



« Comment développer les métiers agroalimentaires en Afrique subsaharienne ? »

Étude de cas Madagascar



Cécile Broutin-Gret
Hary Lala RAKOTONAIVO- Cite
Alice RASOARINIVO- Cite
Nicole ANDRIANIRINA - Cite
Sandra Barlet – Gret
Martine Franois- Gret

Juillet 2012

Table des matières

SIGLES	1
I. OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE REALISATION DE L'ETUDE DE CAS	3
1. Objectifs de l'étude de cas	3
2. Méthodologie	4
2.1 Analyse du secteur agroalimentaire	4
2.2 Analyse de l'offre de formation.....	5
2.3 Réunion autour des premiers éléments d'analyse (Madagascar).....	5
3. Récapitulatif du déroulement de l'étude	5
II. CONTEXTE GENERAL : CONSOMMATION ET PRODUCTION	6
1. Un potentiel humain important, un niveau de pauvreté élevé,.....	6
2. Un important et intéressant potentiel agricole et naturel, mal valorisé.....	6
3. Agroalimentaire : un débouché pour la production et un réservoir d'emplois et d'auto-emplois.....	8
4. Des marchés potentiels à valoriser et à développer.....	8
III. APERÇU DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE ET DES FILIERES	11
1. Aperçu sur les filières agroalimentaires	12
2. Analyse de deux filières agroalimentaires (lait et fruits)	15
2.1 La filière fruits	15
2.2 La filière Lait	18
3. Importance des différents types d'entreprises dans le secteur agroalimentaire malgache	20
3.1 Microentreprises	20
3.2 Artisanat de prestation de services.....	21
3.3 Petites entreprises	21
3.4 Moyennes et grandes entreprises (industries).....	21
4. Conclusions.....	23
4.1 Une offre alimentaire diversifiée mais en quantité limitée.....	23
4.2 Un développement très informel et artisanal	24
4.3 Un environnement institutionnel peu propice au développement de l'entreprise et du secteur agroalimentaire.....	24
4.4 Des besoins de renforcement du capital humain	27
IV. ANALYSE DE L'OFFRE DE FORMATION	28
1. Enseignement technique et formation professionnelle.....	28
1.1 Importance du dispositif privé et confessionnel (94 % de l'ETFP).....	28
1.2 Type de formations de l'ETFP.....	28

2.	Formation agricole	31
2.1	Importance du dispositif privé et confessionnel	33
2.2	Formation continue	33
2.3	Formation supérieure	33
2.4	Offre Publique rattachée au Ministère de l'Enseignement Supérieur.....	33
3.	Autres initiatives	34
4.	Conclusions	34
4.1	Une offre de formation professionnelle inadaptée.....	34
4.2	L'agroalimentaire non pris en compte dans la SNFAR.....	35
V.	CONCLUSIONS GENERALES ET RECOMMANDATIONS	36
1.	Besoins de développement du capital humain par type d'entreprises et offre de formation.....	36
1.1	Spécificités du secteur industriel (moyennes et grandes entreprises).....	36
1.2	Spécificités du secteur artisanal (micro et petites entreprises)	37
1.3	Environnement des entreprises : des besoins d'appui-conseil et d'offre d'équipements.....	38
2.	Recommandations	38
2.1	Enjeux globaux de tutelles ministérielles et de professionnalisation en milieu rural.....	38
2.2	Prise en compte de l'agroalimentaire dans les dispositifs d'appui au secteur productif agricole et au secteur privé en général	39
2.3	Améliorer les cursus existants et initier de nouvelles formations.....	40
2.4	Éléments de démarche	42
VI.	BIBLIOGRAPHIE.....	45
VII.	ANNEXES.....	47
1.	Annexe 1 - Aperçu des filières agroalimentaires à Madagascar (rapport annexe n°1).....	47
2.	Annexe 2 – Aperçu de l'offre de formation (rapport annexe n°2).....	47
3.	Annexe 3 – fiches formation	48
3.1	Liste de centres (formation agroalimentaire et métiers connexes)	48
3.2	Athénée Saint Joseph Antisabé (ASJA).....	49
3.3	Centre d'Appui Formation (CAF)	50
3.4	Centre Tombontsoa.....	52
3.5	Maison familiale rurale.....	53
3.6	Institut Supérieur de Technologie Régional de l'Amoron'i Mania (ISTRAM).....	55
3.7	Ecole d'application des sciences et techniques agricoles(EASTA) – section élevage	56
3.8	Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques (ESSA)	57
4.	Annexe 5 - Personnes rencontrées	58

SIGLES

CAPR	Centre Artisanal de Promotion Rurale
CCI	Chambre de Commerce et de l'Industrie
CCIA	Chambre de Commerce, de l'Industrie et de l'Agriculture
CEFFEL	Centre d'Enseignement et de Formation des Fruits et Légumes
CENAM	Centre National de l'Artisanat malgache
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (France)
CITE	Centre d'Information technique et Économique
CNA	Centre National Apicole
CNAPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CNI	Carte nationale d'identité
CTH	Centres Techniques Horticoles.
CTHA	Centre Technique Horticole d'Antananarivo.
CTHT	Centre Technique Horticole de Toamasina.
DMD	Dans les Medias Demain
DRSP	Document de Stratégie Pour la Réduction de la Pauvreté
DSM	Direction de la Statistique des Ménages
EPM	Enquêtes Périodiques auprès des Ménages
FAO	Food and Agriculture Organization
FEFLI	Fruits et Légumes de Fianarantsoa
FELMA	Fruits et Légumes de Manakara
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FIFATA	Fikambanana Fampivoarana ny Tantsaha
FIM	Foire Internationale de Madagascar
FOFIFA	Foibe Fikarohana ampiharina amin'ny Fampandrosoana (Centre National de Recherche Appliquée au Développement Rural)
GMS	Grandes et Moyennes Surfaces
GRET	Groupe de Recherche et d'Échanges Technologiques
HE	Huile essentielle
IAA	Industries Agroalimentaires

IFOAM	International Federation of Organic Agriculture Movements
INSTAT	Institut National de la Statistique
LMM	Les Moulins de Madagascar
MADIO	Madagascar-DIAL-Instat
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche, Madagascar
MAP	Plan d'Action Madagascar
MER	Micro entreprises rurales
OMEF	Observatoire malgache de l'emploi, de la formation professionnelle continue et entrepreneuriale
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OP	Organisation Paysanne.
PAPEM	Projet d'appui aux petites et moyennes entreprises
PFOI	Pêche et Froid Océan Indien
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PROMABIO	Produits malgaches Biologiques
PSDR	Projet de Soutien ou Développement Rural
PSFH	Projet de Structuration des Filières Horticoles
SA	Société Anonyme
SAHA	Programme de développement rural financé par la coopération suisse
SEHDA	The Small Enterprises & Handicraft Development Authority (Mauritius)
SYPEAM	Syndicat des producteurs d'extraits aromatiques et alimentaires de Madagascar
TSA	Tout Sauf les Armes
UE	Union Européenne
UPDR	Unité de politique de développement rural
UPFL	Union des professionnels des fruits et légumes
USAID	United States Agency for International Development

I. OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE REALISATION DE L'ETUDE DE CAS

La première étape de l'étude a permis de réaliser une analyse documentaire présentée lors d'une réunion du Comité de pilotage. A cette occasion, nous avons pu préciser le périmètre de l'étude (définition de l'agroalimentaire), proposer une typologie basée sur la taille et la nature des entreprises (qui recoupe en partie les marchés visés) et procéder à une première identification des besoins de renforcement du capital humain (cf. note d'étape GRET). Il a été retenu de réaliser ensuite 4 études de cas : Madagascar, Ghana, Cameroun et Sénégal.

L'étude de cas à Madagascar a été réalisée avec le Cite. Créé en 1967, le CITE est une ONG malgache gérée par un conseil d'administration constitué de représentants des secteurs d'activité dans lesquels œuvre le CITE dans tout Madagascar : artisanat, agriculture et agroalimentaire, formation, technologies de l'information. L'équipe exécutive est composée de 82 salariés dont une trentaine constitue l'équipe support au siège à Antananarivo, et le reste se trouve dans toute l'île, dans les 13 antennes du CITE. Le CITE appuie les opérateurs économiques, notamment les très petites entreprises (TPE) et les artisans et leurs groupements, mais également les collectivités territoriales et plus généralement la société civile.

Le Gret et le CITE ont travaillé en partenariat depuis les années 90 dans le domaine de l'information (fiches techniques, études filières) puis du conseil aux petites entreprises agroalimentaires. En 2007, les deux partenaires ont mis en œuvre le projet IFAC pour une durée de trois ans, un programme d'appui aux artisans et TPE axé sur l'Information, la Formation et l'Appui-Conseil. En 2009, un premier financement du CFSI a permis d'initier le lancement de trois plateformes de concertation public – privé (artisans) au sein de trois antennes du CITE. Un nouveau projet en cours, financé également par le CFSI, vise à renforcer cette dynamique de dialogue entre artisans et pouvoirs publics à l'échelle locale et nationale et à l'étendre à trois autres régions sur deux sujets : la protection et valorisation des produits artisanaux et le statut et la fiscalité des petites et très petites entreprises malgaches.

1. Objectifs de l'étude de cas

L'étude a pour objectif d'analyser les opportunités et les contraintes du développement du secteur agroalimentaire en Afrique subsaharienne, du point de vue du capital humain. Plus précisément, l'étude vise à :

■ Inventorier les besoins dans le secteur agroalimentaire

Il s'agit d'identifier les métiers qui permettent de générer des revenus et/ou des emplois de façon durable, dans la chaîne agroalimentaire (value chain), en tenant compte de la diversité rencontrée dans la filière considérée, de la taille des entreprises, des caractéristiques du marché (local, régional ou exportation). L'analyse est précisée pour une ou plusieurs filières par pays qui serviront de base à la réflexion.

■ Déterminer les opportunités et les contraintes rencontrées à l'émergence de ces métiers

Il s'agit d'identifier les principales opportunités et contraintes rencontrées par les entreprises dans leur développement, qui conditionnent leur capacité à générer des « métiers porteurs ». A partir d'études détaillées portant sur des filières particulières par pays, on effectuera une ana-

lyse prenant en compte des similarités entre filières sur certaines opérations, la dimension territoriale (rural / urbain), la nature des marchés visés (local, national, exportation).

■ **Proposer des recommandations en termes d'appui aux personnes et de politiques**

Les recommandations qui seront faites répondront aux problématiques qui auront été précisées par pays et par filière. Dans tous les cas, les recommandations se voudront opérationnelles dans les pays, cherchant à lever des freins à l'adéquation entre formation et besoin en ressources humaines qualifiées pour le développement et la mise en œuvre des métiers porteurs identifiés.

2. Méthodologie

La démarche proposée vise à coupler une entrée filière et une entrée formation :

- ▷ identification des problématiques des différents types d'entreprises, caractérisation des métiers porteurs associés et traduction en besoins de compétences puis de formation.
- ▷ identification de l'offre de formation existante, de l'offre manquante et des potentiels de développement d'offre en réponse aux besoins de formation identifiés.

Cette identification de l'existant, des améliorations à y apporter et des manques, permettra de déterminer les priorités de renforcement des ressources humaines et de proposer des recommandations opérationnelles (essentiellement en termes de formation, mais aussi en matière de services non financiers aux entreprises – échanges/information/appui-conseil).

2.1 Analyse du secteur agroalimentaire

■ **Aperçu du secteur agroalimentaire et des marchés (Phase 1)**

L'objectif est de décrire succinctement le secteur agroalimentaire et de renseigner la typologie proposée avec des exemples précis d'activités/de filières. L'objectif est d'illustrer et d'adapter la typologie proposée au contexte du pays, en introduisant des caractéristiques complémentaires telles que la longueur des circuits d'approvisionnement et surtout de distribution, le marché visé, etc.

■ **Analyse des filières retenues (phase 2)**

L'objectif est de réaliser une analyse rapide et une présentation synthétique de la filière (production/matière première, stockage, transformation, commercialisation, consommation, marchés) et des différents secteurs représentés en les décrivant de manière plus détaillée (y compris les entreprises collectives/communautaires).

Les phases 1 et 2 ont été réalisées par le Cite. Le travail a été complété lors de la mission de terrain réalisée avec le Gret du 16 au 23 septembre. Un rapport a été produit avec toutes les filières décrites assez précisément (cf. annexe 1).

■ **Identification des métiers porteurs et des besoins (phase 3)**

Les analyses précédentes et entretiens ont permis de repérer les métiers porteurs, les compétences actuelles des personnes qui les exercent et les besoins de renforcement (identification du gap).

2.2 Analyse de l'offre de formation

■ Aperçu de l'offre agroalimentaire et connexe au niveau national (phase 1)

Le Cite a analysé l'ensemble du système de formation et identifié les centres proposant des formations en agroalimentaire ou des formations connexes contenant des modules sur l'agroalimentaire (dans le cadre par exemple de formations agricoles ou artisanales). Un rapport a été rédigé (annexe 2).

■ Analyse d'un échantillon de centres en lien avec les besoins de la/les filière(s) étudiée(s) (phase 2)

La phase 2 a débuté par une analyse plus fine des formations dispensées dans la/les filières AA retenues dans le pays. Un échantillon de centres a été analysé et a fait l'objet de fiches regroupées dans l'annexe 3.

■ Mise en regard de l'offre existante par rapport aux besoins et identification des offres à développer (phase 3)

Nous avons élaboré des éléments de typologie des formations et analysé les forces/faiblesses des formations par rapport aux besoins des différents types d'entreprises agroalimentaires et métiers porteurs retenus. Cette analyse a permis d'identifier les offres à développer.

2.3 Réunion autour des premiers éléments d'analyse (Madagascar)

Une réunion a été organisée en fin de mission avec l'AFD et des représentants d'entreprises et de centres de formation pour partager les éléments d'analyse et des recommandations.

3. Récapitulatif du déroulement de l'étude

■ Phase 1 : analyse bibliographique, collecte de données.

Le Cite a rédigé deux premières notes de cadrage : une sur le secteur agroalimentaire (AA) et une sur l'offre de formation professionnelle (FP) en annexe 2.

■ Phase 2 : rencontres AA et centres de formation

Aucune filière spécifique n'a été retenue (trop peu d'entreprises par filière), la note de cadrage a été complétée pour obtenir une description plus détaillée des principales filières (annexe 1). L'annexe 2 présente un aperçu de l'offre de formation. Des fiches de présentation de centres de formation ont été rédigées et regroupées dans l'annexe 3.

■ Phase 3 : mission de terrain

La mission de terrain réalisée en septembre a permis de rencontrer des centres de formation, des services ministériels, des entreprises (cf. annexe 4). Elle s'est conclue par une réunion de restitution des premiers éléments d'analyse le vendredi 23 septembre au Cite qui a donné lieu à la recherche d'informations complémentaires et à de nouveaux entretiens.

■ Phase 4 : rapport

Un rapport a été rédigé en janvier/février après recueil de données complémentaires et de nouveaux entretiens et complété par la suite par les fiches de formation.

II. CONTEXTE GENERAL : CONSOMMATION ET PRODUCTION

1. Un potentiel humain important, un niveau de pauvreté élevé,

La population du pays est donc globalement jeune et rurale. Madagascar est la quatrième plus grande île du monde avec une superficie de 581 047 km², pour une population estimée à plus de 20 millions en 2010. Près de 80 % des habitants résident en zones rurales. La densité est irrégulière, variant de moins de 10 à plus de 100 habitants par km², selon les régions. Avec une croissance annuelle moyenne de 2.8 %, la population devrait doubler durant les 25 prochaines années. Plus de la moitié a moins de 20 ans. Ces tendances vont se traduire par une forte augmentation de la population active mais également sur une forte augmentation de la population urbaine (40% selon les estimations du BIT).

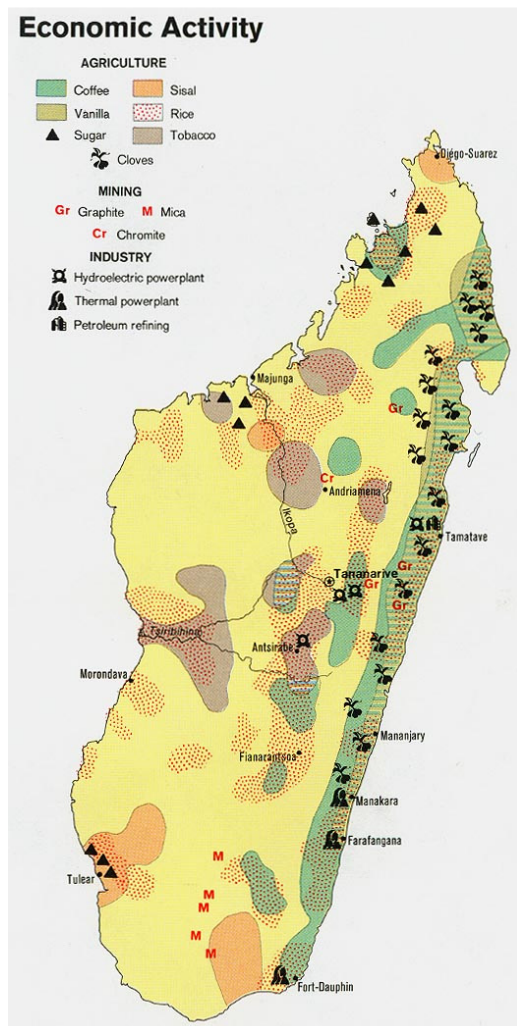
Dans les prochaines années, environ **300.000 jeunes ruraux** par an devraient entrer sur le marché du travail. Ces tendances ont donc entraîné un bouleversement du marché du travail et devraient orienter les stratégies et politiques relatives à l'emploi et à la formation (Barlet, Gachie, Lejosne, 2009).

Madagascar, aujourd'hui figure parmi les 10 pays les plus pauvres du monde. La majorité de sa population, soit 70 %, vit en dessous du seuil international de la pauvreté. Les ménages ruraux sont les plus touchés par la pauvreté, avec un taux de 77% contre 44% pour le milieu urbain. L'environnement de la production agricole du pays est caractérisé par l'existence d'un potentiel de risque élevé dû notamment à des cataclysmes naturels (les cyclones, les sécheresses, les inondations) et des maladies phytosanitaires. Ceci est dû d'une part à la position géographique de l'île et d'autre part aux carences institutionnelles et au manque d'infrastructures. De plus, la majorité des paysans pratique encore des techniques de production traditionnelle et le monde rural est caractérisé par une large agriculture de subsistance. Ce qui constitue un obstacle à son développement et menace son niveau de compétitivité (Razafindrianiaina, Onudi, 2008).

2. Un important et intéressant potentiel agricole et naturel, mal valorisé

Le pays dispose de ressources naturelles et de conditions climatiques favorables à une très large diversité de productions agricoles (climat diversifié, sol varié, superficie disponible). Cependant, moins de la moitié des terres cultivables sont mises en valeur et peu de produits sont exploités à grande échelle.

L'agriculture (avec la pêche et la forêt) occupe une place importante dans l'économie malgache, représentant 27% du PIB en 2007, et assurant plus de 70% des revenus d'exportations (Razafindrianiaina, Onudi, 2008). Elle assure la survie de plus de 80% de la population. Cependant, le taux de pauvreté y est encore très élevé (86,4%), témoignant ainsi la précarité des emplois ruraux et la faiblesse de la valeur ajoutée générée par les activités agricoles. Beaucoup d'obstacles sont à l'origine de ces faibles performances de l'agriculture notamment l'insuffisance et la déficience de la qualité des ressources humaines (OMEF 2009). La productivité de la plupart des productions agricoles des exploitations familiales est faible entraînant des coûts de production élevés et des produits peu compétitifs par rapport aux produits importés, d'autant que les coûts de transport sont également élevés.



Le riz est la principale production et l'aliment de base de la population malgache (premiers consommateurs par habitant au monde). Il couvre plus de la moitié de la surface cultivable totale et occupe 72 % de la population agricole.

Les autres cultures vivrières sont le manioc, la patate douce, la pomme de terre et le maïs. La production de légumes est variée (haricots, tomates, carottes, choux, oignons...), ainsi que celle des fruits (oranges, mandarines, ananas, avocats, bananes, mangues, litchis...).

Les principales cultures d'exportation sont les litchis, le café (en baisse), la vanille, le girofle. La filière des huiles essentielles présente de gros atouts compte-tenu d'un climat favorable, ainsi que d'un très haut degré d'endémisme (80 %) des espèces. (Ylang-Ylang, girofle, poivre, cannelle, géranium Bourbon, vétiver, niaouli, etc...)

Il convient de souligner **l'importance du tourisme** (un des secteurs les plus dynamiques de l'économie et le second pourvoyeur de devises après la pêche) qui offre des opportunités de valorisation des ressources agricoles et naturelles (débouchés/marchés spécifique).

3. Agroalimentaire : un débouché pour la production et un réservoir d'emplois et d'auto-emplois

Le secteur agroalimentaire n'est pas encore très développé à Madagascar. D'après l'étude de l'Observatoire malgache de l'emploi, de la formation professionnelle continue et entrepreneuriale (OMEF) sur l'agrobusiness (OMEF, 2009), il est constitué de grosses entreprises, pour la plupart créées ou redynamisées dans les années 70 (investissements étatiques), très mécanisées (lait, boisson, grain, biscuits, épices) et des micro et petites entreprises avec des procédés en grande partie manuels (viande, charcuterie, fromage, pâtisserie). Les métiers sont principalement liés à la fabrication et le conditionnement (jusqu'à 70 % des effectifs). La gestion de la qualité et la recherche-développement ne représentent respectivement que 3 à 9 % et 1 % des effectifs. Environ 79 % des entreprises sont individuelles et 76 % de petite taille. 95 % produisent pour le marché national.

Selon les résultats de l'étude sur les IDE (Investissements Étrangers directs) en 2007-2008 (source : INSTAT, 2008), le secteur représente 47,6% de l'ensemble de la main d'œuvre exerçant dans les entreprises à capitaux étrangers. Il détient la première place en matière de création d'emplois. La crise politique malgache en 2009 a fait surgir beaucoup de petits métiers en raison de la perte d'emplois dans les sociétés affectées par la crise. Les activités dans le secteur agroalimentaire ont donc augmenté que ce soit des établissements formels qu'informels.

Le développement du secteur agroalimentaire permettrait un accès meilleur des producteurs au marché. Il présente des possibilités d'insertion relativement limitées pour des diplômés de l'enseignement supérieur (Bac+5) mais par contre offre des possibilités d'emplois à des niveaux techniques intermédiaires et pour les ouvriers et d'auto-emplois (micro entreprises individuelles de production ou de prestation de service et petites entreprises).

4. Des marchés potentiels à valoriser et à développer

■ Un marché intérieur limité mais des perspectives d'évolution

La base de l'alimentation est le riz consommé tous les jours en milieu rural comme en milieu urbain (115 Kg par personne par an en milieu urbain et 120kg par personne par an en milieu rural). Il est cultivé sur plus de 45% des surfaces agricoles exploitées du pays, et par 42 % des ménages urbains et 78 % des ménages ruraux. Le manioc tient également une place importante dans la production (10% de la superficie agricole) et la consommation des malgaches (69 kg par personne par an, 14% des apports en calories) (HANCEL L., 2011).

Cependant les marchés ruraux sont limités du fait de la forte autoconsommation et des pratiques alimentaires (plats de riz avec peu d'ingrédients et consommation du manioc, patates pendant la période de soudure). Les marchés urbains reposent également fortement sur le commerce du riz et pour les autres produits, les consommateurs préfèrent la transformation domestique de produits bruts achetés dans les marchés.

Si les marchés ruraux paraissent moins porteurs du fait d'un pouvoir d'achat plus bas qu'en milieu urbain, et d'un niveau de consommation (biens et services) globalement plus faible, ils ne doivent cependant pas être négligés. Les marchés ruraux sont sans doute les plus accessibles dans un premier temps aux petites entreprises. Ils leur permettent de tester leurs offres de produits et leurs capacités commerciales, et de les améliorer progressivement, en mettant en valeur leurs avantages comparatifs par rapport à une offre d'entreprises urbaines (qui ne

disposent pas non plus facilement de la matière première et du savoir-faire). On peut distinguer de manière très schématique deux cas de figure:

- les marchés ruraux de proximité : meubles et petits objets utilitaires (nattes, chapeau), matériels agricoles et agroalimentaires, services pour les MER et l'agriculture (approvisionnement en intrants, commercialisation des produits), et peu de produits alimentaires (riz, tubercule, miel)
- les marchés ruraux plus éloignés : Produits excédentaires d'une région ou produits spécifiques d'une région consommés sur l'ensemble du territoire. Il s'agit des mêmes types de produits que ceux cités précédemment. On peut citer à titre d'exemple le riz produit dans la région de Sofia (deuxième région productrice) qui est commercialisé dans tout Madagascar.

En milieu urbain, les habitudes évoluent plus vite et la croissance urbaine se traduira très certainement par une évolution des pratiques (sous réserve quand même d'un accroissement du pouvoir d'achat). Le secteur agroalimentaire est en mesure d'alimenter les citoyens en produits locaux de qualité, à des prix accessibles à une grande partie de la population urbaine. Il s'agit soit de produits de substitution aux produits importés (riz, jus, produits laitiers, miel, café, etc.), soit de produits spécifiques au marché malgache (achards, feuilles). Une étude sur le marché du miel (ATW, CITE, 2003) estime par exemple que près de trois quart des ménages de Tananarive consomment du miel, soit environ 750 000 litres/an dont environ 30 000 litres sous forme conditionnée. Les entreprises doivent améliorer la qualité et la présentation des produits et doivent également mettre en place les circuits de distribution nécessaires, en s'insérant dans les réseaux existants en ville.

Le développement de ce secteur contribuera à la diversification alimentaire des malgaches mais aussi à la sécurité alimentaire dans les zones où l'insuffisance alimentaire se fait beaucoup sentir (dans le Sud de Madagascar). Il jouera aussi un grand rôle dans la valorisation et la conservation des produits agricoles (agriculture, élevage et pêche). Le secteur agroalimentaire est un secteur appelé à se développer à Madagascar.

■ Une niche de marché spécifique liée au tourisme

Plus de 156 000 touristes ont séjourné à Madagascar en 2008, dont la majorité était d'origine française. Ce chiffre a fortement baissé par la suite en raison de l'instabilité politique (moins de 80 000) mais est remonté à plus de 100 000 en 2010 (Ministère du Tourisme, 2011). Ce secteur constitue à priori un débouché intéressant pour les produits alimentaires à travers les hôtels et restaurants (jus, confitures, fruits frais, produits laitiers, pains...) mais aussi pour les produits artisanaux. Si ce marché est plus rémunérateur, il est aussi relativement restreint, concurrentiel et peu « sécurisé ». Les réceptifs peuvent en effet changer de marques et de fournisseurs et sont assez exigeants sur la qualité, notamment sanitaire, des produits. Ceci explique qu'ils préfèrent parfois les produire eux-mêmes (jus, confitures, pains...), acheter des produits industriels ou recourir aux produits importés. Pour investir ce marché, le secteur agroalimentaire doit améliorer la qualité des produits et rassurer les acheteurs en communiquant sur la formation, le contrôle, etc.

■ Un marché d'exportation (conventionnel) dominé par la commercialisation de produits bruts

Il s'agit pour l'essentiel de produits agricoles bruts (épices, vanille, girofles, thé vert, épices, certains légumes et fruits, matières premières brutes) et des huiles essentielles. Les

exportations de thé vert, de girofles (volume de plus de 10 000 tonnes en 2011 et hausse des prix) sont stables. Les exportations de crevettes sont stables, celle de la vanille en forte baisse (effondrement du cours mondial) mais si Madagascar reste le leader mondial (1000 tonnes exportées).

Parmi les fruits produits par Madagascar, il n'y a pratiquement que le letchi qui est exporté, à l'état frais, régulièrement pour une quantité assez conséquente (21.000 tonnes en 2006) destiné principalement vers l'Europe. Les autres destinations sont : Émirats Arabes Unies, Ile Maurice, Arabie Saoudite, Mayotte. Madagascar exporte également des fruits transformés (conserves et confitures) pour une quantité totale d'environ 20.000 tonnes en 2006 principalement vers la France, les Pays bas mais également vers les pays de l'Océan Indien (Réunion, Maurice et Comores). Les principaux légumes exportés sont l'oignon (2500t en 2004, à destination des îles de l'océan indien), le haricot vert (2 300t en 2004) et le pois du cap (entre 2 500 et 3000 t contre 20 000t au début du siècle). (CCIA Antananarivo, revue enjeux, 2005).

L'état espère que la levée de l'embargo sur les produits d'élevage permettra d'ouvrir de nouveaux débouchés (foie gras, viande, miel,...) mais ce marché est encore peu exploité car les acteurs rencontrent des difficultés à respecter les normes des marchés visés (qualité, régularité des livraisons, volume) en raison des caractéristiques de la matière première, des compétences des acteurs (ressources humaines), des compétences des services étatiques et de l'absence de contrôle et des appuis encore insuffisants pour lever ces contraintes.

■ Des créneaux particuliers d'exportation de produits labellisés (bio, équitable, IG,...)

De produits ethniques: Ils correspondent à une demande de consommateurs européens à la recherche d'une alimentation exotique et à des consommateurs malgaches vivant en Europe qui voudraient consommer des produits traditionnels de qualité (achards, pâte de piments, rhum, ...). Ce marché présente cependant des perspectives limitées de développement.

De produits biologiques et de plus en plus souvent également équitables (double certification), qui correspondent également à des produits spécifiques de Madagascar, comme les épices, les huiles essentielles, ou qui valorisent l'origine et les essences spécifiques (ex. café et cacao de Madagascar, miel de letchi, de palissandre, d'eucalyptus,...). A Madagascar, l'exportation de produits dits « biologiques » a commencé en 1990 et s'est développée au fil des années. En 2003, l'IFOAM estimait que 1 230 ha étaient certifiés bio à Madagascar pour des produits frais : fruits (ananas, bananes, goyaves, litchis, mangues, papayes), café, vanille, cacao, huile de palme, noix de coco, et pour des produits transformés (pulpe d'ananas, pulpe de bananes, ananas en tranche, sucre de canne). Mais les exportations demeurent faibles. Selon les données de l'Institut national de statistiques (Instat), Madagascar a exporté 647 tonnes de produits biologiques en 2010 (ananas, mangues transformés) contre 776 en 2009 et 810 tonnes en 2008.

Le secteur privé développe des initiatives avec l'appui des organismes privés étrangers. Les producteurs agricoles biologiques de la grande île ont décidé de s'unir dans le Syndicat malgache de l'agriculture biologique (Symabio) qui compte actuellement plus de 30 membres qui travaillent avec 5.000 partenaires en milieu rural. La difficulté des procédures, le coût élevé de la certification bio ainsi que l'absence de réglementation nationale en sont les principaux blocages de la professionnalisation de cette filière.

Les produits éthiques: marché solidaire ou équitable (café, huiles essentielles, vannerie, artisanat, etc.). Ce sont en général, comme pour les marchés biologiques, des marchés de taille

réduite. A Madagascar, des groupements d'artisans se sont approchés du réseau du Commerce Équitable et solidaire dans les années 1990, soutenus par des associations confessionnelles ou par des ONG tel que Reggio Terzo Mondo (RTM). La filière principale était l'artisanat avec des essais sur les filières agroalimentaires tels que le girofle, la vanille, le riz rouge, le café, le sucre et les huiles essentielles. Afin de gagner en crédibilité et maîtriser les principes du commerce équitable, l'élaboration d'une « Charte de Commerce Équitable et Solidaire a Madagascar » a été engagée par le Ministère chargé du Commerce et l'ONG RTM, ce qui a engendré une dynamique de coordination entre les différents acteurs du secteur (CITE, 2006). En 2007 L'ANCESM, Association Nationale du Commerce Équitable et Solidaire de Madagascar, créée en 2007, regroupe différents acteurs (producteurs, exportateurs, point de vente et organismes d'appui)

Il existe, comme pour le marché biologique, une demande exprimée de centrales d'importation ou de réseaux de distribution pour développer des circuits d'importation avec l'Afrique (ex. le réseau des magasins du monde en France, Alternativ en Italie, Max Havelaar, etc.).

En conclusion, bien que les données sur la consommation soient très parcellaires, on peut retenir que la structure du marché est celle d'un pays où le pouvoir d'achat est très faible. L'accès à une partie des produits transformés est réservé à une minorité de consommateurs, surtout dans la capitale qui représente 50% du marché des produits agroalimentaires. Même si cette minorité dispose d'un pouvoir d'achat élevé, le marché des produits des industries agroalimentaires est encore assez étroit (Ambassade de France Tana, 1994). Cependant il pourrait être plus important tant pour les industries que les MPE puis que les importations de produits alimentaires sont relativement élevées (et supérieures aux exportations) et que nombreux produits sont mal valorisés (pertes). Les industries répondent avant tout à la demande locale puisque seulement 2.3% de sa production était exportée en 2000, selon les données statistiques. On note également un important potentiel de développement du marché des produits transformés pour l'exportation (marché conventionnel, bio, équitable, IG...). L'exportation des produits alimentaires constitue un créneau potentiel à conquérir y compris par les petits producteurs (miel, huiles essentielles, épices) en lien avec des exportateurs ou des importateurs.

III. APERÇU DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE ET DES FILIERES

Le secteur agroalimentaire, représentant plus de 30% du chiffre d'affaires du secteur industriel malgache souffre d'un manque de dynamisme malgré les multiples opportunités du marché intérieur, de la sous-région et le contexte international plutôt favorable.

La répartition des filières agroalimentaires varie considérablement selon la zone géographique. La filière céréale et ses dérivés occupe la 1ère place et attire la plupart des transformateurs. Dans cette filière sont regroupées les activités de la transformation du paddy, de boulangerie, pâtisserie, la fabrication de pâte alimentaire et les diverses fritures (caca pigeon chips,

croquette, etc.). La variation de la répartition dépend aussi de l'abondance de chaque type de matières premières produites dans chaque zone.

Le tableau suivant reflète cette répartition des filières agroalimentaires dans trois zones de concentration agroalimentaire à Madagascar.

Tableau 1 : Répartition des filières agroalimentaires par zone géographique

Filières agroalimentaires	Antananarivo	Antsirabe	Tamatave
Céréales et ses dérivés	50%	38%	54%
Transformation laitière	21%	29%	14%
Viande et ses dérivés	4%	9%	3%
Fruits et légumes	6%	6%	23%
Confiserie chocolaterie	12%	2%	6%
Matière grasse	2%	10%	-
Autres (*)	5%	6%	-

Source : Étude pour le projet PAPEM, 2003-2004

(*) : La rubrique « autres » regroupe les autres filières ou secteurs d'activité dont, entre autres, les unités de prestation de services de transformation et de conditionnement.

1. Aperçu sur les filières agroalimentaires

■ Filière lait



Cette filière est actuellement en complète restructuration après la disparition de la société Tiko, leader du marché avant 2009. Une multitude de petits transformateurs émergent et proposent des produits destinés à satisfaire prioritairement la demande intérieure. La gamme de produits proposés est assez restreinte (yaourt, beurre et fromage à pâte pressée), sauf pour certains transformateurs spécialisés ayant bénéficié d'expertises internationales (variété de fromages de types français, lait concentré sucré, etc.). La filière de production laitière en amont bénéficie d'appuis constants : le volume de matières premières de ce secteur évoluera à la hausse à moyen terme. A noter que le lait en poudre n'est pas encore produit localement bien qu'il existe une demande à la fois des industries et des particuliers.

■ Filière fruits et légumes

Les entreprises sont en majorité localisées dans la zone de Toamasina. Quelques entreprises aux normes européennes dominent le secteur (Lecofruit, Codal,...) sur des produits tels que les conserves de fruits et légumes, les pâtes de fruits, etc. Cependant, il existe beaucoup d'entreprises de petite taille (notamment dans la transformation des fruits : jus de fruits, fruits séchés, etc.). Il existe un bon potentiel de développement industriel, notamment pour l'exportation.



■ Filière huiles alimentaires

Cette filière est bien développée avec plus de 2000 petites huileries artisanales en grande majorité situées en milieu rural (arachide et coton notamment) et quelques huileries industrielles qui transforment la matière première locale (arachide, coton, coco,...) et importées (huiles végétales non raffinées). Les industries locales sont cependant fortement exposées à la concurrence internationale et offrent des produits d'une qualité très hétérogène et relativement discutable.

■ Filière viande et produits carnés

Il existe une vingtaine d'entreprises de transformation de la viande dans le pays. Cependant, beaucoup de petites entreprises de transformation artisanale émergent et proposent notamment des produits charcutiers (mortadelle, pâté de foie, saucisses fumées, etc.) pour la demande urbaine locale tout en exerçant les métiers de boucherie. En effet, la consommation intérieure se développe avec l'urbanisation et les changements de comportement alimentaires. En outre, les grandes entreprises offrent des gammes de produits de luxe (type foie gras). A noter que le secteur a très récemment bénéficié de la levée de l'embargo sur l'exportation des produits carnés vers l'Union Européenne.

■ Filière riz



www.amdascope.com

La filière riz regroupe beaucoup de petites « décortiqueries » rurales qui réalisent des prestations de services et qui nécessitent relativement peu d'appuis. On recense également des rizeries industrielles qui se développent de manière indépendante. Une grande unité d'usinage du paddy et de polissage du riz blanc destiné à l'export a cessé ses activités au cours de la crise 2009 après quelques années de fonctionnement.

■ Filière céréales et tubercules (hors riz)

Il existe quelques entreprises qui produisent de la farine de blé, de la fécule, de la semoule, du tapioca pour les industries et les consommateurs directs. Mais l'essentiel des entreprises de cette filière se concentre dans la transformation secondaire (boulangeries, etc.) pour le marché intérieur. C'est ainsi un des premiers employeurs agro-industriels de l'île. Les investissements à venir avec Les Moulins de Madagascar SA et Seabord pourraient faire évoluer le secteur.

■ Filière produits halieutiques

La filière « produits halieutiques » est dynamique mais la demande du marché national et international concerne surtout les produits frais ou congelés : il y a donc peu de transformation de la matière première notamment pour les crevettes et gambas et autres fruits de mer de Madagascar. Cependant, le niveau de standardisation avancé de ces produits requiert une maîtrise totale des aspects liés à la gestion de la qualité pour lesquels les entreprises réalisent des formations internes. Le Nord de l'île recense également une grande conserverie de poissons qui approvisionne en priorité les marchés d'exportation.



■ Filière thé-café

La filière café, destinée initialement à satisfaire la demande internationale, s'oriente de plus en plus vers le marché intérieur où les exigences en termes de qualité sont assez différentes : café vert et café moulu quasi-exclusivement. De nombreux produits destinés à ce segment de marché se développent, cependant la faiblesse des structures de production de la matière première – s'appuyant en grande partie sur des exploitations familiales à grande diversité culturelle – peut constituer un frein au développement du secteur. La filière thé est largement monopolisée par les plantations de Sahambavy qui écoule ses produits autant sur le marché intérieur qu'à l'export et propose divers types de thé en vrac ou en sachets individuels prêts à infuser.

■ Filière, épices, condiments et huiles essentielles

Le potentiel de production d'épices et de condiments est particulièrement important à Madagascar (girofle, poivre, vanille). Malgré leur contribution essentielle dans les recettes d'exportation, ils subissent relativement peu de transformation : ils sont le plus souvent exportés en vrac après séchage et triage (sauf pour la vanille). Le potentiel est également important et se développe constamment pour les huiles essentielles pour lesquelles les entreprises, en grande majorité artisanales, se côtoient avec quelques grandes entreprises bien rôdées pour l'export mais qui commencent à proposer des gammes de produits pour le marché intérieur (bien-être et phytothérapie).

■ Filière boissons gazeuses et alcoolisées

La filière boissons gazeuses et alcoolisées est un secteur industriel important, axé sur un marché intérieur relativement peu exigeant (pas de normes). Les produits-phares y sont la bière, les boissons gazeuses et les différents alcools (rhum, whisky, vins). Il existe des productions artisanales (illégalles) transformant la canne à sucre pour une clientèle majoritairement rurale.

■ Filière sucre

La production sucrière malgache, intégrée aux anciennes entreprises nationales, a régressé depuis la période post-libérale. Il existe également de petites entreprises artisanales et industrielles et certaines unités sont certifiées « biologique » (surtout pour l'export vers les Etats-Unis) mais la filière est globalement en déclin (manque de compétitivité de la production locale, vétusté des machines industrielles, difficultés de gestion et de développement des plantations de canne à sucre, etc.)

■ Filière salicole

La filière salicole est essentiellement une production artisanale de sel et nécessite relativement peu d'appuis.

■ Divers : chocolat, confiseries, biscuiteries

Le secteur de la confiserie concentre 55% des très petites entreprises d'Antananarivo et est assez dynamique en raison de la demande intérieure en constante évolution. Il existe de nombreuses micro et petites entreprises dans les villes et les villages.

2. Analyse de deux filières agroalimentaires (lait et fruits)

2.1 La filière fruits

■ Données générales sur l'offre de matières premières



<http://www.voyagiste-madagascar.com/>

Peu d'espèces fruitières sont endémiques à Madagascar. La plupart ont été introduites au XIX^{ème} siècle. Jusqu'au milieu des années 70, l'implantation de grandes exploitations ou de vergers et les travaux de recherche ont assuré la prospérité du secteur. Depuis le début des années 2000, de nouveaux projets ont contribué à la relance de plusieurs filières en exploitant les grandes potentialités agro-climatiques de Madagascar qui permettent de cultiver la plupart des espèces fruitières tant

tropicales et semi-tropicales (bananes, litchis, mangues, anacarde, noix de coco, agrumes, ananas, papaye...) que tempérées (raisin de table, pomme et poire, pêche et prune, fraise, melons et pastèques...) (MAEP, 2005h). Les statistiques nationales de 2005 indiquent une production annuelle

- ▷ 1 041 424 tonnes de fruits tropicaux qui sont produits dans de grandes exploitations fruitières de manguiers au Nord et Nord-Ouest, et d'agrumes dans le Sud-Est. Quelques pépiniéristes arboricoles, individuels ou en association, produisent des plants fruitiers : Green Partners Service (Fianarantsoa), APPRI (Miarinarivo), ONG Haingonala (Ambositra) (MAEP, 2004h). Le litchi est planté dans les zones de fortes précipitations (2500-3000 mm) et d'altitude inférieure à 500m. La température maximale est de 35°C et la température minimale favorisant la floraison est de 15°C. On peut le rencontrer aussi dans les zones des Hautes Terres, mais les principales productions sont concentrées sur la côte Est, depuis Tamatave jusqu'à Tolagnaro. Les plantations sont souvent vieilles et n'ont reçu aucun entretien cultural mais donnent encore des bons rendements. L'âge du litchi peut dépasser 100 ans (MAEP, 2004h).
- ▷ 33 722 tonnes de fruits tempérés qui sont produits par des horticulteurs paysans regroupés dans les bassins du Vakinankaratra, Ambano, Soanindrariny et Faratsiho. Une ferme, AGRICO de Betampona (Antsirabe), s'est spécialisée dans la pomiculture conduite en bio, et la production et vente de plants (MAEP, 2004). Elle a cependant arrêté d'exporter, malgré une forte demande, en raison de problème de maîtrise de maladie sans traitement chimique. La Pépinière de la Mania, produit des semences et plants d'agrumes, fruits tempérés et tropicaux (CCIA, 2005).

Cette filière compte de nombreuses organisations par produit et des organisations faitières telles que FIFATA (Vakinankaratra, Menabe, Bongolava, Sofia), les coopératives agricoles, MDP (Toliara)... L'union des professionnels des fruits et légumes (UPFL), créée en 1988 sous l'impulsion de l'ONUDI, a mis en place des groupements provinciaux à Tuléar, Menabe, Fianarantsoa (FEFLI) et Manakara (FELMA).

Des recherches sont menées par FOFIFA (amélioration variétale et essais agronomiques) en partenariat avec les sociétés et l'interprofession (convention de financement) et par le CTHA (introduction et essais variétaux et agronomiques, développement et vulgarisation des résultats). L'encadrement et le suivi font partie de la mission générale des départements et services

chargés de l'appui à la production agricole, tant au niveau central, que régional. Les projets de développement agricole tels que PSDR, SAHA, PSFH ... ont un volet F&L d'appui aux OP. Le CTHT (Centre Technique Horticole de Toamasina) et CTHA (Centre Technique Horticole d'Antananarivo) assurent une interface producteurs-utilisateurs (information-formation, expérimentation, production de semences et plants, appui à la commercialisation...). Le Projet de Soutien au Développement des Filières Fruits et Légumes sur les Hauts Plateaux (PSDFFL) co-financé par FERT et la coopération française ambitionne d'œuvrer dans le domaine de la formation (CEFFEL), du soutien technique et commercial et de la structuration de la filière (UNIFEL). LECOFRUIT dispose d'une structure de développement (avances d'intrants agricoles, encadrement, collecte) en partenariat avec DRDR Tana et les OP concernées. Les ONG nationales (Haingonala) et internationales (AFDI...) mènent des actions d'appui à la production et parfois à la commercialisation (informations sur les prix et sur les exportateurs, les offres et demandes internationales...). Les OP « Fraises », avec l'appui du CTHA, maîtrisent la production, le conditionnement¹, la vente (détail, GMS et IAA) (MAEP, 2004h).

■ Des micro-entreprises artisanales



<http://www.microworld.org>

Des microentreprises artisanales mettent sur le marché des jus de fruits vendus dans des bouteilles plastiques operculés, ou dans des sachets fin soudés, de la confiture dans des pots plastiques ou des pots en verre récupérés, des achards de légumes dans des bouteilles plastique récupérées, des chutney dans des bocaux récupérés et des fruits séchés (banane) dans de simple sachet soudé. Aucune étiquette ne figure sur ces emballages.

Les opérateurs transforment les fruits et légumes de saison qu'ils achètent dans les marchés de quartier (absence de stock). Il s'agit le plus souvent d'une personne aidée des membres de sa famille (au maximum 4). La transformation est souvent réalisée à domicile et les procédés sont très simples (transformation domestique manuelle avec les ustensiles de cuisine).

Le marché visé est constitué des familles du quartier à qui les opérateurs vendent directement leurs produits dans la rue, dans les marchés ou a domicile (et plus rarement par l'intermédiaires d'une petite épicerie).

A côté de très nombreux petits artisans travaillant dans l'informel on trouve quelques coopératives de petites tailles, telles que MIHARY et AGRIQUAL à Antsirabe, les entreprises ANDRY, VIRGINIE qui fabriquent de la pâte de banane à Tamatave et des producteurs de jus de fruits à Tananarive (ART'I FRUIT, COOL, SOAF, FY, TOO FRUIT).

■ Des petites entreprises semi-industrielles

Des petites entreprises localisées à Tananarive (Bernadette de LAVERNEY, ARCHE DE NOE, FRE, IRAY, MANAMPY) et Antsirabe (CONFIDOU, FY DOUX) mettent sur le marchés des jus de fruits vendus dans des bouteilles plastiques, operculés, des fruits confits vendus en vrac ou des sachets fin soudés, des fruits séchés et pâtes de fruits en sachets soudés, des confitures dans des pots plastiques ou des bocaux en verre. Tous les produits sont étiquetés

¹ Contrôle de la cysticerose par l'Institut Pasteur de M/car (IPM).

avec parfois un design particulier (pots de confitures couverts par des toiles coton imprimées ou par des *rabanes*, ...). La production est relativement faible (15 tonnes de produits finis par an par exemple pour Arche de Noe).

Le propriétaire possède un local de taille moyenne. Il s'approvisionne généralement dans les marchés de gros (exemple : à Anosibe) ou directement auprès de groupements de producteurs de fruits et légumes. Les procédés sont adaptés à certains équipements importés et semi-automatisés et font appel à une main d'œuvre salariée (quelques ouvriers, moins de 10 personnes), notamment quand le promoteur a une autre activité salariée.

Les produits sont vendus essentiellement à la classe moyenne à aisée, dans des épiceries de quartiers, des points de vente spécifiques, stations de service, GMS, restaurants et hôtels haut de gamme et parfois directement aux consommateurs lors de foires et manifestations nationales et internationales. L'exportation est très marginale

■ Quelques moyennes et grandes entreprises

Cette catégorie regroupe :

- des moyennes entreprises (10 à 50 salariés): GAM (160 tonnes de matières premières transformées par an), TRANS-EXPORT, les fruitiers de Madagascar ;
- de grandes entreprises (plus de 50 employés): CODAL, EXOFRUIMAD, LECOFRUIT ;
- des unités exportatrices saisonnières : FAKRA, SOPRAL, RASSETA, SAMA, ... (Tamatave).



Ces industries transforment les produits frais ainsi que les pulpes et purées de fruits en :

- Jus de fruits stérilisés et ou pasteurisés conditionnés dans des bouteilles plastiques, en verre et aussi en doypacks et en tetrapac ;
- fruits au sirop et diverses conserves de fruits et légumes sous emballage en verre, en boîte métallique ;
- chutney et confitures vendues en pots de verre, barquette individuelle, en coupelle ;
- pâtes de fruit et fruits séchés.

Certaines activités sont saisonnières selon la disponibilité des fruits (cas des unités exportatrices de litchis et de fruits biologiques transformant le surplus, les écarts de triage en pulpe de fruits congelés, fruits séchés).

Les procédés sont semi-industriels ou industriels avec des équipements automatisés (matériels importés). Les locaux sont de grande taille et comprennent un petit laboratoire d'analyses. Les emplois sont plus diversifiés : ouvriers permanents et saisonniers, ouvriers spécialisés et techniciens (machines), des cadres techniques (responsables de production, qualité), des agents et cadres administratifs et financiers.

Ces entreprises possèdent souvent des moyennes ou grandes exploitations de fruits et légumes et s'approvisionnent également auprès de groupements de producteurs (contractualisation).

Si elles ont parfois un magasin de vente au niveau de l'unité, la plupart vendent leurs produits dans GMS, épiceries, restaurants, hôtels hauts de gamme. La clientèle est donc constituée des

classes aisée et moyenne (à fréquence d'achat exceptionnel), des expatriés et des touristes. Certaines entreprises exportent vers l'union européenne.

Le secteur de la transformation comprends donc quelques unité industrielles, aux normes européennes, localisées à Toamasina (Tamatave) dans quelques villes secondaires et la capitale alors que les micro et petites entreprises informelles se trouvent un peu partout dans l'île, essentiellement en milieu urbain. L'industrie produit des conserves de fruits et de légumes, fruits et légumes séchés, jus de fruits et de légumes, fruits confits, en petites quantités et essentiellement pour le marché national « haut de gamme » et un peu à l'exportation (France, Maurice, La Réunion, et Comores). Les confitures et jus naturels artisanaux sont destinés au marché national avec une offre dont al qualité et la présentation pourrait être améliorée. Il convient de noter que Madagascar importe des confitures, des jus de fruits, et fruits secs, qui pourraient être produits localement.

2.2 La filière Lait

Les données présentées proviennent en grande partie de l'étude réalisée pour Land O'Lakes en 2010 sur le circuit de distribution des produits laitiers, d'entretiens avec l'Onudi et le Cirad.

■ Situation générale de la filière

La production laitière est estimée à 32 millions de litre de lait par an dont 28 millions de litre commercialisés (ce qui parait relativement élevé). Elle est caractérisée par une faible productivité liée au faible potentiel laitier des vaches de races locales et une alimentation insuffisante et inadaptée qui se traduit par une forte saisonnalité de l'offre.

Les malgaches consomment globalement assez peu de produits laitiers (5 litres de lait / habitant/an), mais la demande est en forte hausse dans les centres urbains (beurre, lait frais, yaourt, fromage).

Les unités de transformation sont localisées à Antananarivo et Antsirabe. Celles de Tananarive produisent en grande majorité du yaourt alors qu'à Antisabé l'offre est dominée par du fromage frais. On note également un très fort développement de la vente de lait frais depuis l'arrêt des activités de collecte de l'entreprise Tiko (qui appartient à l'ancien président). Ce nouveau contexte a bouleversé le circuit de distribution des produits laitiers qui s'est raccourci :

- les fermiers, les collecteurs et les importateurs commencent à prendre place comme étant fournisseur des distributeurs ;
- les petits transformateurs tirent leur épingle du jeu en devenant interlocuteurs directs des distributeurs, en particulier pour le yaourt ;
- pour les produits non périssables (lait en poudre et le lait concentré), les grossistes prennent une place de plus en plus significative.

Aussi, on assiste à l'émergence de différents fournisseurs : des petits transformateurs qui vendent directement auprès des clients finaux et/ou auprès des distributeurs, des importateurs qui livrent chez les distributeurs.

■ Micro- entreprises

Les micro-entreprises artisanales (souvent individuelles, ou familiales) se sont multipliées depuis 2009. Elles produisent du yaourt fait maison « sans marque » vendu en pot plastique à jeter ou en verre parfois sans couvercle et conservé dans des glacières avec des blocs de glace alimentaire et du fromage (Antisrabé). Les procédés sont issus de la transformation domestique et très peu d'artisans ont reçu une formation spécifique.

Ils s'approvisionnent le plus souvent directement auprès des producteurs et parfois auprès de collecteurs. La demande de lait frais devenant forte à Tana, les transformateurs ont parfois du mal à acheter leur matière première que des collecteurs achètent directement aux producteurs pour la vendre à Tana.

■ Petites entreprises

Ces entreprises sont peu nombreuses : LATI, TELINA, FOFIAF Ambatolampy, LAITUNOH, FI-Coop – LACTIMAD, SPRING, FIVATSY, ROVA et LACTIMAD (unité de fabrication de fromage de haut de gamme type raclette, reblochon, gruyère, ...).

Comme pour les micro-entreprises, il s'agit rarement d'une activité principale (en raison de la saisonnalité de l'offre et de la concurrence entre les nombreux acteurs). L'offre des petites entreprises se caractérise surtout par le conditionnement et la présentation des produits :

- Yaourt avec couvercle thermoscellé, en pot plastique, étiqueté ou imprimé sur le pot
- fromage avec étiquette
- beurre
- crème fraîche : en sachet plastique
- lait pasteurisé en sachet

Ces entreprises s'approvisionnement auprès des producteurs et ont parfois recours au lait en poudre. Elles vendent directement leurs produits (lieu de vente au niveau de l'unité) soit directement aux consommateurs soient à des détaillants et vendeurs ambulants.

■ Quelques moyennes et grandes entreprises

Les industries ne sont pas nombreuses : SOCOLAIT, LATI, LA HUTTE CANADIENNE (BIOLAND), LEADER PRICE. Certaines sociétés exercent en même temps d'autres filières agroalimentaires (cas de la hutte canadienne). Elles transforment le lait local (collecte auprès des petits producteurs et lait provenant parfois de leur propre ferme) et le lait en poudre. Elles mettent sur le marché des yaourts nature, sucré et parfumé vendus en pot plastique bien étiquetés et bien présentés, du fromage (tous types) étiqueté avec ou sans emballage de la crème fraîche en boîte plastique, du lait concentré sucré en boîte métallique et du lait pasteurisé en sachet plastique.



En dehors des ouvriers et techniciens, ces entreprises ont un responsable de production, un responsable qualité et/ou laboratoire, un responsable recherche et développement (dans les grandes entreprises).

Leur clientèle est essentiellement constituée de ménages des classes moyenne et aisée, c'est pourquoi elles privilégient la vente dans les GMS.

Leur clientèle est essentiellement constituée de ménages des classes moyenne et aisée, c'est pourquoi elles privilégient la vente dans les GMS.

Après l'arrêt des activités de Tiko en 2009, on note une véritable relance de la filière avec de nouveaux transformateurs individuels et familiaux malgré une productivité qui demeure faible. Un des problèmes majeurs de la filière est la qualité du lait, au niveau d'abord de la production, les éleveurs n'étant pas sensibilisés aux risques sanitaires, ni formés à l'application de bonnes pratiques d'hygiène. Cette qualité insuffisante du lait cru a des répercussions sur celle des produits transformés d'autant que les équipements et les compétences des collecteurs (transport à pied et à vélo) et des petits transformateurs dans ce domaine sont également limitées.

3. Importance des différents types d'entreprises dans le secteur agroalimentaire malgache

3.1 Microentreprises

■ Principales caractéristiques

Les micro-entreprises individuelles sont nombreuses en milieu rural et sont souvent exercées au sein des exploitations agricoles en mobilisant les membres de la famille (moins de 5 personnes), c'est pourquoi elles passent souvent inaperçues et ne sont pas comptabilisées dans les quelques études existantes qui se sont focalisées sur le milieu urbain.

Les procédés artisanaux reposent en grande partie sur des opérations manuelles, mobilisant les ustensiles domestiques et quelques équipements simples de fabrication locale. Ces entreprises n'utilisent pas d'intrants et d'additifs alimentaires. Elles visent en priorité le marché local (de proximité) se caractérisent par un très faible niveau d'investissements et l'absence de local de production (transformation dans la rue, à domicile). Les produits sont vendus directement au consommateur, en vrac ou dans des emballages de récupération (sans étiquette).

■ Présence dans les filières agroalimentaires

Ces micro-entreprises sont présentes dans toutes les filières. Elles sont très nombreuses dans la confiserie / biscuiteries (55 % des TPE de Tananarive d'après une étude de 2003) et dans la filière lait en milieu urbain (yaourt et fromage à Antsirabé). On les trouve également dans la transformation du riz, du manioc, du poisson, du sucre, du sel, des oléagineux en milieu rural (2000 unités artisanales de production d'huile).

■ Contraintes

Une très grande majorité des entrepreneurs se sont formés sur le tas (40 % par exemple dans la filière lait) et ne maîtrisent pas toujours les procédés et surtout la qualité (risques sanitaires notamment pour des produits « sensibles » comme les produits laitiers, la charcuterie). La faible capacité d'investissement limite fortement la capacité d'extension des activités.

Les activités en milieu rural ne sont pas comptabilisées et souvent considérées comme des activités agricoles sans pour autant prévoir des appuis spécifiques (formation, crédit, conseil...).

3.2 Artisanat de prestation de services

Les petites unités de prestation de service sont notamment présentes dans la filière céréales (mouture des céréales et tubercules, décorticage du riz, extraction d'huiles...). Une étude avait recensée en 2001 plus de 1800 ateliers de décorticage du riz et 152 rizeries (40 % des communes couvertes). Ce secteur est mal connu et notre étude n'a pas permis d'approfondir les caractéristiques et les besoins des acteurs concernés.

3.3 Petites entreprises

■ Principales caractéristiques

Les petites entreprises ne sont pas nombreuses et sont souvent installées dans les villes secondaires et en périphérie de la capitale. Le nombre d'employés (équivalent plein temps) est inférieur à 10 (avec un recours en partie à la main d'œuvre familiale du promoteur qui est également le responsable de la production et souvent le responsable commercial). On trouve également dans cette catégorie des groupements à vocation économique dont certains ont opté pour un statut de coopérative.

Les procédés sont souvent artisanaux (beaucoup d'opérations manuelles) mais avec quelques équipements importés et semi-automatisés et l'achat d'intrants/conservateurs/additifs alimentaires dans certaines filières. L'entreprise a un petit local de production. Les produits sont mieux conditionnés, souvent dans des emballages de récupération mais avec une étiquette et une marque.

Elles approvisionnent le marché local à travers des circuits courts (vente directe ou à travers des boutiques de quartier). Elles interviennent fréquemment sur plusieurs filières.

■ Présence dans les filières agroalimentaires

Les filières les plus dynamiques sont celles des céréales et tubercules (boulangeries et biscuiteries notamment), les produits laitiers, la boucherie/charcuterie et la confiserie (ainsi que l'huile et la torréfaction du café dans certaines régions).

■ Contraintes

Ces entreprises ont à faire face à une forte concurrence des produits importés (et industriels). Les dirigeants n'ont généralement pas suivi de formation spécifique des dirigeants, que ce soit sur la gestion d'entreprise, ou sur les techniques de production (à la fois gérant et responsable technique).

3.4 Moyennes et grandes entreprises (industries)

Le secteur industriel malgache n'est pas encore très développé. En 2007, sa production ne représente que 15,8% du PIB et principalement dans les branches agro-alimentaires, bois et dérivés, textile/habillement et l'industrie métallique. Depuis quelques années, les politiques d'ouverture et de promotion des investissements privés adoptées à Madagascar ont réorienté progressivement l'économie nationale vers le secteur secondaire. (Razafindrianiaina, Onudi, 2008). La structure du PIB est restée quasi inchangée depuis plusieurs années : l'économie malgache est essentiellement portée par le secteur de services (56,8% du PIB) et est caractérisé par une faible productivité du secteur agricole (27,3% du PIB) et du secteur industriel.

En 2007, le secteur industriel a connu un taux de croissance annuel de 3% et on a recensé plus de 10 000 entreprises (dont 8000 entreprises individuelles, donc de petites tailles²) qui font travailler près de 200 000 personnes, soit une taille moyenne de 22 personnes par industrie. Toutefois la contribution de ce secteur au PIB reste faible (15%) (Razafindrianiaina, Onudi, 2008).

Pour marquer l'implication de l'État malgache dans le développement du secteur agroalimentaire, en 2009, un document de projet a été élaboré par l'ONUDI pour accroître la compétitivité industrielle malgache. C'est un programme de mise à niveau et de compétitivité des industries locales visant entre autres les IAA. Ce document était prêt à être signé la veille de la crise du février 2009 et est actuellement en attente jusqu'à ce jour. Le projet s'intitule « *Madagascar Industriel Competitiveness Plan /MICP – Ministère de l'économie, du commerce et de l'Industrie, en partenariat technique avec l'ONUDI* ».

■ **Caractérisation**

Nous avons regroupé les moyennes et grandes entreprises car elles sont peu nombreuses et généralement de taille relativement modeste (moins de 50 employés) même si il existe quelques grosses industries avec parfois beaucoup de saisonniers dans le secteur de la brasserie, du sucre, condiments, fruits,...).

Les procédés sont généralement mécanisés (équipement automatisé, souvent importés). Elles possèdent souvent un petit laboratoire qualité interne (notamment pour les entreprises visant l'exportation comme les 24 unités de la filière halieutique agréées UE).

Les locaux sont de grande taille. Les produits diversifiés et conditionnés dans des emballages neufs et étiquetés.

■ **Présence dans les filières agroalimentaires**

Ces grandes entreprises sont principalement des industries de boissons qui créent 34% des valeurs ajoutées de la branche (2 unités), les sucreries pour 28% (3 industries dont 2 reprises par des chinois, et 2 non fonctionnelles) et les minoteries/féculeries (ainsi qu'une entreprise de pâtisserie industrielle) pour 17%. (Razafindrianiaina, Onudi, 2008). L'industrie est également présente dans les filières huiles (4 unités), produits halieutiques (24 unités), fruits (2 unités), lait (deux industries dont une qui fonctionne au ralenti). La création des zones franches favorise la reprise de certaines activités, comme la conserverie de thon à Antsiranana. (Razafindrianiaina, Onudi, 2008).

■ **Contraintes**

Madagascar dispose d'un potentiel d'exportation important en raison de la diversité de ses productions animales et agricoles mais le secteur industriel est notamment freiné par l'environnement peu propice à l'investissement national, l'offre limitée en matières premières, variable en quantité et en qualité.

Globalement, à Madagascar, les industries sont handicapées par de nombreux obstacles tels que la carence en matière de technologie, l'insuffisance énergétique, le non renouvellement

² Microentreprises, considérées dans le secteur industriel dans cette étude de l'Onudi.

des outils de production, la difficulté d'accès aux financements et technologies ainsi que d'autres problèmes liés à la normalisation des produits et la non maîtrise des procédures et règles sur les marchés.

4. Conclusions

4.1 Une offre alimentaire diversifiée mais en quantité limitée

Le tableau ci-dessous met en évidence la diversité des produits bruts et transformés à Madagascar mais masque les volumes limités malgré un nombre important d'acteurs dans certaines filières (micro et petites entreprises).

Tableau 2- Offre de en fonction du niveau de transformation et de l'origine de la matière première

Origine des matières premières	Produit non transformé	Produit transformé	
		Par les micro et petite entreprises	Par les unités industrielles (moyennes et grandes entreprises)
Locales	fruits, légumes, vendus en l'état, épis de maïs, racines et tubercules (manioc)	Produits laitiers (fromages, yaourts), charcuterie, riz, poisson fumé, séché, huiles d'arachide et coprah, miel, huiles essentielles, jus et confitures de fruits, fruits séchés sel, restauration de rue	riz, huiles (coprah, palme, coton), produits laitiers, sucre, conserves de poisson, conserves de fruits, épices, huiles essentielles, sel, charcuterie
Importées	Fruits (quand plus d'offre locale) vendus en l'état	Beignets, biscuits (farine de blé)	Farine de blé, pâtes alimentaires, biscuits, pain, produits laitiers, bières sodas, huiles raffinées, etc.

On peut distinguer 4 grands types de filières en fonction du marché ou de la nature des entreprises

- ▷ Des filières avec peu de transformation qui sont essentiellement tournées vers l'exportation et donc « pilotées » par des exportateurs : épices, fruits, thé, café, produits halieutiques. Le potentiel de développement de ces filières est relativement important, avec des questions de gestion de la ressource pour les produits halieutiques, de renouvellement des plantations pour le café et globalement de mise aux normes. Ces besoins renvoient davantage à l'encadrement de la production.
- ▷ Des filières dominées par les grandes entreprises, fortement mécanisées, assez anciennes (plus de 30 ans), promues par des investissements étatiques pour quelques produits du marché national (Boissons gazeuses, sucre).
- ▷ Des filières tournées vers le marché intérieur, où se côtoient industries et petites entreprises : fruits, produits laitiers, huile, riz, autres céréales (maïs) et tubercules (manioc), sucre. Les besoins d'appui sont notamment important dans le secteur des MPE avec la nécessité de professionnaliser le secteur pour mieux valoriser le potentiel de marché, et pro-

téger la santé des consommateurs (accès au crédit, gestion de la qualité, amélioration du conditionnement).

- ▷ Des filières dominées par les petites et micro entreprises qui visent le marché national (biscuits/beignets artisanaux, miel, produits halieutiques) et parfois des niches (équitable, bio) sur le marché international comme les unités rurales de production d'huiles essentielles. Les besoins sont sensiblement les mêmes que ceux évoqués précédemment.

4.2 Un développement très informel et artisanal

La plus grande partie des acteurs opérant dans le secteur est dans l'informel. Les activités de transformation des produits agricoles sont en majorité menées par les agriculteurs, éleveurs et pêcheurs qui valorisent leur propre production agricole. Le nombre des transformateurs « autonomes » achetant les matières premières est encore faible. Pour illustration, sur l'ensemble des 678 267 établissements du « secteur informel » à Madagascar, 8% relèvent du secteur agroalimentaire, fournissant 90 472 emplois. Et c'est Tamatave qui regroupe plus de 41% des établissements informels dont 13,4% relèvent du dit secteur (DMD, 2000). Par ailleurs, d'après les résultats d'enquêtes réalisées sur le « secteur industriel formel » vers la fin des années 90, 25,5% des entreprises formelles sont dans le secteur agroalimentaire (MADIO, 1999).

En 2005, seuls 0,2% des emplois existants et enregistrés (secteur formel) au niveau de l'INSTAT (Institut National de la Statistique) dans les 22 régions de Madagascar appartenait au secteur agroalimentaire (INSTAT/DSM/EPM, 2005). Ces unités agroalimentaires sont plutôt concentrées dans les grandes villes, étant entendu que les activités rurales exercées par les familles d'exploitants agricoles ne sont pas comptabilisées. Le secteur se caractérise par une forte agglomération géographique avec 60% des entreprises agroalimentaires formelles (industries) dans la capitale (région Analamanga) et à Antsirabe (région Vakinankaratra).

4.3 Un environnement institutionnel peu propice au développement de l'entreprise et du secteur agroalimentaire

■ Un marché du travail peu dynamique

De 2002 à 2005, le nombre d'emplois hautement qualifiés a baissé, vraisemblablement suite à la crise de 2002, le pourcentage de salariés et employés est tombé de 18 à 15% avec une baisse forte du nombre d'emplois (dont près de 40% des emplois hautement qualifiés). Plus de 28% des employés ayant un niveau de formation universitaire travaille dans le secteur public (qui au total représente moins de 3% de l'emploi). 34% des actifs occupés sont indépendants en 2005 (40% en 2001).

Moins de 30% des actifs sont salariés. Et un niveau d'étude élevé n'assure pas contre le chômage. Au contraire, plus le niveau d'étude est élevé, plus le taux de chômage augmente (Barlet S., Gachie I., Lejosne N., 2009).

■ Un environnement des affaires qui s'améliore

L'environnement des affaires a été globalement amélioré : nouvelle loi sur les sociétés, mise en place de l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM) et du Guichet unique des investissements et du développement des entreprises (GUIDE), révision en cours du code des investissements. Il reste notamment à simplifier les mesures d'enregistrement (nombre, coûts,

délais), en particulier pour la propriété foncière. Des efforts ont aussi porté sur l'amélioration des infrastructures, des télécommunications, des chaînes logistiques, sur la réparation des routes, qui permettent une meilleure activité des entreprises (Barlet S., Gachie I., Lejosne N., 2009).

■ Pas de véritable soutien de l'état au secteur

Les politiques du développement rural s'efforcent d'intégrer le développement des unités de transformation agricole et la promotion des exportations, comme en attestent la Vision « Madagascar Naturellement » et le Madagascar Action Plan. Ces orientations sont reportées dans le Programme National de Développement Rural élaboré en 2007 telle le « développement de la production agroindustrielle alimentaire de 50% en 5 ans et de 150% en 10 ans ».

Cependant les actions dans ce secteur restent très limitées. On note notamment que le secteur n'est pas pris en compte dans la stratégie nationale de formation agricole et rurale (SNFAR), et que la tutelle ministérielle demeure floue (industrie, agriculture, artisanat ?).

■ Un enjeu important autour de la qualité, encore peu pris en compte

Les enjeux liés aux normes alimentaires ne sont plus à démontrer. La reconnaissance de la qualité d'un produit est cependant le plus souvent régie par les cahiers de charges conclus entre acheteur et producteur. La globalisation des échanges nécessite la mise en place d'un cadre juridique adapté afin d'optimiser le fonctionnement des filières stratégiques pour le pays. Ainsi, les efforts publics en termes de normalisation touchent le plus souvent les filières stratégiques (riz, crevettes,...), ayant ou non été confrontés à des cas d'embargo et les législations les plus récentes concernent celles où des débouchés émergent (vanille, pomme de terre). (Omef, 2009). Ainsi les normes sont encore peu nombreuses (et souvent ancienne) :

- ▷ Riz, modalités commercialisation, organisation rizerie et décortiqueries, 1983
- ▷ Produits halieutiques: réglementation de la salubrité et des conditions de conservation des produits de la mer en 1962, renforcé en 1997 par des réglementations en termes de conditions d'hygiène sur toute la filière et de normes de commercialisation essentiellement à l'export
- ▷ Café : ratification de l'Accord international de 1994 sur le café, libéralisation des prix
- ▷ Produits animaux : agrément des établissements d'abattage et de traitement des produits alimentaires d'origine animale entre 1994 et 2000
- ▷ Vanille : normalisation des opérations post-récolte et la commercialisation, structuration de la filière, libéralisation du secteur, plus récemment l'Arrêté 4911/99- MCC du 12-05-99 fixant les normes malagasy sur la vanille
- ▷ la pomme de terre : modalités et normes sur l'exportation de pomme de terre datant de 2004.

Le **Bureau national des normes (BNM)** rattaché au ministère du Commerce est en charge de l'élaboration des normes en lien avec les acteurs des filières. Lors qu'une demande émane des professionnels (producteurs, exportateurs) ou de l'État, il met en place une place un comité technique représentatif regroupant des représentants des acteurs (à noter que les consommateurs ne sont pas représentés dans ces comités) et des services de l'État concernés. Des enquêtes et entretiens avec les professionnels (y compris dans les régions) permettent d'élaborer un projet de norme qui doit être validé par le comité technique. Le BNM a peu de moyens et

sollicite donc des moyens des organismes d'appui et projets pour financer ces travaux préliminaires. Cette procédure a été engagée pour le miel afin de valoriser les possibilités d'exportation suite à la levée de l'embargo sur les produits animaux de l'UE. La norme est prête mais n'a pas été publiée (en attente au ministère du Commerce).

Dans tous les cas il n'est pas prévu de dispositif de contrôle, ni de décrets d'application rendant ces normes obligatoires. Le BNM ne possède pas non plus de laboratoires d'analyse (recours à l'institut Pasteur). Le département « certification » a été mis en place, les agents ont été formés mais le département n'est pas opérationnel (textes législatifs et réglementation en cours de rédaction).

Des travaux sont également engagés pour la production de normes de produits biologiques. Un décret stipule que seule Ecocert Madagascar peut certifier les produits mais le BNM souhaiterait également avoir cette compétence ou pouvoir mobiliser d'autres certificateurs (développer l'offre de certification). Il est donc prévu d'en former pour l'agriculture biologique mais plus largement pour auditer le respect aux normes malgaches (promotion à l'exportation). Dans la phase de transition, le BNM envisage d'avoir recours aux certificateurs agréés de Maurice.

On note donc une volonté de l'État de mettre en place un dispositif qui permettrait de disposer de normes, nécessaires pour fixer des objectifs de qualité, et envisager des appuis à la mise en conformité. Cependant celui-ci tarde à se mettre en place et manque de moyens.

De plus l'élaboration des normes ne suffit pas à améliorer la qualité. Les industries parviennent à s'organiser en interne ou à avoir recours à des consultants externes pour mettre en place leur démarche HACCP mais les autres acteurs sont peu appuyés dans ce domaine. Il est nécessaire de prévoir un dispositif d'accompagnement des acteurs (notamment petits producteurs) qui repose sur l'élaboration des bonnes pratiques, la formation et l'accompagnement (conseil aux entreprises et aux producteurs). Or l'offre de formation est très faible dans ce domaine (quelques formations par des projets et ONG comme le Cite, offre de formation de l'institut Pasteur, peu connue et peut sollicitée).

Il est également nécessaire de disposer d'outils de promotion de la qualité pour que les efforts des acteurs qui s'engagent dans des processus d'amélioration puissent être valorisés par un meilleur prix de vente des produits (la qualité ayant un coût). L'Office malgache de la propriété intellectuelle (OMAPI) pourrait jouer un rôle important mais semble également un peu démuné (malgré une réelle volonté des agents d'aller à la rencontre des acteurs et notamment du secteur artisanal). En effet l'OMAPI est en charge de la protection de la créativité (brevets, droits d'auteurs, dessins et modèles) mais surtout de la gestion des marques et labels. Elle délivre des marques commerciale individuelle et des marques collectives pour le quelles elle peut fournir des appuis à l'élaboration du cahier des charges (cas de la vanille de Madagascar avec les exportateurs, de la soie d'Itasy). Mais comme le BNM, son travail se trouve entravé par l'absence de texte législatif par exemple sur les indications géographiques, les marques de conformité aux normes.

Enfin on note que l'État se préoccupe essentiellement les produits destinés à l'exportation (poussé sans doute par les acteurs). Pourtant l'enjeu concerne également les produits artisanaux pour le marché intérieur (et dans une moindre mesure les produits industriels, déjà de qualité acceptable) afin de limiter les pertes (détérioration du produit bruts ou transformés) et protéger la santé du consommateur (produits laitiers, charcuterie).

4.4 Des besoins de renforcement du capital humain

L'étude sur les métiers porteurs réalisée en 2009 à Madagascar (Barlet S., Gachie I., Lejosne N., 2009) souligne que plus de 30% des dirigeants d'entreprises du secondaire ont déclaré en 2005, que l'instruction et la qualification de la main d'œuvre est une contrainte majeure ou très sérieuse à l'activité. Le pays manque d'analyses plus fines pour mieux cerner les déficits de main d'œuvre dans les secteurs clefs de l'économie. Par ailleurs, les employeurs accordent autant d'importance à la qualification professionnelle des employés qu'à leur attitude et à leur comportement dans l'entreprise. Ces aspects sont de plus en plus intégrés dans les programmes de formation des plus grandes entreprises : prise d'initiatives, communication, travail en équipe, application de l'informatique comme outil de gestion, résolution de problèmes, autonomie, planification et gestion de son propre apprentissage.

Il demeure difficile de recruter du personnel qualifié sur certains postes comme ceux de techniciens intermédiaires, car peu de jeunes y sont formés. Si les moyennes et grandes entreprises ont une certaine capacité à anticiper leurs besoins en ressources humaines, ce n'est pas le cas des plus petites. Lorsqu'elles expriment leur besoin, le poste est en effet à pourvoir immédiatement.

En 2004, 40% des entreprises du secteur formel de l'industrie déclaraient avoir organisé des formations internes ou externes. Mais dans l'ensemble, moins de 10% des employés reçoivent des formations. Les petites entreprises en particulier proposent peu de formation externes comparativement aux grandes. Ce sont les entreprises de grande taille, innovantes, intensives en capital et qui ont des travailleurs de niveau de formation moyen élevé qui forment le plus leur personnel. Le faible investissement dans la formation, bien que les effets positifs sur la productivité soient démontrés, s'explique par deux principales raisons : une entreprise n'investit dans la formation que si elle risque de perdre son avantage comparatif ; de nombreuses entreprises utilisent des technologies « mûres » pour lesquelles une formation supplémentaire génère peu d'effets économiques. La formation initiale est perçue comme un enjeu fort : la formation continue ne peut faire de miracle, le niveau à l'entrée de la personne embauchée est crucial. Ainsi, plusieurs grandes entreprises rencontrées se sont lancées dans des initiatives de formation initiale de jeunes qu'elles vont recruter.

La solution trouvée par certaines petites entreprises qui parviennent à se développer, consiste à intégrer petit à petit les compétences de l'entourage familial. Mais comme souligné précédemment, la plupart des promoteurs se sont formés sur le tas et ne disposent pas des compétences nécessaires pour s'assurer de l'innocuité des produits (qui n'est pas nécessairement perçu comme un enjeu majeur pour les acteurs mais doit l'être pour l'État) et pour valoriser les opportunités de marchés et du même coup stimuler la production.

IV. ANALYSE DE L'OFFRE DE FORMATION

Historiquement, le système d'Enseignement et de Formation Technique et Professionnel (EFTP) a existé depuis l'époque de la colonisation à Madagascar. Il a été sous la tutelle de différents ministères. Ce n'est qu'en 2010, que le secrétariat d'État créé en 2009, chargé de l'EFTP, fut changé en ministère (Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation) et a ainsi repris la tutelle du système des formations professionnelles initiales et des formations technologiques générales.

Depuis 2010, ce ministère (MEFTP) a mis en place une organisation qui facilite la mise en œuvre des stratégies pour la promotion de l'EFTP à Madagascar (voir organigramme des différentes entités concernées dans le rapport annexe n°2).

Quant à la formation professionnelle agricole et rurale, sous tutelle du ministère de l'Agriculture, elle a connu une évolution importante dans les années 60 grâce à la mise en place des appareils éducatifs agricoles publics comme les centres de formations et les dispositifs d'encadrement.

Le système de la formation agricole n'a pas connu de grande modification depuis, mais il est important de noter que le Ministère de l'Agriculture, tutelle de la formation, a élaboré une stratégie de la formation agricole et rurale (SNFAR) qui doit permettre une meilleure adéquation des offres de formation aux exigences du contexte actuel social et économique de Madagascar.

1. Enseignement technique et formation professionnelle

1.1 Importance du dispositif privé et confessionnel (94 % de l'ETFP)

Le dispositif de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle est dominé par les centres privés et confessionnels. Selon les données de l'OMEF en 2008, 93,49% des instituts de formations professionnelles sont des instituts privés et il n'y a que 6,5% centres publics.

Étant donné que ces institutions sont privées, elles suivent une logique de développement qui ne correspond pas nécessairement aux recommandations de l'État en matière de formation professionnelle. Cela se traduit par :

- une mauvaise répartition géographique de ces centres de formation (c'est-à-dire un déséquilibre entre les régions, les grands centres urbains et les localités rurales),
- une prédominance du secteur tertiaire dans les offres de formation favorisée par une forte demande de formation dans ce secteur ; et un faible coût pour la mise en place de ce genre de formation

1.2 Type de formations de l'ETFP

On trouvera dans le tableau n°3, une synthèse des formations proposées et dans le tableau 4 les principales filières des établissements publics, sachant qu'elles font également l'objet des offres de formation proposées par les privés.

Tableau 3- type de Formations ETFP

	Type de formation	Profil d'entrée	Durée	Sanction
Formation professionnelle Initiale (FPI)	Formation d'ouvrier spécialisé (OS)	Niveau classe 7 ^{ème} (équivalent du CM2 en France)	02 ans	Certificat d'aptitude professionnelle (CAP)
	Formation d'ouvrier professionnel (OP)	Niveau classe 6 ^{ème} , titulaire du CEPE	03 ans	Certificat d'ouvrier professionnel
	Formation d'employé Qualifié	Niveau classe de 3 ^{ème}	02 ans	Brevet d'Études professionnelles (BEP)
	Formation de Technicien/Agent de maîtrise	Titulaire du BEP	03 ans	Brevet de technicien,
	Formation de Technicien Supérieur	Titulaire du Baccalauréat	02 ans	Diplôme de technicien supérieur - BTS
Formation Technologique Générale (FTG)	Donner des connaissances technologiques, scientifiques et techniques théoriques solides aux élèves pour qu'ils puissent accéder aux études supérieures	Titulaire du BEPC ou du CAP	03 ans	Baccalauréat professionnel
Formation Professionnelle Qualifiante (FPQ)	Perfectionnement, insertion, reconversion	Pas de profil prédéfini	Variables selon les modules	Attestation ou certificat

Tableau 4- type de Formations ETFP

LTP	CFP
Fabrication mécanique	Structure métallique
Électronique	Techniques administratives
Électrotechnique	BTP, Topographie
Maintenance industrielle	Agriculture, élevage
Mécanique automobile	Froid
Structure métallique	Coupe et couture

LTP	CFP
Techniques administratives Technique de gestion Techniques commerciales, FTG BTP, Topographie Art et métiers du bois Agriculture, élevage Froid Maintenance d'engins et matériels agricoles Imprimerie	Céramique Hôtellerie

Le dispositif de l'ETFP offre donc trois types de formation professionnelle, à savoir :

- ▷ **la Formation Professionnelle Initiale (FPI)**, proposée par 02 catégories d'établissements (le Centre de Formation Professionnel et le Lycée Technique Professionnel), d'une durée de 2 à 3 ans. La formation est sanctionnée par des certificats (ex. : le CAP), de brevets (ex. : le BEP, le BTS dans les secteurs du bâtiment, de l'électricité, et de maintenance industrielle).

Remarque : les formations supérieures initiales délivrant des diplômes d'ingénieur, de licence ou de master sont sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur.

- ▷ **la Formation Technologique Générale (FPG)**, d'une durée de 3 ans et est sanctionnée par le baccalauréat professionnel dans les secteurs du bâtiment, de l'électricité, et de maintenance industrielle.
- ▷ **la Formation Professionnelle Qualifiante (FPQ)**, d'une durée variable selon les modules avec délivrance d'un certificat ou d'une attestation. Elle concerne plusieurs domaines allant de la restauration, en passant par les BTP, la mécanique automobile, la comptabilité – gestion jusqu'à l'informatique.

Suite à une forte demande émanant des différents apprenants n'ayant pas accès aux établissements de formation, d'autres formes de formation professionnelle ont vu le jour, entre autres,

- ▷ celles organisées par les grandes entreprises (SICAM – mécanique automobile, école de maçons par HOLCIM, entreprises textiles),
- ▷ celles qui sont informelles, mises en œuvre à travers les programmes de développement comme PROSPERER et les ONG (AGRISUD, CITE), ou réalisée par le centre comme le cas de CTHT à Tamatave ayant pour vocation la recherche. La formation porte sur des thèmes techniques (tissage, pisciculture, séchage de fruits, etc.) et transversaux (gestion simplifiée d'exploitation, marketing, culture d'épargne et de crédit, etc.).
- ▷ celles qui sont organisées par des interprofessions, réseaux ; associations comme l'AAFEX (HACCP), UPFL (transformation et conservation de fruits et légumes), MDB (transformation laitière, amélioration de l'élevage, amélioration de race), ADAPS (labellisation), etc.

2. Formation agricole

On trouvera ci-dessous un tableau de synthèse de l'offre de formation publique et page suivante un tableau de synthèse de l'offre privée.

Tableau 5- Offre de formation agricole publique

Tutelle	Établissement	Nombre	Description formation
Ministère Agriculture	EASTA (École d'Application des Sciences Techniques et Agricoles)	6	Diplôme: Adjoint technique Niveau de recrutement: BEPC Durée de formation: 03 ans Filière: agriculture, forêt, pêche, élevage (comportant des modules de transformation laitière et de la viande)
	CAF (Centre d'Application et de Formation)	3	Diplôme: Attestation Niveau de recrutement: indifférent Durée de formation: formation courte (de 02 à 05 jours) Filière: agriculture, élevage, petites transformations agricoles
	CFAMA (Centre de Formation et d'Application en Machinisme Agricole)	1	Diplôme: Attestation Niveau de recrutement: indifférent Durée de formation: dépend du type de formation Filière: maintenance de machine agricole
METFP	Lycée agricole	1	Diplôme: Baccalauréat technique Niveau de recrutement: BEPC Durée de formation: 03 ans Filière: agriculture
	Village agricole	1	nc
Ministère de l'Enseignement Supérieur	ESSA (École Supérieure des Sciences Agronomiques)	1	Diplôme: Ingénieur Niveau de recrutement: Baccalauréat Durée de formation: 05 ans Filière: agriculture, élevage, forêt, Agro management, Agro-alimentaire

Tableau 6 – Offre de formation agricole privé

Association FERT	Collège agricole	5	Diplôme: Adjoint technique Niveau de recrutement: CEPE Durée de formation: 03 ans Filière: agriculture, élevage
	Centre de formation des formateurs	1	Diplôme: Adjoint technique Niveau de recrutement: BEPC Durée de formation: 03 ans Filière: agriculture, forêt, pêche, élevage (comprenant des modules de transformation laitière et de la viande)
	Université paysanne	1	Diplôme: Attestation Niveau de recrutement: nc Durée de formation: formation de courte durée Filière: agriculture, élevage
	Centre de formation professionnelle (CEFEL)	1	Diplôme: Attestation Niveau de recrutement: nc Durée de formation: formation de courte durée Filière: horticulture, culture de fruits et légumes
UNMFR	Maison Familiale Rurale	13	Diplôme: Attestation Niveau de recrutement: CEPE Durée de formation: 02 à 03 ans Filière: horticulture, culture de fruits et légumes
Réseau BIMTT	Centre de formation professionnelle	109	Diplôme: Attestation Niveau de recrutement: nc Durée de formation: selon la formation Filière: agriculture, élevage
Laïc	FTA (Farming Technology of Agriculture)	1	Diplôme: Attestation Niveau de recrutement: nc Durée de formation: selon la formation Filière: agriculture, élevage
	Université catholique	1	Diplôme: Licence Professionnelle Niveau de recrutement: Baccalauréat Durée de formation: 03 ans Filière: agriculture, élevage
	Laulanie Green University	1	Diplôme: Licence Professionnelle Niveau de recrutement: Baccalauréat Durée de formation: 03 ans Filière: agriculture, élevage
	ISTRAM	1	Diplôme: BTS – Licence professionnelle Niveau de recrutement: Baccalauréat Durée de formation: selon la formation Filière: agriculture, élevage, IAA

2.1 Importance du dispositif privé et confessionnel

Les centres de formations privés dominent encore dans ce domaine de formation.

La plupart sont liées à des organisations confessionnelles et associations

- membres du réseau de BIMTT : 109 établissements
- MFR (13 réparties dans toute l'île) et un centre de formation de Technicien animateur
- Secteur associatif (05 collèges agricoles, un centre de formation de formateur, université paysanne, centre de formation professionnelle)
- Laïc (FTA – Farming Technology of Agriculture)
- Collèges agricoles de l'association FERT

Seule une douzaine de centres publics existent, et dépendent des Ministères de l'Agriculture et du METFP. Nous pouvons citer :

- les EASTA (06), dont un à Antananarivo qui est spécialisé dans le secteur élevage et offrant des modules de transformations alimentaires dans le cursus de formation ;
- Les CAF (02) dont celui d'Antsirabe qui offre des formations en transformation agro alimentaire artisanale (fruits, lait, viande);
- Lycée agricole de Fandriana.

2.2 Formation continue

La plupart des centres de formations agricoles cités ci-dessus, offrent des formations continues, non diplômantes qui s'adressent aux agriculteurs en exercice. Ces formations continues ont tous le même objectif : améliorer les compétences techniques et la productivité des paysans et palier leur manque de formation professionnelle.

2.3 Formation supérieure

Les formations supérieures agricoles et/ou agro alimentaire proposent différents niveaux d'études selon la durée de formations :

- ▷ 02 ans : BTS (Bevalala - élevage, Tombontsoa – agriculture et élevage),
- ▷ 03 ans : Licences professionnelles (Laulanié Green University, ISPM, ISTRAM, ASJA)
- ▷ 05 ans : Ingénieur et Master (ISPM, ASJA, ISTRAM)

Ces centres sont pour la plupart des institutions privées ou confessionnelles. On trouvera une présentation de l'offre de formation de Bevalala, Tombontsoa, ASJA, CAT, MFR, ISTRAM, EASTA, ESSA en annexe 3.

2.4 Offre Publique rattachée au Ministère de l'Enseignement Supérieur

L'offre publique rattachée au Ministère de l'Enseignement Supérieur se résume

- ▷ au diplôme d'Ingénieur agronome délivré par l'ESSA
- ▷ et des Formations continues de courtes durées sanctionnées par des attestations de participation. Les domaines de formation varient selon les organismes. Nous pouvons citer par exemple l'ESSA qui offre une formation sur l'extraction d'huiles essentielles, l'agriculture biologique.

3. Autres initiatives

En dehors des formations formelles, qui sont insuffisantes et peu accessibles par la population hors centres urbains, des initiatives privées ou mises en œuvre dans le cadre de projet de développement ont vu le jour. Nous pouvons citer :

- ▷ les formations courtes, surtout techniques, pour les très petites entreprises en activité développées par le CITE :
- ▷ les formations courtes, non insérées dans un véritable cursus destinées aux membres de réseaux, association ou groupement professionnel comme UPFL et AAFEX
- ▷ les renforcements de capacité en métiers administratifs et gestion organisés par les CCI
- ▷ l'expérience de la formation DUAL qui alterne formation théorique et formation pratique dont les résultats obtenus sont très mitigés
- ▷ Projet École Hôtel pour métiers du tourisme.

Un répertoire métiers et compétences des métiers de base a été conçu par le BIT, dont 10 métiers de la transformation agroalimentaire à savoir : minoterie, séchage fruits, transformation de fruits, transformation de tomates, boucherie-charcuterie, fumage poisson, vinaigre ananas, extraction d'huiles essentielles, huile de coco, miel. Malheureusement, ce document ne connaît pas une large diffusion et est très peu exploité par les professionnels de la formation.

4. Conclusions

4.1 Une offre de formation professionnelle inadaptée

A Madagascar, il ressort de l'analyse qu'aucune stratégie de formation professionnelle n'est opérationnelle. La plupart des formations ne répondent pas aux besoins et aux exigences du marché de l'emploi et ne correspondent pas nécessairement aux recommandations de l'État en matière de formation professionnelle (mauvaise répartition géographique des centres, prédominance du secteur tertiaire dans les offres de formation à raison de 71%).

A l'heure actuelle, aucun centre de formation professionnelle initiale, notamment les centres publics dépendant du METFP, n'offre de formation en agroalimentaire. Les quelques formations professionnelles qualifiantes ou continues dans ce domaine sont dispensées par des Centre d'Apprentissage et de Formation CAF) spécialisés dans le domaine de l'agriculture et élevage et dépendant du Ministère de l'agriculture ou des centres confessionnels à vocation agricole comme Tombontsoa, CAPR Tsinjoezaka, ou sans filière définie mais qui forment des jeunes en milieu rural (exemple : CFP d'Ambohimahasoà tenu par des religieuses).

L'offre de formation agroalimentaire est donc très réduite : formation non formelle et formation supérieure (BTS, ingénieur) réalisées par des instituts supérieurs publics ou privés dépendant du Ministère de l'enseignement supérieur comme l'École Supérieure des Sciences Agronomiques (ESSA), l'Institut Supérieur Polytechnique de Madagascar (SIPM), l'Athénée Saint Joseph Antsirabe SSJA), l'Institut Supérieur de Technologie de l'Amoron'i Mania (ISTRAM).

Notons qu'à Madagascar, le dispositif de reconnaissance ou de valorisation des acquis dans le système informel a été défini depuis la création du METFP mais n'est pas encore opérationnel. Les expériences professionnelles n'ont pas encore d'équivalence dans le système formel.

4.2 L'agroalimentaire non pris en compte dans la SNFAR

Quant à la formation professionnelle agricole et rurale, la stratégie nationale a donné lieu à l'élaboration d'un document : SNFAR. Elle touche le développement du système, vise à clarifier les rôles des acteurs et les priorités des actions tournées vers la professionnalisation des acteurs du monde rural. Le secteur agro alimentaire n'y est pas pris en compte.

Par ailleurs, le programme FORMAPROD financé par le FIDA, qui prend en main la mise en œuvre du plan opérationnel de cette stratégie est axé essentiellement sur la production.

Ainsi nous pouvons dire que le secteur agro alimentaire est le parent pauvre du développement conduisant à la non prise en main par l'État de la promotion de la formation aux métiers de la transformation des produits agricoles. Le ministère de l'Agriculture ne s'occupe que de la filière en amont c'est-à-dire la production. Le Ministère chargé de l'Industrie, qui doit assurer le développement du secteur industriel, n'a jamais mis en place un dispositif formel de formation. Il mettra bientôt en œuvre des projets de développement de quelques filières de transformation (lait, fruits et légumes) en partenariat avec l'ONUDI via le renforcement de compétences des acteurs en matière de techniques de transformations artisanales.

V. CONCLUSIONS GENERALES ET RECOMMANDATIONS

1. Besoins de développement du capital humain par type d'entreprises et offre de formation

1.1 Spécificités du secteur industriel (moyennes et grandes entreprises)

■ Problématiques

Les principales problématiques relevées lors de l'étude sont :

- ▷ Gestion des approvisionnements qui peut être complexe quand les matières premières sont locales : problème de qualité (lait, fruits et légumes) et de quantité, et de disponibilité de certaines matières premières (importations céréales et autres intrants pour biscuiteries)
- ▷ Complexité technologique des procédés : définition des process de production, adoption de nouvelles technologies, entretien, maintenance des équipements, pièces détachées
- ▷ Marchés nationaux limités et nécessaire compétitivité des produits sur les marchés régionaux et internationaux de plus en plus ouverts : nécessité de stratégie marketing « agressive », démarche et gestion qualité et valorisation (labels, ...).

■ Enjeux de développement du capital humain et offres de formation

Les enjeux par nature d'emplois sont :

- ▷ Pour la Gestion/administration : les industriels rencontrés considèrent qu'ils n'ont pas trop de difficultés à trouver les profils qu'ils recherchent même si une mise à niveau est souvent nécessaire. La formation initiale est jugée souvent insuffisante mais l'offre de formation continue permet de pallier les faiblesses du personnel recruté (notamment offre de formation de la chambre de commerce) ;
- ▷ Pour le personnel d'encadrement/cadres supérieurs : les industriels considèrent également que l'offre de formation permet de recruter des responsables de production, responsables commerciaux, responsables qualité (cf. fiches centre de formation de ESSA, ASJA, ISPM) en soulignant que la formation est souvent une peu théorique (compétences opérationnelles à renforcer) ;
- ▷ Techniciens machines ou chef de production (utilisation des machines, organisation production): les industriels soulignent qu'il n'y a pas d'offre de formation correspondant à ces emplois, ce qui obligent les industries à former des personnes après avoir vérifié au cours de la période d'essais leurs capacités d'adaptation, leur motivation, leur dynamisme. Certains se plaignent de former les employés et ensuite de les voir partir dans d'autres industries qui proposent de meilleurs salaires pour avoir tout de suite des salariés formés ;
- ▷ Ouvrier spécialisé avec des compétences dans la conduite des machines, le respect des règles d'hygiène : absence d'offre de formation dans ce domaine. Là aussi ce sont les employeurs qui forment les ouvriers.

1.2 Spécificités du secteur artisanal (micro et petites entreprises)

Nous avons regroupé dans les besoins de renforcement du capital humain car ils sont proches. Ils concernent les mêmes compétences avec des niveaux de maîtrise un peu différents selon la taille de l'entreprise.

■ Problématiques

Les principales problématiques relevées lors de l'étude sont :

- ▷ Gestion des approvisionnements moins complexe (circuits courts, vente rapide, faible volume notamment pour les microentreprises) mais les entrepreneurs sont parfois confrontés à des problèmes de qualité qu'ils ne savent pas bien gérer et qui peuvent entraîner des pertes au cours du processus.
- ▷ Gestion d'entreprise : tenue d'une comptabilité simplifiée, petit dossier crédit, pour les petites entreprises. Cette problématique concerne en priorité les petites entreprises mais les microentreprises doivent également avoir des bases en comptabilité pour pouvoir estimer leur cout de production pour fixer leur prix de vente.
- ▷ Technologie : maitrise des procédés et règles d'hygiène (bonnes pratiques en lien avec la nécessité de préserver la santé du consommateur.

Quand l'entreprise a quelques équipements : une expertise technique en interne devient nécessaire pour avoir la capacité de choisir, de bien manipuler et maintenir le matériel. Il faut aussi que ces entrepreneurs aient accès à une expertise externe pour les réparations et les entretiens plus lourds des machines.

- ▷ Compétences des personnels aux postes opérationnels surtout conditionnement et vente : on note l'absence de stratégie commerciale et une méconnaissance des bases nécessaire pour améliorer le conditionnement, la présentation et la commercialisation des produits.
- ▷ Qualité des produits et respect des « normes » : si les produits ne sont pas très fragiles (risque sanitaire limité, comme c'est le cas notamment des produits secs tels que les bonbons, les biscuits, les produits céréaliers,...) et sont vendus au consommateur, très rapidement après la fabrication, la maitrise des règles de base d'hygiène généralement incluse dans les sessions de formation sur les procédés peut suffire. Si l'entreprise insère ces produits dans des circuits plus long (avec au moins un intermédiaire, comme une boutique de quartier, une GMS) ou s'il s'agit de produits plus fragiles (comme produits laitiers, charcuterie), il est nécessaire de mieux maitriser connaitre et maitriser les risques par des pratiques adaptées (prévention).

■ Enjeux de développement du capital humain et offre de formation

La nature des emplois est bien sur beaucoup moins diversifiée que dans les industries. Le gérant et le personnel assurent souvent plusieurs fonction (par exemple gestion et vente pour le promoteur, production et conditionnement pour les employés).

Les enjeux identifiés lors des entretiens et visites de terrain par nature d'emplois sont :

- ▷ Responsable de l'entreprise (le manager): c'est la personne clef d'une micro entreprise bien sur mais aussi d'une petite entreprise. Il doit posséder des compétences en gestion/comptabilité simple (y compris dossier financement), en marketing (commercialisation), en organisation et management des ressources humaines, en technique de production

et gestion de la qualité. Il doit également avoir une certaine maîtrise de l'environnement économique local (structuration économique, services d'appui existants y compris services financiers, bases de la législation fiscale, sociale).

Le niveau de compétences requis ne sera pas le même s'il s'agit d'une petite ou d'une micro entreprise pour la quelle le renforcement du capital humain concerne en priorité les compétences techniques (y compris règles d'hygiène de base), des éléments de base en comptabilité et en marketing.

Il n'existe pas de cursus de formation pour répondre à ces enjeux de développement humain. On note quelques offres de structures publiques ou d'ONG (gestion, procédés) mais elles ne couvrent pas tous les besoins (cf. fiches CAF, CITE) et surtout ne sont pas en lien avec un référentiel métier et un parcours de formation reconnu qui permettrait de s'assurer de l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice de ces métiers.

- ▷ Ouvriers/salariés (Petites Entreprises) : les employés (comme les manager) ont généralement appris leurs métiers sur le tas et ont donc des faiblesses dans certains domaines. Ceci concerne notamment la maîtrise des techniques de transformation (produits de qualité organoleptique et sanitaire variable, faible diversification), l'utilisation et l'entretien des machines (broyeur, décortiqueurs, petits pasteurisateurs), les techniques de vente. Là encore aucune formation n'est proposée.

1.3 Environnement des entreprises : des besoins d'appui-conseil et d'offre d'équipements

Deux autres besoins ont été identifiés au cours de l'étude pour permettre aux MPE d'améliorer la productivité de leurs activités :

- ▷ Fabrication et maintenance de petits équipements de transformation, d'autant plus important que le caractère insulaire de Madagascar se traduit par des coûts d'importation très élevés (formation et accompagnement de petites entreprises de production et de prestation de services),
- ▷ Conseillers d'entreprise : il s'agit de développer une offre de formation de prestataires un peu généralistes en mesure de conseiller les MPE (nouveaux conseillers ou renforcement des services- BDS- existants). Cette option avait été retenue dans le cadre de la mise en œuvre du projet PROSPERER mais s'avère difficile à mobiliser en l'absence de formations spécifiques, hormis les agents du CITE (cette formation pourrait être proche de la formation de manager avec en plus des modules liés au conseil).

2. Recommandations

2.1 Enjeux globaux de tutelles ministérielles et de professionnalisation en milieu rural

■ Préciser les tutelles administratives et reconnaître les MPEA

Il est nécessaire de préciser les tutelles ministérielles suivant les types d'entreprises (micro et petites entreprises agroalimentaire-MPEA et industrie) pour la formation et pour l'encadrement de ces entreprises. Comme mentionner en conclusions de l'analyse de l'offre de formation, le secteur agro alimentaire est le parent pauvre du développement conduisant à la

non prise en main par l'État de la promotion de la formation aux métiers de la transformation des produits agricoles. Le ministère de l'Agriculture ne s'occupe que de la filière en amont c'est-à-dire la production. Le Ministère chargé de l'Industrie, qui doit assurer le développement du secteur industriel, n'a jamais mis en place un dispositif formel de formation et privilégie les entreprises de plus grande taille.

Cette question concerne notamment les MPEA et nécessite des discussions entre les ministères de l'Agriculture, de l'Élevage, de l'Industrie, voire de l'Artisanat.

■ Professionnaliser les activités agroalimentaires en milieu rural

Le deuxième enjeu global est de professionnaliser les activités de transformation en milieu rural pour reconnaître leur importance en terme d'emplois et de revenus notamment pour les femmes et les jeunes et de contribution à l'économie locale, et pour les faire évoluer vers de véritables micro ou petites entreprises. Actuellement ces activités sont souvent assimilées au secteur agricole sans pour autant prévoir des appuis spécifiques (hormis les actions menées dans le cadre du projet Prospérer financé par le Fida qui ne concerne que certaines régions et ne fait pas le lien avec les politiques publiques – non prise en compte dans SNFAR et Formaprod).

2.2 Prise en compte de l'agroalimentaire dans les dispositifs d'appui au secteur productif agricole et au secteur privé en général

L'étude conclue à la nécessité de *prendre en compte le secteur agroalimentaire dans les projets d'appui au secteur productif* (ne pas se limiter à la production) et notamment dans le futur programme Formaprod. L'AFD qui devrait apporter un appui au programme Formaprod à travers la mise à disposition d'un assistant français pourrait demander que quelques filières soient clairement prises en compte dans le développement des activités de formation pour tous les acteurs en milieu rural.

Le secteur agroalimentaire devrait également être clairement *pris en compte dans SNFAR* (côté ministère) d'autant qu'un des défis mentionnés dans la présentation de la stratégie est de développer des capacités technico-agro-économiques pour accompagner le développement des filières, et fournir aux secteurs amont et aval de la production, notamment les industries de transformation et les institutions de conseil, et dans d'autres secteurs, les techniciens dont ils ont besoin (ce qui suppose de ne pas se limiter au secteur productif et qui donnera plus de crédibilité à l'objectif d'insertion des jeunes).

Nous recommandons également que la problématique de l'appui au secteur agroalimentaire soit également prise en compte *dans les dispositifs d'appui au secteur privé de l'AFD* (formation, appui/conseil, accès au crédit) et *le PRCC* (Programme de renforcement des capacités commerciales) pour ce qui concernent le travail sur les normes, l'amélioration de la qualité³.

Enfin les *appuis à la formation professionnelle* de l'AFD (secteur éducation), axés à Madagascar plutôt sur BTP et tourisme pourraient inclure des actions en direction du secteur agroa-

³ CF. étude réalisée par A. Alpha et C. Broutin pour l'AFD « Normes de qualité pour les produits agroalimentaires en Afrique de l'Ouest »

limentaire en ligne avec le secteur du tourisme. Il s'agirait de développer une offre locale (de proximité) de produits correspondant aux besoins des hôtels et restaurants comme les confitures, les jus, les pains, dont les réceptifs hôteliers ont tendance à internaliser la production alors qu'ils pourraient acheter ces produits à des petites entreprises.

Il pourrait être également utile de prendre en compte ce secteur dans les réflexions en cours sur la valorisation des acquis de l'expérience (VAE) et l'apprentissage (Voir la capitalisation du projet PROSPERER/FIDA sur son expérience d'appui à l'apprentissage).

2.3 Améliorer les cursus existants et initier de nouvelles formations

■ Améliorer des cursus existant

Les entretiens avec les industriels ont mis en évidence la nécessité d'améliorer des cursus dans deux domaines :

- ▷ maintenance industrielle : il s'agit de favoriser une discussion entre le secteur privé (syndicat) et les centres de formation pour améliorer l'offre et ainsi mieux répondre aux attentes des industriels et faciliter l'insertion professionnelle des jeunes. Les formations concernées sont : IST, INPF (BTS), LTP (Bac pro, BEP), CFP (CAP)
- ▷ formation de cadres supérieurs (ESSA, ISPM, ASJA). Pour améliorer l'employabilité des jeunes diplômés, il est nécessaire que ces formations soient plus opérationnelles (davantage de stages, envisagé des cursus en alternance dans les entreprises,..) et plus en lien avec le Secteur Privé.

■ Développer une offre de formation initiale et continue – d'ouvriers spécialisés dans industries agroalimentaires

Les industries ont souligné l'absence d'offre de formation pour des ouvriers spécialisés dans les process et la conduite des machines utilisées dans l'agroalimentaire (similitudes entre filières). Les industriels ont confirmé la pertinence de créer un cursus spécifique par rapport aux débouchés potentiels. Ce point devra être approfondi pour préciser si les besoins sont suffisamment nombreux pour prévoir la mise au point d'une formation spécifique, s'il faut envisager des modules particuliers (de courte durée) ou encore s'il faut considérer que cette adéquation à l'emploi est de la responsabilité de l'employeur.

■ Développer une offre de formation initiale et continue – de responsable de qualité

Pour développer les exportations mais également améliorer l'offre de produits pour le marché national (meilleure conservation et santé du consommateur), il est nécessaire d'introduire dans les cursus des modules hygiène et qualité dans toutes les formations initiales (agricole, élevage, agroalimentaire) avec possibilité de mobiliser l'Institut Pasteur et des formateurs privés (Cite par exemple). Ces centres de formation devraient également offrir des modules pour des salariés d'industries ou de MPE (formation continue) qui se baserait sur l'acquisition de bonnes pratiques d'hygiène et des bonnes pratiques de production et de transformation en s'appuyant sur les normes et l'élaboration de guides de bonnes pratiques d'hygiène (BPH)

■ Renforcer l'offre de services (BDS)

Comme mentionné précédemment, il y a peu de conseillers d'entreprises (BDS) notamment pour les plus petites. Il est donc nécessaire de renforcer l'offre existante (consultants, formateurs) et de proposer des formations spécifiques pour l'insertion de jeunes.

■ Expérimenter une formation « d'entrepreneur agroalimentaire » (FI et FC)

Il s'agit de proposer une formation en auto-emploi (micro entreprise individuelle) ou pour un manager de petites entreprises avec un accompagnement des formés sur une certaine durée (renvoie à l'offre de prestation). Il s'agit notamment de renforcer les capacités des petits transformateurs déjà en activité mais il peut être également envisagé de former des jeunes (insertion professionnelle).

Il serait utile de prévoir de diffuser largement des supports d'informations sur les filières (produits, techniques, débouchés) dans les quelles ces métiers peuvent se développer pour susciter l'intérêt de jeunes, ou de nouvelles vocations. Il est possible pour cela de valoriser des travaux réalisés par le CITE.

Comme mentionné dans les besoins en capital humain, la formation elle-même doit répondre à des compétences larges. Le manager d'une petite entreprise détermine les stratégies, fixe les objectifs, il met en place les moyens humains, matériels et techniques. Il assure la gestion quotidienne de l'unité à travers la coordination entre les différents responsables. Il doit donc développer trois types de compétences pour ce poste :

1. **Savoirs** – connaissances (théorie)

- Connaissance en gestion financière et comptable
- Connaissance en gestion des ressources humaines
- Connaissance en gestion de partenariat et de marché
- Connaissance du secteur d'activités
- Connaissance des méthodes de contrôle
- Connaissance des règles et des procédures des institutions, savoir sur l'organisation économique et sociale de l'entreprise,
- Connaissance en traitement des informations avec des procédures sécurisées

2. **Savoir-faire** - capacités techniques

- Capacité d'assurer la coordination entre les différents niveaux de l'entreprise
- Maîtrise des techniques et outils de production
- Gestion de la qualité (bonnes pratiques)
- Approvisionnement et logistique
- Stratégie commerciale (marketing)
- Maîtrise des outils de gestion de l'entreprise (y compris élaboration de business plan simple – prévisions, demande de crédit,...)
- Capacités d'analyse et de prise de bonnes décisions
- Capacité d'analyse de l'efficacité au fonctionnement de l'entreprise
- Capacités à faire adhérer le personnel à la vision et aux objectifs de l'entreprise
- Maîtrise de l'environnement économique local (structuration économique, services d'appui existants y compris services financiers, bases de la législation fiscale, sociale).

3. **Savoir être** - attitudes comportementales

- Autorité et vision
- Capacité d'adaptation, esprit d'initiative, dynamisme et esprit d'ouverture (être réceptif au progrès et au changement)
- Capacité d'anticipation/flair
- Capacité de motivation
- Esprit d'entreprise et d'entreprendre
- Qualités morales reconnues dans le milieu (inspirer confiance)
- Avoir un comportement responsable
- Capacité de travail sous pression
- Bonne santé
- Qualités de leadership

L'expérimentation devra **privilégier certaines filières pour les modules techniques**. L'étude a permis d'identifier des secteurs porteurs : produits laitiers, charcuterie, biscuitiers/boulangers (valable MPE et tourisme),...

Le niveau de compétences requis ne sera pas le même s'il s'agit d'une petite ou d'une micro entreprise pour la quelle le renforcement du capital humain concerne en priorité les compétences techniques (y compris règles d'hygiène de base), des éléments de base en comptabilité et en marketing, associées à de l'alphabétisation fonctionnelle. Il faudra donc prévoir **un cursus plus simple pour ce public**.

Une telle formation doit nécessairement **prévoir un accompagnement individuel**, sur une certaine durée (voir notamment sur les aspects maîtrise des technologies et qualité, gestion, ...).

Certains modules transversaux (commercialisation, qualité, comptabilité) pourront être prévus en formation continue pour les agents/salariés des petites entreprises

2.4 **Éléments de démarche**

■ **Adopter l'approche par les compétences**

L'approche par compétences (APC) qui « consiste à définir les compétences inhérentes à l'exercice d'un métier et à les formuler en objectifs⁷ dans le cadre d'un programme d'études. On met également en avant la mobilisation des savoirs et à l'évolution de la compétence dans le temps. On parle alors d'un «pouvoir d'agir, de réussir et de progresser qui permet de réaliser adéquatement des tâches, des activités de vie professionnelle ou personnelle, et qui se fonde sur un ensemble organisé de savoirs: connaissances et habiletés de divers domaines, stratégies, perceptions, attitudes » (OIF, n.d). Cette approche repose sur trois axes fondamentaux :

1. la détermination et la prise en compte de la réalité du marché du travail, tant sur le plan global (situation économique, structure et évolution des emplois) que sur un plan plus spécifique, liés à la description des caractéristiques d'un métier et à la formulation des compétences attendues pour l'exercer ;
2. le développement du matériel pédagogique comme tel, ce matériel comprend le référentiel de formation, le référentiel d'évaluation, divers documents d'appoint destinés à appuyer la mise en œuvre locale et à favoriser une certaine standardisation de la formation (guides pédagogiques, guides d'organisation pédagogique et matérielle, etc.) ;

3. la mise en place, dans chaque établissement de formation, d'une approche pédagogique centrée sur la capacité de chaque apprenant de mobiliser ses connaissances dans la mise en œuvre des compétences liées à l'exercice du métier qu'il a retenu (OIF, n.d).

L'APC prend appui sur la réalité des métiers en ce qui concerne:

- le contexte général (l'analyse du marché du travail et les études de planification) ;
- la situation de chaque métier (l'analyse de la situation de travail) ;
- la formulation des compétences requises et la prise en considération du contexte de réalisation propre à chaque métier (le référentiel de métier-compétences);
- la conception de dispositifs d'enseignement inspirés de l'environnement professionnel ;
- la détermination du niveau de performance correspondant au seuil du marché du travail (OIF, n.d).

■ **Privilégier des formations en alternance et la validation des acquis de l'expérience**

Les besoins de renforcement du capital humain identifiés au cours de l'étude doivent être pris en compte en privilégiant les formations en alternance, plus opérationnelles, et notamment des dispositifs d'apprentissage.

Pour la formation initiale des jeunes, on peut citer la formation DUAL expérimentée dans quelques chambres de commerce dont Antananarivo, Antsirabe, Antsiranana et Manakara (séjour en entreprise et formation dans des centres). Les dispositifs d'apprentissage devrait également être mis en place (l'apprentissage n'existe pas traditionnellement à Madagascar). Le projet PROSPERER financé par le Fida, a appuyé 2000 apprentis en 3 ans mais a été confrontée à des difficultés pour trouver des entreprise hôtes ».

Il est également nécessaire de développer des dispositifs de Validation des acquis de l'expérience (VAE) pour les jeunes et les adultes en activités (si possible diplômante).

■ **Élaborer les références de certification des formations professionnelles et des établissements**

Afin de faciliter la reconnaissance de la formation (diplôme, titre), il serait utile d'élaborer des référentiels de certification qui décrit les aptitudes, connaissances et compétences nécessaires à l'exercice des activités professionnelles visées, qui doit être construit en étroite liaison avec des professionnels. Ceci est différent du référentiel de formation, qui relève de la seule responsabilité des responsables pédagogiques. On peut pour cela s'inspirer des outils mis au point en France dans le cadre du répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP). Il est également recommandé d'initier un dispositif de certification des établissements (voir également des formateurs)

■ **Mettre en œuvre une nouvelle formation**

Les étapes proposées sont les suivantes :

- ▷ Élaboration des référentiels métiers/compétences et formation

Ces référentiels s'inscrivent dans l'approche par compétences (APC). Ils sont réalisés avec l'appui d'un expert en ingénierie de formation, la démarche étant pilotée par une commission public-privé (Ministères, centres de formation, organisations professionnelles, syndicats)

▷ Conception du dispositif de formation

Il s'agit d'identification de l'offre de formation mobilisable, et de préciser les compléments ou mises à niveau nécessaire (nouveau module, formation de formateurs). A ce stade il faut également identifier des entreprises pour les stages (voir plus si on opte pour la formation en alternance)

▷ Bilan des compétences des candidats

Il s'agit de dresser un bilan initial : validation des acquis (si déjà en activités), et identification des modules /compétences à acquérir

▷ Bilan de fin de formation (évaluation des compétences acquises)

Le bilan, en lien avec le référentiel de certification) donne lieu à la délivrance :

- Cap (pour OS conduite machines) par ministère
- ou Attestation de formation professionnelle (sectorielle) par organisation professionnelle, à faire évoluer vers un diplôme (ex. Cap Boulangerie, Boucher/charcutier,...)

VI. BIBLIOGRAPHIE

- AFD. Département de la recherche, 2008, La formation professionnelle au cœur des politiques de développement, Actes de la conférence GEFOP, 12 novembre 2007, Paris, AFD,
- Alpha A., Broutin C., 2009, Normes de qualité pour les produits agroalimentaires en Afrique de l'Ouest, Coll. Notes et documents, AFD, Paris, 229p.
- Banque Mondiale, 2010, Madagascar : Vers un agenda de la relance économique, Banque mondiale, juin 2010
- Barlet S., Gachie I., Lejosne N., 2009, Métiers porteurs, entrepreneuriat, formation et insertion professionnelle. Étude de cas : Madagascar, Gret, 2009
- Cirad 2011, Strengthening Agricultural Markets in Madagascar: Constraints and Opportunities (étude pour la Banque Mondiale), rapport non diffusé.
- CITE, octobre 2000: « Quelques données sur le secteur et projets d'entreprises agroalimentaires sur Madagascar », ANTANANARIVO
- CITE, projet PAPEM, décembre 2003 : « Rapport de diagnostic technique des entreprises, agroalimentaires des filières Lait – Fruits et Légumes – Céréales », localisation : Antananarivo – Antsirabe – Toamasina
- FANJANARIVO, Symonette, 1999/12/09 : « Qualité et normes. Très peu d'analyses sur les produits agro-alimentaires », Dans les média demain, n° 657, P. 9-11
- FAO /PAM, 2011, Rapport spécial: mission d'évaluation de la sécurité alimentaire à Madagascar, 2009- 2010, 50 pages
- HANCEL Léonce, 2011, Les déterminants de l'insécurité alimentaire à Madagascar, mémoire de master 1. Université Paris XII.
- Land O'Lakes, 2010 : « Étude du circuit de distribution des produits laitiers»
- MAEP, 2003, rapport national sur l'insécurité alimentaire et la vulnérabilité à Madagascar, 106 pages
- MECI, ONUDI, 2009/01/08 : « Madagascar Industriel Competitiveness Plan (MICP) » - Appui au secteur privé, promotion de la normalisation et de la qualité, renforcement des industries, développé en partenariat avec le programme régional SADC pour la mise à niveau et la modernisation des industries
- Ministère de l'agriculture, 2011, Document de stratégie nationale pour la formation agricole – Février 2011
- OIF, n.d, Les guides méthodologiques d'appui à la mise en œuvre de l'approche par compétences en formation professionnelle.
- OMEF, 2008, Indicateurs de Formation Professionnelle (IFP) dans la Région Analamanga, OMEF – 2008
- OMEF, 2008, Présentation du Directeur de l'OMEF lors de la journée de l'OMEF – 2008
- OMEF, 2009, étude des besoins en compétences dans le secteur agribusiness à Madagascar.

PRIDE; CITE; ATW; ANALYSIS; CCIR, juin 2002 : « Réalisation de synthèses d'informations des filières porteuses de la région de l'Océan Indien. Secteur agroalimentaire », Rapport final. Localisation : Comores, La Réunion, Madagascar, Maurice, Seychelles

Publication MADIO, juillet 1999 : « Le secteur industriel formel à Madagascar : Caractéristiques, performances, dynamique et perspectives. Enquête annuelle dans l'industrie, exercice 1997, premiers résultats », 67p.

RATSIAZO, Léa, 1998/03/26 : « Agro-alimentaire : Un secteur porteur mais peu d'investissements », Dans les média demain, n° 570, P. 14-19

Razafindrianiaina A., Gilabert P.Patrick, 2008, Note d'information sur l'industrie à Madagascar en 2008, Onudi,

S.N, 1994: « Le secteur des industries agro-alimentaires à Madagascar », ANTANANARIVO, octobre 1994, 65p.

S.N, Avril 2000 : « Agroalimentaire - un salon en juin : le secteur agroalimentaire en pleine expansion », Dans les Média Demain, n° 674

SIM (Syndicat des industries de Madagascar), base de données des industries membres, <http://www.sim.mg/sim/moteur.php>

SOCIETE D'ASSISTANCE TECHNIQUE ET DE GESTION ,1989 : « Audit du secteur hui-lier artisanal », ANTANANARIVO, 80p

Sites internet

- <http://www.metfp.gov.mg/> site web officiel du METFP
- www.reseau-far.com Réseau FAR
- <http://www.instat.mg/>
- www.faostat.fao.org/ : FAOSTAT
- www.trademap.org/ : TRADEMAP

VII. ANNEXES

- 1. Annexe 1 - Aperçu des filières agroalimentaires à Madagascar (rapport annexe n°1)**
- 2. Annexe 2 – Aperçu de l'offre de formation (rapport annexe n°2)**

3. Annexe 3 – fiches formation

3.1 Liste de centres (formation agroalimentaire et métiers connexes)

	Centre de formation	Type de formation
Formation agro alimentaire		
1	MFR	module de transformation alimentaire
2	Tombontsoa	module de transformation alimentaire
3	EASTA	module de transformation alimentaire
4	CFP Bevalala	module de transformation alimentaire
5	ISTRAM	Licence Pro, Diplôme de technicien sup
6	ASJA	Licence Pro, Diplôme de technicien sup
7	ESSA	Ingénieur Agro + formation continue
8	ISPM	Ingénieur polytechnicien spécialisation agro alimentaire
9	ESPM (École Polytechnique de Ma-da)	Ingénieur polytechnicien spécialisation agro alimentaire
10	CAF Antsirabe	formation continue
11	CITE	formation continue
12	Institut Pasteur	Formation continue sur l'hygiène et qualité
Métiers connexes		
13	INPF	Technicien supérieur - froid industriel
14	ASFOR	Technicien de maintenance industrielle, froid industriel
	Acameca	formation continue sur fabrication de machines agricoles/de transfo

3.2 Athénée Saint Joseph Antisabé (ASJA)

Recteur Pr Laurence RALAMBORANTO

Athéné Saint Joseph Antsirabe

BP 287 - 110 Antsirabe

Tel : 44 483 19/20 - 032 41 078 51

Personne rencontrée : Mr TSIRINIRINDRAVO Herisetra Lalaina
Responsable des laboratoires et des recherches
Date de la rencontre : 07/02/12

Établissement

Nom	Athénée Saint Joseph Antisabé (ASJA) http://univ-asja.net/
Création	Date de création : 04 octobre 2 000 Créé par les Père Déhonniers
Rattachement du centre/statut	Établissement : Privé Gestion : autonome Délivre des diplômes : Licence, Master
Sources financements et degré d'autonomie et gestion	- Autofinancement - Financement de la congrégation déhonnienne
Lien avec des opérateurs économiques / entreprises	En matière de gestion : néant En matière de production : néant Dans le suivi des étudiants : SOCOLAIT-STAR- JB (informel) Personne chargée des relations avec les entreprises : Le Recteur-le responsable des recherches et laboratoire

Formations

Critère	Commentaires
Type de formation	Formations Cycle long : Agro Alimentaire - Techniques : techniques de transformation - Transversales liées au métier : Gestion, économie, informatique, sociologie, marketing, ... - Savoirs « de base » : Niveau Bac
Niveau et contenu	Ingénieur agronome spécialisation agroalimentaire Diplôme : Licence et Master (ingénieur) Durée de la formation : 3ans (licence) ; 5ans Master Contenu de la formation : technologie de transformation agroalimentaire, ...
Nombre de formés	Cette année : licence : 15 ; masters : 18 18 à 25 ans
Mode de délivrance	Emploi du temps : temps plein Lieu de formation : au centre, stage en entreprise, voyage d'études
Public ciblé	Expérience et niveau scolaire requis : Bac, Etudiant Age : Moins de 45 ans Particularités de ciblage: Ø Autre distinction : Ø Sélection de dossier en première année – concours pour les étudiants transférés
Conditions de formation	Locaux de formation et état : Salle de classe et trois laboratoires fonctionnels équipés dont un pour les analyses sensorielles ; un site

d'expérimentation

3.3 Centre d'Appui Formation (CAF)

Directrice du Centre d'Appui Formation (CAF)
 CAF Ambaniandrefana
 BP 172
 Tel : 44 486 64 – 44 914 00

Personne rencontrée : La Directrice du centre
 Date de la rencontre : 07/02/12

Création	Date : 1965 Créateur Ministère de l'agriculture ; Origine : 1956- 1968 : Centre Formation Agronomique Féminine ; 1968- 1993 : Centre de Formation Professionnel Agricole ; 1993 à ce jour : CAF
Rattachement du centre/statut	Sous tutelle du ministère de l'agriculture Établissement public Gestion autonome Délivre des certificats
Sources de financements du centre	Répartition financement : 55% Financement du ministère (40million d'Ar) et 45% autofinancement (32million d'Ar/an)
Lien avec des opérateurs économiques / entreprises	En matière de gestion : Ø En matière de production : Ø Dans le suivi des étudiants : Ø Personne chargée des relations avec les entreprises : La Directrice Partenariat : FAO- FRDA-ADRA-ONN-CITE...

Les types de formation :

INTITULE	MODULE 1	MODULE 2
<i>Transformation laitière</i>	Beurre-fromage-yaourt-lait concentré	Fromage à pâte dure - fromage à pâte molle- mozzarella
<i>Transformation des fruits</i>	Jus-sirop-confiture	Séchage de fruits et légumes – conservation des légumes à l'huile/au sel/au vinaigre/à l'eau salé
<i>Transformation de soja</i>	Transformation de soja	
<i>charcuterie</i>	Saucisson – cervelas	Fromage de tête – pâté
<i>Pâtisserie</i>	Moka – bus- crème pâtissière	Cake-pizza-tarte-flan

**les critères sont tous les mêmes pour chaque module de formation*

Critère	Commentaires
Type de formation	<p>Formations courtes: Transformation laitière/ de fruit/ de soja/charcuterie/pâtisserie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Techniques : Transformation agroalimentaire - Transversales liées au métier : Gestion simplifié (selon la demande des participants) - Savoirs « de base » : alphabétisation fonctionnelle
Niveau et contenu	<p>Artisan transformateur agroalimentaire Certificat de fin de formation 03 jours/module 10 000 Ar/module (sur devis si la formation se passe a hors du centre) Transformation agroalimentaire</p>
Nombre de formés effectifs pour cette formation	<p>80% femme 20% homme A partir de 15 ans Étudiants – retraité- professionnel</p>
Mode de délivrance	<p>Temps plein pour les 3 jours Lieu de formation : au centre</p>
Public ciblé	<p>Expérience et niveau scolaire requis : Ø Professionnel ou non : Ø A partir de 15 ans Particularités de ciblage (enfants vulnérables, jeunes qui seront recrutés par les entreprises, genre, etc.) : Ø Autre distinction : Ø Modes de sélection (concours/dossier/autre) : Ø</p>
Conditions de formation	<p>Locaux de formation et état : Salle de classe – Cuisine pour les pratiques fonctionnelle Matériel disponible : matériel de transformation artisanal 1 formateur + 1 assistante + 1 formateur stagiaire</p>

3.4 Centre Tombontsoa

Directeur : Dr RASOLOSON Lala

Tél : 44 488 08 /44 971 39 - 032 02 184 51 / 033 12 604 72

Mail : sefakitombotsoa@yahoo.fr

Personne rencontrée : Mme RABEARISOA Bako, Responsable Ferme – Formateur

Date de la rencontre : 06/02/12

Création	Date : 1965
Rattachement du centre/statut	Association 60-133. Les membres sont des personnes morales (FLM, comité synodal) Rattaché à la FLM SPAM (Sinaodam-Paritany Avaratr'i Mania) Gestion autonome Délivre des diplômes et certificats – délivrés par le ministère de l'Enseignement Technique
Sources de financements et degré d'autonomie	- Programme Vert pour la formation (Norvégien) - Autofinancement
Lien avec des opérateurs économiques / entreprises	En matière de gestion : Ø En matière de production : Ø Dans le suivi des étudiants : Ø Personne chargée des relations avec les entreprises : Directeur Partenariat avec les autres centres de formation comme le CFAMA-FIFA-CEFFEL-...

Formation Professionnel Qualifiante FPQ

Critère	Commentaires
Type de formation	Formation professionnelle de 10 mois: - Techniques Agriculture et Élevage - Transversales liées au métier : Transformation agroalimentaire : transformation laitière - Savoirs « de base » : Niveau 3 ^{ème} (BEPC non obligatoire)
Niveau et contenu	Paysan leader Durée : 10 mois Cout : 100 000 Ar Agriculture – Élevage – Sociologie – Economie Rurale
Nombre de formés effectifs pour cette formation	32 Femmes – 82 hommes 18 à 22 ans Jeunes paysans
Mode de délivrance	Temps plein : ½ journée pratique ½ journée théorie Lieu de formation : au centre : théorie en classe – pratique sur site
Public ciblé	Paysans, Niveau BEPC, Entre 18 et 35 ans Modes de sélection : Concours
Conditions de formation	Locaux de formation : - salles de classe - Une ferme et Des terrains pour l'agriculture - Provenderie 2 formateurs pour la transformation agro alimentaire : dont 1 pratique et 1 théorique

3.5 Maison familiale rurale

Union Nationale des Maisons Familiales Rurales
BP 3911, lot près II B 8 Ampandrana Ouest
Antananarivo 101
032 07 103 51 / 24 749 79
Directeur M. RABENIARY Edouard

Personne rencontrée : M. Alain VALDENNAIRE, Chargé de mission, septembre 2011

Présentation

Création	Date : Qui a créé le centre (origine) : Fédération régionale des <i>MFR</i> de Basse Normandie
Rattachement du centre/statut	Les MFR constituent une union ou UNMFR à Madagascar, et ne dépendent d'aucun ministère La gestion financière est autonome Les MFR sont reconnues comme des centres de formation privés Chaque MFR dispose d'un comité pour les décisions, mais chaque comité doit rendre compte auprès de l'union. Les MFR délivrent des Certificats d'études
Sources de financements du centre	Source de financement : contribution des formés (10% du coût de fonctionnement des MFR) et financement de différents bailleurs
Lien avec des opérateurs économiques / entreprises	En matière de gestion : néant En matière de production : néant Dans le suivi des étudiants : les familles membres de l'association des MFR assurent le suivi des stagiaires

Formation

Critère	Commentaires
Type de formation	Formation initiale aux métiers
Niveau et contenu	<p>Emplois visés : responsable d'exploitation familiale</p> <p>Diplôme / attestation et niveau de qualification : certificat de la MFR – niveau fin de cycle secondaire</p> <p>Durée de la formation : 2 ans obligatoires, une année préparatoire si besoin et une année de spécialisation</p> <p>Estimation du coût et de la contribution des formés :</p> <p>Contenu de la formation (principales matières enseignées)</p>
Nombre de formés effectifs pour cette formation	<p>Hommes/femmes : 44% filles, 56 garçons (40 élèves par MFR)</p> <p>Âges : 13 à 22 ans</p> <p>Jeunes ruraux déscolarisés</p>
Mode de délivrance	<p>Emploi du temps : temps plein</p> <p>Lieu de formation : en centre avec des pratiques au sein des familles d'accueil</p>
Public ciblé	<p>Expérience requise : non</p> <p>Niveau scolaire requis : primaire</p> <p>Professionnel : non</p> <p>Age : 13-22 ans</p> <p>Particularités de ciblage jeunes issus du milieu rural qui souhaiteraient s'installer comme exploitant agricole</p> <p>Modes de sélection : sur dossier</p>
Conditions de formation	<p>Locaux de formation et état : il y a 13 centres de formation fonctionnels au sein de la UNMFRM</p> <p>Nombre d'enseignant : 03 permanents par centre et trois vacataires au moins selon les thèmes transversaux</p> <p>Qualification des enseignants pour cette formation : les formateurs ont reçu des formations spécifiques au sein du CEFTAR et une formation continue. Ils ont le niveau BEPC au minimum</p>

3.6 Institut Supérieur de Technologie Régional de l'Amoron'i Mania (ISTRAM)

Directeur : Pr Jean Marie RAZAFINDRAJAONA

Ambositra

Création	Date de création : 2010 Créé par Pr Jean Marie RAZAFINDRAJAONA
Rattachement du centre/statut	Etablissement : privé Gestion : autonome Délivre des diplômes : Licence professionnelle agricole et alimentaire et DTSS (diplôme de technicien supérieur Spécialisé)
Sources de financements du centre	- Autofinancement - Financement de la coopération Française, etc.
Lien avec des opérateurs économiques / entreprises	En matière de gestion : Ø En matière de production : Ø Dans le suivi des étudiants : Directeur de l'institut Personne chargée des relations avec les entreprises : Directeur de l'institut

Formation

Critère	Commentaires
Type de formation	Formation de technicien niveau licence Pro Type de pédagogie pratiquée : système LMD
Niveau et contenu	Technicien Supérieur, Diplôme : Licence professionnelle Durée de la formation: 3 ans en 6 semestres avec tronc commun sur S1, S2 et S3 et spécialisation sur S4, S5 et S6 Contenu de la formation : 5 filières de spécialisation dont Production Animale, Production Végétale, Industrie Agro-alimentaire, Communication & Animation Rurale et Agro-Management.
Nombre de formés	Cette année: NC
Mode de délivrance	Emploi du temps : temps plein Lieu de formation: au centre stage à l'extérieur : 1 mois en 1 ^{ère} année, 2 mois en 2 ^{ème} année et 3 mois en 3 ^{ème} année stage ATP 115 : stage permanent de 2 jours/mois chez les paysans, appui technique de proximité i-e 1 étudiant/1 famille pilote et 5 famille de contact
Public ciblé	Expérience et niveau scolaire requis : niveau baccalauréat Age : nc Particularités de ciblage (enfants vulnérables, jeunes qui seront recrutés par les entreprises, genre, etc.) : Ø Autre distinction : Ø
Conditions de formation	Locaux de formation et état : bibliothèque”, 1 salle de formation par filière, 7 autres salles, Petit Amphi pour le tronc commun, 01 Salle MultiMedia Coût de la formation : gratuit

3.7 Ecole d'application des sciences et techniques agricoles(EASTA) – section élevage

Directeur : RAKOTONIRAINY Jaona

Ambatobe Antananarivo

Date de rencontre : 19 septembre 2012

Création	Date : 1984 Par Ministère de l'Agriculture
Rattachement du centre/statut	Sous tutelle du Ministère de l'Agriculture – Direction de la planification et gestion des Ressources Humaines Autonomie de gestion : Autonome Diplôme délivré : DTA (Diplôme de Technicien Agricole) et attestation pour les formations continues
Sources de financements	Financement public en grande partie
Lien avec des opérateurs économiques / entreprises	En matière de gestion : Néant En matière de production : Néant Dans le suivi des étudiants : Néant

Formation

Critère	Commentaires
Type de formation	- Formation initiale - Formation continue à la carte
Niveau et contenu	Emplois visés : responsable d'exploitation, vulgarisateur, adjoint technique au niveau des ministères Diplôme et niveau de qualification : diplôme de technicien agricole – niveau baccalauréat Attestation : attestation de participation pour formation continue Durée totale de la formation : 3 ans Coût estimé et contribution demandée au formé/à sa famille : gratuit
Effectifs formés	12 / an Age : 18 et plus Hommes / Femmes Professions
Mode de délivrance	Emplois du temps : temps plein Lieu de formation : en centre avec pratique
Public ciblé	Expérience : non exigée Niveau scolaire : BEPC En activité ou non : non exigée Age : 18 ans et + Particularités de ciblage : - Modes de sélection : concours
Conditions de formation	Etat des locaux et ateliers de formation : fonctionnel Equipements disponibles et état : fonctionnel Nombre d'enseignants : NC Qualification des professeurs : niveau Bac + 3

3.8 Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques (ESSA)

Nom du directeur Jean RASOARAHONA
 Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques
 BP 175 - Ankatso – Antananarivo 101

Personne rencontrée : Mme Béatrice RAONIZAFINIMANANA, Chef de département Industrie Agricole et Alimentaire, Tél. : 020 24 190 44 – 034 08 630 03
 beatrice.raonizafinimanana@gmail.com

Création	Date : 1963 Qui a créé le centre : Ministère de l'enseignement supérieur
Rattachement du centre/statut	Sous tutelle : Ministère de l'Enseignement Supérieur Gestion autonome Public Instances de décision : Ministère de l'enseignement supérieur, Collège des enseignants Délivre : des diplômes d'Ingénieur Agronome
Sources de financements du centre	Source de financement : public, coopérations internationales, bailleurs de fonds internationaux
Lien avec des opérateurs économiques / entreprises	En matière de gestion : Ø En matière de production : Ø Dans le suivi des étudiants : Ø Personne chargée des relations avec les entreprises : directeur de l'ESSA et chef de département

Formation

Critère	Commentaires
Type de formation	Formations Cycle long : Agro Alimentaire - Techniques : technologies de transformation - Transversales liées au métier : Gestion, économie, informatique, sociologie, marketing, ...
Niveau et contenu	Ingénieur agronome spécialisation agroalimentaire Diplôme : Master 2 Durée de la formation : 5ans Master Contenu : technologie de transformation agroalimentaire, ...
Nombre de formés	18 à 20 par an
Mode de délivrance	Emploi du temps : temps plein Lieu de formation : au centre, stage en entreprise, voyage d'études
Public ciblé	Expérience et niveau scolaire requis : Baccalauréat Age : Moins de 45 ans Particularités de ciblage : Ø Autre distinction : Ø Sélection : concours
Conditions de formation	Locaux de formation et état : Salles de classe, salle multimédia, bibliothèque, 03 laboratoires et un hall technologique fonctionnels équipés Coût de la formation : gratuit

4. Annexe 5 - Personnes rencontrées

Date	Structure	Activités	Contact	Coordonnées
16/09/11	Direction industrie			
	CCI			
	OMEF		RAZAFINDRANIAINA Mino Anja	033 11 743 47
19/09/11	Bevelala	Centre de formation		
19/09/11	TAF	Industrie, café, épices		
20/09/11	Min agri			
19/09/11	CODAL	Industrie, fruits		
19/09/11	Intercoopération Suisse	ONG, programme SAHA	Mme Angèle RAFIRINGARISON	
	SIM/ SOCOBIS	Syndicat des Industries de Madagascar	M. RAVELOSON Stéphane Président SIM, Directeur général SOCOBIS	034 15 761 10
Antsirabe				
20/09/11	Université Athé- née Saint Joseph Antsirabe (ASJA)	Université	Père Jérôme	BP 287 - 110 Antsirabe Tél : 020 44 483 19 / 033 05 007 80

20/09/11	Coopérative ROVA	Fabrication vente pro- vende, matériels agricoles, produits vétérinaires	M RAKOTOMANGA Harilala, Directeur Adjoint	Lot 0910 - 250 Mahafaly 272 110 Antsirabe – Madagascar Tél: 020 44 487 12 – 034 01 450 43 Email : coop_rova@wanadoo.mg
21/09/11	Association FIOVA	Groupement des entreprises et organismes du Vakinankaratra	RAMARIJAONA Andrianjafimiarantsoa, Président	Lot 0514 G 412 route d`Ambositra – BP 309Tél.: 020 44 497 68 – 034 17 950 77- 034 18 157 27 E-mail: a.ramarijaona@yahoo.fr
21/09/11	CCI Antsirabe	Chambre de commerce et d'Industrie	M. Fenosoa RAHERIARIVONY, SG	Rue Maréchal Joffre - BP 199 cciabe@yahoo.fr tél : 034 06 952 36- 261 20 44 961 54
21/09/11	CAF Antsirabe	Centre d'Appui-formation	Mme HANITRINAINA Marie Irène, responsable formation	Ambaniandrefana BP 172 Tél : 020 44 486 64
21/09/11	SOCOLAIT	Fabrication de produits Alimentaires, surtout laitiers	M. ANDRIAMBOAVONJISOA Mamy Directeur d'usine	Route d'Ambositra BP.216 110 Tel: (261 20) 44 499 01 Antsirabé
22/09/11	Cirad	Études, recherche, filière	Hélène Benz	Antananarivo
	SIM/SOC0BIS	Syndicat entreprises		
22/09/11	ONUDI –	projets	M. Xavier Rakotonirina	Antananarivo
23/09/11		Réunion restitution		

OMAPI, BNM rencontrés par le Gret et le Cite en décembre