



# « Comment développer les métiers agroalimentaires en Afrique subsaharienne ? »

Résumé du rapport de synthèse de l'étude

---

Cécile Broutin-Gret  
Sandra Barlet-Gret  
Martine Francois – Gret  
Guillaume Bastard - Gret

Février 2013



Référence bibliographique du rapport pour citation :

Broutin C., Barlet S.; Francois M., Bastard G., 2012, *Comment développer les métiers agroalimentaires en Afrique subsaharienne ?*, Résumé du rapport de synthèse, Version provisoire, Paris, Gret, AFD, 14 p.

Le rapport de synthèse a été élaboré à partir de 4 rapports d'études de cas réalisées avec des consultants nationaux :

- ▷ Aba Amissah Quaino, Mel Consulting, au Ghana
- ▷ Amadou Dione, Concept, au Sénégal
- ▷ Augustin Mabou et Norbert Monkam, Agro Pme, au Cameroun
- ▷ Hary Lala Rakotonaivo, Alice Rasoarinivo, Nicole Andriannirina, Cite, à Madagascar

En lien avec les mutations démographiques, socio-économiques, institutionnelles, géographiques, la demande agroalimentaire en pleine croissance, évolue en Afrique : volume, diversité des produits, prix, qualité sanitaire, gustative et nutritionnelle, circuits de distribution et parfois traçabilité ou origine des produits. Les filières de l'agroalimentaire, encore largement traditionnelles et informelles, souples mais encore peu organisées, limitées dans la représentativité, l'accès aux financements et la sécurité sanitaire, doivent s'adapter à cette demande et à la concurrence des produits importés. De plus, l'existence d'un secteur à deux vitesses avec des filières structurées présentes à l'international et respectant les normes occidentales, peut menacer le développement des filières traditionnelles. Il apparaît donc nécessaire de renforcer les appuis, peu nombreux, aux filières traditionnelles – formelles et informelles - agroalimentaires, pour renforcer leur développement et leur modernisation de manière transversale en termes d'organisation, de capacité productives, de formation ainsi que par des soutiens à la commercialisation.

Le secteur agroalimentaire est un gisement de « métiers porteurs », notion développée et définie par l'AFD comme « une activité régulière, occupation, profession utile à la société, donnant des moyens d'existence (santé, famille, école pour les enfants, etc.) à celui qui l'exerce et dont le contenu favorise le développement tant d'un point de vue économique que social »<sup>1</sup> par opposition aux métiers liés à une logique de survie. Cette démarche met en regard les opportunités économiques et d'emploi dans un secteur avec les ressources humaines nécessaires à court et moyen terme pour répondre à ces opportunités, dans une logique d'identification des actions à entreprendre pour adapter les compétences des acteurs aux perspectives de besoin en compétences.

L'objectif de l'étude réalisée par le Gret sur financement de l'AFD (décembre 2010-décembre 2012) était d'analyser les opportunités et les contraintes au développement du secteur agroalimentaire, formel et informel, en Afrique subsaharienne, du point de vue du capital humain et pour cela :

- ▷ D'inventorier les métiers porteurs dans la chaîne agroalimentaire en fonction de la filière considérée, de la taille des entreprises et de leur secteur, des caractéristiques du marché ;
- ▷ De déterminer, en se basant sur des études pays, les opportunités et les contraintes conditionnant la capacité des entreprises à générer des métiers porteurs, en fonction de la similarité des filières, de la dimension territoriale et des caractéristiques du marché ;
- ▷ De proposer des recommandations en termes d'appui aux individus et de politiques, centrées sur une approche capital humain et une approche filière.

Après une revue de la littérature, quatre pays ont été retenus pour la réalisation d'étude de cas : Cameroun, Ghana, Madagascar et Sénégal. L'analyse du secteur agroalimentaire (inventaire des métiers plus spécifiquement dans deux filières par pays), des besoins et des dispositifs existant de renforcement des compétences (offre de formation professionnelle) a fait l'objet d'une restitution dans chaque pays et d'un rapport spécifique comprenant également des propositions d'initiatives permettant de combler les « gaps » identifiés.



L'étude a plus particulièrement concerné 2 filières par pays : Sénégal (fruits et céréales locales) ; Ghana (manioc et riz) ; Cameroun (manioc et cacao) ; Madagascar (lait et fruits).

*Rayon des produits laitiers, Tananarive, Madagascar*

<sup>1</sup> Barlet Sandra (Gret), Baron Christian (Gret), Lejosne Nicolas (Afd), 2011, *Métiers Porteurs : le rôle de l'entrepreneuriat, de la formation et de l'insertion Professionnelle – Coll. Documents de travail n°111, AFD, Paris, 89 p.* <http://www.afd.fr>

## Le défi démographique en Afrique: alimentation et emploi

### ■ Une population en forte croissance

Selon Afristat, la population du continent passera de 750 millions de personnes en 2006 à 1,4 milliard en 2040. Cela entraînera l'augmentation de la demande alimentaire, et donc des défis pour : i) la production et les filières, avec notamment des enjeux de compétitivité liés à un recours accru aux importations dans les pays, ii) la création d'emplois avec l'arrivée massive chaque année de nouveaux jeunes sur le marché du travail ; iii) une meilleure articulation entre l'urbain et le rural, avec une forte urbanisation se traduisant par la densification, l'étalement ou l'émergence de nouvelles agglomérations.

### ■ Une population jeune, majoritairement rurale

En 2006 44% de la population africaine a moins de 15 ans. Les arrivées annuelles sur le marché de l'emploi devraient atteindre 32 millions d'actifs d'ici à 2050, soit près du double de celles de 2010, et sur l'ensemble de la période 2010-2050, la population active potentielle devrait doubler voire tripler dans 41 des 48 pays de l'Afrique sub-saharienne (ASS)<sup>2</sup>. Cette population est toujours majoritairement rurale et le plus souvent employée dans le secteur de l'agriculture, qui reste le plus gros pourvoyeur d'emplois. La plupart des emplois est constituée d'exploitations familiales qui commercialisent de petites quantités de produits, ce qui rend complexe l'organisation d'un système d'approvisionnement pour une entreprise alimentaire, plus particulièrement pour les unités industrielles ou les petites et moyennes industries<sup>3</sup>. L'agriculture devra donc gérer ce surplus de main d'œuvre rurale. Dans les pays étudiés, l'agriculture emploie plus de 55% de la population active.

A côté de l'agriculture, le secteur informel, au premier lieu duquel les petites et moyennes industries, est également un pourvoyeur d'emploi important et doit faire l'objet de politiques de soutien, spécialement en ce qui concerne le secteur informel agroalimentaire. En effet son développement parallèle au secteur agricole pourrait permettre d'augmenter la captation de valeur ajoutée sur les territoires ruraux et urbains, de limiter le recours aux importations, d'améliorer la couverture des besoins voire de développer des marchés à l'export en particulier au niveau sous-régional.

## Un secteur agroalimentaire largement informel et confronté à plusieurs contraintes



Par activités agroalimentaires sont considérées, dans le cadre de cette étude, les activités de transformation physique des produits de l'agriculture élevage et pêche, et les activités de préparation commerciales de repas. Les activités agroalimentaires concernent à la fois les unités de production d'aliments transformés (transformation physique de la matière première) et les unités de prestation de service de transformation (pileuses, meuniers, presseurs, etc.) voire de conditionnement). L'offre alimentaire sur les marchés africains se caractérise par l'origine des matières premières (locales ou importées), le niveau de transformation et les acteurs (micro et petites entreprises ou unités industrielles/moyennes à grandes entreprises).

*Pileuses à Dakar, Sénégal*

<sup>2</sup> BEAUJEU R., KOLIE M., SEMPÈRE J.F. et UHDER C. (2011), *Transition démographique et Emploi en Afrique subsaharienne – Comment remettre l'emploi au cœur des politiques de développement*, AFD, Ministère des Affaires étrangères, Paris

<sup>3</sup> Les entreprises agroalimentaires, peu importe leur taille, étant dans le secteur secondaire, sont en fait des industries. Ce vocable est ainsi utilisé dans l'étude.

## ■ De milliers de microentreprises à quelques grandes industries dans chaque pays

Le secteur agroalimentaire reste peu étudié au niveau global et en termes de potentiel d'emplois, en dépit de quelques études filières. On dispose simplement de données sur le secteur formel qui représente une petite part de l'emploi et de l'activité du secteur. Notons cependant que le secteur de l'agro-alimentaire est l'une des branches qui emploient le plus au Cameroun. Cette contribution est d'autant plus remarquable qu'elle est en croissance soutenue (415 000 emplois en 2006, près de la moitié du secteur secondaire). Le présent rapport s'appuie notamment sur une étude réalisée en 2006<sup>4</sup> qui distinguait quatre grands types d'entreprises, ou industries, agroalimentaires :

- ▷ **Moyennes et grandes industries**, peu nombreuses avec un rôle important pour l'approvisionnement des marchés de masse dans les villes et des campagnes valorisant peu les produits locaux. Les minoteries et les huileries (dont raffinage d'huiles végétales importées) sont présentes dans les 4 pays ainsi que des industries de production de boissons gazeuses et d'eaux minérales. Le secteur laitier se développe avec des moyennes et grosses industries installées le plus souvent dans la capitale.

*Au Cameroun, un projet de la Chambre de Commerce et d'Industrie cherche à créer un réseau d'entreprises semi industrielles (moyennes entreprises) de transformation de manioc en gari, pour l'export et la consommation locale (nouveau concept d'entreprise industrielle en réseau).*

- ▷ **Petites entreprises industrielles, individuelles ou collectives**, porteuses de croissance économique, répondant notamment à une nouvelle demande urbaine pour des produits traditionnels sans risques sanitaires, emballés et étiquetés, avec une main d'œuvre salariée et un recrutement de personnel pour la vente, la gestion et la conduite des machines. Elles sont souvent créées par d'anciens salariés ou par des groupements féminins.

*Ce secteur est relativement récent et se développe assez lentement. On rencontre ces entreprises dans les centres urbains ou à périphérie (pour bénéficier de l'accès à l'électricité) particulièrement au Sénégal et au Cameroun. Elles mettent sur le marché des produits conditionnés à base de céréales (farine, semoule, couscous,...), manioc, légumineuses, des jus de fruits, des laits fermentés.*

- ▷ **Entreprises artisanales de prestations de services**, nombreuses en milieu urbain, elles proposent aux microentreprises ou aux ménages la mécanisation d'une opération de mouture, décorticage, râpage..., importante pour l'augmentation de la valeur ajoutée et la réduction du temps et de la pénibilité de la transformation domestique.

*Ces entreprises sont très présentes dans le secteur de la mouture des grains (mil au Sénégal, mais au Cameroun) et dans le décorticage (riz dans les 4 pays).*

- ▷ **Microentreprises** de petite taille (souvent individuelles), très nombreuses, économiquement et stratégiquement importantes (approvisionnement des villes/marché de masse, auto-emplois et revenus directs, valorisation de la production locale). Cependant les bailleurs considèrent souvent que l'intervention sur le secteur est difficile du fait du manque de structuration et du grand nombre d'unités.

*L'artisanat alimentaire représente plusieurs milliers de personnes (souvent des femmes) dans les filières céréales, tubercules, fruits en milieu urbain, et des activités saisonnières dans les villages (beurre de karité, huile de palme, riz étuvé,...).*

## ■ Une offre et des filières diversifiées

Le secteur agroalimentaire correspond à un certain nombre de grandes filières, présentes sur plusieurs pays. On distingue les filières basées sur les matières premières locales, en grande partie traitées par le secteur artisanal ou des petites entreprises, et les filières basées sur des matières premières importées, qui correspondent à un secteur agroindustriel dominé par les minoteries et brasseries qui sont en général les premières industries agroalimentaires du pays. Le « paysage » des entreprises et la répartition entre secteur artisanal, petites et micro entreprises, et agro-industries tend à être le même dans tous les pays.

<sup>4</sup> BROUTIN C., BRICAS N., 2006, *Agroalimentaire et lutte contre la pauvreté en Afrique subsaharienne, le rôle des micro et petites entreprises*, Éd. Gret, Réf. ETUD 30, ISBN 978-2-86844-165-2, 128 p., [http://www.gret.org/publications/ouvrages/infoomc/fr/editions\\_gret.html](http://www.gret.org/publications/ouvrages/infoomc/fr/editions_gret.html)

## ■ Principales filières (communes aux 4 pays étudiés)

	<p><b>Céréales locales « sèches » (mil, sorgho, maïs)</b>, notamment au Sénégal où 85% des produits sont vendus dans la rue et sur les marchés par des petites entreprises artisanales (farine, couscous) et 15% par des PME pour une demande urbaine de conditionnement amélioré (produits secs en sachets). Forte présence moulins proposant des prestations de services</p> <p><i>Produits céréaliers au Sénégal</i></p>
	<p><b>Riz</b> : une filière qui se développe en raison d'une demande croissante en partie couverte par des importations, filières locales de transformation avec des ateliers de décortilage, des rizeries, et des groupements d'éleveuses dans certains pays.</p> <p><b>Céréales importées</b> : blé dans les minoteries, malt dans les brasseries, ces industries dynamiques, approvisionnent les boulangeries, fournissent aussi couscous de blé et pâtes pour le marché local.</p>
	<p><b>Racines et tubercules</b> dont le <b>manioc</b> (bâton, cossettes, gari, water-foufou,...), filière principalement investie par le secteur artisanal (échec des unités industrielles avec produit peu compétitif, cher et goût non apprécié par la ménagère) ; les unités de prestation de services (râpage)</p> <p><i>Transformation du manioc au Ghana</i></p>
	<p><b>Oléagineux</b> avec notamment l'huile de palme (au Cameroun 60% de l'huile de palme produite par un secteur industriel très moderne, et le reste par des unités artisanales), huile d'arachide (Sénégal, concurrence entre huile traditionnelle et huile importée ou industrielle)</p> <p><b>Sucre et stimulants. Sucre.</b> Consommation en hausse en Afrique, la moitié est importée, et la production est fortement intégrée à la transformation : les cultures sur périmètres irrigués sont à proximité des raffineries.</p>
<p><b>Café, thé, cacao</b> dont la filière a été étudiée au Cameroun (production en hausse). Cette filière offre des perspectives de croissance et dans certains pays des possibilités de labellisation pour des marchés de niche à l'export</p>	
 <p><i>Jus de fruits, Sénégal</i></p>	<p><b>Les fruits</b>, avec une orientation export qui se développe pour les fruits frais ; des petites et micro entreprises pour les fruits transformés (profitant notamment des écarts de triage de la première filière) et les boissons à base de matières premières variées (fruits mais également gingembre, fleurs de bissap, etc.). Les unités industrielles fabriquent dans certains pays des jus de fruits à partir de jus concentrés importés.</p> <p><b>Boissons gazeuses</b> souvent en première place du secteur formel dans les pays étudiés, exclusivement matières premières importées. La production industrielle d'eau minérale (sachet, bouteilles de 1l, 5l) s'est développée ces dernières années</p>
	<p><b>Produits laitiers</b>, filière assez diverse, saisonnière le plus souvent, différents acteurs avec différents types d'approvisionnement (lait frais ou reconstitué à partir de poudre de lait pour la transformation à petite échelle, lait en poudre pour la transformation industrielle le plus souvent). Le lait fermenté et yaourt sont les produits les plus courants. Il existe aussi quelques unités de fabrication de fromages.</p> <p><i>Produits laitiers au Sénégal</i></p>
	<p><b>Viande et poisson.</b> La transformation des produits halieutiques est dominée par le secteur artisanal (poisson séché, fumé,...) au Sénégal. Les industries de la viande sont également très importantes au Cameroun (la VA la plus élevée du secteur formel AA) : abattoirs, production artisanale de viande séchée et quelques charcuterie (secteur qui se développe aussi à Madagascar).</p> <p><i>Etal de poisson séché à Madagascar</i></p>
<p><b>Epices et condiments.</b> 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).</p>	



## ■ Les marchés alimentaires en Afrique : des opportunités mais des marchés de masse mal connus

Les marchés alimentaires urbains et ruraux sont mal connus, du fait d'études partielles. Une étude globale récente d'Afristat<sup>5</sup> éclaire pourtant plusieurs résultats : les modes d'alimentation changent, vers plus de riz notamment, y compris en zone rurale ou dans les villes secondaires (augmentant les importations) ; les consommateurs des classes aisées des marchés urbains (capitales, grandes villes, villes secondaires) ont besoin d'être rassurés sur la qualité des produits alimentaires qu'ils consomment ; le secteur informel domine l'approvisionnement des villes en produits transformés à partir de matières premières locales. A part cette étude, les données restent encore très lacunaires. On peut toutefois supposer que la présence de petites industries et de groupements locaux est un indicateur d'opportunité économique. Ainsi au Cameroun, on trouve plusieurs petites unités (ONG, groupements, petites industries) de transformation du cacao. Cela confirme une certaine rentabilité de cette activité, et opportunité de créer de nouvelles entreprises sur ce secteur.

L'étude d'Afristat montre que les marchés intérieurs africains se sont beaucoup développés. Un enjeu est maintenant la captation de la valeur ajoutée des produits d'exportation, à travers la formation des agriculteurs réalisant **les premières transformations post-récolte**. C'est en effet souvent au niveau des premières étapes de la transformation que se détermine la qualité du produit final (aux étapes de tri, de fermentation et séchage du cacao et du café par exemple). Ces transformations sont faites par les agriculteurs.

## ■ La nécessité de développer le capital humain et d'appuyer le développement de l'entreprise

Les contraintes au développement et à la compétitivité des entreprises agroalimentaires sont nombreuses. On peut citer :

- L'insuffisance et l'inadaptation des infrastructures ;
- Des démarches administratives lourdes et un niveau d'imposition trop élevé ;
- Le manque de système de contrôle et de normalisation, faute de moyens. Les produits locaux échappent souvent à tout contrôle, et les agro-industries font appel aux laboratoires locaux ;
- L'indisponibilité des matières premières agricoles en qualité et quantité ;
- Un marché important mais peu accessible en raison de manque de solvabilité de la demande et de difficulté de libre circulation régionale des produits.

Le rôle du renforcement du capital humain et les enjeux de son développement sont généralement peu mis en avant. Le renforcement du capital humain de manière globale est particulièrement important pour les secteurs des petites industries et de l'artisanat, qui n'ont pas les moyens de recourir à une formation « ad hoc » comme peuvent le faire les industries plus structurées.

Dans ce secteur, les chefs d'entreprise sont souvent d'anciens salariés, fonctionnaires, ou des personnes qui ont émergé comme leaders d'initiatives (par exemple dans les petites industries collectives – groupements- de beurre de karité au Burkina Faso). Ils ne disposent pas en général de toutes les compétences managériales et concernant la vente des produits. De ce fait, leurs entreprises ne se développent pas à la hauteur de leur potentiel.

- ***Dans les moyennes et grandes industries***, la gestion internalisée des procédés de production modernes suppose un apprentissage fort, la gestion des inputs est complexe (approvisionnement en matière première, disponibilité de l'électricité), la compétition sur les marchés de masse ouverts à l'import est forte. ***Mais la connaissance des besoins est mieux connue, exprimée et anticipée*** (mise à niveau législation, maîtrise mécanisation et automation). Les initiatives des bailleurs de fonds et les acteurs nationaux se concentrent aussi souvent davantage sur ce secteur que celui des petites industries ou de l'artisanat (par exemple les programmes de « mise à niveau » au Sénégal ont touché uniquement les moyennes et grandes

---

<sup>5</sup> Importance et structure du marché alimentaire en Afrique de l'Ouest, 2012, Claude Tchamda (Afristat, Bamako), Madior Fall (Afristat, Bamako), Marie-Cécile Thirion (AFD, Paris), Nicolas Bricas (Cirad, Montpellier).

entreprises. Les outils des bailleurs de fonds (par exemple le crédit, et notamment PROPARCO) souvent ne considèrent que des entreprises suffisamment structurées. Les petites industries agroalimentaires (au sens de ce rapport) n'en font pas partie malgré leur potentiel de développement.

- **Les petites industries agroalimentaires**, semi-industrielles doivent améliorer leur **compétitivité** sur leurs marchés ; amélioration de **la gestion** et des **compétences techniques** aux postes opérationnels; **l'hygiène et sécurité** pour les compétences au poste. L'approche de formation initiale peut être pertinente. L'intervention est plus aisée que dans le secteur des microindustries individuelles en raison de la taille restreinte (quelques dizaines par filières et par pays), mais les bailleurs sont encore peu présents.
- **Les enjeux dans les microentreprises ou artisanat alimentaire sont de développer l'empowerment<sup>6</sup> des femmes**, la connaissance de **l'environnement économique local**, les **compétences de gestion et techniques** (qualité sanitaire, capacité d'innovation) à diffuser par les organisations. Une approche couplant reconnaissance des acquis de l'expérience et acquisition de nouvelles compétences, techniques comme en gestion, serait des plus pertinentes. On note cependant une difficulté globale d'intervention sur ce secteur (coût) liée au grand nombre de petites unités.
- Pour **l'artisanat de prestation de services**, il s'agit notamment **d'améliorer les capacités d'entretien et de réparation des matériels, de gestion** de petit atelier et d'application de bonnes pratiques de production, par une formation initiale adaptée des jeunes, qui peut se faire sous un mode traditionnel d'apprentissage, rénové, et la formation continue des salariés.

## Potentiel d'emplois et métiers porteurs identifiés

Les métiers porteurs identifiés par les acteurs concernés<sup>7</sup> lors des études de cas sont assez similaires :

- **Moyennes et grandes industries** : Potentiel d'emploi limité en raison du faible nombre d'entreprises dans les pays étudiés. Les besoins sont parfois difficiles à couvrir faute de formation initiale (ou continue) : assez peu de difficultés pour recruter le personnel d'encadrement (commerciaux, administratifs, responsable qualité environ Bac+2), mais beaucoup pour **les techniciens sur les machines** (environ bac+2), et **ouvriers spécialisés** (niveau V CAP/BEP, renforcement sur hygiène et démarche HACCP).

### Exemple : transformation industrielle des fruits à Madagascar



Trois entreprises de taille moyenne (10 à 50 salariés) – Gam, Trans-Export et les fruitiers de Madagascar – et trois grandes industries (plus de 50 employés): Codal, Exofruitmad, Leco-fruit, 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 ; en fruits au sirop et diverses conserves de fruits et légumes sous emballage en verre, en boîte métallique, en chutney et confitures vendues en pots de verre, barquette individuelle, en coupelle, pâtes de fruit et fruits séchés. Les procédés font de plus en plus appel à des équipements automatisés (matériels importés).

C'est le cas également d'autres industries de transformation du lait et des épices. Toutes ces industries regroupées au sein du Syndicat des industries de Madagascar (SIM) soulignent la difficulté à trouver du personnel formé pour la manipulation et l'entretien des machines. Elles assurent leur formation en interne mais se trouvent confrontées à des fréquents départs (ouvriers et techniciens formés cherchent à changer d'entreprises en demandant un salaire plus élevé). Elles souhaitent donc qu'une formation soient mis en place pour éviter la concurrence entre les industries et fidéliser leur personnel.

<sup>6</sup> « empowerment » ou « potentialisation » renvoie à la possibilité des individus de faire valoir et de défendre leurs points de vue et leurs souhaits aux différents échelons de la société.

<sup>7</sup> Les institutions concernées par l'agroalimentaire et la formation professionnelle, les partenaires techniques et financiers de ces domaines, les entreprises et leurs représentants, les jeunes, les structures de formation, les services d'appui aux entreprises



- **Petites industries.** Le niveau de qualification est moins normé et plus faible. Le métier porteur le plus important est le *manager y compris pour les entreprises collectives* (maîtrise de la chaîne de production et de la qualité). Les autres métiers identifiés sont le conducteur de machines (surtout pour les céréales), l'ouvrier de production, et le commercial.

**Exemple - Joss Mah, transformation de manioc dans la région de Kumasi/Ghana**

*Créée en 2005, l'entreprise emploie en 2011 25 personnes : 15 agriculteurs et 10 personnes pour la transformation du manioc en gari et en farine. C'est la plus grande industrie de la région.*

*Ses principaux objectifs sont de produire de la farine de haute qualité, à plus forte valeur ajoutée, et d'intensifier la production. L'équipement, non existant pas dans le pays, et les capacités en management représentent des enjeux importants.*



- **Microindustries.** Revenus faibles, irréguliers qui peuvent remettre en cause le fait qu'elles génèrent des « métiers porteurs ». On note cependant *des créneaux importants dans certaines filières* (par exemple le manioc au Cameroun – voir l'exemple ci-dessous) avec un fort besoin d'appui dans l'hygiène et les techniques de vente. Le soutien aux groupements de femmes au sein desquels l'activité est individuelle (manioc, karité, fruits) est également important.

**Exemple – le bâton de manioc au Cameroun**

*Au Cameroun, le bâton de manioc est un des aliments de base de la population, tant en zone rurale qu'en ville. A la faveur de la crise, ce produit autrefois essentiellement rural retrouve sa place en ville. Il existe un très fort réseau de femmes artisanes qui approvisionnent Yaounde en bâton de manioc. Les consommateurs urbains se rassurent sur la qualité et l'hygiène en achetant seulement à certaines vendeuses en estimant qu'elles proposent des produits de qualité, mais ceci n'est pas suffisant.*



[www.africapresse.com/miondo-baton-de-manioc](http://www.africapresse.com/miondo-baton-de-manioc)

*Un « métier porteur » identifié est celui d'intermédiaire entre production rurale et commercialisation urbaine. Il s'agit d'organiser la production de bâtons de qualité, respectant des bonnes pratiques d'hygiène, éventuellement conditionnés pour pouvoir entrer dans les supermarchés, et d'organiser leur vente par un réseau de femmes artisanes. Ce métier, exercé en auto-emploi, peut évoluer vers celui de manager de petite industrie.*

- **Métiers porteurs en appui aux industries agroalimentaires.** Fabrication et maintenance de petits équipements de transformation (surtout en milieu rural, pour introduire et diffuser l'innovation) ; **conseillers d'entreprise** (développer une offre de formation généraliste, mais souvent les MPE ne peuvent se payer le service, donc besoin d'une politique de co-financement pour les MPE)

**Exemple – La fabrication et la maintenance de matériels agricoles / Fondation Gratis au Ghana**

*La Fondation Gratis promeut l'industrialisation par le développement et la diffusion de technologies – notamment de transformation agroalimentaire dans les industries, en particulier les petites et moyennes. 23 centres proposent leurs services. Par exemple à Kumasi :*

- *Formation de jeunes déscolarisés par un apprentissage de 3 ans et un suivi suite à la formation une fois employés ou ayant créé leur activité ;*
- *Recherche, design et développement d'équipements améliorés : adaptation/descente en gamme de grosses machines, organisation de formations continues de fabricants professionnels sur la fabrication et l'entretien des nouveaux équipements) ;*
- *Transformation pour les agriculteurs.*



*Gratis a ainsi constitué avec le temps un réseau d'anciens élèves et de fabricants professionnels, dont un des enjeux majeurs est de proposer des produits et services de proximité aux entreprises, y compris en zones reculées, adaptés à leurs besoins et compétitifs.*

*De telles structures, à mi-chemin entre entreprises de production, centres de formation et structures fédérant les professionnels du secteur existent dans les pays : Acaméca à Madagascar, au Cameroun, ITA (plus marginalement) au Sénégal. Ces modèles économiques et sociaux sont particulièrement intéressants, car ces structures, qui portent un objectif social, parviennent à se pérenniser dans ces pays.*

## **Des systèmes d'enseignement et de formation techniques et professionnels déconnectés des besoins du secteur privé**

### **■ Des processus de réformes en cours dans les pays**

Si la majorité des pays d'Afrique subsaharienne, et notamment les quatre étudiés affichent une volonté de répondre aux besoins en compétences de leur économie, les systèmes éducatifs (éducation et formation technique et professionnelle/EFTP) ne proposent pas des réponses suffisantes et adaptées aux enjeux de qualification. Il ne semble pas y avoir de constat partagé entre les entreprises et les dispositifs de formation sur les manques de qualification, et le dialogue entre sphères institutionnelles et économiques est faible.

- *Le Ghana et Madagascar n'ont pas à proprement parler de rénovation en cours de leur système d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP). Le Ghana n'a pas encore de politique nationale d'EFTP ou de programme de réforme, mais c'est à l'agenda politique. Ainsi le Cotvet<sup>8</sup>, qui coordonne et supervise tous les aspects de l'EFTP dans le pays, s'est engagé en 2010 dans la mise à jour du projet de politique de l'EFTP datant de 2004. Il a notamment adopté l'Approche Par Compétences et a ouvert un chantier devant mener à un cadre national de qualifications. Le cadre institutionnel malgache du système d'EFTP est depuis 2010 rattaché au ministère de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle (METFP). Le blocage institutionnel du pays empêche toutefois d'avancer dans les réformes.*
- *Au Cameroun et au Sénégal, la volonté est exprimée de faire évoluer la formation afin qu'elle réponde plus et mieux aux besoins des entreprises. Au Cameroun, l'EFTP est intégré à la Stratégie sectorielle de l'éducation et donc traité comme un secteur transversal avec une vingtaine de secteurs ministériels développant leurs structures de formation sans réelle concertation. Au Sénégal, une réforme en profondeur est en cours depuis 2002 visant l'accroissement de l'offre, l'adéquation des profils des formés aux besoins du marché du travail et l'amélioration du pilotage du système.*

Les partenaires au développement sont fortement impliqués dans l'accompagnement à la conception et la mise en œuvre des réformes. Leurs interventions sont généralement attentives à développer une offre de formation répondant aux besoins des secteurs prioritaires et aux contextes et potentiels des territoires. Ces interventions sont toutefois souvent peu coordonnées. Les organisations régionales africaines, politiques et économiques participent à promouvoir une approche concertée entre pays sur les problématiques de l'emploi et de l'acquisition de socles de compétences par la formation professionnelle. Aux niveaux des pays, une majorité de projets mis en œuvre avec l'appui de partenaires au développement vise l'appui aux secteurs de l'économie les plus porteurs de développement et d'emploi et touche aussi bien le secteur formel que le secteur informel. L'entrée en emploi devient l'indicateur premier autour duquel s'organisent de nouveaux modes de formation, y compris à travers l'apprentissage rénové. Cette diversité de l'offre alimente positivement les réformes de l'EFTP. En général, les fonds de cofinancement de la formation font partie intégrante des actions et sont abondés pour accompagner certaines de leurs composantes à titre démonstratif. Ces projets sont toutefois peu orientés sur l'agroalimentaire.

---

<sup>8</sup> Le Council for Technical and Vocational Education and Training. Son principal objectif est de formuler des politiques pour le développement des compétences à travers tout le spectre de l'éducation secondaire et supérieure, dans les secteurs formel, informel et non formel.

## ■ L'ETFP encore insuffisamment pris en compte et peu en lien avec l'emploi

L'offre d'ETFP dans les 4 pays étudiés se caractérise par des points communs :

- ▷ Des **portions congrues des budgets** éducatifs (7% Sénégal, 1,4% Cameroun, 0,8% Ghana)
- ▷ Un **système de formation écartelé** entre différentes tutelles ministérielles.  
*Au Ghana, 200 structures publiques de formation se répartissent entre les tutelles du ministère de l'Education (38 centres), du ministère de l'Emploi (137) et de neuf autres ministères.*
- ▷ Une **disparité géographique** de l'offre, concentrée dans les grandes villes.
- ▷ Une **offre restreinte**, encore peu diversifiée, **peu mise en résonance par rapport aux secteurs prioritaires** et aux contextes et potentiels des territoires et peu arrimée aux besoins en compétences des économies malgré la volonté affichée de prendre en compte et de valoriser tous les modes d'acquisition de compétences, notamment via le renforcement et la reconnaissance de la formation par apprentissage.
- ▷ **De multiples opérateurs privés** (associations, ONG, entreprises, structures confessionnelles, etc.).  
*Ils prédominent très largement à Madagascar, avec un rôle important de l'offre confessionnelle (94% des effectifs). On note une particularité au pays, où les entreprises développent des offres privées, en réponse au manque de répondant institutionnel à leurs besoins du système d'EFTP. Aussi, les effectifs et niveaux de formation entre métiers à faibles qualifications, techniciens et ingénieurs sont déséquilibrés par rapport aux besoins de l'économie. De nombreux acteurs proposent des formations continues pour les personnes avec un faible accès aux établissements de formation.*
- ▷ Les **entreprises et leurs représentants en général sont peu impliqués** dans la conception et le pilotage des réformes malgré une volonté politique affichée. Les organisations professionnelles sont faibles et peu sont en capacité de jouer leur rôle de contribution à la conception, au suivi et au pilotage des systèmes d'EFTP  
*Le Ghana se distingue par la participation des organisations professionnelles (Ghana Industries et Ghana Employers' Association) au pilotage de l'EFTP (mais pas sur la conception du système).*
- ▷ Des partenaires au développement fortement impliqués mais peu coordonnés.

## ■ La formation par apprentissage, première voie d'acquisition de compétences mais peu reconnue

Si l'apprentissage traditionnel commence à être reconnu au Sénégal, ce n'est pas le cas au Ghana ou à Madagascar.

*Au Sénégal, l'apprentissage est au cœur de la politique d'État. Il est question depuis plusieurs années d'intégrer l'apprentissage traditionnel dans un cursus diplômant par la validation des acquis de l'expérience (VAE), en tirant les leçons des expériences d'apprentissage rénové. La plupart des formations agroalimentaires s'adressent à un public d'adultes déjà en activité.*

*Au Ghana, malgré une volonté affichée et l'importance de ce mode de formation, la formation par apprentissage n'est ni réglementée ni reconnue formellement. Les partenariats entre structures de formation et entreprises sont quasiment inexistantes et le gouvernement soutient relativement peu ce mode de formation. La réforme compte introduire l'approche par compétences et créer des passerelles avec le système formel d'EFTP. Plusieurs programmes gouvernementaux cherchent à améliorer la formation par apprentissage, à encourager la création d'entreprise ou la qualification pour être employés sur des secteurs estimés porteurs, dont l'agroalimentaire fait partie.*

*A Madagascar, le blocage institutionnel actuel fait que la volonté du gouvernement d'aller vers une reconnaissance des compétences acquises en secteur informel n'avance pas, pourtant définie dès la création du METFP. On note des avancées minimales vers la reconnaissance de ces modes de formation et sur les métiers de base. Ainsi, un répertoire métiers et compétences de base a été conçu par le BIT, qui comprend 10 métiers de la transformation agroalimentaire.*

## ■ L'approche par compétences encore peu mise en œuvre

Le développement dans les pays de l'approche par compétences (APC) - qui part des compétences nécessaires dans un domaine ou une pratique pour définir ensuite un curriculum - est une voie indispensable pour l'adaptation des systèmes d'ETFP d'ASS où la majorité de l'acquisition des compétences se fait sur le tas. Pourtant, s'il semble évident que les entreprises ont un rôle central à jouer dans une telle approche, elles sont dans les faits peu impliquées dans les pays d'étude.

*Au Ghana, les programmes des établissements de formation professionnelle ont été élaborés suivant l'APC mais ils ne sont pas toujours appliqués au niveau des établissements, notamment car peu de sensibilisation et de formation sont réalisées au niveau des ressources humaines.*

*Au Cameroun, le Minefop a adopté en septembre 2007 un guide méthodologique portant sur l'élaboration des référentiels de formation pour être adopté par tous les acteurs de l'ETFP et 70 formateurs doivent être formés.*

*Le Sénégal a initié en 2009 une réforme curriculaire visant à accroître l'employabilité des jeunes, basée sur l'APC, avec des efforts sur l'appropriation par les formateurs.*

*A Madagascar, le MENRS a mis en œuvre la réforme du système FPT dans le cadre de laquelle le perfectionnement des formateurs, la mise en œuvre de l'APC et un cadre pour autonomiser les centres de formation ont été initiés.*

De plus il n'existe de cadre national de qualifications dans aucun des pays d'étude, ce qui compromet la structuration de l'offre nationale de formation.

*Au Ghana, l'ETFP couvre les niveaux secondaire et supérieur, avec 200 structures publiques de formation et 450 structures privées reconnues ou non. Cette multitude de structures, l'existence de plusieurs standards de certifications et l'absence de révision des curricula depuis 25 ans rendent peu lisibles les diplômes et certifications. Il existe par ailleurs des partenariats directs entre structures de formation et entreprises, sans cadre politique clair.*

## ■ Une offre de formation agricole et rurale qui se développe

Dans les quatre pays, la formation agricole et rurale relève du ministère en charge de l'Agriculture.

*A Madagascar, la stratégie Nationale sur la Formation Agricole et Rurale est focalisée sur le projet Formaprod du Fonds International de Développement Agricole (Fida) qui cible essentiellement les techniciens. L'offre privée est prédominante, surtout composée de structures associatives et confessionnelles (une centaine, contre une demi-douzaine de centres publics).*

*Le Cameroun met en œuvre une Stratégie de Développement du Secteur Rural intégrant la formation de 13 000 producteurs en activité par an, et la formation et l'installation de 15 000 jeunes. Le dispositif public camerounais de formation agricole (ministère de l'Elevage, des pêches et des industries animales) s'appuie sur des centres formant des producteurs et sur des établissements de formation initiale préparant à des diplômes techniques sous tutelle du ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (35 centres) et du ministère de l'Elevage (16 centres).*

*Au Sénégal, d'importants efforts pour la formation rurale ont été réalisés et une mission spéciale confiée au Bureau de la Formation Professionnelle Agricole, qui supervise et coordonne l'ensemble des structures de formation professionnelle agricole.*

## ■ Une offre de formation dans le secteur agroalimentaire très limitée

La formation agroalimentaire est relativement absente de l'offre de formation dans les quatre pays : elle est (quasi)absente du système formel d'ETFP, du système d'apprentissage et (quasi)absente de la formation rurale et agricole. Elle est surtout proposée sous impulsion privée. Elle se limite essentiellement à des formations supérieures (niveaux BTS, technicien intermédiaire bac+2 et ingénieur bac+5) ou à des formations continues courtes, ponctuelles et non intégrées dans des parcours de formation.

*A Madagascar, l'offre de formation agroalimentaire est principalement portée par des instituts supérieurs (publics ou privés) dépendant du MES et forme aux niveaux BTS ou ingénieur.*

*Au Cameroun il existe principalement des formations de niveau ingénieur (Ensai de Ngaoudere), de niveau licence (IUT de Douala), et niveau post-bac (ISSBA, technicien supérieur en agroalimentaire).*

*Au Sénégal, quelques formations diplômantes en agroalimentaire existent mais surtout sur des niveaux supérieurs ou axées uniquement sur le secteur de la restauration/hôtellerie.*

*Au Ghana, seule l'Université du Ghana propose un enseignement en technologie alimentaire (Food technology) et en post-récolte (crops sciences).*

Il existe *peu d'offre de formation initiale ou diplômante* sur les premiers niveaux. Les offres de formation agroalimentaire ne sont prises en considération ni dans l'EFTP, ni dans la formation agricole et rurale, ni dans les formations artisanales et par apprentissage. Les formations traditionnelles, sur une base de transmission familiale, dominent aux bas niveaux, mais ne sont ni organisées ni reconnues.

Au-delà de la reconnaissance des compétences des opérateurs agroalimentaires, il existe un *enjeu de qualité et de traçabilité des produits*. Le Sénégal a pris des options fortes et avance en matière d'évaluation certificative offrant une possibilité de prendre en compte les acquis des apprenants dans le cadre d'une validation des acquis de l'expérience.

*L'offre de formation continue est également peu développée*. En général, des structures proposent des formations professionnelles continues en techniques de production lorsqu'elles disposent déjà de ces équipements. Les formations, parfois trop académiques ou trop techniques, ne sont pas toujours adaptées aux petites entreprises et n'abordent souvent pas les questions de gestion et de commercialisation, peut-être à cause d'un faible dialogue entre les OP et les organismes d'appui ou de financement qui conçoivent les contenus. Différentes initiatives sous forme de projets appuyés par des bailleurs étrangers proposent des formations continues modulaires et des appuis/conseils aux producteurs, aux jeunes et aux femmes mais la plupart de ces formations ne donnent lieu qu'à une attestation et il y a rarement d'objectifs précis d'acquisition de compétences et pas de contrôle en fin de formation.

## **Conclusion : une faible prise en compte des besoins du secteur informel**

**L'offre de formation technique formelle s'adresse plutôt aux industries structurées capables d'identifier leurs besoins de formation et de mobiliser des prestations** de renforcement de capacité en cas de besoin. Elle demeure cependant incomplète (pas d'offre de formation pour le métier d'ouvrier qualifié et pour le technicien).

Les très nombreuses micro et petites industries actives dans les filières agroalimentaires sont fonctionnent plutôt sur un mode de **formation par apprentissage informel ou sur le tas**. Des formations courtes leur sont proposées par la société civile (projets, ONG). **La non reconnaissance du métier d'artisan agroalimentaire** entraîne une difficulté de classification des métiers et de connaissance objective du tissu et du poids économique des micro entreprises. Aucune offre ne correspond aux deux métiers porteurs identifiés (manager et machiniste).

Il paraît impératif de **travailler à l'émergence d'une offre de formation conçue en concertation entre les professionnels** de la transformation agroalimentaire et les centres de formation, qui permette également la reconnaissance des compétences des professionnels. Ce travail pourrait être conduit via les organisations professionnelles actives dans les différents types d'entreprises.



Centre de formation Bevalala - Madagascar

## Deux recommandations générales sur la place de l'artisanat et la définition de référentiel de qualification

### ■ La reconnaissance de la place de la petite industrie alimentaire dans l'économie et appui à l'émergence d'organisations professionnelles

L'enjeu est à la fois de mieux faire correspondre les comptes nationaux avec la réalité des activités économiques du pays et de reconnaître l'importance et la légitimité de ce secteur dans les politiques d'éducation, de formation et de développement. Plutôt que de mettre en œuvre des recensements exhaustifs et des enquêtes sur échantillon, fastidieux et longs (peut être un objectif à plus long terme), deux pistes peuvent être explorées pour estimer le poids économique de ce secteur. La première consiste à estimer l'importance du secteur par l'analyse des enquêtes sur les dépenses des ménages comme cela a été exploré dans l'analyse des marchés alimentaires (étude Afristat/Cirad/Afd). La seconde est de procéder à petite échelle, en identifiant les métiers et les activités sur un territoire ou dans une filière en estimant leur chiffre d'affaires et la valeur ajoutée générée par ces activités.

Une meilleure prise en compte des besoins d'appui au développement de ce secteur suppose également **l'existence d'acteurs sociaux organisés**. Pour cela, les États doivent s'engager dans l'appui à l'émergence d'organisations professionnelles et s'assurer de leur participation dans les cadres de concertation avec le secteur privé - notamment en matière de conception, de mise en œuvre et de suivi des systèmes d'EFTP. L'organisation des activités doit reposer et s'articuler avec une structuration au niveau local (régions, zones, bassins d'activités) pour renforcer la crédibilité et la représentativité des organisations nationales et l'adaptation aux problématiques locales ainsi que par filière pour envisager des concertations interprofessionnelles. Dans de nombreux pays africains, les services de l'État, les chambres consulaires, les agences nationales de promotion du secteur privé, ont également besoin de renforcer leurs capacités et leur connaissance de ces activités pour pouvoir pleinement assumer leurs fonctions et être en mesure de reconnaître la contribution de ce secteur au développement économique du pays.

### ■ La définition d'un référentiel de qualifications et de formations par métier

La première étape est d'identifier les métiers dans les filières agroalimentaires, notamment dans la transformation à petite échelle. Dans le cadre d'une étude réalisée en 2003-2004 pour le Ministère français des affaires étrangères<sup>9</sup>, une esquisse de nomenclature a été élaborée où on retrouve quelques métiers figurant déjà dans les textes législatifs du Sénégal sur l'artisanat. Elle pourrait servir de base pour préciser avec l'administration et les organisations professionnelles les métiers de l'artisanat alimentaire et leur prise en compte dans le Roame.

A partir de la définition des métiers, il est nécessaire d'engager un travail d'élaboration d'un référentiel de compétences et de formation. Ce travail mené avec les organisations professionnelles doit permettre de définir les compétences nécessaires à partir d'une analyse des activités. Ces compétences ne sont pas uniquement techniques mais renvoient également à l'éducation de base (lire, écrire, compter mais également conditions de travail, hygiène, législation). La définition au Sénégal du **référentiel métier du transformateur de produits** conçu avec l'appui de LuxDev et les référentiels de formation des agents qualifiés en transformation et conservation agro-alimentaire pour le niveau CAP (3 ans d'enseignement) réalisés pourraient servir de base pour développer les autres référentiels.

---

<sup>9</sup> Artisanat alimentaire et lutte contre la Pauvreté en Afrique sub-saharienne (ALPA), Cécile Broutin/Gret, Nicolas Bricas/Cirad



## Des propositions/recommandations opérationnelles

On constate de façon assez partagée dans les quatre pays étudiés, et plus largement en Afrique subsaharienne, un manque d'informations sur le marché du travail, sur les besoins en compétences des entreprises et sur les besoins en formation. Les réformes en cours de l'EFTP prennent par ailleurs assez peu en considération les secteurs porteurs des économies et encore moins l'agroalimentaire, et elles associent peu – que ce soit sur la conception, le suivi ou le pilotage – les professionnels des secteurs concernés (sauf peut-être au Ghana, anglophone, avec une intégration relative des entreprises). Enfin, la similitude entre les pays des besoins en qualification non répondus par le système éducatif et de formation, et leur nature transversale non liée à des filières particulières, conduit à poser l'hypothèse que la conception et la mise en œuvre de formations pourront en partie être mutualisées.

### ■ Encourager le développement de formations techniques sur la base du tutorat et de l'apprentissage de type dual

Aux premiers niveaux de qualification et pour les plus petites et microindustries, il s'agirait de faire évoluer les modes de transmission de compétences dans l'agroalimentaire – encore traditionnels et familiaux - vers **des apprentissages de type dual**, permettant une alternance entre centre de formation/théorie et entreprise/pratique. Cela ferait entrer de plain pied l'agroalimentaire dans les offres d'EFTP. L'enjeu étant de développer l'offre en milieu rural et semi-urbain et non uniquement dans les grands centres.

A ce besoin de formation pour la jeunesse se couple celui des professionnel(le)s en activité, fondamental pour dynamiser et structurer ces activités et d'autant plus crucial que ces métiers sont peu attractifs pour les jeunes et que leur potentiel de développement doit être mis en exergue. L'offre la plus appropriée pour former des managers de petites industries semble être la formation continue, dispensée sous forme de **tutorat/coaching auprès des managers et en situation de travail**, portant sur les normes, la qualité et les procédés de fabrication, la gestion de l'entreprise, la fonction commerciale, qui manquent souvent aux managers auparavant salariés.

Aux niveaux de techniciens supérieurs, il semble indispensable de développer une **offre de formation de cadres/superviseurs à des niveaux bac+2** pour répondre aux besoins de conduite d'équipements

### ■ Reconnaître les compétences acquises par tous les modes d'acquisition de qualifications (formation formelle, non formelle, informelle)

Aucun des pays étudiés ne reconnaît les compétences acquises par la voie professionnelle même si globalement l'ensemble des pays d'Afrique subsaharienne va dans cette direction. L'enjeu est triple : d'une part il s'agirait de structurer et de s'appuyer sur les modes de transmission de compétences existants afin de renforcer les compétences transmises et de faire déboucher ces modes de transmission sur une certification. Dans un second temps l'enjeu se situe sur le positionnement de cette reconnaissance (certificat) dans la nomenclature éducative existante. Il se situe enfin, et surtout, sur le processus : cette reconnaissance doit être conçue et mise en œuvre en associant fortement les professionnels concernés. L'alternance serait une voie privilégiée à la fois pour dispenser une formation ancrée sur les réalités professionnelles et pour que ces formations soient proposées à un coût soutenable pour l'Etat, en renforçant les artisans d'accueil (formation continue, voire appui technique) et les structures de formation et en se concentrant sur le niveau post-primaire (avec une articulation avec BEP/CAP) et le niveau de technicien/cadre intermédiaire (avec des passerelles avec des diplômes à bac+2).

Enfin, un constat fait en Afrique subsaharienne est que la formation professionnelle, notamment sur les faibles niveaux, ne suscite pas l'envie et est généralement un choix par défaut. Ceci est encore plus vrai pour les métiers de l'agroalimentaire, peu attractifs car mal connus. Il est donc essentiel de changer cette image à la fois des métiers et de la formation afin de les revaloriser. Ceci peut passer par la communication sur des exemples de réussite. Ceci doit passer par la reconnaissance des compétences et qualifications des professionnels.

■ **Coordonner les stratégies et actions afin que les appuis et la formation dans le secteur AA soient pris en compte**

Les Etats prennent peu en main la formation dans le secteur agroalimentaire : le ministère en charge de l'Agriculture s'occupe de la filière en amont (la production), le ministère en charge d'assurer le développement du secteur industriel prend peu en compte la formation et privilégie les entreprises de plus grande taille, et celui en charge de l'Artisanat inclut rarement les activités agroalimentaires. Il est donc nécessaire qu'un ministère porte les actions de formation des petites entreprises agroalimentaires en associant les autres ministères.

Il est également nécessaire de mettre en place des dispositifs de coordination des différentes initiatives en privilégiant une approche territoriale (bassins d'emploi) : appui aux entreprises, formation professionnelle et approches sectorielles/filières.

