



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE  
SECRETARIAT GENERAL

PROGRAMME DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET  
D'AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ AGRICOLE

## Projet de guide méthodologique pour l'élaboration d'une proposition de stratégie régionale de formation agricole et rurale (SRFAR)

**Novembre 2015**



**Bertrand WYBRECHT** (MAAF/DGER, chef du bureau des relations européennes et de la coopération internationale)

**Louis BIANNIC** (Directeur de la DAAF Réunion)

**Christophe LESUEUR** (Montpellier Supagro)

**Yvan LEFEUVRE** (DAAF-Réunion, chef du service Territoires et Innovation)

**Pascal NOUVET** (DAAF-Réunion, chargé de coopération régionale)

# Table des matières

<b>1 CONTEXTE ET ENJEUX DU GUIDE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>3</b>
1.1 LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE NATIONALE DE FORMATION AGRICOLE ET RURALE.....	3
1.2 LE PROJET FORMAPROD.....	4
1.3 OBJECTIF DU GUIDE MÉTHODOLOGIQUE.....	4
<b>2 PILOTER LE PROJET D'ÉLABORATION DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES REGIONALES DE LA FAR.....</b>	<b>5</b>
2.1 CONSTITUER L'ÉQUIPE D'ANIMATION DE L'ATELIER AU NIVEAU RÉGIONAL.....	5
2.2 RECUEILLIR LES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE PERMETTANT DE DÉCRIRE LE TERRITOIRE RÉGIONAL ET LE SYSTÈME DE FORMATION EN PLACE .....	6
2.3 PLANIFIER L'ÉLABORATION DE L'ATELIER AVEC UN PANEL D'ACTEURS RÉGIONAUX.....	6
2.4 RÔLE ET POSTURE DE L'ANIMATEUR.....	7
<b>3 DÉCRIRE LE TERRITOIRE RÉGIONAL.....</b>	<b>8</b>
3.1 DONNÉES ADMINISTRATIVES ET DÉMOGRAPHIQUES.....	8
3.2 DONNÉES DU MILIEU PHYSIQUE.....	8
3.3 CARACTÉRISATION DES ACTIVITÉS AGRICOLES ET PASTORALES.....	9
3.4 IDENTIFIER LES PRESSIONS NATURELLES ET ÉCONOMIQUES.....	9
3.5 SYNTHÈSE GRAPHIQUE DES DONNÉES.....	9
<b>4 ANALYSER LE TERRITOIRE PAR LA METHODE AFOM.....</b>	<b>11</b>
4.1 DÉFINITION DE LA MÉTHODE AFOM (ATOUTS, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS, MENACES).....	11
4.2 MENER L'ANALYSE AFOM PAR DISTRICT.....	11
4.3 SYNTHÉTISER LES INFORMATIONS ET IDENTIFIER DES TERRITOIRES COHÉRENTS.....	12
<b>5 CARTOGRAPHIER LES PROCESSUS METIERS REGIONAUX.....</b>	<b>15</b>
<b>6 ANALYSER LE SYSTÈME DE FORMATION RÉGIONAL .....</b>	<b>17</b>
6.1 EXPLOITER LES INFORMATIONS DÉMOGRAPHIQUES DU TERRITOIRE.....	17
6.1.1 <i>Le principe de l'analyse de cohorte.....</i>	17
6.1.2 <i>Les données nécessaires et leur source.....</i>	17
6.1.3 <i>Exemple de la région Melaky.....</i>	18
6.2 ANALYSER LE SYSTÈME DE FORMATION EXISTANT SUR LE TERRITOIRE D'ÉTUDE.....	20
6.2.1 <i>Recenser les dispositifs de formations existants dans la région.....</i>	20
6.2.2 <i>Cartographier les dispositifs et analyser leur complémentarités.....</i>	20
<b>7 DÉFINIR LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES AVEC LES ACTEURS LOCAUX.....</b>	<b>22</b>
7.1 LA DÉFINITION D'ORIENTATIONS STRATÉGIQUES GÉNÉRALES.....	23
7.2 LA DÉFINITION D'OBJECTIFS DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE.....	25
7.2.1 <i>Prioriser les métiers en respectant les orientations stratégiques du territoire.....</i>	25
7.2.2 <i>Définir les publics prioritaires à former et les dispositifs appropriés de formation.....</i>	26
7.2.3 <i>Réaliser un exercice de dimensionnement du dispositif FAR régional.....</i>	27
<b>8 ET LA SUITE DU PROCESSUS ?.....</b>	<b>28</b>

Le présent guide méthodologique a été conçu à l'issue d'une démarche d'accompagnement des équipes de FORMAPROD et du ministère malgache de l'agriculture par la DAAF Réunion, le ministère français en charge de l'agriculture (MAAF) et Montpellier Supagro . Cet accompagnement s'est déroulé de Juin 2014 à Novembre 2015 et a permis d'organiser quatre ateliers de formation action visant la production de diagnostics territoriaux dans les régions Atsinanana, Menabe, Amoron'i Mania et Melaky ainsi qu'un atelier de finalisation de la démarche. Dans sa forme actuelle ce document constitue le guide de l'équipe d'animateurs d'un atelier de diagnostic territorial et de formulation des orientations de la FAR au niveau d'une région malgache.

# 1 CONTEXTE ET ENJEUX DU GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

## 1.1 LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE NATIONALE DE FORMATION AGRICOLE ET RURALE

Le gouvernement malgache a entrepris depuis 2008 un processus de rénovation en profondeur du dispositif national de formation agricole et rurale (FAR). Ce processus a débouché dans un premier temps sur l'élaboration d'une stratégie nationale pour la formation agricole et rurale (SNFAR), définitivement adoptée en 2012.

La formation agricole et rurale est au service de l'amélioration de la productivité et de la modernisation des exploitations agricoles. La SNFAR contribue à soutenir le processus de modernisation du secteur agricole.

Les axes de la SNFAR sont présentés dans l'annexe 1. Cette stratégie se met depuis 2012 progressivement en place, ainsi que les institutions en charge de son pilotage.

Elle vise à déployer de manière coordonnée, dans un contexte où le dispositif de formation générale initiale parvient à des résultats hétérogènes dans les différentes régions (cf. carte ci-dessous) et où l'offre de formation professionnelle initiale est largement en deçà des besoins, des dispositifs de formation professionnelle initiale et continue adaptés à l'hétérogénéité des situations rencontrées sur le terrain.

<p><u>Enjeux de la SNFAR :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner le développement agricole et rural de Madagascar dans un souci d'autonomie et de sécurité alimentaire, avec un objectif d'élévation du niveau de vie et dans un contexte d'augmentation démographique importante.</li> <li>Doubler les productions dans les 20 ans est le défi à relever pour Madagascar avec comme levier la formation agricole pour améliorer la qualité et les rendements</li> </ul> <p><u>Axes stratégiques de la SNFAR :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>développer la capacité de pilotage et de la régulation du dispositif FAR par l'Etat et ses partenaires</li> <li>Renforcer les interactions sectorielles</li> <li>Soutenir des expériences structurantes au niveau régional</li> <li>assurer un mécanisme de financement soutenable de la FAR</li> </ol> <p><u>Objectifs de la FAR :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>engager une rénovation concertée et coordonnée du dispositif de formation professionnelle agricole et rurale à Madagascar</li> <li>assurer la formation initiale des jeunes et la formation continue des producteurs en activité</li> <li>assurer au mieux la relation emploi-formation</li> <li>former une masse importante de population rurale ; pour cela, il est aussi nécessaire de former les professeurs et des techniciens-conseils locaux</li> </ul>	<p><b>Figure 1 : Taux nets de scolarisation au primaire par région</b></p> <p>Source : EPM, 2010</p>
--	--

## 1.2 LE PROJET FORMAPROD

Ce guide est conçu dans le cadre du projet FORMAPROD mais a vocation d'être au service de la mise en œuvre de la SNFAR dans toutes les régions, y compris celles où ce projet n'intervient pas.

Financé par le FIDA sur une durée de dix ans, le projet FORMAPROD :

- appuie l'amélioration du pilotage par le niveau national du dispositif de formation agricole et rurale (composante 1)
- appuie l'élaboration dans 13 des 22 régions d'une stratégie régionale de formation agricole et rurale et sa mise en œuvre par le renforcement du dispositif d'orientation – formation – insertion des jeunes ruraux (composante 2)
- appuie dans les périmètres d'intervention du FIDA la dynamique d'installation de jeunes ruraux formés en agriculture par la création d'un environnement favorable à leur installation, dans un objectif de développement de la production agricole locale (composante 3).

Issu des différentes expériences de projets d'investissements financés par le FIDA et du constat du manque de qualification des ressources humaines en milieu rural, ce projet répond aux enjeux de productivité du travail en agriculture à Madagascar en investissant dans la refonte du système national de formation agricole et rurale.

Les bénéficiaires du programme FORMAPROD sont :

1. les jeunes ruraux souhaitant s'installer en agriculture,
2. les exploitants agricoles familiaux en place,
3. les techniciens conseillers de proximité
4. les cadres nationaux et régionaux

## 1.3 OBJECTIF DU GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Les acteurs en région en charge de la FAR sont d'origines variées : services déconcentrés de l'Etat (ETFP, Agriculture, élevage , environnement ...), collectivités territoriales, établissements, centres et autres institutions de FAR publics ou privés, organisations professionnelles agricoles... Chacun de ces acteurs apporte une lecture particulière de la problématique de la FAR en région. Il est aujourd'hui devenu nécessaire de proposer une méthode d'intervention visant le partage de ces points de vues en région de sorte à construire une vision collective des enjeux et des priorités. Cela permettra de définir au niveau régional un nouveau dispositif de formation agricole et rurale.

Ce guide a par conséquent vocation à proposer une démarche pour décliner en région la SNFAR, selon une démarche de co-construction et de partage avec l'ensemble des acteurs de la FAR. Il permet aux représentants en région des institutions et acteurs en charge de la FAR, à partir d'un état des lieux de l'ensemble des caractéristiques du territoire et des différentes politiques et stratégies sectorielles à l'œuvre, de définir des priorités régionales en termes de rénovation et de développement du dispositif de formation agricole et rural.

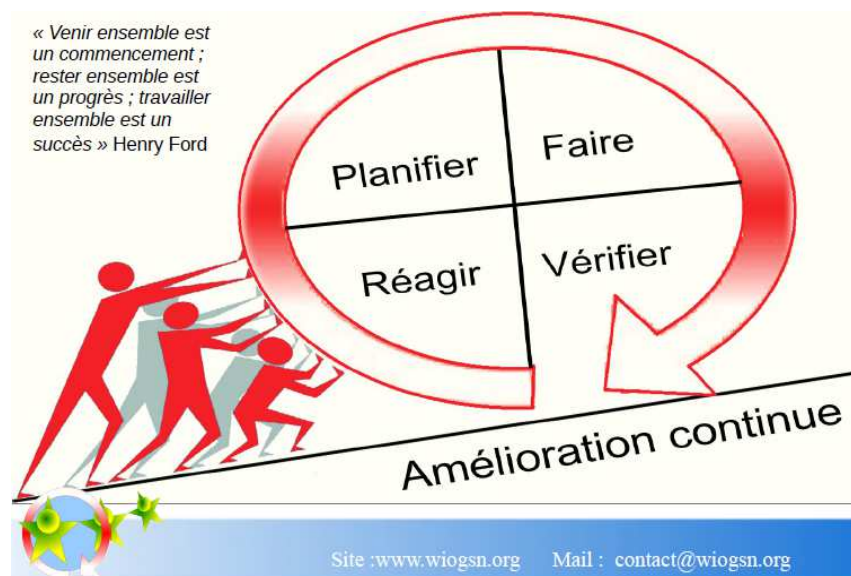
Ce guide part des questionnements suivants :

- Pourquoi produire un document d'orientation sur la formation agricole et rurale en région ?
- Quelle organisation pratique mettre en place pour conduire cette démarche de co-construction ?
- Comment partager puis analyser les caractéristiques du territoire ?
- Comment analyser le dispositif régional de formation ?
- Comment procéder à la synthèse des priorités régionales en matière de formation agricole et rurale ?
- Comment dimensionner le nouveau dispositif de FAR en région pour répondre aux priorités définies ?

## 2 PILOTER LE PROJET D'ÉLABORATION DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES REGIONALES DE LA FAR

Ce processus est construit autour d'un atelier de 4 jours avec l'ensemble des institutions du CRFAR et d'autres acteurs locaux. Il débouche sur une proposition de stratégie régionale à faire valider en CRFAR.

Le CRFAR s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue du dispositif régional de FAR selon le schéma suivant :



### 2.1 CONSTITUER L'ÉQUIPE D'ANIMATION DE L'ATELIER AU NIVEAU RÉGIONAL

La préparation de la proposition de stratégie régionale s'inscrit dans le dispositif global de mise en oeuvre de la FAR au niveau régional. Elle est pilotée par le DDR et le DRDA et s'appuie sur une équipe projet qui interviendra :

- dans la préparation de l'atelier : invitations, rassemblement de la documentation, pré-diagnostic AFOM, préparation matérielle de l'atelier ;
- dans l'animation des 4 jours d'atelier et la capitalisation des informations et des débats lors de l'atelier ;
- dans le travail de synthèse des résultats de l'atelier : préparation du diaporama de synthèse, préparation du rapport, finalisation du travail s'il y a lieu ;

Cette équipe doit donc être mobilisable en amont, pendant et après l'atelier et être suffisamment nombreuse pour assurer au moment de l'atelier les différentes tâches à mener de front (4 à 6 personnes). Les rôles dévolus à cette équipe sont : l'animation, la prise de note, la synthèse, l'organisation logistique de l'atelier.

La collecte et la synthèse d'informations préalables est également de la responsabilité des membres de cette équipe. Cette activité peut néanmoins être confiée à un consultant qui intégrera dans ce cas l'équipe de pilotage.

L'équipe associera :

- des équipes locales (FORMAPROD, DRDA,...) ;
- des compétences mobilisées au niveau national venant en particulier en renfort sur le travail de recueil préliminaire d'information, d'animation et de synthèse des résultats.

*Cette démarche participe de la volonté du ministère de l'agriculture de faire évoluer, en partenariat avec la collectivité régionale, les institutions présentes en région pour encadrer la production et la mise en oeuvre concertée de la SRFAR. Cependant cette équipe d'animation ne vise que la production d'un document intermédiaire d'orientations lors de l'atelier de quatre jours. Ce document sera proposé au CRFAR, qui l'amendera avant de le valider. L'écriture d'un plan d'action régional, précisant le déploiement à moyen terme du dispositif de formation régional, pourra ensuite être envisagée.*

## **2.2 RECUEILLIR LES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE PERMETTANT DE DÉCRIRE LE TERRITOIRE RÉGIONAL ET LE SYSTÈME DE FORMATION EN PLACE**

L'expérience issue des quatre diagnostics réalisés en 2014 et 2015 révèle l'importance de disposer d'informations permettant au début de l'atelier d'avancer collectivement assez rapidement sur la phase de diagnostic territorial.

Un pré-diagnostic AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) peut donc être utilement réalisé au niveau de l'ensemble du territoire régional et au niveau des districts, ce qui permettra au moment de l'atelier de se concentrer sur :

- la discussion des éléments rapportés : sont-ils vrais ou faux, sont ils importants ou mineurs ?
- leur interprétation en terme d'atout, d'opportunité, de faiblesse ou de menace : la même réalité (l'exode rural au sein d'un district) peut être interprétée par certains comme un atout (possibilité d'agrandissement des exploitations agricoles) et par d'autres comme une faiblesse (absence d'opportunités pour les jeunes au niveau local).

En dehors du pré-diagnostic AFOM qui pourra être réalisé en interne (par l'équipe projet) ou en externe (par des consultants) les informations à rassembler sont listées dans les chapitres du document présentant chacune des étapes de la démarche<sup>1</sup>. Ces données et analyses AFOM servent essentiellement à l'organisation du débat. Leur importance tient principalement à la qualité des débats qu'elles peuvent provoquer. Ainsi, si des données statistiques paraissent peu actualisées ou erronées, le débat servira à les "corriger" et trouver un consensus sur la valeur la plus probable à retenir. Ce type de discussion contribue à enrichir le partage d'information et à construire une vision commune entre tous les participants de l'atelier, qu'ils soient issus des services déconcentrés et décentralisés de l'Etat ou bien des professionnels impliqués dans la FAR.

## **2.3 PLANIFIER L'ÉLABORATION DE L'ATELIER AVEC UN PANEL D'ACTEURS RÉGIONAUX**

La démarche d'élaboration du document d'orientation régional de la FAR est une démarche participative, mobilisant les connaissances des différents participants à l'atelier : représentants des collectivités décentralisées, représentants des différents services déconcentrés de l'Etat (agriculture, élevage, eaux et forêts, éducation nationale, formation professionnelle), représentants des établissements de formation professionnelle, représentants des organisations professionnelles agricoles, autres représentants de la société civile impliqués dans les questions de formation au niveau régional.

Ces participants seront sollicités au cours de l'atelier pour fournir des informations permettant d'élaborer un diagnostic partagé et participer à l'élaboration collective de la proposition de stratégie.

La liste des participants de l'atelier peut se baser sur la composition du CRFAR. Il est important que les structures membres du CRFAR participent à l'atelier. Mais le groupe de participant à l'atelier peut être élargi à d'autres intervenants régionaux que les membres du CRFAR, dans l'objectif d'une amélioration de la qualité du diagnostic et des propositions. Ce groupe n'a pas de pouvoir décisionnel, celui-ci appartenant au CRFAR. La participation des responsables des centres de formation professionnelle présents dans la région est importante.

Sur le plan formel, le groupe est co-présidé par le DDR et le DRDA. Il est animé par l'équipe FORMAPROD régional et le responsable formation de la DRDA.

---

<sup>1</sup>Voir également annexe N° xxx

Un soin particulier devra être apporté par l'équipe d'animation à la préparation de la liste des participants invités à l'atelier. De même, il faudra prévoir après la fin de l'atelier un temps de rédaction du rapport de l'atelier. Il faudra donc prévoir au total 4 à 5 jours hors atelier, (2) en amont et (2à 3) en aval de l'atelier.

Déroulement type de l'atelier en 8 demi journées du lundi midi au vendredi midi :

1. Lundi après-midi :
  - Introduction – présentation de la session
  - Présentation : état des lieux de la mise en place de la SNFAR
  - Description territoriale de la région
2. Mardi :
  - AFOM – district 1
  - présentation pédagogique de la méthode AFOM
  - AFOM des autres districts
3. Mercredi :
  - Synthèse de l'analyse AFOM régionale
  - Proposition des orientations stratégiques de la région
  - Introduction à « l'AFOM Formation »
4. Jeudi :
  - Analyse de l'adéquation entre l'offre de formation et la démographie
  - Définition des cibles prioritaires et des types de formation adaptées
  - Échanges sur les modalités de mise en place d'un dispositif de formation
5. Vendredi :
  - Restitution des travaux
  - Discussion des résultats et préconisations
  - Recensement des suites à donner

## **2.4 RÔLE ET POSTURE DE L'ANIMATEUR**

L'animateur de l'atelier doit faire preuve :

- de flexibilité et de souplesse, de sorte à pouvoir intégrer des éléments nouveaux dans le programme ou bien à compenser l'absence d'information sans compromettre le bon déroulement de l'atelier,
- d'écoute des différents acteurs présents lors de l'atelier. Il mène les débats mais le produit final de l'atelier est bien le produit du groupe de travail et non le sien ;
- d'aptitude à faire ressortir des débats les points essentiels et à prioriser les propositions formulées, notamment au moment de l'analyse AFOM.

En effet, le déroulement des débats est très variable d'une région à l'autre, en fonction à la fois des acteurs présents lors de l'atelier et de l'état de développement du dispositif de formation agricole et rurale. L'animateur doit toujours avoir à l'esprit le type de produit attendu à l'issue des discussions du groupe et savoir recentrer les débats, les relancer, questionner, reformuler, synthétiser pour parvenir dans des délais contraints à une "feuille de route" claire en termes d'objectifs et partagée.

Il devra veiller à ce que les acteurs puissent s'exprimer de manière équitable et donnera en particulier la parole à ceux qui seraient tentés de ne pas s'exprimer, soit par timidité soit parce qu'ils se perçoivent comme "moins légitimes" que les autres participants (parce qu'ils n'ont pas de "mandat régional" par exemple). Leurs apports peuvent en effet être essentiels.



### 3 DÉCRIRE LE TERRITOIRE RÉGIONAL

Il s'agit dans ce chapitre de décrire le territoire au niveau régional et les particularités par district :

#### 3.1 DONNÉES ADMINISTRATIVES ET DÉMOGRAPHIQUES

<i>Questions à se poser</i>	<i>Types de données à renseigner</i>	<i>Réponses - valeurs</i>
Quelles données administratives de la région sont recherchées ?	Désignation et surface des districts	
	Nombre de communes dans la Région	
	Nombre de Fokontany	
Quelles données démographiques de la région sont recherchées ?	Dernier chiffre de population régionale connu officiellement (année ?)	
	Chiffre estimé de la population régionale actuelle	
	Taux d'accroissement de la population en %, préciser l'année de référence	
	Estimation de la population en 2030 (rurale et urbaine)	
	Densité moyenne de la population au niveau régional (rurale et urbaine) et par district	
	Qualification de la population : jeune, ethnies, cosmopolite	
Quelle est l'importance des différentes activités et leur potentiel de développement ?	Importance des activités agriculture, pêche, élevage, non agricoles (artisanat, commerce, activités minières,...) / % de la population concernée Evolution récente des différentes activités	
	Surfaces cultivables et cultivées par district, enclavement	
Taux d'analphabétisme	Régional et par district, rural et urbain	
Présence de règles de sécurité	Dina,...	

#### 3.2 DONNÉES DU MILIEU PHYSIQUE

<i>Questions à se poser</i>	<i>Types de données à renseigner</i>	<i>Réponses - valeurs</i>
Quel climat ?	Température moyenne, variabilité intraannuelle (selon le district si pertinent), tendance depuis 25 ans Pluviométrie moyenne et variabilité (selon le district si pertinent), tendance depuis 25 ans (diagramme ombrothermique) Phénomènes exceptionnels (cyclones,...) et conséquences (inondations, glissements de terrain,...)	
Comment décrire les espaces topographiques rencontrés ?	Montagnes, plaines, plateaux, espaces côtiers, coteaux, ... Lacs, étangs et fleuves	



	Formations végétales : forêt, steppe, prairie, défriches, espaces cultivés de manière permanente	
Existe-t-il des espaces naturels remarquables ?	À lister, protection de la biodiversité, intérêt touristique	
Si la région est en bord de mer, comment cet espace est-il valorisé ?	Espaces, maritimes, ports naturels, rôle de la mangrove, plages de sables	

### 3.3 CARACTÉRISATION DES ACTIVITÉS AGRICOLES ET PASTORALES

<i>Questions à se poser</i>	<i>Types de données à renseigner</i>	<i>Réponses - valeurs</i>
Quelles filières de production ? Leur importance dans l'économie régionale ? Lesquelles sont porteuses ?	Dans les domaines de l'agriculture, de la pêche, de l'élevage, de l'apiculture, de la sylviculture, etc.	
Quels systèmes de production agricoles ?	Préciser les principales combinaisons de production systèmes de cultures : rotations, itinéraires techniques, niveaux de production systèmes d'élevage : espèces élevées et modes de conduite	
Quelles infrastructures de production, de transformation et de commercialisation ?	Préciser l'existence de ports, routes, usines, marchés ...	

### 3.4 IDENTIFIER LES PRESSIONS NATURELLES ET ÉCONOMIQUES

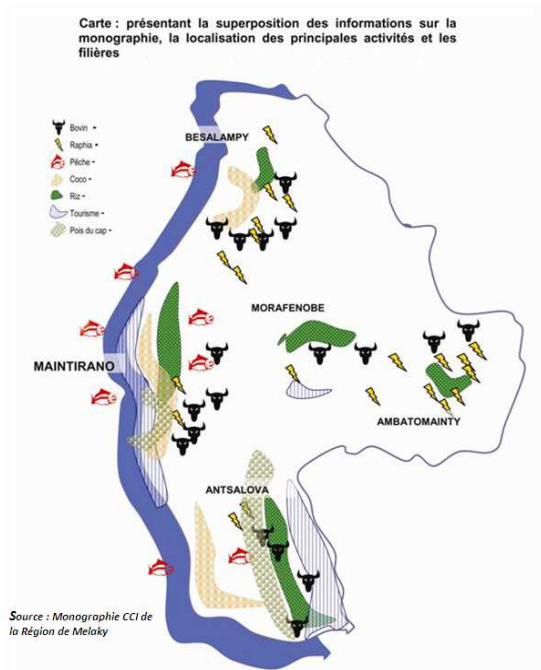
Dans ce chapitre il s'agit d'identifier de manière exhaustive les stress négatifs subis par:

- l'environnement : changement climatique, cyclones, fortes pluies, crues, glissement de terrain, sécheresse, invasion de criquets, baisse de fertilité des sols...
- l'économie : agriculture, artisanat, tourisme, concurrence des autres régions, concurrence internationale,...
- et la société : impact de l'instabilité sociale et politique sur le climat social, l'emploi, la culture...

### 3.5 SYNTHÈSE GRAPHIQUE DES DONNÉES

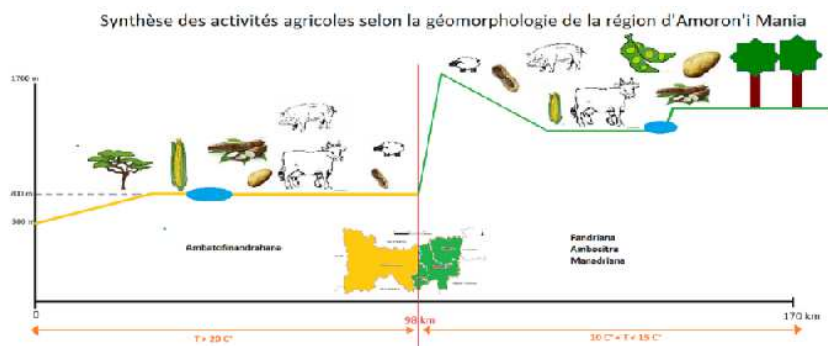
L'ensemble des étapes précédentes peut bénéficier d'un travail préalable de collecte de l'information par l'équipe d'animation ou par un consultant extérieur. Dans ce cas l'atelier amende ou valide les éléments recueillis préalablement et le travail peut ensuite se concentrer en atelier sur la réalisation d'une synthèse graphique des données recueillies :

**Représentation en plan : exemple de la région Melaky**

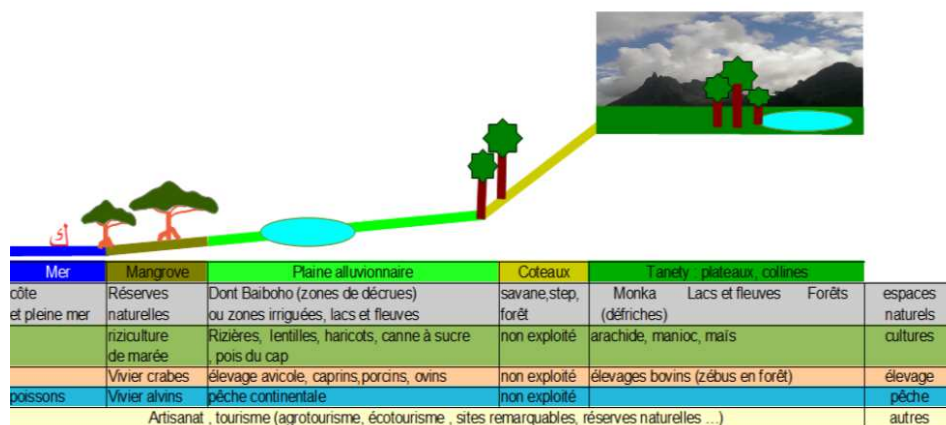


Selon les régions, les principales activités agricoles, de pêche et d'élevage peuvent être représentées sur une vue en plan ou une coupe transversale, à des fins de vulgarisation pédagogique. Grâce à ces représentations schématiques, tout les participants à l'atelier peuvent appréhender les enjeux économiques de leur territoire régional.

**ou représentation en coupe transversale : exemple de la région Amoron'i Mania**



**ou de la région Menabe**

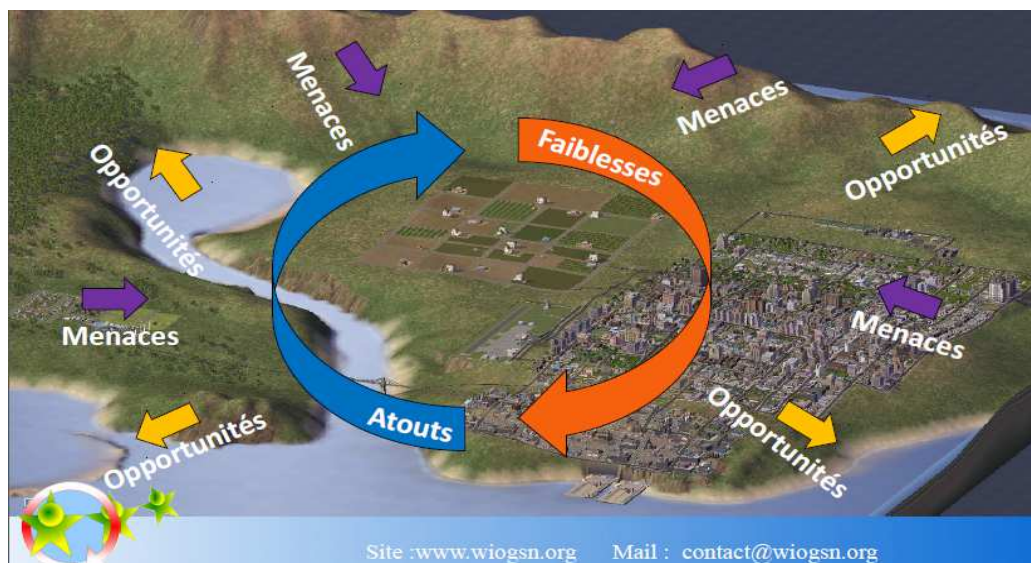


## 4 ANALYSER LE TERRITOIRE PAR LA METHODE AFOM

### 4.1 DÉFINITION DE LA MÉTHODE AFOM (A**T**OUTS, F**A**IBLESSES, O**P**PORTUNITÉS, M**E**NACES)

La méthode AFOM utilisée dans ce guide fait référence dans de nombreuses études de diagnostic territorial dans le monde (elle est appelée SWOT en anglais). Elle permet de caractériser les atouts et faiblesses internes au territoire examiné, et d'identifier les pressions positives (opportunités) ou négatives (menaces) en provenance de l'extérieur du territoire.

Ces 2 schémas résument les 4 axes d'analyse de la démarche AFOM :

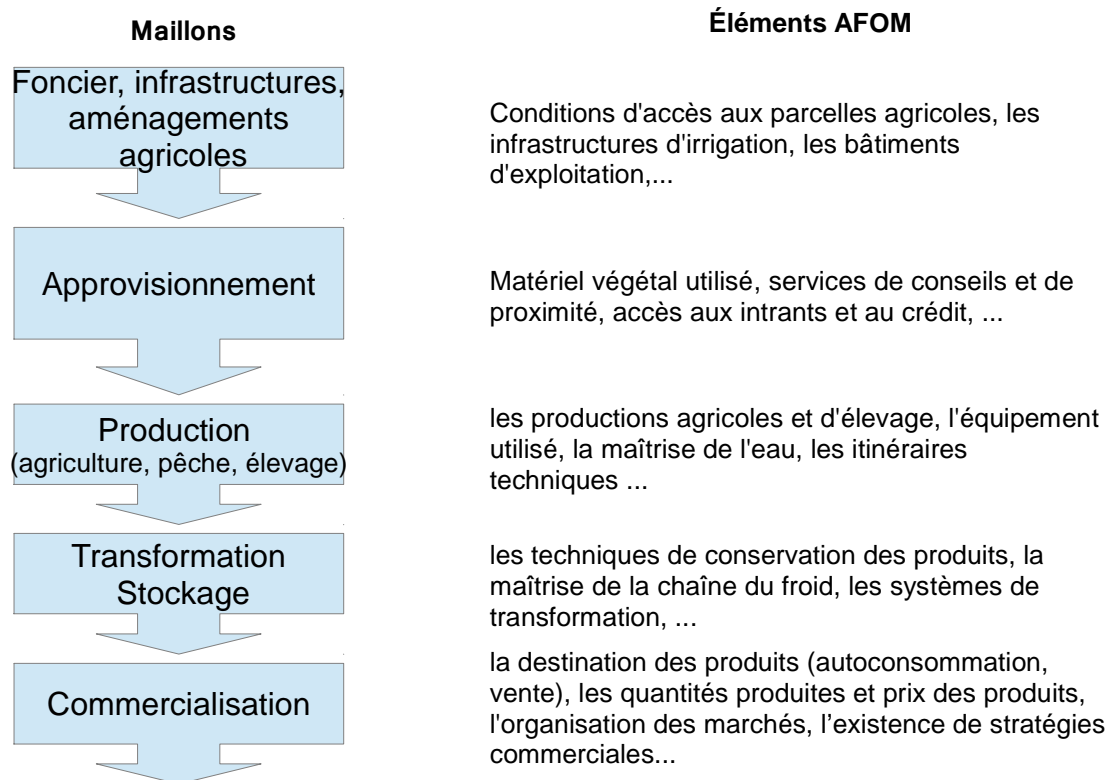


	Positif	Négatif
Analyse des enjeux internes	<b>ATOUTS</b> <i>Avantages, expériences positives</i>	<b>FAIBLESSES</b> <i>du territoire, des acteurs, des activités</i>
	<b>FORCES</b>	<b>VULNERABILITE</b>
Analyse des enjeux externes	<b>OPPORTUNITES</b> <i>chances, marchés extérieurs, disponibilité de foncier, aménagements ruraux aisés</i>	<b>MENACES</b> <i>Sur le climat, sur la fertilité, insécurité, maladies, démographie</i>
	<b>CADEAUX</b>	<b>ALEAS</b>

### 4.2 MENER L'ANALYSE AFOM PAR DISTRICT

Les retours d'expérience sur les régions Atsinanana, Amoron'i Mania, Menabe et Melaky ont montré qu'il est pertinent de conduire les analyses AFOM par district dans un premier temps.

L'analyse peut se conduire dans chaque district par filière de production, en identifiant dans les différents maillons de chaque filière les atouts, les faiblesses, les opportunités et les menaces :



Ce travail peut être comme celui de la partie 3 conduit en 2 étapes :

- un travail préalable de recueil des données et de diagnostic AFOM par district réalisé préalablement à l'atelier par un consultant ou par l'équipe d'animation ;
- un travail de validation et de synthèse réalisé lors de l'atelier (cf. point suivant).

#### **4.3 SYNTHÉTISER LES INFORMATIONS ET IDENTIFIER DES TERRITOIRES COHÉRENTS**

Le travail conduit en atelier vise prioritairement à :

- hiérarchiser les éléments des analyses AFOM conduites par district : qu'est ce qui est essentiel, qu'est ce qui est secondaire dans tout ce qui a été relevé lors des analyses AFOM par district ? Que faut-il retenir de tout ce qui a été relevé ?
- synthétiser les éléments essentiels : l'analyse des résultats obtenus peut conduire en particulier à considérer que certains districts présentent les mêmes caractéristiques et qu'ils peuvent être par la suite regroupés dans l'analyse.

Ce travail de hiérarchisation et de synthèse partagée est une étape cruciale du processus de diagnostic partagé.

Les tableaux des pages suivantes illustrent les résultats des analyses AFOM en région Amoron'l Mania, dans laquelle les districts ont finalement été regroupés en deux groupes.

Tableau 1. Analyse AFOM pour le District d'Ambatofinandrahana

Forces/Atouts	Faiblesses/contraintes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Fort potentiel agricole</b> : vaste plaine aménageable, terrain fertile favorable à une diversification des cultures</li> <li>- <b>Vaste zone de pâturage</b> permettant de développer les activités relatives aux élevages de bovins et ovins</li> <li>- <b>Présence de cours d'eau</b>, favorable au développement des activités de la pêche en eau douce et à l'irrigation</li> <li>- <b>Climat favorable</b> aux activités agricoles</li> <li>- le district d'Ambatofinandrahana : <b>pôle de développement agricole de FORMAPROD</b></li> <li>- Existence de cabinets vétérinaires, de techniciens en phytopathologie</li> <li>- Existence d'un site unique de gisement de marbre</li> <li>- Existence du <b>Dina</b></li> <li>- Existence d'association de communautés <b>KALOY</b> pour prévenir les vols de zébu</li> <li>- Existence d'OP sur filière arachide</li> <li>- Existence d'agriculture contractuelle pour orge et artémisia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Insuffisance des infrastructures d'irrigation</b></li> <li>- <b>Mauvaise gestion d'eau et des ressources en eau</b></li> <li>- Rareté des organisations des producteurs</li> <li>- Difficulté d'approvisionnement en intrants</li> <li>- <b>Communes de l'Ouest de plus en plus dépourvues de services et d'infrastructures de proximité</b></li> <li>- <b>Région à faible taux d'aménagement et d'infrastructures agricoles</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>. Inexistence des projets de développement liés à l'enclavement du district</li> <li>. Faible intervention des agents et techniciens du service technique déconcentré dans l'appui-conseil, encadrement des agriculteurs, éleveurs et pêcheurs, véto et techniciens phyto</li> </ul> </li> <li>- Recrudescence de l'insécurité dans les communes les plus éloignées du district.</li> <li>- Enclavement</li> <li>- Problèmes d'héritage et conflits fonciers par absence de parcelles cadastrées</li> <li>- vols de zébu</li> <li>- Sécurisation foncière non garantie, défaut de formation</li> <li>- Difficulté d'écoulement des produits agricoles (pistes), et faible nombre de collecteurs,</li> <li>- Faible représentation de l'enseignement agricole</li> <li>- Autorités traditionnelles qui peuvent bloquer le projet par manque d'information ou d'adhésion</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Réserve foncière/migration et développement de l'agriculture existante et des activités connexes</b></li> <li>- Marge de manœuvre pour de nouveaux modes de commercialisation vers les OP</li> <li>- Existence de quelques programmes (Formaprod)</li> <li>- Existence de l'électricité au niveau du chef-lieu</li> <li>- Développement et extension de l'utilisation des énergies solaires et éoliennes</li> <li>- Existence des réseaux de téléphonie et de radio</li> <li>- Possibilité micro barrages et canaux d'irrigation</li> <li>- Volonté des autorités locales de s'investir dans les actions de développement agricole</li> <li>- Motivation de la population dans l'application du Dina et collaboration avec les forces de l'ordre</li> <li>- Possibilité de s'appuyer sur les autorités traditionnelles pour intégrer les migrants (EAF2 et 3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invasion des insectes nuisibles et des criquets</li> <li>- <b>Variation des prix de production souvent au détriment des paysans/collecteurs et transporteurs</b></li> <li>- Manque d'appui-conseil et d'encadrement technique ce qui favorise la pratique de l'agriculture traditionnelle, archaïque et de subsistance</li> <li>- Difficulté d'évacuation et de commercialisation des produits agricoles</li> <li>- Risques climatiques : inondation, grêle, sécheresse, changement climatique, feux de brousse non contrôlés</li> <li>- Insécurité foncière (exploitants agricoles sans terres)</li> <li>- Risque face aux maladies induisant de l'insécurité alimentaire (choléra, peste porcine et aviaire)</li> <li>- Mainmise des collecteurs sur la commercialisation</li> <li>- Risque de disparition des OP mal organisées</li> </ul>

Tableau 2. Analyse AFOM pour les Districts d'Ambositra, Fandriana, Manandriana

Forces/Atouts	Faiblesses/contraintes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Biodiversité riche</b>: corridor forestier oriental, forêt de tapia → valorisation future (écotourisme) et pôle d'intérêt éco touristique <b>Code des Aires Protégées et COBA</b></li> <li>- Présence de nombreux cours d'eau</li> <li>- <b>Climat favorable</b> aux activités agricoles</li> <li>- <b>Existence des infrastructures agricoles</b></li> <li>- existence de quelques producteurs qui utilisent des techniques améliorées (SCV...)</li> <li>- utilisation de fumures organiques (en faible quantité)</li> <li>- existence de fournisseurs de petits matériels agricoles</li> <li>- Existence de marchés (notamment de légumes sur les marchés du Sud-Est, Sud-Ouest)</li> <li>- <b>Existence des jeunes instruits</b> (taux de scolarisation élevé en primaire) qu'on peut former pour les métiers ruraux</li> <li>- existence de cabinets vétérinaires et de dépôt de vente d'engrais et de semences</li> <li>-<b>Présence d'activités connexes</b> aux métiers liés à l'agriculture : transformation de produits agricoles, fabrication et réparation de petits matériels agricoles, animateurs ruraux, techniciens agricoles, vétérinaires, agents spécialisés en traitement phytosanitaire, revendeurs d'intrants et matériels agricoles, décortiquerie, ...</li> <li>-<b>présence de nombreux OP, filières organisées en amont</b></li> <li>-présence des gendarmes et commissariat de police</li> <li>-Dina</li> <li>-<b>Large représentation des établissements secondaires et supérieurs</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conflits fonciers liés aux successions</li> <li>- petite taille des exploitations</li> <li>- désengagement de l'Etat sur la santé animale (confiée à des vétérinaires privés, une seule campagne annuelle de vaccination)</li> <li>- cherté des intrants et donc faible utilisation des engrais et produits phyto</li> <li>- coût des matériels élevés et approvisionnement irrégulier</li> <li>- pas d'organisation avale aux filières</li> <li>- <b>pas de modèle technique stabilisé pour ces districts</b></li> <li>- sols de type ferrallitique fortement désaturés, nécessitant un fort amendement (organique et calcique) et une fumure d'entretien appropriée pour être aptes à recevoir des cultures intensives</li> <li>- pauvreté rurale persistante</li> <li>- vols de poissons dans les rizières et vols au champ (riz, manioc)</li> <li>- nombre de professeurs (dont nombreux vacataires) faible et nombre d'élèves insuffisant avec faible niveau en sortie du lycée agricole,</li> <li>- manque d'infrastructures de stockage de médicaments pour la santé animale</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abondance des pluies et de l'énergie hydroélectrique, et création de micro barrages</li> <li>- Proximité des grands centres de consommation (Antananarivo et Antsirabe)</li> <li>- Existence de partenaires techniques et financiers œuvrant dans le domaine agricole</li> <li>- Climat favorable pour de nombreuses spéculations agricoles (en particulier la culture de haricots)</li> <li>- Existence de réseaux téléphoniques</li> <li>- émigration vue comme une possibilité d'amélioration du niveau de vie</li> <li>- potentiel des jeunes formés de l'ISTA aux métiers liés à la santé des plantes et des animaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-baisse de fertilité des sols : une menace pour la sécurité alimentaire des habitants</li> <li>-accroissement de la pression foncière et morcellement des exploitations après héritage</li> <li>-risques climatiques : inondation, grêle, sécheresse, changement climatique, feux de brousse non contrôlés</li> <li>-Prix des produits agricoles faiblement maîtrisés</li> <li>-Feux de brousse qui menacent la production de soie sauvage</li> <li>-risques liés à la déforestation (ensablement et envasement des rizières)</li> <li>-invasions de criquets</li> <li>-Sur la filière légumière : développement et proximité de gros bassin de production (région Vakinankaratra)</li> <li>-risques liés aux maladies, induisant de l'insécurité alimentaire (choléra, peste porcine et aviaire)</li> <li>-mainmise des collecteurs sur la commercialisation</li> <li>-Banditisme de plus en plus important en milieu rural, dont extraction minière illégale</li> </ul>

## 5 CARTOGRAPHIER LES PROCESSUS METIERS REGIONAUX

Cette cartographie permet d'identifier aussi exhaustivement que possible les grandes familles de métiers nécessaires à la conduite et au pilotage des activités agricoles de la région.

Au centre de la carte des processus, sont décrits les processus de production par filière : riziculture, autres productions végétales, apiculture, élevage, pêche, .... Chacun se décompose selon les 4 principaux maillons des filières : approvisionnement, production, transformation, commercialisation.

Ces activités de production s'appuient sur des processus de soutien à l'activité :

- formation initiale et continue des producteurs
- services d'appui technique
- services financiers de proximité
- services d'appui pour l'aménagement rural : irrigation, aménagement des bassins versants etc.
- services de protection de la santé animale et végétale
- investissement et entretien des infrastructures routières, d'irrigation, des technologies d'information et de communication, énergétiques, etc.

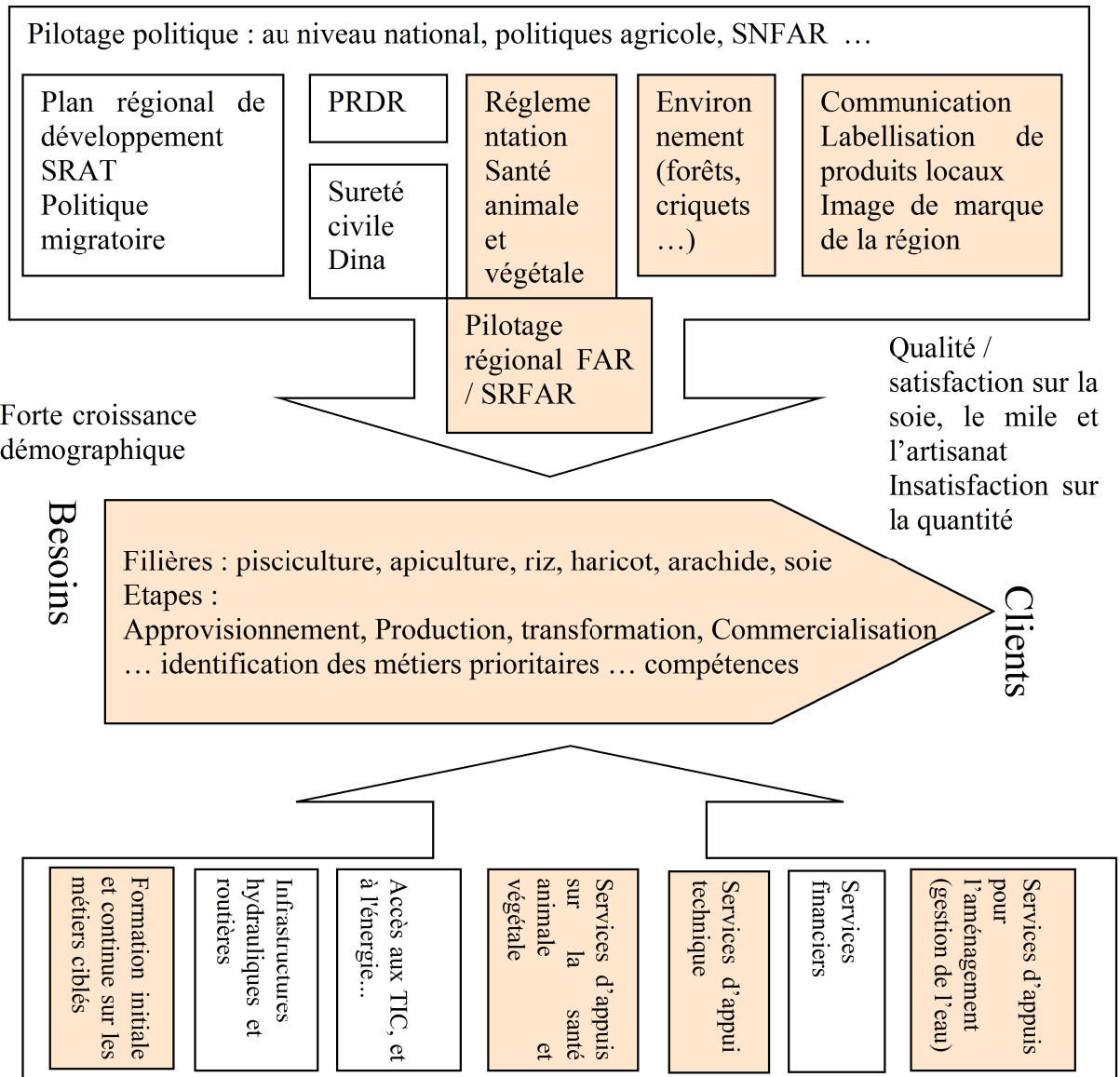
Enfin ces activités de production s'inscrivent dans des schémas d'orientations stratégiques à l'échelle de la région et bénéficient ainsi d'un cadre politique (au sens moderne mais également au sens traditionnel) de développement. Chaque région procède à la mise en place de sa politique de développement territorial. Il s'agit ici de s'assurer que le travail engagé en atelier est cohérent avec les documents régionaux de référence, parmi lesquels on peut citer :

- le plan régional de développement rural (PRDR)
- le schéma régional d'aménagement du territoire (SRAT)
- les règlements de sûreté civile locale (dina)
- la réglementation environnementale locale : forêt, biodiversité.

La construction en séance plénière de cette cartographie peut n'être conduite qu'à partir d'une ou deux filières identifiées comme porteuses dans la région. Cet exercice permet dans ce cas de progresser sur la définition de familles de métiers correspondant aux priorités de développement économique régional.

Exemple de la cartographie des processus des activités socio-économiques de la région de Amoron'i Mania : (sur fond rose : les activités jugées prioritaires par le groupe de travail, qui permettront de décrire en priorité les métiers sur lesquels porteront les efforts de formation ) : cf. page suivante





## 6 ANALYSER LE SYSTÈME DE FORMATION RÉGIONAL

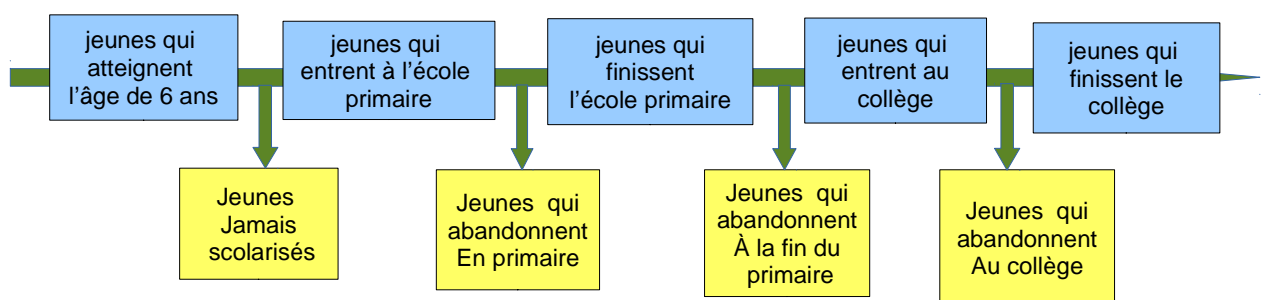
### 6.1 EXPLOITER LES INFORMATIONS DÉMOGRAPHIQUES DU TERRITOIRE

#### 6.1.1 Le principe de l'analyse de cohorte

Un dispositif régional de formation ne peut se raisonner que par sa capacité à amener une partie significative des cohortes à former à un certain niveau de formation générale ou professionnelle. Cette capacité se raisonne dans la durée, en fonction des tendances démographiques régionales lourdes.

La capacité du dispositif de formation professionnelle agricole et rurale se raisonne par ailleurs en fonction des caractéristiques du dispositif de formation initial généraliste. En effet il est important de raisonner en fonction d'un certain nombre de paramètres très variables selon les régions : pourcentage d'enfants entamant des études primaires, taux d'abandon en primaire, taux d'abandon entre le primaire et le secondaire etc. En fonction de ces paramètres, les cohortes à former et leurs caractéristiques seront en effet très différentes.

L'objectif final est d'aboutir à un schéma théorique quantifiant pour un groupe d'âge donné le devenir des jeunes tout au long de leur parcours de formation :



#### 6.1.2 Les données nécessaires et leur source

Les principales sources de données sont les enquêtes démographiques et les enquêtes sur les performances du dispositif de formation initiale scolaire généraliste, primaire et secondaire. L'ensemble de ces données sont disponibles sur le site de l'INSTAT.

Il s'agit en particulier :

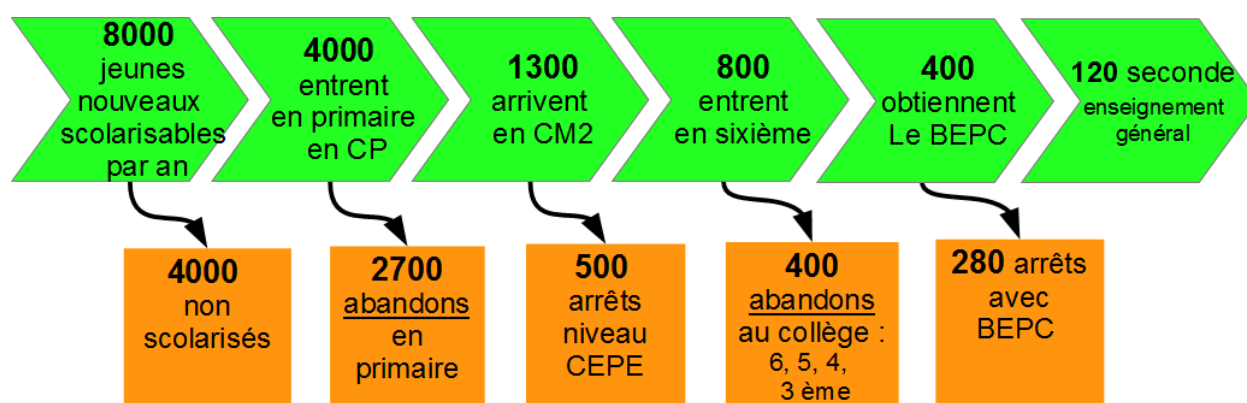
- des estimations récentes de population totale par région : les projections de population 2014 sont disponibles sur le site de l'INSTAT à l'adresse <http://instat.mg/madagascar-en-chiffres/> ;
- des pyramides des âges par région, permettant d'évaluer les cohortes de jeunes aux différentes classes d'âge ; deux approximations sont possibles : travailler avec une pyramide récente correspondant à l'ensemble de Madagascar (disponible à l'adresse suivante : <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMPPagePyramide?codePays=MDG> ) ou travailler sur les pyramides par faritany du recensement général de 1993 ([http://instat.mg/essai/wp-content/uploads/2015/01/rqph\\_1.pdf](http://instat.mg/essai/wp-content/uploads/2015/01/rqph_1.pdf))
- - des données sur la scolarisation : taux brut d'admission en primaire, taux d'achèvement du cycle primaire et taux de survie, pourcentage de personnes jamais scolarisés, taux de transition

du primaire au secondaire, taux d'abandon en secondaire : ces différentes données sont disponibles dans le document présentant les résultats de l'enquête nationale sur le suivi des objectifs du millénaire pour le développement (OMD) à Madagascar (objectif 2), téléchargeable à l'adresse : [http://countryoffice.unfpa.org/filemanager/files/madagascar/OMD\\_2.pdf](http://countryoffice.unfpa.org/filemanager/files/madagascar/OMD_2.pdf) ou [http://www.mg.undp.org/content/dam/madagascar/docs/rapportsUNDP\\_MDG/doc\\_OMD/OMD\\_2\\_mg\\_2013.pdf](http://www.mg.undp.org/content/dam/madagascar/docs/rapportsUNDP_MDG/doc_OMD/OMD_2_mg_2013.pdf)

Il ne s'agit pas d'obtenir des données très précises, mais d'évaluer des ordres de grandeur pour relativiser l'importance des différents dispositifs à mettre en place dans une région.

### 6.1.3 Exemple de la région Melaky

L'utilisation des données pour la région Melaky conduit aux ordres de grandeur suivants :



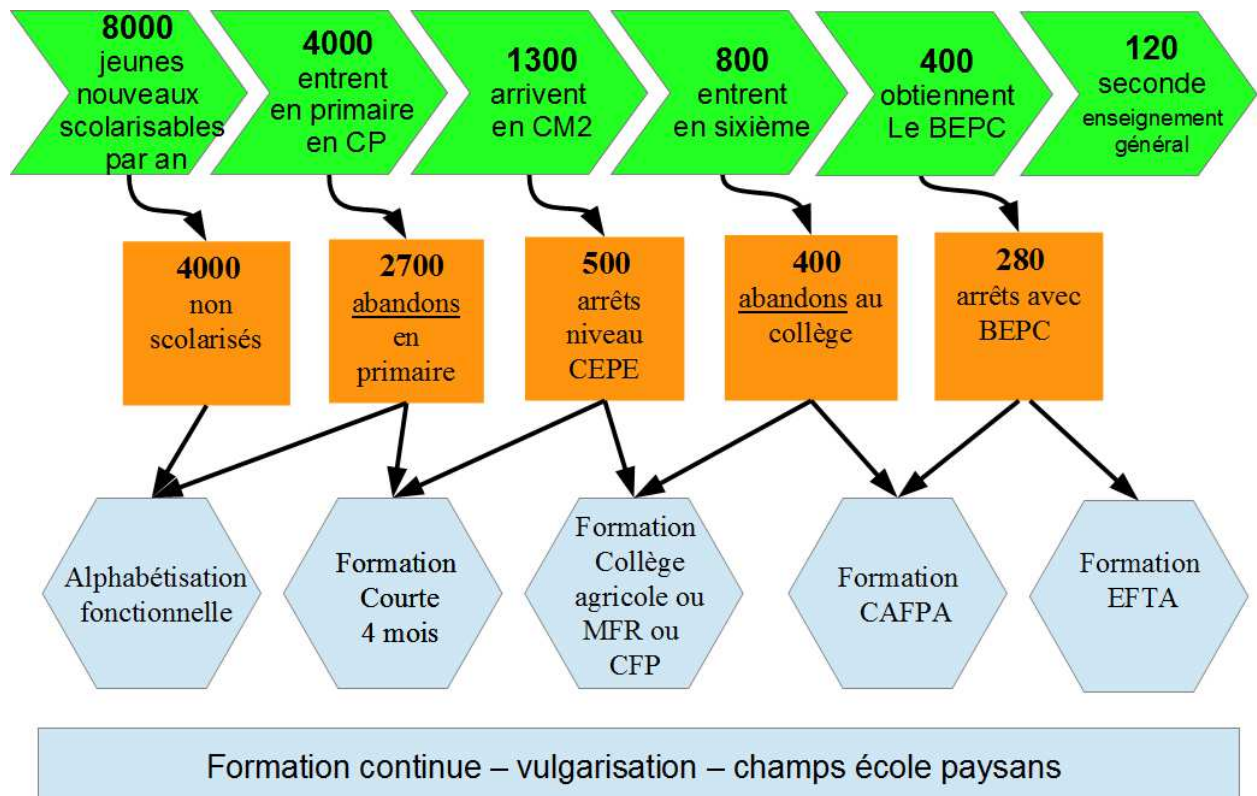
Il révèle le nombre extrêmement important de jeunes non scolarisés et de jeunes qui abandonnent la scolarisation au cours du primaire : un jeune sur six seulement dans la région arrive au niveau CM2 et un jeune sur dix seulement entre au collège.

Préalablement à l'analyse du dispositif de formation en place dans la région, un premier travail de réflexion peut être mené avec les participants locaux sur les différentes formes de formation professionnelle existantes au envisagées au niveau national, pour identifier celles qui pourraient être a priori mises en place pour les différents types de public.

Pour la région Melaky, le graphique devient donc celui de la page suivante :

La confrontation de ce schéma théorique avec l'existant (cf paragraphe suivant) permettra de discuter avec les acteurs locaux des priorités en termes de nouveau dispositif de formation à mettre en place ou de montée en puissance des dispositifs de formation déjà existants existants dans la région, en fonction des priorités globales préalablement définies suite à l'analyse AFOM.

Ce type d'analyse permet d'identifier des publics ayant des besoins en formation professionnelle différents, du fait de leurs différence d'âge, de leur différence de maîtrise des fondamentaux (lire, écrire, compter) et de perspectives différentes d'entrée dans la vie professionnelle. Il met en évidence la nécessité de combiner souvent plusieurs dispositifs de formation si on souhaite avoir un réel impact sur la production et sur le niveau de vie des ruraux.



## 6.2 ANALYSER LE SYSTÈME DE FORMATION EXISTANT SUR LE TERRITOIRE D'ÉTUDE

### 6.2.1 Recenser les dispositifs de formations existants dans la région

Cette étape se nourrit de données à recueillir au préalable (par l'équipe ou un consultant). Les informations importantes à recueillir pour chaque centre ou chaque dispositif de formation sans mur sont les suivantes :

#### Localisation, origine et infrastructures

Positionnement géographique, accessibilité,  
Type d'initiative (publique, privée, mixte), ancienneté  
Capacités d'accueil, internat, exploitation

#### Types de formations proposées, public et nombre de formés

Activités :  
formation initiale, continue, alternance ou non  
orientations professionnelles du centre : métiers de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche, de l'environnement, de l'artisanat rural, ...  
Publics accueillis : niveau d'entrée et de sortie, âges et expérience professionnelle, ...  
Méthodes pédagogiques utilisées, mode de certification des acquis  
Nombre de formés, taux d'abandon en cours de formation, dispositif d'insertion

#### Fonctionnement

Équipe pédagogique : effectif, niveaux et spécialités  
Ancrage sur le territoire, reconnaissance professionnelle, conventions de partenariat avec d'autres établissements, des collectivités malgaches ou étrangères, adhésion à des réseaux d'établissements, de recherche, de vulgarisation (à préciser)  
Etat et rôles de l'exploitation agricole (le cas échéant), freins actuels à son utilisation  
Budget de fonctionnement (origine, montant) au regard des effectifs accueillis et pérennité financière de l'établissement

#### Capacités à développer qualitativement et quantitativement l'offre de formation pour répondre aux besoins du territoire

Capacité avec les infrastructures et équipes actuelles  
Capacité en renforçant les moyens disponibles  
Volonté des équipes de direction des établissements de développer l'offre du centre

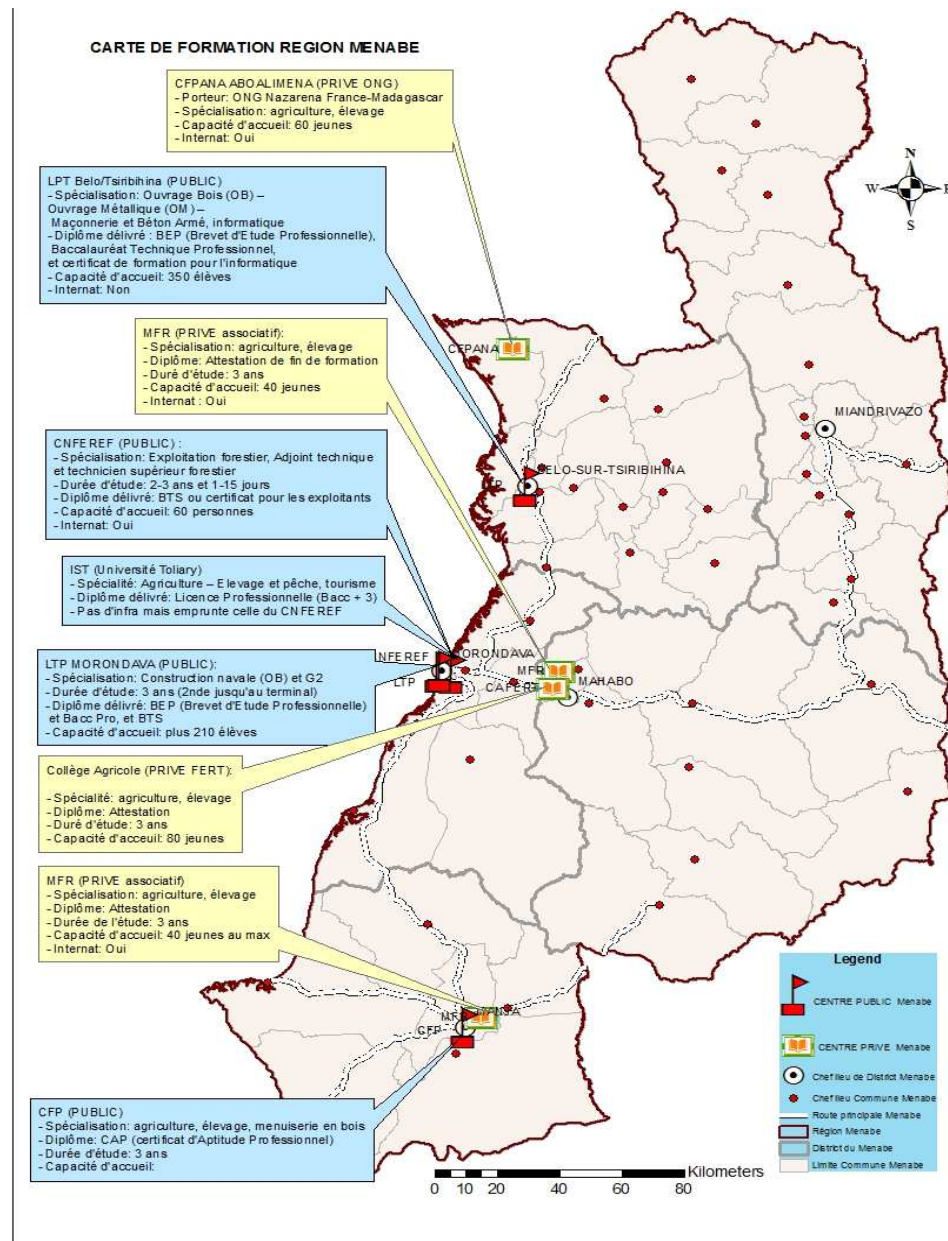
Cette étape essentielle doit être réalisée avec le plus grand soin

### 6.2.2 Cartographier les dispositifs et analyser leur complémentarités

Cette étape vise à synthétiser les données recueillies à l'étape précédente, à en faire une synthèse cartographique et à porter une première appréciation sur la complémentarité des dispositifs existants et sur leur capacité à répondre aux besoins en formation professionnelle pour le secteur rural dans le territoire.

Dans les quatre régions étudiées, il est ainsi apparu que les différents dispositifs étaient effectivement complémentaires les uns des autres et non concurrents et que leur capacité était en général largement inférieure aux besoins en formation professionnelle des jeunes qui s'insèrent chaque année en milieu rural.

La carte suivante présente, pour la région Menabe, les centres de formation et leurs principales caractéristiques :



Les débats ont permis ensuite d'aborder dans cette même région les points suivants :

- le statut des établissements par rapport aux différentes missions : formation, insertion, vulgarisation en lien avec OP, chambre d'agriculture et collectivités)
- la qualité des formateurs
- le budget de fonctionnement des établissements : prise en charge partagée entre l'Etat, la Région et l'Établissement (arbitrage nécessaire)
- la pérennité des établissements.

## **7 DEFINIR LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES AVEC LES ACTEURS LOCAUX**

Cette étape de la démarche est critique. Il s'agit de faire le tri dans tous les éléments analysés précédemment et de ne retenir que ce qui est important dans un objectif d'élaboration d'une politique publique régionale de développement rural (quels sont les principaux leviers sur lesquels les acteurs publics et privés régionaux vont essayer d'agir pour favoriser le développement rural et de quelle manière ces leviers vont-ils être actionnés ?) et de sa composante « formation » (quelles sont les cibles prioritaires pour le dispositif de formation professionnelle et de quelle manière va-t-on faire monter ces personnes en compétence et favoriser leur insertion professionnelle dans de bonnes conditions?).

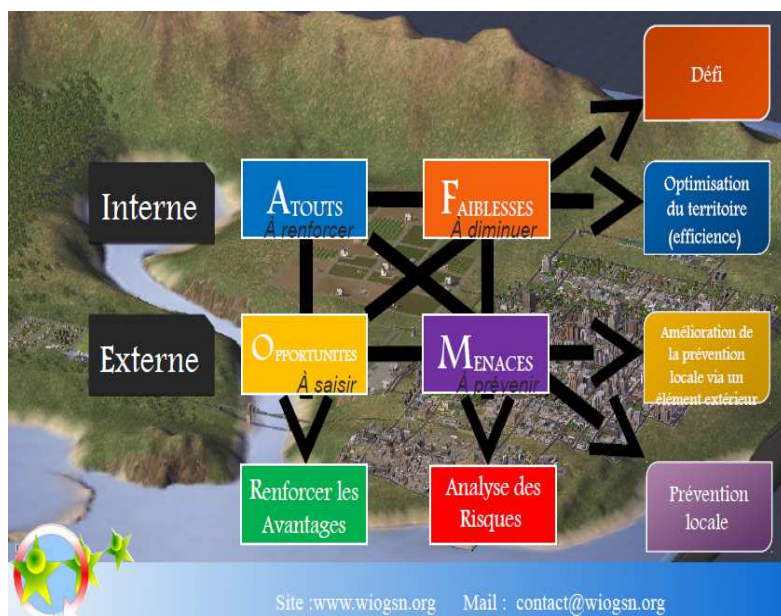
Cette étape peut donc se décomposer en deux phases :

- la définition d'orientations stratégiques générales pour le développement rural régional : il s'agit de partir de la synthèse des analyses AFOM pour définir de grands axes prioritaires d'intervention ; la dimension formation professionnelle sera bien entendu intégrée dans ces orientations stratégiques ;
- la définition plus précise d'objectifs dans le domaine de la formation professionnelle : quelles priorités en termes de formation de producteurs ruraux (classe d'âge, type de production, type d'exploitation, zone géographique, contenus de formation prioritaires,...), de responsables professionnels agricoles, de techniciens ?



## 7.1 LA DÉFINITION D'ORIENTATIONS STRATÉGIQUES GÉNÉRALES

Cette synthèse consiste essentiellement à bien mettre en relation des éléments d'analyse les uns avec les autres. Elle permet de produire des éléments d'intérêt en termes d'axe stratégique et d'orientations prioritaires pour la région selon le schéma suivant :



Pour exprimer les orientations de synthèse en priorisant les objectifs les plus pertinents pour le développement du territoire il convient de se poser les questions suivantes :

- En quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses ?
- Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?
- Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ?
- En quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces ?
- Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ?

Cela revient à préciser les actions à conduire selon les verbes indiqués en rouge dans le diagramme suivant :

Logique	positif	Négatif
Interne	Forces Consolider Capitaliser	Faiblesses Réduire Corriger Maîtriser
externe	Opportunités Saisir	Menaces Anticiper Contrôler Alerter

Cette synthèse devra être cohérente avec les objectifs définis dans les documents de planification préexistants.

En région Melaky, le travail collectif en séance a permis de dégager 4 orientations stratégiques de synthèse autour de l'enjeu unique suivant :

«Renforcer la production de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche sur un territoire à fort potentiel (surface disponible, climat,...) mais confronté à une démographie importante et des conditions d'exploitation précaires »

Les orientations stratégiques sont les suivantes :

- 1. développer le territoire par la formation professionnelle (cf plus loin) ;
- 2. professionnaliser l'organisation des filières :
  - améliorer la productivité par l'accès à crédit aux petits équipements et aux intrants
  - développer les OP de transformation et de commercialisation des produits
- 3. partager les mêmes valeurs de cohésion sociale au bénéfice de la ruralité :
  - accompagner la sécurisation des actes fonciers
  - prévenir les conflits d'usage
  - favoriser la mise en œuvre des dina
- 4. aménager durablement le territoire :
  - favoriser le désenclavement par l'amélioration des conditions de transport terrestre et maritime
  - conforter les infrastructures d'irrigation existantes et créer de nouveaux périmètres irrigués.

## 7.2 LA DÉFINITION D'OBJECTIFS DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Le diagnostic a permis de cerner les besoins quantitatifs en formation professionnelle à partir de l'analyse de cohorte et de cerner les capacités actuelles de formation professionnelle des différents dispositifs en place. Il s'agit désormais de fixer collectivement des priorités dans un contexte :

- de capacité d'accueil actuelle insuffisante par rapport aux effectifs à former ;
- de moyens qui seront toujours limités (infrastructures, formateurs, financement) pour développer cette offre.

Il est donc nécessaire de fixer des priorités claires, en termes de publics formés et de dispositifs de formation. Les étapes du travail à mener en groupe peuvent être les suivantes.

### 7.2.1 Prioriser les métiers en respectant les orientations stratégiques du territoire

L'analyse du territoire et la cartographie des processus métiers a permis d'identifier :

- les activités de production de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche, en repérant les filières les plus porteuses pour l'avenir
- l'importance (ou non) des activités non agricoles en milieu rural ainsi que leurs opportunités de développement
- les systèmes de production actuels et les types d'exploitation présents (ex : exploitations agricoles familiales,...) et leur potentiel de développement.

En ayant pris en compte les ambitions politiques définies notamment par l'échelon régional et en les croisant avec l'analyse des filières il est possible de prioriser les métiers pour lesquels un développement quantitatif et qualitatif de l'offre de formation apparaît indispensable. Il est évident que le métier de producteur agricole ressortira comme une priorité, mais il faut en définir plus précisément les contours : quelle type d'exploitant, pour quelle type d'exploitation, orientée vers quelles productions principales, avec quelles opportunités d'accès aux moyens de production et aux marchés ? De la même manière des priorités pourront être définies dans les métiers du conseil, du service, de l'artisanat etc.

Un classement des priorités, pouvant aider à construire à terme un calendrier d'actions, peut être établi. Parmi les métiers prioritaires peuvent être identifiés des métiers « nouveaux » (dans le contexte régional), dont le développement permettrait de lever des obstacles identifiés au cours du diagnostic.

Secteur d'activité	Familles de métiers	Priorité en terme de dispositif de formation à développer
Production	Producteurs agricoles (à préciser / plusieurs lignes) + éventuellement activités para-agricoles	
Artisanat	Fabricants de matériels agricoles Maçonnerie Menuiserie – charpente...	
Autres métiers connexes	Aménagement fournisseurs de semence, pépiniériste...	
Commercialisation	Collecteurl...	
Services d'appui	Conseil, formation, santé animale....	
...		

## 7.2.2 Définir les publics prioritaires à former et les dispositifs appropriés de formation

L'analyse croisée des métiers jugés prioritaires, du niveau de formation générale constaté dans les cohortes et des types de dispositifs de formation existant au niveau régional ou national permet de dresser un tableau de correspondances identifiant pour les différentes catégories de jeunes, en fonction du niveau de formation initiale dont ils ont bénéficié, le type de formation professionnelle à laquelle ils pourraient accéder.

Les données des quatre régions étudiées montrent l'existence, en terme de niveau de formation générale, de quatre types de publics, présents dans des proportions variables dans les différentes régions :

1. Analphabètes ou peu alphabétisés (une, deux ou trois années de formation primaire seulement) ; pour ce public, la formation professionnelle doit se doubler d'une alphabétisation fonctionnelle ;
2. niveau CEPE (élève ayant achevé ou presque achevé le cycle primaire), sachant lire, écrire et compter ;
3. niveau BEPC (élève ayant achevé le cycle secondaire)
4. niveau BAC ou technicien

Le croisement entre niveau de formation général et type de dispositif de formation mobilisable donne un tableau du type suivant :

Types de formation / Publics type	Public type 1	Public type 2	Public type 3	Public type 4
CEP				
Formation courte continue				
Alphabétisation fonctionnelle				
Tuteur				
Formateurs villageois				
JRD (Jeunes Ruraux Déscolarisés)				
MFR (Maisons Familiales Rurales)				
CFP (Centre de Formation Professionnelle), centres privés				
Collèges agricoles				
CAFPA				
Lycées agricoles, LTP (Lycée Technique Professionnel) – EFTA				
IST (Institut Supérieur Technologique)				

Un travail collectif peut être engagé avec le groupe pour identifier, en fonction des métiers prioritaires définis en amont, le type de public prioritaire à former et le type de dispositif de formation.

En région Melaky par exemple, l'importance numérique du public de type 1 (jeunes n'ayant jamais ou très peu été scolarisé) et les opportunités importantes de développement de la production agricole dans la zone ont orienté le groupe de travail pour recommander la mise en place d'un dispositif combinant alphabétisation fonctionnelle et formation technique professionnelle in situ pour ce type de public. Les autres types de formation ont également été abordés, avec la volonté à terme de mise en place d'un centre pouvant former à la fois des producteurs et des techniciens-animateurs, mais ils ont été jugés moins prioritaires.

### 7.2.3 Réaliser un exercice de dimensionnement du dispositif FAR régional

Un exercice théorique de dimensionnement de l'offre d'accueil dans les différents dispositifs FAR peut être mené. Cette estimation est faite dans une hypothèse où toute la demande quantitative pourrait être satisfaite. Elle constitue de ce fait un outil pour relativiser l'existant par rapport aux « besoins », exprimés en termes d'enjeux démographiques. Cela peut-être un outil de plaidoyer pour les autorités régionales vis à vis de leurs tutelles au niveau national et des partenaires techniques et financiers, mais cet outil peut se révéler à double-tranchant si le tableau est interprété comme l'impossibilité à tout jamais de répondre correctement aux besoins en formation du milieu rural !

Si l'équipe régionale décide de se lancer dans la démarche, le tableau de synthèse suivant pourra être préparé à l'issue de l'atelier :

Types de dispositif de formation	Public(s) type concerné(s)	Taille des cohortes à former chaque année	Nombre de dispositif(s) à créer/rénover
Formation courte continue			
Alphabétisation fonctionnelle			
Tuteur			
Formateurs villageois			
JRD (Jeunes Ruraux Déscolarisés)			
MFR (Maisons Familiales Rurales)			
CFP (Centre de Formation Professionnelle), centres privés			
Collèges agricoles			
CAFPA			
Lycées agricoles, LTP (Lycée Technique Professionnel) – EFTA			
IST (Institut Supérieur Technologique)			

## 8 ET LA SUITE DU PROCESSUS ?

Ce chapitre est proposé à titre indicatif et n'est pas inclus dans la démarche d'animation de l'atelier. Il précise les étapes suivantes, sous pilotage du CRFAR, pour préciser la stratégie régionale FAR, la décliner en un plan d'action et la mettre en œuvre avec l'appui de divers partenaires techniques et financiers.

Premièrement, les orientations stratégiques définies lors de l'atelier devront être validées ou amendées par le CRFAR.

Ensuite, le CRFAR doit compléter son document de stratégie par un plan d'action. Ce document déclinera les priorités définies dans le document de stratégie, sans nécessairement reprendre toutes les propositions qui figurent dans le document national de stratégie FAR. L'exercice conduit dans les quatre régions montre la forte cohérence des orientations dégagées les quatre ateliers de travail avec les axes stratégiques de la SNFAR, sans pour autant les reprendre en totalité.

Enfin, pendant et après le temps d'élaboration de la SRFAR, les partenaires techniques et financiers intervenant dans la région (exemple de FORMAPROD) n'arrêtent pas leurs activités et doivent opérer des choix avec le CRFAR pour définir les dispositifs de formation qu'ils sont en mesure de soutenir. Ces choix doivent respecter les priorités définies régionalement par le CRFAR. Le plan d'action sera construit sur un pas de temps relativement long (10 ans?), avec l'appui des partenaires susceptibles d'être mobilisés lors de sa mise en œuvre.