de formations financées par le fonds.

La plupart des entreprises assurent eux-mêmes le financement et l'organisation du renforcement de capacité de leurs salariés. Les grandes entreprises possèdent un département de formation tandis que les MPMEs s'adressent directement aux cabinets, consultants et autres établissements de formation à l'instar de la MPE, ISA Agribusiness et autres.

2.4.3. Le financement par les PTF et les autres initiatives

Une autre possibilité de financement est celle des Partenaires Techniques et Financiers et leurs projets. L'un des plus grands acteurs en phase de clôture est le FORMAPROD financé par le FIDA. Sinon, il y a également les acteurs suivants :

- GIZ : avec leurs projets PRADA, develo.PPP et leurs modules FBS, CBS...
- FIDA : avec leurs projets DEFIS, AD2M...
- BM : avec leurs projets CASEF, PIC, PADAP...
- UE : avec leurs projets Rindra, AFAFI, PADEIR...

- BAD : avec leurs projets BLP, PEJAA, PROJERMO, PACFAC, PTASO...

D'autres initiatives existent également :

- MFR : Maison Familiale Rurale qui est un réseau d'établissements scolaires de statut associatif qui a pour objectif la formation et l'éducation des jeunes et des adultes, ainsi que leur insertion sociale et professionnelle. Chaque MFR est une association de parents qui gère un centre de formation professionnelle pour assurer l'insertion socio professionnelle des jeunes. On compte aujourd'hui 33 associations MFR à Madagascar. Elles sont regroupées au sein d'une Union Nationale UNMFRM.
- CEDAR : Centre d'Entraînement au Développement et pour l'Autonomie Rurale regroupant 6 centres autour d'Antananarivo.

2.3. La qualité et la normalisation des FAR

2.3.1. La certification

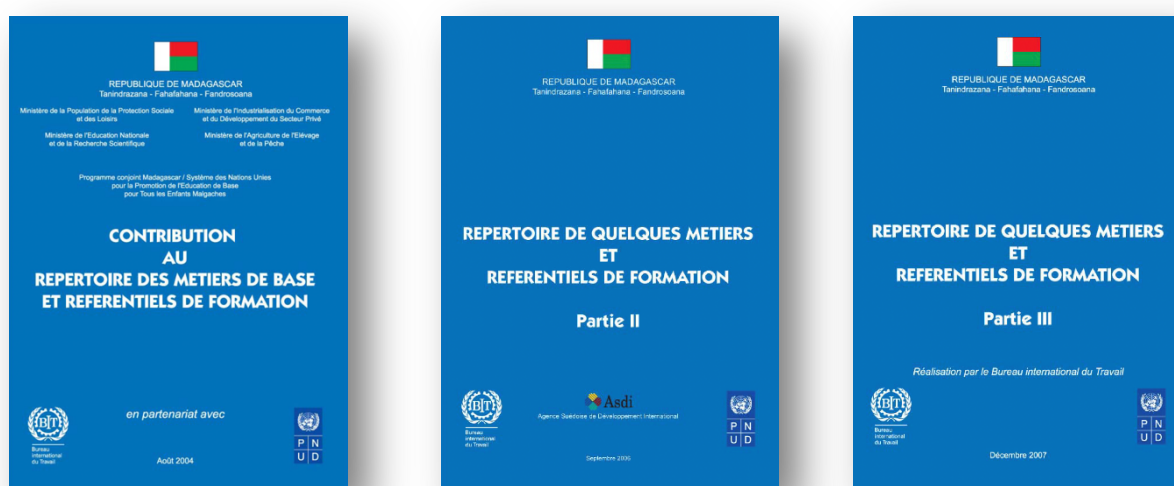
La PNEFP a ordonné la mise en place du Comité National de Certification (CNF) sous le lead du METFP. En ETFP, le mot « certificat » et « diplôme » ne peut être utilisé sans élaboration au préalable de trois types de référentiels et l'évaluation des participants aux sessions de formation. Ces référentiels sont les suivants :

- Référentiel métier-compétence ;
- Référentiel de formation ;
- Référentiel d'évaluation.

Pour les FAR, il existe déjà une Equipe Nationale d'Ingénierie de la Formation Agricole et Rurale (ENIFAR), coordonnée par le Ministère en charge de l'Agriculture et de l'Elevage, qui élabore les différents référentiels. Toutefois, c'est le METFP qui est l'autorité compétente pour l'octroi des arrêtés d'application des référentiels et des certificats et diplômes. Les diplômes délivrés dans les centres de formation sous tutelles du MINAE sont co-certifiés avec le METFP. L'ENIFAR a été créée par arrêté Interministériel avec une équipe composée par des cadres multidisciplinaires provenant des différents Ministères en lien avec la FAR, et des formateurs en provenance d'Institutions privées confessionnelles et non confessionnelles. Les principales missions de cette équipe sont l'élaboration des référentiels nationaux de diplômes, la formation des formateurs pour la mise en œuvre des référentiels, ainsi que l'accompagnement des centres et établissements à l'application des référentiels.

2.3.2. Les répertoires de métiers et les référentiels de formation

En 2004, dans le Cadre du « Programme conjoint Madagascar/Système des Nations Unies pour la Promotion de l'Education de Base pour tous les Enfants Malgaches » sous la tutelle du Ministère de la Population, de la Protection Sociale et des Loisirs, un répertoire des métiers de base a été conçu. Il s'agit de quelques métiers et activités de base les plus porteurs en matière d'auto-emplois. La classification utilisée comme référence est celle de la Classification Internationale Type de Profession (CITP) éditée par le BIT et celle du ministère de l'Industrie et de l'Artisanat dans le temps. Cette initiative a fait l'objet d'une publication intitulée « Contribution au répertoire des métiers de base et référentiels de formation ».



Une nouvelle publication a été sortie en 2006 avec les métiers identifiés par l'étude de l'Office Malgache pour l'Emploi et la Formation (OMEF) dans le cadre du programme Croissance Économique pour les Pauvres (CEPP). Celle-ci a pour titre « Répertoire de quelques métiers et référentiels de formation – partie II ». En 2007, la publication « Répertoire de quelques métiers et référentiels de formation – partie III » fut sortie dans le cadre du Programme de Promotion de l'Emploi et de Revenu (PPER). Une partie seulement des métiers traités dans ces publications concerne l'agriculture. A ce jour, il n'existe pas encore de répertoire national des métiers de l'agribusiness.

Deux référentiels nationaux de diplôme ont été élaborés par le MINAE avec ses partenaires ainsi qu'une vingtaine de référentiels de formation sur les métiers agricoles et non-agricoles depuis 2013 :

- **Référentiels nationaux de diplôme :** BEPEEA (Brevet d'Etude Professionnelle en Exploitation et Entrepreneurat Agricole), CPEA (Certificat Professionnel en Exploitation Agricole) ; BTSa (Brevet de Technicien Supérieur Agricole)
- **Référentiels de formation sur les métiers ruraux agricoles :** Apiculteur, aviculteur, éleveur de porc, pisciculteur, pépiniériste, producteur de grains secs, producteurs de

légumes, sériculteur-tisserand, transformateur de produits halieutiques, gestion de plantation et conduite de pépinières en bambou ; planteur et préparateur de vanille,... Avec le secteur pêche, des référentiels tels que : pisciculteur en étang, rizipisciculteur, ont été établis.

- **Référentiels sur les métiers ruraux non-agricoles** : charpentier-menuisier, couturière, guide touristique, piroguier touristique, restaurateur villageois, transformation du bambou, vannerie, zafimaniry.

La GIZ à travers les programmes PRADA et Develop. PPP a permis le déploiement dans le pays de leur offre de formation Farming Business School (FBS) et Cooperative Business School (CBS).

2.3.3. Le réseau FARMADA et le label SOA FAR

Le Réseau FARMADA a été créé en 2010 à l'initiative des intervenants dans la formation agricole à Madagascar. A l'époque, il était une structure informelle, mais depuis 2014, le réseau s'est formalisé en association sous l'ordonnance 60-133. Son rôle est de faciliter la circulation et la mutualisation des informations entre toutes les personnes, institutions, organisations... acteurs du développement agricole impliqués directement ou indirectement dans la FAR. FARMADA a été créé pour « améliorer la reconnaissance des acteurs de la FAR par la représentation nationale/régionale, par les échanges et la mutualisation des compétences. ». Elle a comme mission de contribuer à la mise en œuvre des politiques et stratégies liés à la FAR en tant que force de proposition (appui institutionnel, plaidoyer, etc.).

Ce réseau FARMADA a mis en place un dispositif de labellisation des CEFAR (label SOA FAR) pour contribuer à l'amélioration de l'offre de formation de ses membres. Ce réseau a également élaboré un plan quinquennal stratégique 2022/2026 pour améliorer l'offre en FAR. A ce jour, sur les quelques 191 membres du réseau, il n'y a que 13 établissements labellisés. 26 autres centres de formation sont en cours de labellisation. Ce fait confirme la grande nécessité de mise à niveau des établissements FAR.

A noter que FARMADA consiste en :

- 13 réseaux régionaux
- 43 établissements publics
- 44 centres de formation privés
- 78 ONG et associations
- 26 organisations paysannes
- 931 formateurs



Le Label Soa Far est une marque utilisée pour distinguer les centres de formation qui améliorent et innovent leurs systèmes... Ce label est réservé aux centres de formation qui remplissent les conditions suivantes :

- Établissement formel, détenteur d'agrément d'ouverture et d'agrément de formation, qui conçoit et propose des formations qualifiantes et diplômantes ;
- Établissement doté d'infrastructures et de plan d'amélioration des équipements ;
- Établissement ayant des formateurs qualifiés et détenteurs autorisation d'enseigner délivrée par l'autorité compétente ;
- Établissement ayant un plan de développement à long et moyen terme.



La démarche consiste au passage de deux audits : audit de classification et audit de labellisation. Ce dernier est réalisé par un consultant tiers indépendant. L'amélioration continue est au cœur de la culture qualité instaurée par ce labellisation. Ainsi, chaque centre est amené à élaborer un projet d'établissement.

2.4. État de l'offre de formation

2.4.1. Le dispositif FAR au niveau national

La nouvelle SNFAR affirme que le dispositif de Formation Agricole et Rurale (FAR) malgache comprend un nombre estimé de 200 établissements et centres de formation professionnelle. Une quarantaine d'entre eux offrent des formations initiales diplômantes, tandis que la plupart conduit des formations de courte durée supposées être qualifiantes. La majorité des établissements de FAR sont de statut privé et sont affiliés au réseau des centres de formation confessionnels. Ce tissu d'établissement ne couvre pas toutes les régions de Madagascar.

Le flux de formation agricole et rurale à Madagascar avoisine les 10 000 formés par an (dont 2.000 en formation initiale) pour 300 000 jeunes qui arrivent sur le marché de l'emploi annuellement.

Dans le domaine de l'agribusiness, il n'y a pas de dispositif de formation dédié spécialement pour les entreprises. Les centres de formation ciblent les ruraux mais organisent également des formations à la demande des entreprises pour ses employés (système de production en

régie) et les paysans qui travaillent avec elles (celles qui pratiquent le système de production en paysannat)

Plusieurs programmes et projets du MINAE et des PTF apportent leur contribution pour améliorer l'offre de FAR à Madagascar depuis une dizaine d'années. Comme déjà mentionné antérieurement, l'adoption de la stratégie nationale SNFAR date de 2012¹², bien avant la PNEFP en 2015. A distinguer ici le Programme FORMAPROD (2013-2023) financé par le FIDA qui a pu permettre la création de 13 CRFAR, le renforcement de 27 autres CEFAR, la formation de 1 500 techniciens agricoles et 6 500 paysans leaders.

¹² SNFAR 2 (2023-2033) en 2023.

LE DISPOSITIF FAR A MADAGASCAR

Ministère de l'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle

- 19 lycées techniques avec filière Agricole
- 16 Centres de Formation Professionnelle avec filière agricole

Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage – Ministère de la Pêche et de l'Economie Bleue

- 8 Centres d'Appui et à la Formation Professionnelle Agricole (CAFPA): Mahitsy Antananarivo, Antsirabe, Brickaville, Ambatondrazaka, Maintirano, Iboaka Fianarantsoa, Antanamitarana Diego, Ihosy
- 6 Écoles de Formation de Technicien Agricole (EFTA): Analamalotra Toamasina, Ambatobe Antananarivo, Iboaka Fianarantsoa, Amborovy Mahajanga, Ambanja Antsiranana, Bezaha Betioky Toliara
- 1 Centre de Fabrication, de Formation, et d'Application du Machinisme et de la Mécanisation Agricole (CFAMMA). Ce centre gère aussi l'ex Centre National d'Etude et d'Application du Génie Rural (CNEAGR)
- 3 Centres d'incubation de jeune entrepreneur Agricole: Antsirabe, Toamasina, Vohipeno
- Centre de Développement de l'Aquaculture (CDA), Mahajanga

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

- 1 École supérieure des Sciences Agronomiques
- 1 École Supérieur en Agronomie et Environnement
- 1 Institut Universitaire de Technologie et Agronomie
- 9 instituts supérieurs et technologiques/institut universitaire avec filière Agricole

Ministère de l'Environnement et du Développement Durable

- 1 Centre national de Formation de Technicien Forestier

Autres dispositifs

- **Organisations professionnelles** FIFATA/FERT
 - 4 Collèges Agricole
 - CEFFEL
 - FLP Formation de Leader paysan
 - FORMAGRI: Université paysanne
- **15 MFR ou Maisons Familiales Rurales**(collèges privés)
- **Centres de formation confessionnels** : SEFAFI Tombotsoa, SEFAFI Vohipeno, ...
- CEFAR avec des Projets Programmes
- MPE (Maison du Petit Élevage)

2.4.2. L'offre de formation agricole et rurale dans les régions du PIC

On peut distinguer trois catégories de régions parmi les régions d'intervention du PIC :

- Les régions qui ne possèdent qu'un nombre très réduit d'établissement FAR : Vatovavy, Atsimo Atsinanana.
- Les régions qui possèdent un nombre assez moyen d'établissements FAR : Atsinanana, Analanjirofo, Fitovinany, Anosy, Diana
- Les régions qui possèdent un nombre important d'établissements FAR : Analamanga, Atsimo Andrefana

A noter ici la présence importante des trois établissements universitaires publics suivants :

- ESSA : Etablissement Supérieur des Sciences Agronomiques à Analamanga ;
- IHSM : Institut Halieutique et des Sciences Marines à Atsimo Andrefana ;
- ESAED : Ecole Supérieure en Agronomie et en Environnement de Diego.

Il y a également les Instituts Supérieurs Technologiques (IST), établissements publics offrant des formations agronomiques à Analanjirofo, Fitovinany, Anosy et Atsimo Andrefana

Ci-après le tableau présentant la liste des établissements de formation agricole et rurale dans les régions d'intervention de PIC déjà visitées jusqu'ici :

LISTE DES ETABLISSEMENTS DE FAR DANS LES REGIONS DU PIC

Région	Établissements de formation agricole et rurale	Existence de CRFAR
Analamanga	CFP et UMAGIS Bevalala ESSA Ankatso Gate University Ambohidratrimo ISPM Antsobolo HECMMA Androhibe EFTA Ambatobe CFFAMMA Nanisana ES.DES Ankadivato IFAGI Ambatomitsangana ISPPM (Paul Minault) Ambohijatovo Atsimo ONIFRA (Ravelojaona) Ambatonakanga TSI Ambatomaro ISPAG Ampandrianomby Mad'Aid Training Center Nanisana	Oui
Atsimo Andrefana	EFTA Bezaha	Non

	Lycée Agricole Bezaha IEST Toliara ISPSAE IHSM CAFPA Milenaka	
DIANA	ESAED de Diego ville CAFPA Antanamitarana Diego II EFTA Ambanja	Non
Anosy	LTP Ampasy Nampoana LTP Betroka CFP Tsivory CFPF Betroka	Oui
Analanjirifo	ISTRCE Fénérive Est Saint BENOIT Fénérive Est TPI Soanierana Ivongo IAI LTGA Maroantsetra	Oui
Atsinanana	EFTA et Centre incubateur Analamalotra CEFTAR Toamasina CTHT CFP Onja CAFPA Brickaville IFTM Niarovana Caroline ONG Saint Gabriel Toamasina CFRP Marotsiriry Mahanoro	Oui
Atsimo Atsinanana	CFPA Ampanarena	Non
Vatovavy	Centre de formation diocésain de l'association Sandratra à Kianjavato	Non
Fitovinany	SEFAFI et Centre incubateur Vohipeno CFP Vohipeno CFPF Manakaka ISTR ESET MFR Marofarihy, Ambalaroka CFP Saint François d'Assise FITAVA Agricole CFP Volajia Amborombe	Oui

2.5. Les entreprises en agribusiness et la demande en main d'œuvre spécialisée

Les industries du secteur agroalimentaire constituent 28,4% des entreprises formelles du pays et représentent 51,25 % des capitaux de l'ensemble. La croissance économique de Madagascar est étroitement liée à l'agriculture et notamment à l'agro-industrie. La population est à forte majorité rurale vivant dans 1 617 communes rurales (contre seulement 76 communes urbaines). Tout cela signifie que le secteur agribusiness a une importance particulière dans la vie socio-économique du pays.

Il y a de Grandes Entreprises filiales de multinationales dans certaines régions : SYMRISE à Diana, NATEMA à Atsinanana. D'autres GE et PME nationales sont également présentes dans plusieurs régions : Henri Fraise, Ramanandraibe, Faly Export, SCRIMAD, Jacaranda, Phael Flhor, SODIAT, etc. Sinon, il y a des multitudes d'entreprises individuelles (collecteurs, transporteurs, extracteurs d'huiles essentielles, etc.).

2.6. Conclusion partielle

La formation agricole et rurale intégrant la formation en agribusiness est encadrée par la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (PNEFP) et la Stratégie Nationale de la Formation Agricole et Rurale (SNFAR). Le Fonds Malgache de la Formation Professionnelle (FMFP) dont la mise en place a été prévue par la PNEFP, est déjà opérationnelle.

La PNEFP fait constat du rôle mineur joué par le système d'EFTP formel public et privé : « La formation sur le tas représente le mode dominant d'acquisition des techniques de base pour l'exercice d'un métier, s'adressant à de nombreux jeunes exclus du système scolaire et trouvant là une source efficace de qualification en vue d'une insertion dans le marché du travail ».

La faits relatés par la SNFAR restent entiers : « Les compétences professionnelles sont rares ou se raréfient au sein d'un certain nombre de filières ou de fonctions stratégiques pour l'économie agricole malgache (conseil agricole et de gestion, conditionnement et mise en marché, normes, labels, traçabilité, bonnes pratiques agricoles, contrôle qualité, structuration des chaînes de production, contractualisation...). Par ailleurs, les services utilisateurs déplorent le manque de compétences pratiques des sortants des écoles de formation... Le mode de pilotage et de gestion de la formation professionnelle en général et de la FAR en particulier sont insuffisamment définis. L'adéquation offre – demande de formation et les priorités en termes de profils métiers ne sont pas définies avec suffisamment de précision... Les institutions de formation entretiennent peu de relations avec les organismes utilisateurs »

L'étude faite dans les régions du PIC confirme la réalité nationale de l'offre et de la demande en main d'œuvre spécialisée déjà évoquée dans les documents de politique et de stratégie.

3. Analyse de la demande en main d'œuvre spécialisée

3.1. Typologie des entreprises

Il y a plusieurs typologie d'entreprises mais celles qui nous intéressent ici sont les suivantes :

- **Typologie #1** selon le nombre d'employés et le chiffre d'affaires. Il n'y a pas encore de définition officielle selon la réglementation malagasy mais ce qu'on propose ci-après est l'usage actuel dans divers projets d'appui au secteur malagasy à l'instar du projet SME Business Linkage Program de la BAD et PROSPERER du FIDA et que l'on a mis à jour au niveau des CA :
 - **Micro-entreprise** : celle qui possède un nombre d'employés inférieur à 5 et un chiffre d'affaires inférieur à 200.000.000 Ar
 - **Petite et Moyenne Entreprise** : celle qui a un effectif de salariés entre 5 et 100 personnes et un chiffre d'affaires entre 200.000.000 Ar et 5.000.000.000 Ar. (Dans cette catégorie, le PROSPERER a encore distingué les Petites entreprises qui ont entre 5 et 10 employés.)
 - **Grande Entreprise** : celle qui a un nombre d'employés supérieur à 100 et un chiffre d'affaires supérieur à 5.000.000.000 Ar

Ci-après le tableau récapitulatif de la typologie des entreprises proposée selon les chiffres d'affaires et le nombre d'employés :

Typologie	Chiffre d'affaires	Effectif des salariés
Micro-entreprise	Inférieur à 200 000 000 Ar	Inférieur à 5
PME	Entre 200 000 000 et 5 000 000 000 Ar	Entre 5 et 100 employés
Grande Entreprise	Supérieur à 5 000 000 000 Ar	Supérieur à 100 employés

- **Typologie #2** selon le mode de production : en régie, en paysannat ou mixte
 - Mode de production en régie : entreprise assurant elle-même sa production sans recourir à des sous-traitants ou des prestataires externes. (cas de l'huilerie de Melville)
 - Mode de production en paysannat : entreprise qui collecte et achète les productions des paysans. (cas des entreprises dans la filière coton, vanille, épices)
 - Mode de production mixte : pratiquant en même temps la régie et le paysannat. (cas du BIONEXX en Artemisia)

Les Grandes Entreprises sont les plus gros recruteurs. Recrutement direct du staff pour les entreprises qui produisent en régie. Recrutement indirect des paysans fournisseurs pour les entreprises qui pratiquent le paysannat. La plupart ont leur siège soit à l'étranger, soit dans la capitale, soit dans les chefs-lieux de régions.

Les compétences dans les grandes entreprises sont plutôt spécialisées que généralistes. En effet, plus la taille de l'entreprise et le nombre d'employés sont importants, plus il y a une structuration et une spécialisation de la main d'œuvre employée. Les cadres du top management sont recrutés au niveau local, national et international. Les techniciens sont recrutés au niveau local et national.

A ce titre, on peut citer à titre d'exemple les suivantes :

- **Analamanga** : Groupe VISEO, Groupe BASAN, Groupe Henri Fraise, Groupe Ramanandraibe, Groupe SODIAT, SYMRISE, Groupe TALOUMIS, Phael Flor, Jacaranda...
- **Diana** : SYMRISE, PFOI, Groupe Henri Fraise
- **Atsinanana** : NATEMA, Groupe SODIAT, Groupe Ramanandraibe
- **Atsimo Andrefana** : Ocean Farmers, COPEFRITO/MSF
- **Fitovinany** : Groupe Ramanandraibe

Les PME sont à majorité des entreprises familiales employant surtout des techniciens polyvalents. Les salariés sont recrutés au niveau régional et les cadres au niveau régional et national.

Dans tous les cas, en Grandes Entreprises et en PME, les employés saisonniers sont les plus nombreux et les employés permanents sont moins nombreux mais plus qualifiés.

Les entreprises individuelles et les micro-entreprises sont pour la plupart des collecteurs ou des détenteurs de petites surfaces d'exploitation.

Exceptionnellement à **Analanjirofo**, on a identifié la présence de trois grosses coopératives dont l'une, la coopérative TAMBATRA, possède jusqu'à 1200 membres. Dans ce cas, les salariés de la coopérative sont des cadres qui ont des compétences spécifiques mais en nombre réduit.

3.2. Influence des opportunités commerciales

Les ressources humaines font parties des cinq ressources exploitées par les entreprises :

- Les ressources humaines
- Les ressources financières
- Les ressources immatérielles

- Les ressources matérielles

La mobilisation des ressources (investissement) est motivée par l'existence d'une opportunité à exploiter. Ainsi, il y a trois types de cas d'entreprises :

- *Cas #1 des entreprises qui veulent investir et recruter* : le cas de RAMANANDRAIBE Thonien à Mananjary qui projette de faire une extension de leur plantation de cacao ;
- *Cas #2 des entreprises qui veulent maintenir le nombre actuel d'employés* : le cas de l'entreprise MUREX à Tulear qui pense maintenir leur statu quo ;
- *Cas #3 des entreprises qui veulent réduire le nombre de leurs salariés* : aucun cas rencontré.

Enfin, les besoins en compétences dépendent également de la tendance et de l'évolution des opportunités dont ci-après les plus connues :

- Huiles essentielles
- Bio et équitable
- Épices (cannelle, girofle)

3.3. Capacité de paiement limitée des PME

Les Grandes Entreprises ont besoin de compétences plus spécifiques et de haut niveau. Elles ont également plus de moyens et peuvent se permettre d'offrir de meilleures conditions de rémunérations. Ceci se voit à travers le recrutement de leaders seniors qui ont travaillé auparavant dans des grands projets et des grandes institutions. Le recrutement se fait au niveau national et international.

Les PME, cependant, préfèrent plutôt recruter des juniors moins expérimentés. Autant que se peut, le recrutement se fait au niveau local ou à défaut de candidats, au niveau national.

3.4. Inexistence de mécanisme de collecte des besoins de compétences spécialisées

Il n'y a pas de collecte systématique des besoins de compétences spécialisées dans toutes les régions. C'est une des tâches qui est allouée au Comité Régional de la Formation Agricole et Rurale.

Des besoins en main d'œuvres spécialisées ont été recensés et exprimés explicitement dans les filières suivantes lors de la présente étude:

- Cacao
- Vanille
- Huiles essentielles

Sinon, certaines entreprises ne veulent pas non plus communiquer leurs besoins.

3.5. Exigence de la polyvalence dans les PME

Une bonne part des PME s'agit de société familiale où le staff est composé pour la plupart de membres de la famille. Même cas pour les recrutements externes, la polyvalence est exigée, les salariés améliorent leurs compétences par les formations sur le tas et les expériences acquises.

Ceci s'explique par le fait que les PME ont moins de moyens financiers pour allouer à la mobilisation des ressources humaines et jouent sur une stratégie d'optimisation des coûts.

3.6. Nécessité de s'installer dans des endroits éloignés

La majorité des entreprises se trouve dans la capitale ou dans les grandes villes des régions. C'est-à-dire que les sièges se trouvent soit dans la capitale soit dans les grandes villes. Toutefois, les lieux d'exploitation et de collecte se trouvent dans des endroits éloignés.

Les sociétés opérant dans l'Atsinanana ont par exemple leur siège à Antananarivo. Les entreprises qui collectent des produits locaux à Analanjirofo ont leur siège à Toamasina et Antananarivo à l'exception des trois grandes coopératives : Tambatra à Soanierana Ivongo, Taratra et Fanohana à Fénérive Est.

Ceci rend quelquefois difficiles la mobilisation des compétences comme les jeunes et certaines personnes à la tête de leurs familles n'ont pas la volonté de changer de région pour différentes raisons (sécurité, accès aux soins et à l'éducation des membres de la famille...).

3.7. Conclusion partielle

Il est donc clair qu'il n'existe pas de mécanisme de collecte des besoins des entreprises. La SNFAR prévoit que c'est chaque CRFAR qui le fasse mais ce ne fut pas encore le cas jusqu'ici. Le FMFP prévoit également une identification annuelle des besoins de compétences des entreprises dans l'objectif d'y allouer un budget et d'orienter les critères d'évaluation des appels à projets de formation. La première édition a été faite en décembre 2022 et la seconde est prévue ce décembre 2023. Mais il ne faut pas oublier que le FMFP est un outil pour renforcer la capacité des salariés déjà engagés par les entreprises mais ne permettent pas de recruter de nouvelles compétences. Toutefois, cela permettrait d'identifier quand même les gaps de compétence exprimés par les entreprises.

Sinon, on peut quand même affirmer que la demande en main d'œuvre spécialisée dépend de plusieurs facteurs : la taille de l'entreprise, le niveau du poste de travail dans la hiérarchie de l'entreprise, les opportunités commerciales qui se présentent. Cela a été confirmé lors de l'étude effectuée dans les régions. En outre, la satisfaction de ces besoins dépend entre autres de l'éloignement de l'entreprise mais aussi du niveau de salaire proposé par l'entreprise. Et là, les Grandes Entreprises peuvent attirer davantage de candidats comme elles ont plus de moyens à disposition. Contrairement au cas des PME qui préfèrent engager des candidats polyvalents.

4. Analyse de l'offre en main d'œuvre spécialisée

Il y a plusieurs types de formation relative à l'agribusiness :

- Formation initiale vs formation continue
- Formation académique vs formation professionnelle
- Formation qualifiante vs formation diplômante
- Apprentissage

Ci-après un tableau récapitulatif de l'analyse de la FAR au niveau national faite par les parties prenantes à l'élaboration de la SNFAR 2023-2035 :

Domaines	Éléments à renforcer
Sur le plan du pilotage sectoriel et de la coordination de la FAR	› Faible capacité de pilotage et de coordination nationale et régionale de la FAR, y compris absence de clarté dans l'ancrage institutionnel du dispositif de pilotage et de coordination, › Faible réglementation dans le domaine de la FAR qui ne permet pas de prendre en compte les évolutions et d'assurer une meilleure gouvernance des dispositifs de formation, › Absence et/ou insuffisances de textes réglementaires dans plusieurs domaines en lien avec la FAR : partenariat public-privé, VAE, qualité et statut des formateurs, contrôle qualité, etc., › Absence de plan de renforcement des capacités du personnel en charge du pilotage de la FP, › Insuffisance de suivi de l'exécution technique et financière des structures en charge de l'ETFP (absence de dispositif harmonisé de suivi-évaluation à partir d'indicateurs de performance), › Faible participation du secteur privé au fonctionnement et au financement de la FAR, › Faibles capacités et dispersion des efforts entre structures et départements en charge de la FAR, › Insuffisance de communication entre parties prenantes et faible synergie, complémentarités et harmonisation des interventions.
Sur le plan des partenariats et de l'intersectorialité	› Insuffisance de mécanismes d'organisation du partenariat public-privé pour le développement de la FAR, notamment du point de vue des infrastructures, › Faible clarification des rôles dans les initiatives de partenariat opérationnel dans la conduite des actions de formation, › Faible capacité d'exploitation des avantages de l'intersectorialité dans la mise en œuvre de la FAR, › Absence de clarté dans les rôles et responsabilités des acteurs de la FAR,

	› Partenariats souvent informels et mal organisés entre les acteurs.
Sur le plan de l'accès à la FAR (offre et demande)	› Offre de formation limitée dans certaines spécialités du fait du manque de formateurs et/ou de l'insuffisance d'investissements publics et/ou privés, › Faible capacité à répondre à la demande de formation et aux besoins quantitatifs et qualitatifs de formation dans le monde rural (enjeu de la massification), › Accès limité des jeunes des milieux défavorisés à la formation du fait des coûts et frais élevés de la formation, › Insuffisance d'information et absence de dispositif d'orientation des jeunes demandeurs de formation, › Faiblesse des capacités formatives en quantité et qualité (infrastructures, équipements, formateurs, outils pédagogiques et didactiques, référentiels de formations), › Absence d'opportunité de perfectionnement et de recyclage des formateurs et de formation continue des agents de l'administration, › Absence de dispositif de validation des acquis de l'expérience des formateurs endogènes.
Sur le plan de la qualité des formations	› Déficit de formateurs en quantité et qualité dans les CFP publics et privés, › Insuffisance/absence d'encadrement pédagogique des formateurs de la FP › Faible capacité en matière de gestion et d'administration des responsables des structures/centres de formation, › Manque d'autonomie de gestion des CFP. › Inadéquation entre formations et besoins de l'économie et du marché de l'emploi, › Insuffisance du personnel d'encadrement et de contrôle de la FAR (conseillers et inspecteurs pédagogiques), › Faible dispositif d'élaboration des référentiels de formation et non implication du secteur privé spécialisé dans l'ingénierie de formation, › Insuffisance du contrôle qualité des interventions au niveau de l'ingénierie et de la pédagogie, › Établissements de formation professionnelle sont inégalement répartis sur le territoire national et concentration en zones urbaines.
Du point de vue de la prise en compte de l'innovation	› Faible intégration des nouvelles technologies et de l'innovation dans les formations, › Insuffisance de la révision des référentiels en vue de leur réadaptation à l'évolution de la technologie et aux exigences du savoir-faire en milieu du travail, › Insuffisance de référentiels de formation dans les métiers innovants, › Faible utilisation des nouvelles technologies de l'information dans les dispositifs de formation (inexistence de dispositifs de e-learning), › Faible capacité des formateurs pour l'utilisation efficace de certains équipements et l'exploitation des référentiels, › Faibles capitalisation et diffusion des dispositifs innovants de formation et de certification,

	› Inexistence de dispositif de certification par la validation des acquis de l'expérience (VAE).
Au niveau du financement	› Faiblesse des dotations budgétaires allouées à la FAR, › Faible diversification et utilisation des sources de financement potentiel (PTF, secteur privé, opérateurs Agricole, secteur financier), › Faible coordination des sources de financement État-collectivités locales-PTF-secteur privé-ménages, › Faible dynamisme dans la mobilisation des financements.
Au niveau de l'insertion professionnelle des jeunes	› Absence de dispositif d'accompagnement et de suivi des parcours d'insertion des jeunes sortants de la FAR, › Insuffisance de politiques pérennes d'auto-emploi, › Insuffisance des mesures et dispositifs de préparation à l'auto-emploi et d'appui à l'installation des jeunes formés, › Inadéquation structurelle entre les formations dispensées et les besoins du secteur productif et du marché du travail, › Faible implication du secteur privé dans la planification des besoins en qualifications (cette implication serait pourtant de nature à améliorer l'adéquation formations-emplois), › Des formations peu professionnalisantes et sans réelle vocation d'insertion des jeunes formés, › Faible valorisation des filières de la FAR limitant leur attractivité pour les jeunes comme pour les parents.

4.1. L'insuffisance de centres de formation dans les régions

Bien qu'il y ait jusqu'à une dizaine de centres de formation dans certaines régions, la capacité d'accueil est très limitée, ils sont concentrés dans les grandes villes ou se trouvent à une distance importante. Il y a toujours le problème de répartition géographique de ces CEFAR puisqu'ils ne sont présents que dans quelques districts dans les régions. Il y a également une difficulté pour la plupart des établissements publics qui ont des difficultés administratives pour faire des prestations payantes (non-autorisés à recevoir des financements et/ou à percevoir des honoraires, inexistence de compte bancaire etc.)

4.1.1. L'offre de formation agricole et rurale à Analamanga

Pour Analamanga, il y a beaucoup d'Établissements de formation agricole et rurale, de statut public et privé. A noter ici l'importance de l'ESSA d'Ankatso qui est l'établissement universitaire public leader dans le domaine. La majorité des établissements de formation agricole et rurale à Analamanga est de niveau universitaire, regroupée dans la capitale :

- EPSA/UMAGIS Bevalala
- ESSA Ankatso
- Gate University Ambohidratrimo

- ISPM Antsobolo
- HECMMA Androhibe
- EFTA Ambatobe
- CFFAMMA Nanisana
- ES.DES Ankadivato
- IFAGI Ambatomitsangana
- ISPPM (Paul Minault) Ambohitovo Atsimo
- ONIFRA (Ravelojaona) Ambatonakanga
- TSI Ambatomaro
- ISPAG Ampandrianomby
- Mad'Aid Training Center Nanisana

Six des huit districts ne possèdent aucune offre de formation agricole et rurale. Le problème de qualité de l'offre existe. La région était bénéficiaire du projet FORMAPROD et possède un CRFAR.

4.1.2. L'offre de formation agricole et rurale à Atsimo Andrefana

Pour Atsimo Andrefana, il n'y a pas assez d'établissements de formations et il y a également un problème de répartition géographique. Il y a trois établissements supérieurs (ISPSAE, IHSM et l'IEST) se trouvant dans le chef-lieu de province de Tuléar. A noter que l'IHSM est l'unique en son genre à Madagascar offrant des formations en sciences marines. Les deux autres se trouvant à 71km sur la RN9 (Milenaka) et à 125km sur la RN7/RN10 (Bezaha).

Ci-après la liste de ces établissements pour Atsimo Andrefana :

- EFTA Bezaha
- Lycée Agricole Bezaha
- IEST Toliara
- ISPSAE Toliara
- IHSM Toliara
- CAFPA Milenaka

Six des neuf districts n'ont aucune offre de formation agricole et rurale. Le problème de qualité de l'offre existe. La région n'était pas bénéficiaire du projet FORMAPROD et ne possède pas un CRFAR.

4.1.3. L'offre de formation agricole et rurale à Analanjirofo

Un des grands bassins de production en épices (vanille, girofle) ne possède aucune offre, en l'occurrence Mananara Nord qui reste un district enclavé accessible seulement par mer (ou par terre en période sèche).

Ci-après la liste de ces établissements pour Analanjirofo avec un seul, de niveau universitaire, dont l'ISTRCE.

- ISTRCE Fénérive Est (déjà labellisé SOAFAR)
- Saint BENOIT Fénérive Est
- TPI Soanierana Ivongo
- IAI
- LTGA Maroantsetra

Le problème de qualité et de quantité de l'offre existe. La région était bénéficiaire du projet FORMAPROD et possède un CRFAR.

4.1.4. L'offre de formation agricole et rurale à Atsinanana

Ci-après la liste des établissements de formation agricole et rurale à Atsinanana :

- EFTA et Centre incubateur Analamalotra
- CEFTAR Toamasina
- CHTT Toamasina
- CFP Onja
- CAFPA Brickaville
- IFTM Niarovana Caroline
- ONG Saint Gabriel Toamasina
- CFRP Marotsiriry Mahanoro

Le CHTT est parmi les meilleurs partenaires de formation pour les entreprises en agribusiness offrant des formations professionnelles à la carte. Aucune offre de formation agricole et rurale n'est signalée dans le district de Marolambo et d'Antanambao Manampotsy. Le problème de qualité et de quantité de l'offre existe. La région était bénéficiaire du projet FORMAPROD et possède un CRFAR.

4.1.5. L'offre de formation agricole et rurale à Atsimo Atsinanana

Le CFPA Ampanarena est la seule offre de formation de cette région d'Atsimo Atsinanana. Le problème de qualité et de quantité de l'offre existe bel et bien. La région était bénéficiaire du projet FORMAPROD et possède un CRFAR.

4.1.6. L'offre de formation agricole et rurale à Vatovavy

Le seule centre de formation agricole et rurale existe à Kianjavato, à 75 km de Mananjary. C'est un centre diocésain catholique qui a accueilli la formation en conditionneur-préparateur

de vanille de la région cette année. Le problème de qualité et de quantité de l'offre existe bel et bien aussi. La région était bénéficiaire du projet FORMAPROD et possède un CRFAR mais combiné avec celui de Fitovinany dans le temps où les deux régions étaient encore unies.

4.1.7. L'offre de formation agricole et rurale à Fitovinany

Voici la liste des centres et établissements de formation agricole et rurale de la région Fitovinany qui inclut des établissements publics et privés de différents niveaux jusqu'au niveau universitaire :

- SEFAFI et Centre incubateur Vohipeno
- CFP Vohipeno
- CFPF Manakara
- ISTR Manakara
- ESET
- MFR Marofarihy, Ambalaroka
- CFP Saint François d'Assise
- FITAVA Agricole
- CFP Volajia Amborombe

Le problème de qualité de l'offre existe. La région était bénéficiaire du projet FORMAPROD et possède un CRFAR.

4.1.8. L'offre de formation agricole et rurale à Anosy

La région d'Anosy possède les établissements FAR suivants:

- LTP Ampasy Nampoana
- LTP Betroka
- CFP Tsivory
- CFPF Betroka

La région a bénéficié du programme FORMAPROD. Le CRFAR existe bien que celui-ci nécessite une redynamisation. Le schéma SRFAR Anôsy date de décembre 2018.

4.1.9. L'offre de formation agricole et rurale à Diana

L'offre de formation agricole et rurale dans la région de Diana est constituée par les établissements suivants:

- ESAED de Diego ville
- CAFPA Antanamitarana Diego II

- EFTA Ambanja

L'offre est ainsi très limitée avec des districts (Nosy Be et Ambilobe) qui n'ont pas de centre de FAR. La capacité d'accueil est très limitée (CAFPA à 20 étudiants, EFTA à 40 étudiants). L'ESAED est frappé d'un problème d'insuffisance des infrastructures pédagogiques et d'enseignants.

4.2. Le bas niveau des centres de formation

Sur les 191 établissements membres de la FARMADA, seulement treize CEFAR, jusqu'ici remplissent les normes définies dans le label SOAFAR. Soit, seulement 5% de l'effectif total. A noter également que le programme FORMAPROD a été parmi les seuls, sinon l'unique, qui a pu appuyer les établissements de formation agricole et rurale à Madagascar. L'inconvénient est que ce programme n'a intervenu que dans les 13 régions sur les 24 existantes à Madagascar.

Après analyse, nous avons identifié les causes du bas niveau des centres de formation. Ce sont les suivantes :

- L'inapplication de l'APC ;
- La difficulté de trouver de bons formateurs ;
- L'incapacité de payer convenablement les formateurs ;
- L'absence de dispositif pédagogique approprié (plateau technique, terrains d'application, bibliothèque...) ;
- L'obsolescence des compétences.

4.3. Le problème de compétence des jeunes diplômés

Ce problème n'est que la conséquence du niveau des centres de formation combinée aux problèmes de l'éducation à Madagascar. En effet, c'est l'antécédent, le parcours scolaire même de ces diplômés qui posent problèmes. Une fois au centre, ils ne peuvent pas non plus faire des pratiques faute de moyens logistiques. Et surtout, il y a cette grande lacune qui est la difficulté de trouver des formateurs compétents pour ces centres. Ce dernier cas est souligné par l'ISTRCE de Fénérive Est et les centres de formation d'Antsinanana.

4.4. Le problème de mobilité des jeunes diplômés

Des cas de retour prématuré dans leur ville natale sont signalés à Mananjary pour les mains d'œuvre provenant des régions de SAVA et de Haute Matsiatra pour travailler dans la filière vanille et cacao pour les sociétés BOUNTOUX et Ramanandraibe Thonien. Les causes mentionnées sont les problèmes d'adaptation et d'indépendance des jeunes.

En effet, la seule motivation de travailler et de gagner de l'argent n'est pas le seul facteur qui garantit une bonne insertion sociale des travailleurs dans leur nouvelle ville, leur nouveau village. Il y a d'autres facteurs socio-culturels à considérer.

4.5. Conclusion partielle

Comme déjà évoqué ultérieurement, les régions de Vatovavy et d'Atsimo Atsinanana possèdent uniquement un seul centre de formation agricole de chaque. Le cas de Mananjary est bien évocateur où le seul centre de formation agricole et rurale se trouve à 72km du chef-lieu de la région. Dans toutes les régions, les centres de formation se trouvent dans et autour des chefs-lieux de région et ne couvrent même pas la moitié de la totalité des districts. Il y a un problème de quantité de l'offre.

Pour prétendre de répondre à tous les besoins de compétences, de tous les niveaux d'embauche dans les entreprises, il faudrait avoir différents centres de formation qui offrent les différents types de formation. Or, la réalité est que les offres de formation ne sont pas à la hauteur des niveaux requis. C'est un problème au niveau national vu que seulement treize établissements sur les 191 membres du FARMADA ont pu être labellisés SOA FAR. En dehors des établissements universitaires, les établissements sont plutôt orientés vers l'auto-emploi et ne se tournent pas vers les entreprises. Pour les cas des régions, c'est un peu le problème de l'œuf et de la poule. Le constat est qu'il y a même des établissements qui n'appliquent pas l'approche APC. Donc, il y a un problème de qualité de l'offre.

5. Analyses de l'adéquation offre-demande en main d'œuvre spécialisée

D'une manière générale, on peut définir l' inadéquation comme un déséquilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre par zone géographique, par secteur (inadéquation horizontale), par métier et par type de qualifications (inadéquation verticale).

Toutefois, les facteurs de l'inadéquation peuvent être aussi autres choses que les compétences : des rémunérations peu attrayantes, des conditions de travail peu motivantes, des politiques inadaptées ...

Rappelons qu'il y a trois formes d'adéquation :

- l'adéquation (ou l'inadéquation) basée sur le *niveau de formation ou de qualifications* de la main-d'œuvre, c'est-à-dire une situation de déséquilibre associée à une inadéquation entre les qualifications formelles ou les diplômes obtenus par les travailleurs et la formation exigée en emploi ;
- l'adéquation (ou l'inadéquation) basée sur *l'utilisation des compétences de la main-d'œuvre* où c'est l'utilisation qui pose problème, c'est-à-dire qu'il y a une surutilisation ou une sous-utilisation des compétences dans le cadre du travail ;
- l'adéquation associée à la *disponibilité des travailleurs qualifiés et compétents* sur le marché du travail pour combler les besoins de demandes de travail.

5.1. Les entreprises ne trouvent pas localement les compétences requises

A cause de l'insuffisance des centres de formation et de la qualité des formations dans ces centres, presque la totalité des entreprises approchées lors des interviews a mentionné qu'elle peine à trouver localement les compétences spécifiques qu'elles recherchent. Presque la totalité des entreprises ouvrent leur processus de recrutement pour les candidats au niveau national. Seule une entreprise au niveau de la région de l'Anosy affirme avoir trouvé tous les candidats, à l'exception d'un poste de travail de la RH (non-technique spécifique), au niveau régional. Un autre exemple, une entreprise au niveau de Vatovavy affirme avoir allé jusque dans les centres de formation de Tombontsoa Antsirabe, à Fianarantsoa pour trouver un spécialiste de la production de plantules de cacao.

5.2. Il n'y a pas de collecte des besoins de compétences des entreprises

Les centres de formation, lors de leur dépôt de dossier d'autorisation d'ouverture, sont obligés de s'aligner aux cadrages globaux de divers documents de politique et de stratégie. Le problème est que ces documents ne sont pas pour la plupart mis à jour. Ils mentionnent d'habitude des généralités. Le fait est que le contexte évolue rapidement et les besoins de compétences sont souvent spécialisés.

Les CRFAR sont sensés définir le schéma régional intégrant les filières prioritaires et constatant l'évolution des besoins de compétences, mais ce ne fut pas le cas. Soit les documents n'existent pas, soit ils existent mais ne sont pas mis à jour régulièrement. Les centres de formations sont laissés à leur compte pour formuler leur offre de formation à leur propre guise.

Il faut savoir que les besoins des entreprises sont dynamiques et il faut les identifier régulièrement.

5.3. La gouvernance est à renforcer

Le programme FORMAPROD a appuyé la mise en place de 13 CRFAR dans ses 13 régions d'intervention¹³. Atsimo Andrefana et Diana n'en possèdent pas. Le Conseil CRFAR de Vatovavy est fusionné avec celui de Fitovinany.

La gouvernance de la FAR est relativement meilleure dans les régions dotées de CRFAR. Toutefois, les CRFAR existantes devront être redynamisés. La représentation du secteur privé devrait être renforcée et la collecte des données sur leurs besoins de compétences devra être systématique et régulière.

La nouvelle SNFAR prévoit l'intégration des CRFAR dans la structure des régions. C'est ainsi que c'est la Direction des Infrastructures et du Développement dans les régions qui hébergent et dirigent les CRFAR actuellement.

5.4. La majorité des offres de formation sont orientées vers l'auto-emploi

Le constat est que les offres de formation professionnelle sont plutôt orientées vers l'auto-emploi. Ce propos est confirmé par le secrétaire technique de FARMADA lors de son interview. Les offres de formation académique sont plutôt orientées vers le salariat. Propos confirmé par le responsable de l'ISPSAE de Tuléar. Force est de constater que dans les deux cas, les sortants de ces centres n'ont pas les compétences suffisantes pour travailler dans le salariat ni à leur propre compte. Le fait est que les centres de formation considèrent qu'il n'y aura pas assez d'entreprises pour embaucher leurs diplômés et qu'il faudrait orienter les formations sur l'auto-emploi. C'est également une orientation validée par les autorités et c'est tout à fait logique. Toutefois, il manque un dialogue entre les centres de formation et le

¹³ Analamanga, Itasy, Sofia, Anosy, Androy, Vatovavy Fitovinany, Amoron'i Mania, Matsiatra Ambony, Ihorombe, Atsinanana, Analanjirofo, Menabe, Melaky

secteur privé. Le problème est plus grave quand il n'y a pas de comité paritaire comme les CRFAR pour faciliter ce dialogue.

5.5. Il n'y a pas de suivi de placement des diplômés

Les centres de formation ne pratiquent pas le suivi de placement ni l'accompagnement post-formation. Chaque centre n'est pas en mesure de dire si leurs diplômés ont pu trouver de l'emploi ou créer leurs propres activités. Ces pratiques sont censés recueillir des feedbacks permettant de rectifier leur offre de formation. Certains le font mais pas d'une manière systématique. Ce qui aggrave le problème d'adéquation.

Ce problème est à résoudre par l'élaboration des projets d'établissements qui devraient intégrer l'amélioration continue de la gestion des établissements dans plusieurs domaines : l'aspect administratif et financier, la pédagogie, l'infrastructure, le suivi.

On a noté quand même des relations plus privilégiées entre CEFAR et leurs diplômés pour les cas de l'IHSM et l'ISPSAE de l'Atsimo Andrefana pour des raisons particulières. Pour l'IHSM, il y a des cas implications de l'Institut dans des projets entrepreneuriales de ces sortants mais également des projets d'investissements d'envergure internationale. Pour l'ISPSAE, la raison est que l'Institut est dirigé par un ancien cadre des PTF qui reste toujours en contact avec les projets et se mettent en relation avec les diplômés travaillant pour les projets de ces PTFs.

5.6. Conclusion partielle

Le nombre d'embauches dépend de la confrontation entre l'offre et la demande de travail. Les tensions sur le marché du travail dans les régions d'intervention du PIC ont diverses causes, lesquelles peuvent être de nature **conjoncturelle** (post-covid, déclin de la filière vanille, hausse de la demande en huiles essentielles...) **frictionnelle** (saisonnalité des cultures de rente) et **structurelle** (mauvaise qualité de la formation).

L'inadéquation est beaucoup plus prononcée dans les régions loin des offres de formation. Bien sûr, rentrent dans le problème l'inexistence d'un mécanisme de collecte des besoins de compétences des entreprises, le manque de relation entre le secteur privé et les centres de formation et le problème de gouvernance de la formation au niveau national et régional.

Des efforts à court terme sont à mener par le projet pour combler d'urgence les lacunes. Des identifications rapides de ces gaps sont à faire au niveau des régions suivies de l'organisation des sessions de formation et du renforcement de capacité des CEFAR. Mais le plus important est de mener des actions pérennes en cohérence avec le cadrage des documents de politiques et stratégiques (PNEFP, SNFAR), avec les initiatives du FMFP... et surtout en coordination avec les CRFARs (qui restent à créer pour les régions qui n'en n'ont pas).

6. Les secteurs critiques

Dans cette partie de l'étude, nous allons présenter les secteurs critiques ressortis de la collecte d'informations réalisées. Ils s'agissent des secteurs suivants :

- La vanille
- Le cacao
- Les huiles essentielles
- Le bio et l'équitable

Et en plus de ces secteurs, nous allons présenter également les gaps en compétences transversales concernant l'agribusiness en général.

6.1. La vanille

La vanille actuellement est en difficulté. Sur le plan international, la demande diminue et les autorités européennes imposent un LMR contraignant sur la nicotine. Sur le plan national, le prix au niveau des paysans est au plus bas et les régions au Sud Est de la Diana/SAVA (ie Vatovavy, Fitovinany, Atsimo Andrefana, Anosy) sont toujours à la recherche de techniciens en préparation et en conditionnement. En effet, la plupart des vanilles dans ces régions sont vendues à l'état vert non-préparé aux collecteurs venus du Nord. Aussi, les exportateurs sont à la recherche de nouveaux débouchés. D'habitude, la vanille malgache est surtout exportée vers l'Europe et les exportateurs sont à la recherche de contacts direct aux Etats-Unis. Les exportateurs, en voyant le prix des vanilles certifiées équitables (et bio) plus stables, veulent également trouver de nouveaux clients sur ce marché de niche.

Ainsi, les entreprises sont à la recherche de compétences dans les domaines suivants :

- Agriculture biologique ;
- Commerce équitable ;
- Commercialisation de la vanille aux USA ;
- Conditionnement et préparation.

6.2. Le cacao

Le cacao fait la renommée de Madagascar actuellement comme la qualité des produits en provenance du pays est très prisée. Sa plantation a fait l'objet de promotion ces dernières années pas seulement dans le berceau du cacao qu'est Ambanja. L'extension parvient dans toute la partie orientale de l'île. Il faut dire que le cacao est également l'objet de critique sur le marché international (européen) à propos des LMR sur les métaux lourds (cadmium) et l'emploi des enfants.

Un opérateur enquêté à Vatovavy a expressément évoqué leur difficulté à trouver les compétences en production de jeunes plants de cacaoyer .

Les acteurs du cacao sont à la recherche des compétences suivantes :

- Pollinisation manuelle
- Renouvellement des plantations
- Transformation
- Commercialisation

6.3. Les huiles essentielles

Les huiles essentielles constituent actuellement une opportunité immense pour les acteurs malagasy. Avec une exportation avoisinant les 100 millions d'USD annuellement, le GEHEM veut atteindre le volume de 1 milliard d'USD en 2030. Les exportateurs directs ne peuvent pas honorer les marchés à l'export avec leur propre production. Ils sont obligés de collecter d'autres produits des autres acteurs. Toutefois, il est difficile pour les détenteurs d'alambic d'assurer et de contrôler la qualité de leur processus et de leur produit. En effet, il existe beaucoup de détenteurs d'alambic qui font l'extraction sans avoir toutes les connaissances requises. En outre, les prix au niveau international font l'objet de fluctuations. C'est le cas de l'Ylang Ylang actuellement par exemple.

Dans les régions concernées comme Diana, Analanjirofo, Atsinanana, Vatovavy, Fitovinany et Atsimo Atsinanana, les gaps de compétences sont ressentis sur les thèmes suivants :

- L'optimisation du process
- L'optimisation de l'énergie
- Technique d'extraction selon les biomasses utilisées
- Les différentes analyses
- Les différentes certifications
- La diversification des marchés

6.4. Normes et qualité : bio, équitable et autres

Comme déjà évoquées à plusieurs reprises dans ce document, l'agriculture biologique pose un problème actuellement avec la nouvelle réglementation de l'Union Européenne. En effet, contrairement à la pratique commune jusqu'ici, les exportateurs ne pourront plus prendre en charge les frais de certification et les producteurs devront s'organiser pour se faire certifier par eux-mêmes. Ainsi, de nouvelles compétences seront requises par les producteurs et les groupements de producteurs :

- Techniques de l'agriculture bio
- Traçabilité
- Normes et qualité
- Système de contrôle interne

- Commercialisation

Dans le même ordre d'idée, les nouveaux marchés et la nécessité de trouver de nouveaux clients, exigent la maîtrise des notions relatives aux différents types de certification :

- Bio
- Equitable
- Fair for life
- HACCP
- ISO 22000
- Global GAP...

6.5. Les gaps en compétences transversales

Pour diverses raisons, qui sont explicitées ci-après, les compétences suivantes se font rares et sont demandées par les entreprises dans le domaine de l'agribusiness :

- **Accompagnement** : c'est une compétence requise par toutes entreprises qui pratiquent le paysannat. L'accompagnateur selon ses taches, de conseiller en mentor ou en coach, exige des compétences multiples qui sont difficiles à trouver actuellement comme ces compétences proviennent d'une bonne formation et des expériences de plusieurs années dans plusieurs domaines.
- **Digitalisation de l'agriculture** : il s'agit ici de l'utilisation d'applications pour la recherche de marchés, pour l'élaboration de business plan et de business model, pour la cartographie ...mais également l'utilisation d'équipements modernes (drones, testeurs...)
- **Conduite de pépinière** : exigée pour la production de plantules pour les plantes à huiles essentielles, les fruits... mais également pour le reboisement. Cette dernière activité est actuellement une pratique de plus en plus commune pour les entreprises actives dans le domaine de la RSE. Il faut dire aussi que la réglementation de certains secteurs exigent la conduite d'une campagne de reboisement.
- **Montage et gestion de projet d'investissement en agribusiness** : c'est une activité réservée aux entreprises déjà actives initiant de nouvelles activités ou travaillant avec de nouveaux partenaires. C'est également un passage obligé pour les nouvelles entreprises entrant dans le domaine de l'agribusiness.

7. La proposition de stratégie d'adéquation entre l'offre et la demande en main d'œuvre spécialisée

La présentation de la stratégie d'adéquation de l'offre et de la demande en main d'œuvre spécialisées dans le secteur de l'agribusiness est précédée d'un résumé du diagnostic. Ce dernier relate les justificatifs qui ont conduit à l'élaboration des choix stratégiques. La stratégie proprement dite sera suivie d'un plan d'action à mettre en œuvre pendant trois ans.

7.1. Résumé du diagnostic

La stratégie d'adéquation de l'offre et de la demande en main d'œuvre spécialisées dans le secteur de l'agribusiness dans les zones d'intervention du PIC est conçue en tenant compte des faits suivants :

- L'inadéquation entre l'offre et la demande en main d'œuvre spécialisée en agribusiness existe bel et bien dans les régions d'intervention du programme PIC. Il s'agit surtout d'une inadéquation basée sur la qualité de formation ou de qualifications de la main-d'œuvre, c'est-à-dire une situation de déséquilibre associée à une inadéquation entre les qualifications formelles ou les diplômes obtenus par les travailleurs et la formation exigée en emploi. Bien que ce soit associée à une inadéquation basée sur l'indisponibilité des travailleurs qualifiés. En d'autres termes, il s'agit d'une adéquation basée sur la qualité et la quantité de la main d'œuvre.
- L'insuffisance en quantité et en qualité de l'offre de main d'œuvre spécialisée provient notamment du problème de capacité des Centres et Établissements de Formation Agricole et Rurale (CEFAR).
- L'inadéquation existe mais il n'y a pas d'indicateurs mesurables vu qu'il n'existe aucun mécanisme opérationnel et régulier de collecte des besoins en compétences des entreprises actives dans l'agribusiness.
- Il n'y avait pas de solution pérenne apportée à cette inadéquation jusqu'ici comme les Conseils Régionaux de la Formation Agricole et Rurale (CRFAR) ne sont pas opérationnelles ou n'existent même pas dans certaines régions. Ce sont les CRFAR qui constituent l'instance de gouvernance des formations agricoles et rurales, et l'espace de dialogue et de concertation entre le secteur privé, les CEFAR, les PTF et l'Administration.
- Toutes les initiatives à mettre en œuvre pour solutionner cette inadéquation devront être en cohérence avec la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (PNEFP) et la Stratégie Nationale de la Formation Agricole et Rurale

(SNFAR) et réalisées en coordination avec le CRFAR. Les rôles du FMFP dans le financement du renforcement de capacité des entreprises devront être considérés.

7.2. La stratégie

La stratégie d'adéquation de l'offre et de la demande en main d'œuvre spécialisées dans le secteur de l'agribusiness dans les zones d'intervention du PIC permet d'orienter les appuis à déployer par le programme pendant ses trois années de mise en œuvre. Le programme entend ainsi apporter ses appuis aux acteurs publics et privés concernés sur cette question d'adéquation.

La structure de la stratégie se décline en plusieurs niveaux de la vision aux actions à entreprendre :

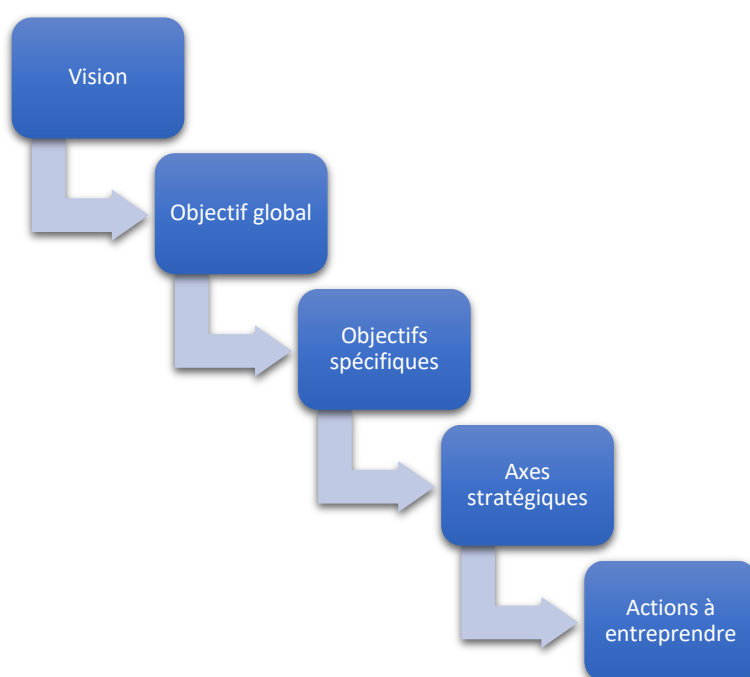


Schéma : structuration de la stratégie

7.2.1. Vision

Madagascar développé, son agribusiness prospère.

7.2.2. Objectif global

L'agribusiness se développe grâce à un capital humain capable d'exploiter les ressources du pays.

7.2.3. Objectifs spécifiques

OS1 : L'offre de main d'œuvre spécialisée en agribusiness est suffisante

OS2 : L'adéquation de l'offre et de la demande en main d'œuvre spécialisée en agribusiness est assurée

7.2.4. Axes stratégiques et actions à entreprendre

La stratégie sera composée de 25 activités issues de cinq axes stratégiques dont les suivants :

Axe stratégique 1 : Amélioration de la gouvernance de la FAR

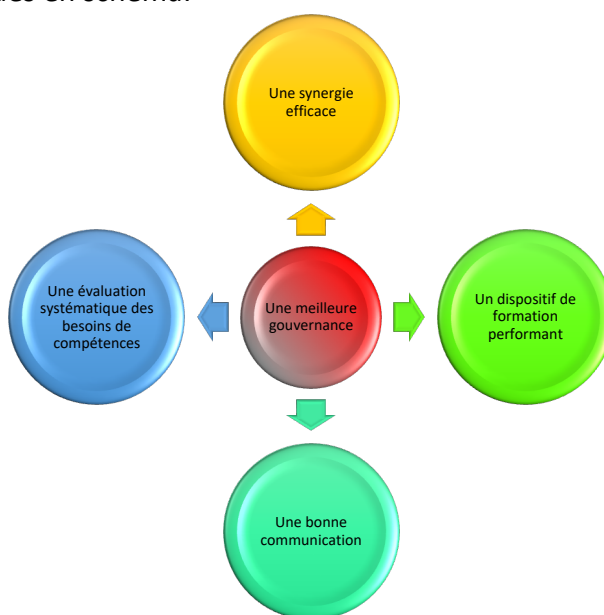
Axe stratégique 2 : Évaluation systématique et régulière des besoins en compétences des entreprises actives dans l'agribusiness

Axe stratégique 3 : Renforcement du dispositif de formation dans chaque région

Axe stratégique 4 : Développement de synergie avec les autres acteurs

Axe stratégique 5 : Communication

Les cinq axes stratégiques en schéma:



Axe stratégique 1 : Amélioration de la gouvernance de la FAR

La Stratégie Nationale de la Formation Agricole et Rurale et la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle constituent les documents cadres régissant la formation en agribusiness. Le MINAE assure le lead mais les autres ministères concernés devront y participer activement : le METFP, le MESUPRES, le MICC, le MEDD, le MPEB...

Le constat de la SNFAR 2023-202035 est très éloquent : « On note de faibles capacités nationales de pilotage de la SNFAR, en dépit du dispositif mis en place par la SNFAR 2012, marquées par les insuffisances en matière de planification, de coordination, de réglementation, de financement, de suivi-évaluation et de contrôle qualité des dispositifs, aussi bien au niveau national que régional ».

Actions à entreprendre :

1. Renforcer les capacités nationales de pilotage de la SNFAR
2. Appuyer l'opérationnalisation des CRFAR et renforcer la représentativité du secteur privé
3. Renforcer la capacité de l'ENIFAR
4. Mettre en place un système de suivi avec indicateurs
5. Élaborer le répertoire des métiers
6. Élaborer la cartographie des métiers
7. Appuyer l'écriture des référentiels
8. Élaborer la cartographie des compétences

Axe stratégique 2 : Évaluation systématique et régulière des besoins en compétences des entreprises actives dans l'agribusiness

Contrairement à la situation actuelle lors de l'élaboration de cette stratégie (2023), les centres de formation devront tenir compte des besoins en compétences de l'économie nationale et régionale avant de proposer des offres de formation. Pour les entreprises en agribusiness, leurs besoins en main d'œuvre spécialisées devront être évalués annuellement et pris en compte.

Actions à entreprendre :

9. Définir les filières d'opportunités et les futures tendances
10. Conduire une étude annuelle
11. Communiquer les résultats de l'étude

Axe stratégique 3 : Renforcement du dispositif de formation dans chaque région

Sur les deux cents et quelques établissements de formation agricole et rurale, très peu sont à niveau et peuvent se permettre de proposer une formation de qualité. Leurs capacités organisationnelles, pédagogiques et logistiques devront être renforcées afin qu'ils puissent assumer pleinement leur rôle de fournisseur de compétences.

Actions à entreprendre :

- 12. Appuyer l'élaboration des projets d'établissement
- 13. Renforcer les établissements de formation : bibliothèque, laboratoire, terrain d'application, matériels pédagogiques
- 14. Appuyer l'application de l'APC
- 15. Organiser des formations de formateurs
- 16. Appuyer l'application de la VAE
- 17. Appuyer le développement des différents dispositifs de formation/diverses formes de renforcement/divers types de formation répondant aux besoins: apprentissage, formation duale, formation en alternance, formation à distance...
- 18. Appuyer le réseau FARMADA et promouvoir le label SOAFAR

Axe stratégique 4 : Développement de synergie avec les autres acteurs

Une approche multi-acteurs est exigée vu que l'adéquation concerne plusieurs types d'acteurs. Du côté de l'administration, plusieurs départements ministériels sont concernés. Du côté des entreprises, il y a les chambres de commerces, les groupements patronaux etc. Du côté formation, il y a les centres de formation et les autres organismes intermédiaires (cabinets, ONG, projets et programmes...). Ainsi, il faut construire un écosystème propice au développement de synergie.

Actions à entreprendre :

- 19. Renforcer l'implication des organismes intermédiaires CCI, TT, Groupements
- 20. Intégrer le thème de l'adéquation formation-emploi dans le dialogue public privé (DPP)
- 21. Développement d'un écosystème facilitant la collaboration entre différents acteurs de la formation, de la recherche, de la production/transformation, de la commercialisation

22. Contribuer à l'opérationnalisation du FMFP pour le renforcement de capacité des employés

Axe stratégique 5 : Communication

Collaborer suppose une bonne communication entre les acteurs. Les besoins des entreprises sont dynamiques et mises à jour à tout instant nécessitant ainsi la mise en place d'un système d'information performant. Exiger l'engagement des acteurs suscite des sensibilisations et des plaidoyers.

Actions à entreprendre :

- 23. Mettre en place un Système d'Information sur le Marché du Travail (SIMT)
- 24. Mener une plaidoirie
- 25. Organiser des événements de promotion de l'agribusiness et de dynamisation de l'écosystème des acteurs
- 26. Promouvoir les métiers de l'agribusiness

Conclusion générale

La méthodologie de cette mission consiste en premier lieu au benchmarking des bonnes pratiques dans cinq pays: la France, exemplaire en structuration; l'Ile Maurice, exemplaire en VAE; l'Inde, exemplaire en écosystème; le Singapour, exemplaire en excellence.

Après cette première partie consacrée aux bonnes pratiques internationales, il y a la collecte d'informations qui a été effectuée au niveau des régions d'intervention du programme PIC: Analamanga, Atsimo Andrefana, Atsinanana, Analanjirofo, Vatovavy, Fitovinany, Atsimo Atsinanana, Anosy, Diana. Il en est ressorti que l'inadéquation entre l'offre et la demande de main d'œuvre qualifiée en agribusiness est belle et bien confirmée.

Du côté de l'offre, les techniciens sortis ne répondent pas aux critères et compétences requises par les entreprises. La plupart des offres sont orientées vers l'auto-emploi. Les entreprises sont obligées de recourir à des mains d'œuvres des autres régions. Elles procèdent ainsi à un processus de recrutement ouvert au niveau national. Le cas extrême rencontré est celui de Vatovavy et d'Atsimo Atsinanana avec un seul centre de formation agricole et rurale.

Du côté des besoins, il y a des sociétés en quête de techniciens spécialisés dans les filières vanille, cacao et le bio-équitable. Les exportateurs de la filière vanille, par exemple, sont obligés de trouver d'autres alternatives de marché via le bio-équitable et aussi le marché américain après les récentes indices de plafonnement et de complication du marché européen. Les entreprises dans le domaine de l'Ylang Ylang souffrent encore des prix trop bas sur le marché européen et ont besoin de compétences pour trouver d'autres marchés.

En ce qui concerne la gouvernance de la formation dans le domaine de l'agribusiness, le projet FORMAPROD a appuyé la mise en place et l'opérationnalisation des Conseils Régionaux de la Formation Agricole et Rurale (CRFAR) depuis 2012. Pour le PIC, il reste donc les régions d'Atsimo Andrefana et de DIANA qui n'ont pas de CRFAR.

La proposition de stratégie repose en premier lieu sur le renforcement de cette gouvernance de la formation. Vient ensuite la collecte systématique et régulière des besoins en compétences des entreprises. Le renforcement de tout le dispositif de formation pourrait être entamé par l'élaboration de référentiels de formation, l'organisation de formation de formateurs, la mise à niveau des centres et établissements de formation agricole et rurale (CEFAR). En effet, les centres de formation sont actuellement trop orientés vers le paysannat et l'auto-emploi. Il faut d'énormes efforts pour les orienter vers l'agribusiness. Les actions à entreprendre devront être cohérentes à la PNEFP et à la SNFAR. Des actions à court termes sont à mettre en œuvre mais il faut viser la pérennisation de ces actions.

La stratégie d'adéquation entre l'offre et la demande en main d'œuvre spécialisée dans le secteur agribusiness est structurée en vision, objectif global, objectifs spécifiques, axes stratégiques et actions à entreprendre. Il existe 25 actions concrètes à entreprendre. La planification de ces actions fait l'objet d'un document séparé.

ANNEXES :

Annexe 1 : Les activités de la SNFAR 2023-2035

Vision : Obtenir, à l'horizon 2035, un dispositif de Formation Agricole et Rurale performant et adapté aux défis actuels et futurs de la modernisation du secteur Agricole, dans sa diversité et ses spécificités et dans une approche de développement durable.	
Objectif global : Développer le capital humain impliqué dans le secteur Agricole afin de promouvoir des générations de producteurs aptes à affronter les défis actuels et futurs.	
Objectif spécifique 1 : Renforcer le cadre et les capacités de soutien à la Formation Agricole Rurale.	
R.1 : Le dispositif institutionnel de la formation Agricole et rurale est fonctionnel	1. Clarifier les rôles et les responsabilités des parties prenantes de la FAR 2. Préciser des détails du mécanisme de pilotage technique et institutionnel de la SNFAR 3. Mettre en place un cadre de collaboration avec les réseaux de formation existants 4. Mettre en place une structure en charge de la formation au sein des ministères en charge de chaque secteur concerné par la FAR 5. Mettre en place un mécanisme de suivi-évaluation de la FAR 6. Mettre en place une plateforme numérique d'échange de données, de pratiques et d'expériences entre les acteurs FAR
R.2 : Les capacités formatives nationales et régionales de la FAR sont renforcées.	1. Réaliser un état des lieux des ressources humaines disponibles (formateurs, ingénieurs de la formation, conseillers pédagogiques, agents d'encadrement...) 2. Réaliser un plan de renforcement des capacités des ressources humaines 3. Capitaliser les outils disponibles sur la FAR (gestion, pédagogie, didactique, projet d'établissement, outils...) 4. Mettre en application des référentiels de formations existants 5. Élaborer des nouveaux référentiels à tous les niveaux et pour tous les métiers et développer les guides/manuels de formateurs/tuteur/maître de stage y afférents 6. Renforcer les capacités de pilotage, de suivi et évaluation, de coordination et d'échanges des plateformes/réseaux des acteurs de la FAR, comme FARMADA, en matière de FAR 7. Renforcer les capacités sectorielles (normes, personnel, logistique) de suivi et de contrôle de la qualité des formations dispensées 8. Instituer des inspecteurs pédagogiques endogènes FAR chargés d'assurer la qualité de la formation au sein de chaque secteur en partenariat avec le ministère en charge de l'enseignement technique et de la formation professionnelle 9. Promouvoir la relation entre la formation, la recherche, la vulgarisation et les expériences des acteurs et producteurs sur le terrain
R.3 : Les infrastructures et supports de formation sont améliorés.	1. Réaliser un état des lieux des infrastructures de formations existantes au niveau des régions et évaluer leurs besoins en matériels et équipements 2. Créer de nouveaux centres de formation répondant aux besoins des politiques sectorielles 3. Mettre en place un plan de réalisation, de valorisation, de réhabilitation et d'équipement des infrastructures publiques de formations en régions 4. Établir un programme de collaboration avec les OP, les exploitations locales et d'autres acteurs pour favoriser les formations pratiques (champs-écoles, visites, stages) 5. Construire et équiper de nouveaux bâtiments de formation selon les besoins exigés par l'application des référentiels (dont internat, restauration, atelier pédagogique, ...) 6. Appuyer la mise en place de plateaux techniques et d'exploitations pédagogiques au sein des CEFAR et les doter de moyens de transport, d'engins et de matériels Agricoles innovants
R.4 : Le cadre réglementaire portant sur la mise en œuvre de la FAR est complété et appliqué.	1. Élaborer les textes réglementaires régissant le dispositif FAR 2. Assurer l'agrément des établissements de FAR en partenariat avec le ministère en charge de l'enseignement technique et de la formation professionnelle 3. Élaborer un cadre réglementaire sur le mécanisme d'accompagnement à l'insertion des jeunes formés 4. Adopter un cadre réglementaire portant sur la certification, la valorisation et la reconnaissance des acquis de l'expérience dans la FAR

	5. Réglementer et renforcer le cadre institutionnel des stages en exploitations/fermes/entreprises Agricoles 6. Concevoir un cadre réglementaire dédié au dispositif de financement de la FAR
Objectif spécifique 2 : Développer les compétences des parties prenantes de la FAR.	
R.5 : Les besoins de formation et de renforcement des capacités des parties prenantes sont satisfaits	1. Identifier les besoins en qualifications du milieu productif 2. Évaluer les besoins en formation des parties prenantes de la FAR : jeunes, producteurs, formateurs, conseillers agricoles, techniciens et agents d'encadrement des ministères... 3. Réaliser les actions et programmes de formation initiale et à la carte des jeunes et des producteurs 4. Renforcer les capacités techniques, administrative et financière des gestionnaires et des formateurs des CEFAR 5. Évaluer les besoins en renforcement des capacités des OP et de leurs membres (responsables, leaders, techniciens) 6. Analyser les besoins en accompagnement à l'insertion professionnelle des jeunes 7. Identifier les besoins de formation liés aux filières prioritaires dans les différentes localités selon une approche territoriale 8. Capitaliser les expériences existantes en matière d'accompagnement et de conseil agricole au sens large 9. Renforcer les capacités d'animation et de conseil des « conseillers de proximité » (paysans relais, conseillers Agricoles, tuteurs, maîtres de stage) 10. Développer la formation continue des Agriculteurs
R.6 : Les formations développées intègrent des aptitudes humaines	1. Identifier et analyser les aptitudes humaines complémentaires aux formations auprès des OP, des nouvelles générations de producteurs en fonction des activités et des régions concernées 2. Évaluer les besoins en formations complémentaires ou sur les aptitudes humaines au bénéfice des jeunes 3. Informer et sensibiliser les acteurs à intégrer les aptitudes humaines complémentaires aux formations dans les activités des organisations professionnelles Agricoles et des chambres d'agriculture 4. Adapter les référentiels et les contenus de formation en tenant compte des niveaux d'instruction, de compétence et des aptitudes humaines des apprenants 5. Orienter les CEFAR et les autres dispositifs de FAR à développer des formations répondant aux besoins des producteurs et des politiques sectorielles 6. Mettre en place un système de communication permettant d'assurer la visibilité et la diffusion des informations sur la FAR auprès de tous les acteurs 7. Développer des formations en adéquation aux besoins identifiés et intégrant les aspects économiques, culturels et sociaux
R.7 : Les effectifs et les capacités des personnels techniques et d'encadrement pour délivrer les appuis nécessaires à l'ensemble du système de la FAR sont renforcés	1. Identifier et évaluer les besoins en effectifs et en renforcement de capacités des personnels techniques et d'encadrement liés à la FAR dans chaque secteur 2. Élaborer et mettre en œuvre des plans sectoriels de formation et renforcement de capacité des personnels liés à la FAR 3. Renforcer et/ou mettre en place des dispositifs de formation des personnels techniques et d'encadrement 4. Mettre en place des mesures d'accompagnement après la formation 5. Renforcer techniquement et quantitativement l'ENIFAR 6. Affecter les ressources humaines adéquates dans les secteurs selon les besoins identifiés
Objectif spécifique 3 : Généraliser les mesures d'accompagnement des parcours d'insertion des jeunes formés dans le développement des activités Agricoles.	
R.8 : Les dispositifs d'accompagnement des parcours d'insertion des jeunes mis en place assurent des appuis adaptés à l'installation des jeunes formés.	1. Capitaliser les acquis de chaque secteur en termes d'accompagnement des parcours d'insertion des jeunes formés 2. Développer un mécanisme d'accompagnement des parcours d'insertion adaptée aux jeunes formés et aux exigences des ménages et du marché 3. Soutenir les projets des jeunes et leur accès aux facteurs de production (terre, kit d'installation, semences, intrants, cheptels...) et à la commercialisation. 4. Appliquer un mécanisme approprié d'accompagnement et de suivi des projets des jeunes 5. Effectuer un plaidoyer auprès des organismes (PTF/ État) pour l'appui à l'insertion et à l'installation des jeunes formés 6. Informer et sensibiliser les jeunes sur la vie associative et le réseautage au cours de la formation et pour la création et/ou l'intégration des coopératives et leur participation à la gouvernance des OP

	7. Mettre en place les modalités d'accueil et de facilitation de l'insertion professionnelle des jeunes formés au sein des OP 8. Renforcer les capacités humaines, techniques et matérielles des structures (OP et CEFAR) dans le domaine de l'accompagnement post-formation et du suivi de l'installation des jeunes formés 9. Opérationnaliser les cellules d'appuis à l'orientation et à l'insertion des jeunes formés au sein des CEFAR et des OP 10. Mettre en place un mécanisme de concertation pour favoriser le réseautage des acteurs à tous les niveaux 11. Développer des partenariats avec le secteur privé et les organismes d'appui pour l'installation des jeunes formés 12. Cartographier les étapes des différents parcours professionnels des jeunes (de l'orientation jusqu'à l'installation et la gestion de carrière)
R.9 : Un mécanisme d'accès aux facteurs de production favorise l'installation des formés.	1. Mettre en place une structure au sein des OP pour faciliter l'accès aux facteurs production et l'intermédiation avec les dispositifs d'accompagnement (« guichets agricoles », FDA, projets et programmes) 2. Faciliter la mise à disposition des jeunes sortants de CEFAR des terrains agricoles
Objectif spécifique 4 : Assurer un mécanisme de financement adapté et soutenable de la FAR.	
R.10 : Un dispositif de financement adapté aux différents types de formations et à l'accompagnement pour l'insertion est mis en place de façon durable.	1. Créer un groupe de réflexion multi sectoriel pour la mise en place d'un dispositif de financement adapté 2. Budgétiser la SNFAR 3. Effectuer un plaidoyer auprès de l'État et des PTF pour le financement de la FAR et des CEFAR 4. Évaluer les besoins en financement des CEFAR sur la base de leurs projets d'établissement 5. Proposer un mécanisme de financement approprié de l'accompagnement (ligne de crédit Agricole, <i>Basket fund</i>, fonds de garantie, fonds de bonification de taux d'intérêt, apports des bénéficiaires, prélèvement sur la vente de produits agricoles à l'exportation, etc.) 6. Concevoir un mécanisme de financement adapté aux projets des jeunes 7. Définir un mécanisme de participation des jeunes producteurs au financement des actions de formation
R.11 : Des ressources financières sont disponibles pour la mise en œuvre des projets des personnes formées.	1. Inscrire le financement de la SNFAR au budget national 2. Identifier les partenaires techniques et financiers et les institutions financières susceptibles de contribuer au financement de la SNFAR 3. Mettre en place un fonds pérenne destiné à la formation et à l'accompagnement à l'installation des bénéficiaires des formations 4. Faciliter la recherche et la mise en place de financement d'actions spécifiques de formation correspondant aux besoins des parties prenantes

Annexe 2 : Liste des personnes/entités rencontrées

Région	Nom de la personne rencontrée	Entité
Vatovavy	Ndrianala Christian Ramanandraibe Thonien et Mme Nanah Loc Kine Omos Elie Andrianjafindraby Marcelin Michel Sahondranirina Jean Estelle Razanaboahangy Dezante Agesilas Santone M Carol Guy Rasata Rasoanaivo Calixte Ramamonjisoa Elie	PIC Ramanandraibe Thonien DID Comité Régional Vanille ONG Isandratra CRS GALAS Guy RASATA CCI CIRAE
Fitovinany	Falimanantsoa Rasolofomanana Kassim	PIC PIC SEFAFI Vohipeno MFR Marofarihy FITAVA
Anosy	Rollis Rakotosamimanana Volatiana Tombotsiory Dina Rasamoelina Raymond Gérard Camona Alain Ducas	PIC CARA FORMAPROD CRFAR SSM Top Fruits
Diana	Josian Tanjaka Tsialiva Thierry Elinard Safina Mbotizafy Lohanivo Alexio Clovis Rondro Olivia Voniharitiana Etienne Fenozandry Rafiringa Holiniaina Sylvie DG des opérations, Responsable distillerie RAF Benoit Montalegre Adolphe Tsimisaraka	PIC PIC PIC PIC PIC ESAED CAFPA Antanamitarana DRAE EFTA Ambanja Biolandes UCLS Jacaranda Nosy Be Aromatica
Atsinanana	Lala Ralaivay Rakotonirina Heritina Kalo Brizette George Geeraerts Volazara Anna Elodie Stan Taratranjara Randriamampionona Raharimise Antonio Gerald Solo Noé René Angélique Sandrine Soamazava	PIC AVSF VOVICO SOPRAL TIAVA SARLU CFTP Onja MANANTSOA CCI Atsinanana CRFAR Toamasina DRAE Atsinanana EFTA/PEJAA Analamalotra
Analanjirifo	Denis Ralaivao Soavelo Andiamihaja Rina Firesy Modeste Marohavana Serge	PIC ISTRCE Fénérive Est Coopérative TARATRA Coopérative FANOHAGNA

		Association FANAMBY CCI Analanjirofo DRAE Analanjirofo
Atsimo Andrefana	Alexandre Mikaly Hoby Razafinama Jonas Ratovoheriniaina Lahiniriko Sébastien Tsaboha Sambany Christian MANJOVELO RAFIKOUSSEN Thiery Kourech Rado Randrianoely Hervé Hanognona	PIC PIC PIC CFP Milenaka IEST Maninday INDOSUMA MUREX GREENMADAG IHSM IPSAE CAFPA Bezaha DRAE
Atsimo Atsinanana	Lubien Ranaivoson Fanjatiana Patricia Romualdine Onja Fitahiana Rakotomanana Wallgene Manjarisoanirina Francia Decopertino Anthonissen Velosony Gérard Tatahendry Elysée Modestin Théophile Naziraly	PIC DRICC DRAE DRFPTLS DRFTP Velosony Export CCI CFPA Ampanarena Ets Ranarson CFP Mahafasa Centre CFP Matangy (stand by)

Annexe 3 : Résumé analytique FAR - Analamanga

Éléments	Description
Région	Analamanga
Existence de CRFAR	OUI
Offre de formation	Liste des établissements de formation agricole et rurale de la région : • EFTA Bezaha • CFP et UMAGIS Bevalala • ESSA Ankatso • Gate University Ambohidratrimo • ISPM Antsobolo • HECMMA Androhibe • EFTA Ambatobe • CFFAMMA Nanisana • ES.DES Ankadivato • IFAGI Ambatomitsangana • ISPPM (Paul Minault) Ambohijatovo Atsimo • ONIFRA (Ravelojaona) Ambatonakanga • TSI Ambatomaro • ISPAG Ampandrianomby • Mad'Aid Training Center Nanisana
Demande en main d'œuvre spécialisée	☒ Les demandes provenant de tout le pays se concentre dans cette région vu que c'est la capitale et que la plupart des entreprises et d'autres entités (projets et programmes) y ont leur siège.
Constat et analyse	☒ Bas niveau de la plupart des centres de formation privés (pas de plateau technique, terrains d'application...) ☒ Problème de compétences des jeunes diplômés ☒ Pas de suivi systématique de placement des diplômés ☒ Problèmes de mobilité des diplômés qui hésitent à aller dans certaines régions (insécurité, enclavement)

Annexe 4 : Résumé analytique FAR – Atsimo Andrefana

Éléments	Description
Région	Atsimo Andrefana
Existence de CRFAR	NON
Offre de formation	Liste des établissements de formation agricole et rurale de la région : • EFTA Bezaha • Lycée Agricole Bezaha • IEST Toliara • ISPSAE Toliara • IHSM Toliara • CAFPA Milenaka
Demande en main d'œuvre spécialisée	☒ Les entreprises ne trouvent pas localement les compétences requises sauf pour le secteur pêche/algoculture/aquaculture
Constat et analyse	☒ Insuffisance des centres de formation : six districts sur neuf sans offre ☒ Bas niveau des centres de formation ☒ Problème de compétences des jeunes diplômés ☒ Pas de suivi de placement des diplômés ☒ Offres de formation orientées vers l'auto-emploi : sauf pour les établissements d'enseignement supérieur (IEST, ISPSAE, IHSM) ☒ Certaines entreprises évoquent souffrir encore après le covid 19 et ne peuvent pas recruter

Annexe 5 : Résumé analytique FAR - Analanjirofo

Éléments	Description
Région	Analanjirofo
Existence de CRFAR	OUI
Offre de formation	Liste des établissements de formation agricole et rurale de la région : • ISTRCE Fénérive Est (déjà labellisé SOAFAR) • Saint BENOIT Fénérive Est • TPI Soanierana Ivongo • IAI • LTGA Maroantsetra
Demande en main d'œuvre spécialisée	☒ Les entreprises ne trouvent pas localement les compétences requises
Constat et analyse	☒ Insuffisance des centres de formation ☒ Bas niveau des centres de formation ☒ Problème de compétences des jeunes diplômés ☒ Pas de suivi de placement des diplômés ☒ Offres de formation orientées vers l'auto-emploi

Annexe 6 : Résumé analytique FAR - Atsinanana

Éléments	Description
Région	Atsinanana
Existence de CRFAR	OUI
Offre de formation	Liste des établissements de formation agricole et rurale de la région : • EFTA et Centre incubateur Analamalotra • CEFTAR Toamasina • CHTT Toamasina • CFP Onja • CAFPA Brickaville • IFTM Niarovana Caroline • ONG Saint Gabriel Toamasina • CFRP Marotsiriry Mahanoro
Demande en main d'œuvre spécialisée	☒ Les entreprises ne trouvent pas localement les compétences requises
Constat et analyse	☒ Bas niveau des centres de formation ☒ Problème de compétences des jeunes diplômés ☒ Pas de suivi systématique de placement des diplômés ☒ Offres de formation orientées vers l'auto-emploi (exceptions : CHTT Toamasina, CEFTAR, CFP Onja)

Annexe 7 : Résumé analytique FAR – Atsimo Atsinanana

Éléments	Description
Région	Atsimo Atsinanana
Existence de CRFAR	OUI
Offre de formation	Le seul établissement de formation agricole et rurale de la région : • CFPA Ampanarena
Demande en main d'œuvre spécialisée	☒ Les entreprises ne trouvent pas localement les compétences requises
Constat et analyse	☒ Insuffisance de centre de formation ☒ Offres de formation orientée vers l'auto-emploi

Annexe 8 : Résumé analytique FAR - Vatovavy

Éléments	Description
Région	Vatovavy
Existence de CRFAR	NON, encore rattaché au CRFAR de Fitovinany
Offre de formation	Le seul établissement de formation agricole et rurale de la région : • Centre de formation de Kianjavato (Initiative de création en cours avec l'appui de CRS)
Demande en main d'œuvre spécialisée	☒ Les entreprises ne trouvent pas localement les compétences requises ☒ Besoins formulés expressément lors de l'enquête de certaines entreprises : préparation et conditionnement de vanille, conduite de pépinière de cacaoyer, norme et qualité en agribusiness
Constat et analyse	☒ Insuffisance de centre de formation ☒ Offre de formation orientée vers l'auto-emploi

Annexe 9 : Résumé analytique FAR - Fitovinany

Éléments	Description
Région	Fitovinany
Existence de CRFAR	OUI
Offre de formation	Liste des établissements de formation agricole et rurale de la région : • SEFAFI et Centre incubateur Vohipeno • CFP Vohipeno • CFPF Manakara • ISTR Manakara • ESET • MFR Marofarihy, Ambalaroka • CFP Saint François d'Assise • FITAVA Agricole • CFP Volajia Amborombe
Demande en main d'œuvre spécialisée	☒ Les entreprises ne trouvent pas localement les compétences requises surtout le personnel d'encadrement moyen et supérieur
Constat et analyse	☒ Bas niveau des centres de formation ☒ Problème de compétences des jeunes diplômés ☒ Pas de suivi de placement des diplômés ☒ Offres de formation orientées vers l'auto-emploi

Annexe 10 : Résumé analytique FAR – Anosy

Éléments	Description
Région	Anosy
Existence de CRFAR	OUI
Offre de formation	Liste des établissements de formation agricole et rurale de la région : • LTP Ampasy Nampoana • LTP Betroka • CFP Tsivory • CFPF Betroka
Demande en main d'œuvre spécialisée	☒ Les entreprises ne trouvent pas localement les compétences requises surtout le niveau d'encadrement moyen et supérieur
Constat et analyse	☒ Insuffisance des centres de formation ☒ Bas niveau des centres de formation ☒ Problème de compétences des jeunes diplômés ☒ Pas de suivi de placement des diplômés ☒ Offres de formation orientées vers l'auto-emploi

Annexe 11 : Résumé analytique FAR - Diana

Éléments	Description
Région	Diana
Existence de CRFAR	NON
Offre de formation	Liste des établissements de formation agricole et rurale de la région : • ESAED de Diego ville • CAFPA Antanamitarana Diego II • EFTA Ambanja
Demande en main d'œuvre spécialisée	☒ Les entreprises ne trouvent pas localement les compétences requises
Constat et analyse	☒ Insuffisance des centres de formation ☒ Problème de capacité d'accueil de l'ESAED ☒ Problème de recrutement d'apprenants du CAFPA ☒ Problème de compétences des jeunes diplômés ☒ Pas de suivi de placement des diplômés ☒ Offres de formation orientées vers l'auto-emploi