



« Comment développer les métiers agroalimentaires en Afrique subsaharienne ? »

Rapport de synthèse de l'étude



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

Novembre 2012

Table des matières

SIGLES ET ACRONYMES.....	2
ALPA ARTISANAT AGROALIMENTAIRE ET LUTTE CONTRE LA PAUVRETE EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE	2
CTHA CENTRE TECHNIQUE HORTICOLE D'ANTANANARIVO.....	3
FIDA FONDS INTERNATIONAL DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE	3
HACCP HAZARD ANALYSIS CRITICAL CONTROL POINTS.....	4
INFOCONSEIL PROJET D'ACCES A L'INFORMATION ET AU CONSEIL POUR LES MPEA AU SENEGAL 4	
I. OBJECTIFS ET DEROULEMENT DE L'ETUDE.....	7
1. Contexte et objectifs de l'étude.....	7
2. Déroulement de l'étude	9
II. SECTEUR AGROALIMENTAIRE.....	11
1. Le défi démographique en Afrique: alimentation et emploi	11
1.1 Une population en forte croissance.....	11
1.2 Une population jeune, majoritairement rurale	12
1.3 L'agroalimentaire : définition et périmètre.....	14
1.4 Typologie des entreprises	15
1.5 Les principales filières.....	17
2. La demande des marchés très peu renseignée.....	21
2.1 Les marchés alimentaires en Afrique.....	21
2.2 Des opportunités mais des marchés de masse mal connus	21
2.3 Ajouter de la valeur aux produits d'exportation	22
3. Développer le capital humain et appuyer le développement de l'entreprise.....	22
3.1 Les contraintes au développement des entreprises agroalimentaires.....	22
3.2 La place du renforcement du capital humain.....	23
3.3 Les enjeux de développement du capital humain par type d'entreprise	24
3.4 Les métiers porteurs identifiés lors des études de cas	26
III. LES SYSTEMES D'ENSEIGNEMENT ET DE FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS	29
1. Politiques et systèmes de formation professionnelle des pays	29
2. Les systèmes et offres en enseignement technique et formation professionnelle	30
3. Stratégie et offre de formation agricole	37
4. L'offre de formation dans le secteur agroalimentaire	39
4.1 Quelques formations sur les niveaux supérieurs.....	39
4.2 Peu d'offre de formation initiale ou diplômante sur les premiers niveaux.....	40
4.3 Les formations continues	42
IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	44

1.	Un décalage entre besoins et offres de formation	44
1.1	Des besoins à couvrir dans les grandes entreprises	44
1.2	Une offre de formation à développer pour les métiers porteurs des petites entreprises	45
1.3	Dans l'environnement des entreprises : les métiers d'artisanat métal mécanique et de services d'appui aux entreprises	46
2.	Recommandations générales	47
3.	Propositions/recommandations opérationnelles.....	48
3.1	Encourager le développement de formations professionnelles aux métiers sur la base du tutorat et de l'apprentissage de type dual.....	49
3.2	Reconnaitre les compétences acquises par toutes les voies.....	49
3.3	Coordonner les stratégies et actions afin que les appuis et la formation dans le secteur agroalimentaire soient pris en compte	51
V.	ANNEXE : EXEMPLES DE FICHES METIERS COMPETENCES (SENEGAL).....	52
1.	Métier : Ouvrier qualifié	52
1.1	Fiche métier	52
1.2	Fiche de situation actuelle de l'exercice du métier.....	54
1.2	Vos projets	56
2.	Métier : Manager de PME agro-alimentaire	56
2.1	Fiche métier	56
2.2	Fiche de situation actuelle de l'exercice du métier.....	58
2.3	Vos projets	60
3.	Métier : Machiniste	61
3.1	Fiche métier	61
3.2	Fiche de situation actuelle de l'exercice du métier.....	63
3.3	Vos projets	64

Ce rapport 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

SIGLES ET ACRONYMES

AA	Agroalimentaire
AAGDS	Accelerated Agricultural Growth and Development Strategy
ADRA	Adventists Development and Relief Agency
AEAs	Agricultural Extension Agents
AESD	Agricultural Extension Services Directorate
AFD	Agence française de développement
AGR	Activités génératrices de revenus
ALPA	Artisanat agroalimentaire et lutte contre la pauvreté en Afrique subsaharienne
APC	Approche Par Compétences
APD	Aide publique au développement
Aval	Actions de valorisation des savoir-faire locaux (projet)
BAD	Banque africaine de développement
BECE	Basic Education Certificate of Examination
CAADP	Comprehensive African Agricultural Development Programme
CAPR	Centre Artisanal de Promotion Rurale
CCI	Centre du commerce international
CCIA	Chambre de Commerce, de l'Industrie et de l'Agriculture
CDE	Centre de développement des entreprises
CEFFEL	Centre d'Enseignement et de Formation des Fruits et Légumes
CENAM	Centre National de l'Artisanat malgache
CIDR	Centre international de développement et de recherche (France)
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (France)
Cite	Centre d'information technique et économique (Madagascar)
CMS	Crédit mutuel du Sénégal
CNA	Centre National Apicole
CNAPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CNI	Carte nationale d'identité
COTVET	Council for Technical and Vocational Education and Training
CPTC	COTVET Preparatory Technical Committee
CRAN	Christian Relief Aid Network
CSIR	Centre for Scientific and Industrial Research

CSP	Catégorie socioprofessionnelle
CTHA	Centre Technique Horticole d'Antananarivo.
CTHT	Centre Technique Horticole de Toamasina.
DSM	Direction de la Statistique des Ménages
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
Dynafiv	Projet de dynamisation des filières vivrières (Guinée Conakry)
ECOWAS	Economic Community of West African States
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
EPM	Enquêtes Périodiques auprès des Ménages
ERP	Economic Recovery Programme
ESP	Education Strategic Plan
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FAO	Food and Agricultural Organization
FASDEP	Food and Agricultural Sector Development Policy
FBOs	Farmer Based Organizations
FEFLI	Fruits et Légumes de Fianarantsoa
FELMA	Fruits et Légumes de Manakara
Fida	Fonds international de développement agricole
FIFATA	Fikambanana Fampivoarana ny Tantsaha
FIM	Foire Internationale de Madagascar
FOFIFA	Foibe Fikarohana ampiarina amin'ny Fampanandrosoana (Centre National de Recherche Appliquée au Développement Rural)
Formivak	Projet de formation des artisans du Vakinakaratra (Madagascar)
FP	Formation professionnelle
FPC	Formation professionnelle continue
GDCP	Ghanaian – Danish Community Development Program
GEPC	Ghana Export Promotion Company
GETFUND	Ghana Education Trust Fund
GHAPOHA	Ghana Ports and Harbours Authority
GLDB	Grains and Legumes Development Board
GMS	Grandes et Moyennes Surfaces
GOG	Government of Ghana
GPI	Gender Parity Index

GPRS	Growth and Poverty Reduction Strategy
GRATIS	Ghana Regional Appropriate Technology Industrial Service
Gret	Groupe de recherche et d'échanges technologiques (France)
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Points
HND	Higher National Diploma
HRMD	Human Resource and Management Directorate
IAA	Industries Agroalimentaires
ICCES	Integrated Community Centres for Employable Skills
ICT	Information Communication Technology
IFOAM	International Federation of Organic Agriculture Movements
IMF	Institut de Microfinance, également désigné comme Système financier décentralisé (SFD) au Sénégal
Infoconseil	Projet d'accès à l'information et au conseil pour les MPEA au Sénégal
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques (France)
INSTAT	Institut National de la Statistique
IRC	Institut des Régions Chaudes (ex-CNEARC)
IUU	Illegal Unreported Unregulated
JHS	Junior High School
KNUST	Kwame Nkrumah University of Science and Technology
LMM	Les Moulins de Madagascar
MADIO	Madagascar-DIAL-Instat
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche, Madagascar
MAP	Plan d'Action Madagascar
MDG	Millennium Development Goals
MEA	micro entreprise agroalimentaire
MER	Micro entreprises rurales
MIS	Management of Information System
MoESS	Ministry of Education, Science and Sports
MoFA	Ministry of Food and Agriculture
MoMYE	Ministry of Manpower, Youth and Employment
MPE	Micro et petites entreprises
MPEA	Micro et petites entreprise agroalimentaire
MTADP	Medium Term Agricultural Development Programme
NABPTEX	National Board for Professional and Technician Examinations

NACVET	National Council for Vocational Education and Training
NDPC	National Development Planning Commission
NEPAD	New Partnership for African Development
NERIC	National Education Reform Implementation Committee
NGO	Non Governmental Organization
NVTI	National Vocational Training Institute
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIC	Opportunities Industrialization Centre
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMEF	Observatoire malgache de l'emploi, de la formation professionnelle continue et entrepreneuriale
ONG	Organisation Non Gouvernementale
Onudi	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
OP	Organisation de producteurs
Padme	Projet d'Appui au Développement des micro-entreprises (Bénin)
PAPEM	Projet d'appui aux petites et moyennes entreprises
Paf	Projet d'appui aux filières bio-alimentaires (Burkina Faso)
PAFNA	Partenariat pour l'Apprentissage et l'Ouverture du système de formation professionnelle (Sénégal)
Papes	Projet d'appui aux petites entreprises du Sénégal
PEA	Petite entreprise agroalimentaire
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
POs	Producer Organizations
PPCL	Programme de promotion des céréales locales (Sénégal)
PPRSD	Plant Protection and Regulatory Service Directorate
PRCC	Programme de renforcement des capacités commerciales
PROMABIO	Produits malgaches Biologiques
Promer	Projet de promotion des microentreprises rurales (Sénégal)
PSDR	Projet de Soutien ou Développement Rural
PSFH	Projet de Structuration des Filières Horticoles
RSSP	Rice Sector Support Project
SA	Société Anonyme

SAE	Services aux entreprises
SAED	Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du fleuve <i>Sénégal</i> et des Vallées du fleuve <i>Sénégal</i> et de la Falémé
SAHA	Programme de développement rural financé par la coopération suisse
SARI	Savannah Agricultural Research Institute
SAT	Sinapi Aba Trust
SEHDA	The Small Enterprises & Handicraft Development Authority (Mauritius)
SFD	Système financier décentralisé
SHS	Senior High School
SIU	Seed Inspection Unit
SYPEAM	Syndicat des producteurs d'extraits aromatiques et alimentaires de Madagascar
TNA	Training Needs Assessments
TPA	Technologies et partenariat en agroalimentaire
TSA	Tout Sauf les Armes
TTIs	Technical Training Institutes
TVET	Technical, Vocational Education and Training
UCC	University of Cape Coast
UDS	University for Development Studies
UE	Union européenne
Unesco	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (agence des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture)
UPDR	Unité de politique de développement rural
UPFL	Union des professionnels des fruits et légumes
USAID	United States Agency for International Development
WASSSCE	West Africa Senior Secondary School Certificate of Examination
YMCA	Young Men's Christian Association
YWCA	Young Women's Christian Association

I. OBJECTIFS ET DEROULEMENT DE L'ETUDE

1. Contexte et objectifs de l'étude

■ Le secteur agro-alimentaire en Afrique subsaharienne : un enjeu pour la sécurité alimentaire et l'emploi

Les récentes évolutions démographiques, sociales, économiques et institutionnelles ont rendu plus complexes les modalités d'approvisionnement et de distribution alimentaires des villes africaines dont les populations auront doublé dans moins de vingt ans. Les métiers de l'agro-alimentaire doivent répondre désormais aux attentes d'un consommateur, le plus souvent urbain, qui portent autant sur le niveau de prix, sur la diversification des aliments proposés et leur adaptation au changement de mode de vie, sur la qualité sanitaire, gustative et nutritionnelle que sur la traçabilité.

Or face à cette demande en pleine mutation, les filières agroalimentaires locales restent mal organisées, peu modernes car encore très souvent calquées sur les processus et pratiques traditionnels (que ce soit au niveau de la distribution, de la transformation ou de la conservation) avec des risques sanitaires non négligeables. L'enjeu est d'autant plus important qu'en milieu urbain, mais aussi de plus en plus en milieu rural, ces filières se trouvent confrontées à la concurrence des produits importés qu'ils s'inscrivent dans les filières de commerce locale ou qu'ils soient diffusés dans des systèmes de distribution plus modernes comme les supermarchés (i.e. Afrique australe).

Outre son rôle essentiel dans la sécurité alimentaire l'agroalimentaire représente une source d'emploi importante en milieu urbain et rural, même si l'information reste très parcellaire. Certes la transformation/commercialisation ne représentent qu'une partie de ces emplois mais cela souligne bien le rôle de ces secteurs dans des sociétés à forte croissance démographique et encore largement rurales.

Une des caractéristiques de ce secteur est la prédominance du secteur informel, aussi bien dans ses composantes rurales qu'urbaines. Ce type d'organisation, qui permet une souplesse face aux difficultés d'approvisionnement et de distribution alimentaires, peut aussi être un frein à l'évolution du secteur : dispersion et multiplicité des acteurs, faiblesse des organisations professionnelles et de leur représentativité, accès au capital productifs et aux modes de financements limités...

A côté de cette nébuleuse de petites unités de production et de commercialisation émerge des filières plus structurées, plus modernes, intégrant la contractualisation, la production industrielle, les modes de transformation respectant les normes de qualité occidentales. Outre que ces structures ne concernent encore qu'une part du marché et s'approvisionnent pour partie directement sur le marché international, les passerelles entre les deux « mondes » paraissent peu développées. Le risque de voir marginaliser le secteur pourvoyeur d'emploi et de lien avec les productions locales est donc fort s'il ne parvient pas à s'inscrire dans une dynamique de modernisation.

L'ensemble de ces constats souligne la nécessité d'accompagner la transition nécessaire de la filière, que ce soit l'appui au secteur informel qui doit devenir compétitif mais aussi favoriser les articulations avec le secteur formel à toutes les étapes (production, transformation, commercialisation). Malgré l'importance du secteur, les appuis au secteur agroalimentaire ne sont

pas très nombreux et plusieurs partenaires financiers se sont retirés de ce secteur d'intervention. De nombreux acteurs affichent leur volonté de réinvestir l'appui aux filières alimentaires, entre autres suite à la crise alimentaire de 2008. L'approche filière et/ou des appuis aux activités de commercialisation (stockage, crédit) sont développés avec l'appui de programmes conséquents (ex : GTZ, USAID) mais peu d'actions prennent en considération l'ensemble des contraintes rencontrées par le secteur agro-alimentaire, entre autres en termes de capacités productives, compétence, formation.

■ **Métiers porteurs et transformation agroalimentaire**

La notion de « métier porteur » a été développée par l'AFD¹ pour étudier et caractériser des métiers susceptibles de porter le développement d'emplois de qualité. Un métier porteur correspond à 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. Cette définition distingue ainsi les métiers porteurs des métiers liés à une logique de survie ; la distinction est aussi faite par rapport aux métiers n'offrant pas de débouchés ou de métiers n'offrant pas de perspective d'évolution ou d'adaptation par rapport au contexte socioéconomique. Le secteur agroalimentaire est, en Afrique subsaharienne, un gisement considérable d'« emplois porteurs ».

L'intérêt de cette approche est de permettre de faire le lien entre les opportunités économiques réelles qui se présentent ou sont susceptibles d'être développées en termes d'emplois dans un secteur, et les ressources humaines à mettre en regard de ces opportunités économiques, à court ou moyen terme (logique d'anticipation pour la formation initiale). Elle permet de structurer l'identification d'actions pour adapter les compétences des employés ou des responsables de MPME et de permettre aux acteurs de développer leurs activités en valorisant de façon optimale les opportunités économiques que permet le développement du secteur.

■ **Objectif de l'étude : Analyser les opportunités et les contraintes du développement du secteur agroalimentaire, du point de vue du capital humain**

Dans ce contexte, l'étude qui se déroule sur un an (décembre 2010-décembre 2011) a pour objectif d'analyser les opportunités et les contraintes du développement du secteur agroalimentaire en Afrique subsaharienne, du point de vue du capital humain. L'étude prendra en compte à la fois le secteur formel des PME et le secteur informel, particulièrement important pour le secteur agroalimentaire.

Plus précisément, l'étude a pour objectifs :

1. D'inventorier les métiers porteurs dans le secteur agroalimentaire

Il s'agit d'identifier les métiers qui permettent de générer des revenus de façon durable, dans la chaîne agroalimentaire (value chain), en tenant compte de la diversité rencontrée en fonction de la filière considérée, de la taille des entreprises et de leur secteur (formel ou informel),

¹ 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>

des caractéristiques du marché (local, régional ou exportation). L'analyse concernera une ou deux filières « pilotes » par pays qui serviront de base à la réflexion.

2. De déterminer les opportunités et les contraintes rencontrées à l'émergence de ces métiers porteurs

Il s'agit d'identifier les principales opportunités et contraintes rencontrées par les entreprises dans leur développement, qui conditionnent leur capacité à générer des « métiers porteurs ». A partir d'études détaillées portant sur des filières particulières par pays, on effectuera une analyse prenant en compte des similarités entre filières sur certaines opérations, la dimension territoriale (rural / urbain), la nature des marchés visés (local, national, exportation).

3. De proposer des recommandations en termes d'appui aux personnes et de politiques

Cette analyse comprendra deux niveaux, renvoyant aux compréhensions de ce qu'est un « métier porteur ».

- Une analyse centrée sur les individus et leur capacité à accéder aux savoirs, savoir faire et savoir être, et plus généralement aux ressources de l'environnement, nécessaires pour maîtriser l'exercice d'un métier porteur. Cette analyse intégrera aussi les compétences de base dont les acteurs ont besoin pour exercer un métier porteur (alphabétisation). Cette conception renvoie à une compréhension de l'esprit d'entreprise qui caractérise les acteurs y compris dans le secteur informel. On fera ici référence à des secteurs transversaux qui transcendent les filières (approvisionnement, gestion, gestion commerciale, qualité, hygiène, ...)
- Une analyse en termes de filières, ou « value chain » et des métiers qui la constituent. en se basant sur les études de filières « pilotes » choisies et en proposant une généralisation sur la base de ces données de terrain.

Les TDR précisent que l'étude doit s'intéresser à l'émergence de métiers porteurs dans les deux champs suivants :

- Pour les PME agro-alimentaires, du secteur formel ou informel, comprenant plusieurs emplois que l'on peut qualifier de « métiers porteurs ».
- Pour l'artisanat alimentaire, où le « métier porteur » est souvent celui du chef d'entreprise.

2. Déroulement de l'étude

■ Étude bibliographique et choix des études de cas

La revue de la littérature avait notamment pour objectifs d'élaborer une proposition de typologie des acteurs de ce secteur, d'identifier les besoins, de donner une vue des principaux modes d'intervention dans ce secteur, de choisir les pays pour les études de cas.

Cette tâche a été réalisée durant le premier semestre 2011 et a donné lieu à rapport d'étape qui a été examiné lors de la première réunion du comité de pilotage le 30 mars 2011.

Quatre critères ont été retenus pour choisir les études de cas :

- vitalité du secteur agroalimentaire et potentiel de développement,
- existence d'une politique sectorielle dynamique sur l'EFTP ;
- existence d'initiatives en matière de formation professionnelle dans l'agroalimentaire
- intérêt de l'agence locale de l'AFD.

Un cinquième critère, complémentaire et plus large, est la diversité de l'ensemble des géographies retenues : un pays anglophone, un pays hors Afrique subsaharienne, un ou deux pays d'Afrique subsaharienne. Après consultation des agences, les 4 pays retenus mi-mai sont : **Cameroun, Ghana, Madagascar et Sénégal.**

■ Études de cas dans les 4 pays

Cette étape a fait l'objet d'une note méthodologique qui a été validée par l'AFD (cf. rapport pays).

Les objectifs des études de cas sont :

- ▷ Réaliser un inventaire des métiers dans la filière. En retenir un échantillon et décrire les principales fonctions et tâches que suppose l'exercice des métiers et les compétences associées, de préférence sur la base de référentiels existants dans le pays ;
- ▷ Recueillir l'avis des différents acteurs sur les « gaps » entre les compétences des professionnels et celles qu'ils devraient avoir pour développer au mieux l'activité ;
- ▷ Inventorier les dispositifs existant de renforcement des compétences des personnes (formation initiale / continue, apprentissage, etc.) ;
- ▷ Formuler des propositions de dispositifs permettant de combler le gap entre les compétences actuelles des professionnels et celles nécessaires pour exercer au mieux l'activité. Ces dispositifs de renforcement des compétences pourront comprendre des actions de formation, de validation des acquis de l'expérience, de l'accompagnement des entrepreneurs (par des SAE).

Les études de cas ont été réalisées par un consultant national et un expert du Gret dans chaque pays. Un travail préalable a été confié aux consultants nationaux avec la rédaction de deux notes de cadrage : une sur le secteur agroalimentaire (AA) et une sur l'offre de formation professionnelle (FP) à partir d'une revue documentaire et de quelques rencontres. Ces notes ont permis de sélectionner deux filières dans chaque pays qui ont été validées avec l'AFD.

La phase suivante a permis de rencontrer des entreprises agroalimentaires et centres de formation en lien avec les filières retenues. Une liste des interlocuteurs à rencontrer lors de la venue de l'expert du gret sera établie. Une mission de terrain de 8 jours a permis de finaliser les rencontres et l'analyse qui a fait l'objet d'une restitution organisée par l'agence et ensuite rédiger le rapport de l'étude de cas.

■ Synthèse et recommandations

Le présent rapport a été rédigé sur la base des études menées dans différentes filières et différents pays. Les recommandations s'attachent à mettre en perspective les besoins en formation et les réponses existantes ou potentielles identifiées. Elles se concentrent sur les problématiques qui ont été précisées pour chaque pays. Elles permettent de conclure sur des pistes d'actions à envisager, qui sont présentées dans leurs grandes lignes. Elles seront à affiner par une étude de faisabilité, si certaines devaient voir une suite.

II. SECTEUR AGROALIMENTAIRE

Cette synthèse s'appuie sur le document d'étape produit à l'issue de la première phase de cette étude, sur les études de cas réalisées dans 4 pays (Sénégal, Ghana, Cameroun, Madagascar), ainsi que sur une étude réalisée sur ces questions d'emploi dans le secteur agroalimentaire au Burkina en 2010 (sur financement de la coopération Luxembourgeoise et de l'AFD).

L'étude a particulièrement concerné 2 filières par pays.

Sénégal	Fruits et céréales locales
Ghana	Manioc et riz
Cameroun	Manioc et cacao
Madagascar	Lait et fruits

1. Le défi démographique en Afrique: alimentation et emploi

Le développement du secteur agroalimentaire en Afrique a lieu dans le contexte d'une très forte croissance de la demande alimentaire, qui se traduit dans les quatre pays étudiés, par un recours de plus en plus fort aux importations. Cette augmentation de la demande alimentaire a plusieurs causes, notamment la démographie, mais elle s'aggrave de la déconnexion entre les produits issus des zones rurales et les nouvelles attentes des consommateurs urbains. La démographie est à l'origine d'un double défi : Il s'agit pour l'agriculture de produire l'alimentation pour tous, mais il y a aussi un autre enjeu : l'agriculture (et l'agroalimentaire) doivent constituer un gisement d'emplois pour les nombreux jeunes qui arriveront sur le marché de l'emploi dans les prochaines années.

1.1 Une population en forte croissance

La population du continent passera de 750 millions de personnes en 2006 à 1,4 milliard en 2040, ce qui correspond à un doublement en un peu moins de 40 ans (source Afristat). Parallèlement, l'urbanisation se poursuit. En Afrique de l'Ouest comme dans le reste du monde, la croissance urbaine récente a pris 2 formes :

- ▷ une densification et un étalement des agglomérations existantes ;
- ▷ l'émergence de nouvelles agglomérations, soit à partir de noyaux villageois existants (urbanisation in situ) soit sous la forme de villes nouvelles spécialement créées (urbanisation ex-nihilo), soit sous la forme de rassemblements ou de concentrations non-planifiées donnant naissance à de nouvelles agglomérations.

Ces données remettent en question la perception classique d'une croissance urbaine principalement issue des migrations en provenance des zones rurales: dans un contexte de forte natalité, c'est au contraire l'absence d'exode rural qui peut expliquer l'urbanisation, Les habitants ne se déplacent que peu et viennent constituer de petites concentrations urbaines sans forcément émigrer à la capitale ou dans les grandes villes. L'urbanisation prend dans ce cas la forme

d'une prolifération de petites et moyennes agglomérations. L'analyse de la croissance urbaine ne saurait donc se résumer aux seules grandes villes².

1.2 Une population jeune, majoritairement rurale

La population africaine est jeune. 44% de la population africaine a moins de 15 ans en 2006, faisant de l'Afrique le plus jeune continent du monde. Cette jeunesse de la population pourrait être un atout déterminant pour le développement, pourvu qu'ils trouvent un moyen de s'insérer. Chaque année à Madagascar, par exemple, ce sont 300 000 jeunes qui entreront sur le marché de l'emploi. Leur trouver une insertion dans le monde du travail représente un très fort enjeu pour le pays et l'agroalimentaire doit y contribuer.

Une étude réalisée en 2011³ reprise dans une note présentée lors du colloque organisé en octobre 2012 sur le thème de l'évolution du marché international du travail et ses implications sur le monde paysan souligne que 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 (cf. figure page suivante).

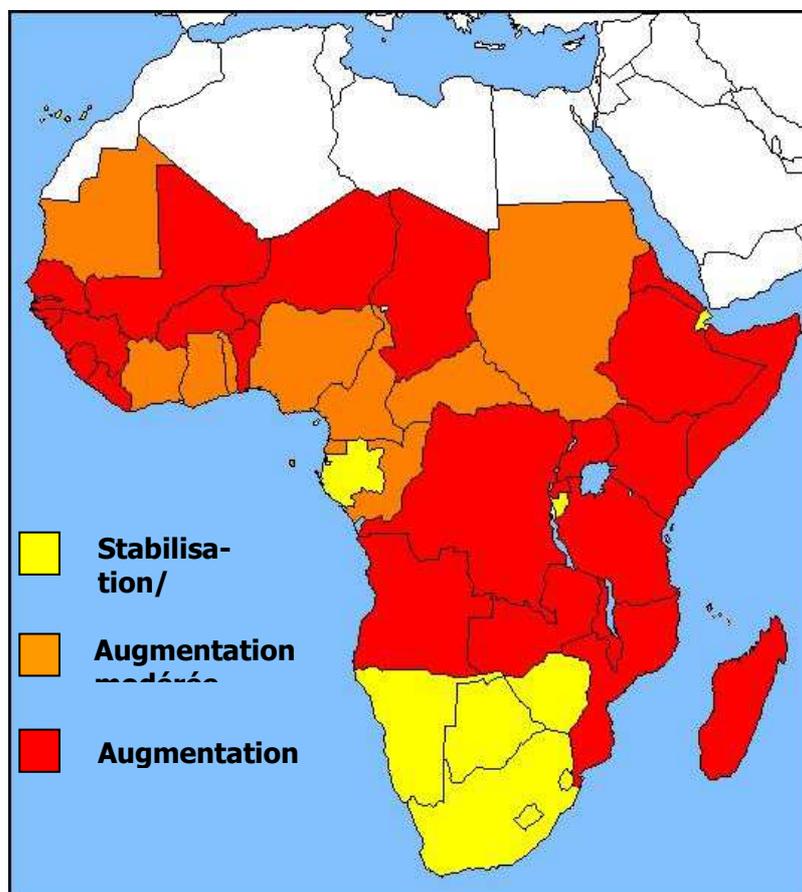
La population active potentielle augmenterait ainsi entre 50 % et 75 % dans la moitié des pays (24), et de 75 % à plus de 100 % dans un tiers des pays (17). Ces augmentations devraient se poursuivre, mais à un rythme plus modéré entre 2030 et 2050. Ainsi sur l'ensemble de la période 2010-2050, la population active potentielle devrait doubler voire tripler dans 41 des 48 pays que compte l'ASS (Guengant in Beaujeu et al. 2011).

Cette population est toujours majoritairement rurale, et le plus souvent employée dans le secteur de l'agriculture. L'agriculture reste le plus gros pourvoyeur d'emplois dans tous les pays étudiés, la plupart étant des exploitations familiales qui fonctionnent dans une logique d'autoconsommation d'abord, puis de vente des surplus sur les marchés ruraux, ce qui rend l'approvisionnement en matières premières complexes pour les unités de transformation agroalimentaires, plus particulièrement les unités industrielles ou les petites et moyennes entreprises. Une étude récente (Afristat, CIRAD) montre cependant que les styles alimentaires ont changé y compris en zone rurale où on consomme aussi de plus en plus de riz, tandis que certaines cultures autrefois vivrières exclusivement deviennent des cultures de rente, pour partie.

² Selon l'étude Africapolis (<http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/THEMATIQUES/autres-publications/BT/0808ProjetFicheResumeAfricapolisV4.pdf>)

³ BEAUJEU R., KOLIE M., SEMPERE 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

Figure 1- Augmentation des arrivées sur le marché du travail de 2010 à 2030



Source : BEAUJEU R., KOLIE M., SEMPERE 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.

Les 500 millions de ruraux qui constituent les deux tiers de la population africaine sont en grande majorité des agriculteurs familiaux. Malgré l’urbanisation rapide que connaît le continent, 65 % des actifs en moyenne dépendent encore de l’exercice d’une activité agricole, ce chiffre se situant entre 75 et 85 % dans de nombreux pays et pouvant atteindre jusqu’à 90 % dans un pays comme le Burundi. **Au-delà du défi alimentaire, l’agriculture aura à gérer le surplus de main d’œuvre d’une population rurale qui continue de croître et qui ne pourra pas trouver à s’employer dans d’autres secteurs d’activité** (BEAUJEU R et al, 2011).

Tableau 1- Agriculture et population active dans les pays étudiés

Senegal	Les activités agricoles mobilisent 78,2% de la population (FAO)
Madagascar	L’agriculture la pêche et la forêt assurent la vie de 80% de la population.
Ghana	L’agriculture emploie 56% de la population active
Cameroun	Le secteur rural emploie plus de 60% de la population active.
Burkina Faso	L’agriculture emploie 80% des actifs et représente 80% des recettes d’exportation

En dehors du secteur agricole, le secteur informel, dont le poids dans le marché de l'emploi est très important en Afrique, devrait faire l'objet de politiques innovantes et audacieuses de la part des gouvernements africains et de leurs partenaires, soucieux de réduire la pauvreté et d'améliorer la situation de l'emploi. Fortement ancrées dans les territoires et disposant d'un réel potentiel de création de valeur ajoutée, les micro et petites entreprises du secteur informel pourraient constituer la base d'un véritable secteur privé et contribuer ainsi à l'émergence d'une classe moyenne endogène. (BEAUJEU R et al, 2011).

Le secteur agroalimentaire, situé en aval de l'agriculture, est constitué en grande partie d'entreprises dans ce secteur informel à fort potentiel. Il devrait pouvoir tirer la croissance du secteur agricole et être un pourvoyeur d'emplois important, d'une part, et d'autre part réaliser la transformation des produits des filières, pour augmenter la valeur ajoutée et générer ainsi plus de revenus en zone rurale pour les agriculteurs, ou en zone urbaine où certains produits sont aussi transformés. Ce secteur pourrait aussi contribuer à diminuer le recours à l'importation pour l'alimentation de la population, urbaine en particulier ou en tous les cas assurer une meilleure couverture des besoins. L'exportation de produits agroalimentaires doit aussi être considérée, particulièrement l'exportation sous régionale.

1.3 L'agroalimentaire : définition et périmètre

Par activités agroalimentaires sont considérées dans le cadre de cette étude les activités de transformation physique (séparation, séchage, fragmentation, extraction, fermentation, mélanges, traitements thermiques, conditionnement, stockage, etc.) des produits agricoles, de l'élevage et de la pêche. Y sont intégrées les activités de préparation commerciales de repas (restauration). Sont donc exclues les activités de simple commerce ou de transport pour lesquelles il n'y a pas de transformation du produit. Elles intègrent donc à la fois les activités post-récolte de première transformation, généralement rurales, et les activités permettant l'obtention de produits finis directement utilisables dans la cuisine ou directement consommables. 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, voire de conditionnement (pileuses, décortiqueurs, meuniers, presseurs, etc., à façon).

Ces activités en Afrique subsaharienne concernent pratiquement tous les produits alimentaires comme on peut s'en rendre compte dans le tableau en *Annexe 1* : céréales, racines et tubercules (farines, semoules, pâtes et boissons fermentées, produits roulés, etc.) ; viandes et poissons (salé, séché, fermentés, etc.) ; oléagineux (huiles) ; fruits (séchés, en jus, etc.) ; produits laitiers, produits condimentaires de cueillette, etc. ».

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) comme le montre le tableau 2 page suivante.

Tableau 2- Classification de l'offre alimentaire selon l'origine et le type de produit

Origine des matières premières	Produit non transformé	Produit transformé	
		Par les micro et petite entreprises	Par les unités industrielles (moyennes et grandes entreprises)
Locales	Racines (ex. manioc), tubercules (ex. igname), fruits, légumes, vendus en l'état	Produits transformés des mil, sorgho, maïs et riz locaux (semoule, couscous, bières, etc.), des racines et tubercules (semoules, bâtons, cossettes, etc.), poisson fumé, séché, huiles d'arachide ou de palme non raffinées, laits fermentés, etc.	Semoule et farine de maïs, riz, concentré de tomate, huiles raffinées (arachide, palme, coton), sucre, conserves de poisson, etc.
Importées	Fruits (ex. pommes) et légumes (ex. oignons) vendus en l'état	Pain (plutôt zone rurale) et beignets de blé, lait caillé reconstitué, etc.	Farine de blé, pâtes alimentaires pain (plutôt zone urbaine), lait reconstitué et transformé, bières sodas, etc.

Source : 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

Le secteur agroalimentaire reste peu étudié, en dehors d'études partielles sur les grandes filières (notamment céréales, manioc au Cameroun, lait au Sénégal, ...) mais il n'existe pas d'étude globale du secteur et pas non plus de son potentiel en termes d'emploi. Le présent rapport s'appuie notamment sur l'étude réalisée en 2006⁴.

1.4 Typologie des entreprises

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 (décortiqueurs, meuniers, presseurs, etc.).

Les travaux préliminaires⁵ distinguent « quatre grands types d'entreprises agroalimentaires :

- ▷ **microentreprises**, de petite taille (souvent individuelles) dont le très grand nombre justifie que, d'un point de vue macro-économique, on puisse considérer qu'elles jouent ou peuvent jouer un rôle important dans la sécurité alimentaire (approvisionnement des villes/marché de masse) et la lutte contre la pauvreté (revenus directs et valorisation de la production locale).
- ▷ **petites entreprises**, semi-industrielles, qui sont porteuses de croissance économique, et ont une contribution croissante à la création d'emplois, de revenus ou d'aliments. Les entreprises collectives font partie de ce groupe, car elles connaissent des problématiques de développement similaires.

⁴ 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

⁵ Note d'étape pour la 1ère réunion du comité de pilotage

- ▷ **entreprises artisanales de prestations de services**, relativement nombreuses en milieu urbain qui proposent en prestation de service la mécanisation d'une opération de mouture, décorticage (grains), broyage (arachide), râpage (manioc) et plus rarement d'extraction (huile). En ce sens, elles représentent un service essentiel dans la création de valeur ajoutée des microentreprises. Les ménages les utilisent également pour la transformation domestique.
- ▷ **moyennes et grandes entreprises**, peu nombreuses qui jouent un rôle important (parfois monopolistique) pour l'approvisionnement des villes et des campagnes en certains aliments (bières et boissons gazeuses, farine de blé, sucre, huile, concentré de tomates, produits laitiers,...). Elles valorisent peu les produits locaux même si on peut constater quelques succès dans ce domaine (tomate, sucre au Sénégal par exemple) Elles font appel à des matières premières importées pour la faine, les produits laitiers, la bière, maîtrisent la production pour le sucre et plus rarement ont des contrats avec petits producteurs comme pour le concentré de tomates » au Sénégal.

Les micro entreprises, souvent appelées « artisanat alimentaire », sont les plus nombreuses, leur nombre allant jusqu'à plusieurs milliers par filière, à l'exemple des femmes artisanes qui approvisionnent les villes du sahel en produits transformés des céréales locales (différentes formes de couscous, bouillies, ...), ou les villes d'Afrique centrale en produits transformés du manioc (par exemple les artisanes qui approvisionnent Douala ou Yaoundé en bâtons de manioc). Leur importance économique est considérable, si on les considère collectivement. Mais l'intervention sur ce secteur est difficile pour les bailleurs de fonds, du fait même du grand nombre d'entreprises et de leur profil particulier (chef d'entreprise peu formé, souvent analphabète, savoir faire acquis dans la relation entre femmes, souvent mère – fille, chiffre d'affaires réduit, mauvaise valorisation du travail des femmes dans le prix de vente).

Les petites entreprises et les entreprises collectives ont adapté les produits traditionnels pour être en mesure de toucher de nouveaux segments de marché, notamment les consommateurs des villes à pouvoir d'achat plus élevé qui recherchent des produits traditionnels, tout en ayant une forte demande sur la qualité sanitaire, la présentation et la conservation des produits. Ainsi, ces entreprises proposent des produits secs, emballés, étiquetés, ce qui rassure ces consommateurs sur la qualité et permet également d'envisager la distribution dans des circuits plus longs (boutiques de quartier, supérettes, ...).

L'étude des filières montre que ces petites entreprises sont rarement issues du milieu artisanal. Les chefs de ces entreprises sont plutôt d'anciens salariés qui ont décidé de se lancer dans l'aventure de l'entrepreneuriat, ou des entreprises collectives de femmes, qui ont bénéficié de l'appui de programmes de développement ou d'ONG. Ces entreprises font appel à la main d'œuvre salariée, et recrutent des ouvrières sur certaines opérations non mécanisées. Elles ont aussi besoin de personnel pour la vente, la gestion, la conduite de machines.

Les grandes entreprises industrielles proposent les produits pour les marchés « de masse ». On les retrouve en zone urbaine comme en zone rurale. Elles sont particulièrement actives, dans tous les pays, sur le secteur des boissons (bières, produits sucrés), de la farine (minoteries), du lait en poudre (fabrication de produits transformés à partir de poudre de lait) sur le sucre et concentré de tomates (au Sénégal). Ces entreprises mécanisées ont particulièrement besoin de conducteurs de machines, qu'elles peinent à trouver (bac +2).

1.5 Les principales filières

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 général 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.

Les filières d'exportation, comme le cacao ou le café au Cameroun, correspondent à l'exportation de produits bruts, tout au plus ayant subi une première transformation qui leur permette de se conserver dans de bonnes conditions (cas du cacao au Cameroun, où les fèves sont fermentées et séchées avant exportation).

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, sauf peut être au Ghana où le secteur agroalimentaire des petites entreprises semble plus soutenu même si ce soutien n'est pas encore suffisant.

Les céréales importées

Le blé est transformé dans les minoteries, et le malt dans des brasseries, pour fabriquer la bière. Ce sont des industries dynamiques, souvent les plus grandes industries du pays. Elles fonctionnent à partir de matières premières importées, ce qui simplifie l'approvisionnement. Parfois, certaines matières premières (maïs pour les brasseries) peuvent être achetées sur le marché local. Ces entreprises fabriquent aussi du couscous de blé et des pâtes pour le marché local. Enfin, ce sont ces minoteries qui approvisionnent le secteur de la boulangerie.

Les boissons gazeuses

L'industrie des boissons sucrées gazeuses est également présente à la première place dans tous les pays étudiés. Mais elles fonctionnent aussi exclusivement à partir de matières premières importées. On voit également se développer la production industrielle de jus de fruits à partir de concentrés importés.

Les céréales locales (mil, sorgho, maïs)

Depuis une quinzaine d'années, le secteur a été marqué par l'apparition de petites entreprises proposant des produits secs et emballés pour les marchés urbains. Ce secteur a connu un certain succès, et les produits sont maintenant dans de nombreux supermarchés dans les capitales, aussi bien que dans de nombreuses boutiques, par exemple au Sénégal et au Burkina.

Mais la majorité des produits proposés viennent du secteur artisanal et sont vendues dans la rue ou sur les marchés (85% des produits, contre 15% issus des petites et moyennes entreprises au Sénégal).

En milieu urbain, comme en milieu rural, on note aussi la présence de nombreux moulins fonctionnant en prestation de services. Ces moulins sont plusieurs centaines, voire un millier dans les capitales des pays consommateurs de céréales locales. Le rôle de ces moulins est primordial dans la filière car ils réduisent significativement le temps et la pénibilité des opérations de décorticage et mouture. Les ménages y ont recours, et aussi les artisans pour leur production. Cette forme d'industrie agroalimentaire représente un gisement d'emplois dans les villes et les bourgs. Elle entraîne aussi des emplois dans le secteur connexe de la fabrication de moulins, et de maintenance / réparation de machines.

Les filières locales sur le riz se développent dans plusieurs pays : Sénégal, Burkina, Ghana. Le riz proposé à la vente est souvent étuvé (Burkina, Ghana) par des étuveuses, structurées en groupements. Ces groupements qui réunissent les femmes artisanes ont besoin de support pour le développement de leur activité (appui sur la commercialisation, structuration, ...) plus que de main d'œuvre qu'elles trouvent dans le voisinage.

Le manioc

La transformation du manioc est quasi exclusivement tenue par le secteur artisanal qui approvisionne la capitale et les villes en produits dérivés. Au Cameroun, au Ghana, et dans toute la sous-région on trouve, en ville comme en milieu rural, des bâtons de manioc, gari, cossettes, t . Ces bâtons sont commercialisés et fabriqués par le secteur artisanal, ce qui représente des milliers d'emplois et d'activités génératrices de revenus.

Des tentatives d'unités industrielles ont vu le jour (Cameroun), mais sans que les produits soient compétitifs pour la ménagère africaine. Par exemple, le foutou n'avait pas le même goût que le foutou traditionnel, ce qui en a détourné les ménagères et de plus le produit était très cher relativement au produit traditionnel existant. L'usine a dû fermer, faute d'approvisionnement en manioc en même temps que de clients.

La prestation de services (râpage notamment) est aussi active dans ce secteur, tant pour la transformation domestique que pour les femmes artisanes qui y ont aussi recours. Comme pour les moulins à céréales, cela représente plusieurs centaines de moulins à râper le manioc dans chaque grande ville en zone de production.

Les oléagineux

Le principal oléagineux alimentaire au Cameroun est le palmier à huile, qui provient à 60% de plantations industrielles et le reste des plantations villageoises. Au Cameroun, l'industrie des oléagineux est active avec plusieurs unités industrielles issues pour partie de la privatisation des entreprises publiques qui fonctionnent bien. Les efforts de redressement par l'agro industrie commencent à porter leurs fruits. Les unités de transformation de l'huile de palme au Cameroun sont modernes et disposent pour certaines d'entre elles de la technologie la plus avancée en la matière. Le Cameroun est le seul pays de la sous – région à avoir une unité de raffinage d'huile de palme et de coton. Les 5 principales huileries produisent ensemble 144 000 tonnes d'huile, sur un total incluant les plantations villageoises de 214 000 tonnes en 2008. Malgré cela, le Cameroun importe de l'huile de palme en même temps qu'il en exporte, notamment vers le Gabon.

Le secteur des plantations villageoises est marqué par son caractère artisanal. Il existe également un secteur de petites huileries et savonneries artisanales mais il est très mal connu et peu étudié. On estime sa production à près de 30 000 tonnes.

Au Sénégal, il existe un secteur artisanal de fabrication d'huile d'arachide à partir de petites presses. Cette fabrication artisanale vient en concurrence des produits importés et de l'huile locale produite par une huilerie industrielle. Ces unités artisanales ont surtout besoin de conseils et d'appui pour améliorer la qualité de leurs produits qui est parfois contestée (présence d'aflatoxine).

Le sucre

En général, les sucreries fonctionnent avec des paysans qui ont des concessions pour cultiver la canne à sucre. L'usine de traitement est le plus souvent une industrie alimentaire dont la taille rejoint celle des plus grandes du pays.

La consommation du sucre est en hausse constante en Afrique de l'Ouest (12,5 millions de tonnes en 2005), bien qu'il reste un produit relativement cher. La moitié de la consommation est importée et seulement 10 % de ces importations sont issus d'échanges intra-africains. La production de canne à sucre progresse peu depuis 25 ans : 4 millions de tonnes en 1980, 4,7 millions de tonnes au niveau de la CEDEAO au milieu des années 2000. L'essentiel de la production est assurée par trois pays : Côte d'Ivoire (40%), Sénégal (32 %) et – en moindre mesure – Burkina Faso (15%).

La production est fortement intégrée à la transformation : Les cultures sur périmètres irrigués sont à proximité des raffineries (très peu de productions issues des agricultures paysannes)

Les fruits

La filière fruits se compose d'une partie tournée vers l'exportation de fruits frais, qui génère des écarts de triage, qui peuvent être valorisés dans de petites entreprises (par exemple au Cameroun).

Les technologies des jus de fruits, fruits secs, fruits semi confits, confitures, sont simples et il existe une série de petites entreprises dans chaque pays qui transforme ces produits, notamment en jus et confitures.

Le secteur artisanal tient là aussi une grande place, notamment avec la préparation de boissons traditionnelles non alcoolisées (jus de tamarin, oseille de Guinée, et autres fruits locaux).

Le lait

Le secteur de l'élevage est développé dans tous les pays étudiés, mais la production laitière reste le plus souvent saisonnière. La transformation de lait est menée par différentes catégories d'acteurs. Au-delà de son importance économique, elle revêt auprès des opérateurs traditionnels un caractère culturel. Il existe plusieurs types de transformation de lait et produits laitiers dont le plus courant est le lait fermenté ou yaourt.

La transformation à petite échelle (secteur artisanal ou petites entreprises) se fait à partir de lait frais et/ou de lait en poudre importée selon sa disponibilité, son prix, les choix de l'entrepreneur.

La transformation industrielle travaille le plus souvent à partir de lait en poudre pour des raisons de prix de la matière première, et d'approvisionnement en lait difficile à organiser à partir de la production des éleveurs locaux. Au Sénégal, la laiterie du Berger a pourtant pour stratégie de fournir des produits laitiers frais fabriqués à partir de lait local.

Il existe de nombreux points communs sur la structure du secteur productif agroalimentaire entre les différents pays. En général, ce sont les mêmes types de développement qu'on observe sur les mêmes filières (cf. tableau 3).

Tableau 3: typologie des entreprises agroalimentaires dans les pays étudiés

	Secteur artisanal	Prestation de services	Petites entreprises	Entreprises industrielles
Céréales importées (blé, riz importé, malt)	Absent	Absent	Boulangeries en aval des minoteries	Une ou deux par pays, actives sur les marchés intérieurs ou exportation régionale
Boissons gazeuses et sucrées	Absent	Absent	Absentes	Une ou deux par pays, actives sur les marchés intérieurs ou exportation régionale
Céréales locales (mil sorgho, maïs, riz local)	Très actif. Plusieurs milliers de femmes actives pour une commercialisation en ville Riz local : secteur très actif de l'étuvage	Très actif. Plusieurs centaines d'unités dans chaque grande ville et en milieu rural Pour le riz, nombreuses petites unités de décortilage	Actif plusieurs dizaines de petites entreprises (exemple Sénégal) dans les zones de production et de consommation	Absentes (ou arrêt) Impossibilité de réunir la quantité de matière première nécessaire.
Fruits	Actif sur le secteur des boissons traditionnelles	Absent	Très actif. Fabrication de jus de fruits, boissons traditionnelles, fruits secs, confitures...	Peu actif, parfois une entreprise dans le pays fabrique ces produits
Manioc	Très actif, des milliers d'unités artisanales dans les zones de production	Très active pour les opérations pénibles et notamment le râpage	Active, plusieurs dizaines d'entreprises par grande ville dans les zones de production	Peu actif. Difficulté à réunir la matière première pour une unité industrielle.
Lait	Très actif dans les zones de production. Transformation de lait frais et poudre	Absent	Actives en ville, dans les zones de production. Transformation de lait frais et de poudre notamment en yaourt, lait fermenté	Transformation de poudre de lait essentiellement (exception laiterie du Berger au Sénégal et industries dans quelques pays mais qui fonctionnent mal ou sont en arrêt)

2. La demande des marchés très peu renseignée

2.1 Les marchés alimentaires en Afrique

En réalité, les marchés alimentaires sont mal connus, à la fois les marchés urbains et les marchés ruraux. La plupart des études sur le marché sont partielles, concernent une filière dans un pays. Une étude récente a été réalisée sur les dépenses alimentaires des ménages africains qui apporte un éclairage nouveau et global sur ces questions⁶. Malgré l'imperfection des sources, on peut cependant constater que la modification des styles alimentaires, et notamment la consommation de riz ne concerne pas seulement le milieu urbain, mais aussi le milieu rural, ce qui tend à augmenter les importations.

Par ailleurs, on sait que les consommateurs des classes aisées des marchés urbains ont besoin d'être rassurés sur la qualité des produits alimentaires qu'ils consomment. Les produits emballés, fabriqués par de petites entreprises locales, correspondent à cette demande. Ces produits sont de plus en plus proposés sur les marchés locaux depuis une quinzaine d'années, sans qu'on puisse parler d'une explosion de cette forme d'offre. Grâce à plusieurs projets, l'offre de produits transformés des céréales locales (mil, sorgho, maïs) sont assez largement distribués par les petites entreprises au Sénégal, au Burkina mais ceci concerne encore peu les autres produits (produits transformés du manioc comme l'attiéke, produits transformés des fruits et légumes, jus, ...).

Le secteur informel domine encore l'approvisionnement des villes en produits alimentaires transformés à partir des matières premières locales. Par exemple, au Cameroun, la quasi-totalité de l'approvisionnement des grandes villes en bâton de manioc est effectué par des artisans qui achètent le produit en zone rurale, l'acheminement vers les villes et le vendent, parfois après une transformation. Ce secteur artisanal ne doit pas être négligé, vu son importance dans la satisfaction des besoins des consommateurs urbains. Il ne faudrait pas non plus négliger le potentiel de ce secteur en termes d'emplois.

La demande « urbaine » concerne les capitales et grandes villes, mais aussi les villes secondaires qui ont tendance à se multiplier.

2.2 Des opportunités mais des marchés de masse mal connus

L'activité d'une filière ou d'un secteur, se traduit par l'apparition de petites entreprises, ou de groupements de femmes soutenues par des ONG et qui se lancent dans la fabrication d'un produit sont un indicateur des opportunités qui existent au niveau local. Par exemple, plusieurs dizaines d'entreprises existent à Douala et Yaounde qui exportent des bâtons de manioc frais pour la diaspora. Au Sénégal, plusieurs entreprises positionnées sur le créneau des céréales locales ont la même activité.

Mais d'une façon générale, les marchés sont mal connus, et peu ou pas étudiés, à l'exception d'une étude Afristat / Cirad/AFD citée précédemment sur la consommation alimentaire en Afrique qui apporte des éléments mais plutôt sur la composition des dépenses des ménages en produits alimentaires. Cette étude permet de montrer en particulier que la consommation ali-

⁶ 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)

mentaire se modifie aussi dans les zones rurales, notamment en intégrant plus de riz, ce qui, compte tenu de la population concernée, contribue à peser sur la balance commerciale des pays.

Le paysage dans lequel évoluent les entreprises agroalimentaires est également fortement évolutif, avec le développement de nouvelles formes de commercialisation (les supérettes, et les supermarchés se développent, même si ce phénomène n'atteint pas le niveau observé dans d'autres pays du sud du continent. En parallèle de ce développement, la question du contrôle de qualité des produits alimentaires (notamment dans son volet de sécurité sanitaire) est un réel enjeu. L'allongement des circuits de distribution, le délai entre la fabrication et la vente qui a tendance à augmenter, devrait amener à une vigilance sur la qualité des produits. En même temps que les petites unités se développent, il est important de garantir la qualité des produits recherchés par les consommateurs et surtout son innocuité, en particulier pour les produits « sensibles » (produits animaux, produits laitiers, viande, poisson).

2.3 Ajouter de la valeur aux produits d'exportation

L'étude Afristat / Cirad/AFD aussi qu'aujourd'hui, les marchés intérieurs africains ont beaucoup augmenté, ce qui relativise l'importance des marchés d'export. Il ne faudrait pourtant pas négliger de développer les opérations qui contribuent à donner de la valeur au produit avant l'export et améliorer sa qualité. Là, les premières transformations, qui ont un effet important sur la qualité des produits finis, se passent souvent en milieu rural, et donc ce sont les agriculteurs qu'il faut former pour améliorer la qualité des produits exportés qui peut être reliée à son prix. Par exemple, la qualité du cacao se construit surtout dans les premières étapes de sa transformation, qui ont lieu en zone rurale, effectuée par des agriculteurs (fermentation et séchage).

Le secteur agroalimentaire devrait « tirer » la production agricole, lui ajouter de la valeur pour lui permettre d'affronter les différents marchés. Dans cette perspective, il est plus favorable d'exporter un produit transformé (exemple masse de cacao) qu'un produit brut. Mais les entreprises qui achètent n'ont pas forcément cette préoccupation.

3. Développer le capital humain et appuyer le développement de l'entreprise

Le développement du capital humain concerne tous les types d'entreprises, des entreprises industrielles à l'artisanat. Cependant, ce renforcement du capital humain est plus efficace si les programmes et projet considèrent l'entreprise ou l'activité dans son ensemble et tentent d'intervenir en parallèle aux actions de formation, sur l'environnement de l'entreprise de façon plus globale.

3.1 Les contraintes au développement des entreprises agroalimentaires

Le développement des entreprises est handicapé par un environnement peu favorable et malgré leur caractère stratégique, les entreprises agro-alimentaires font encore face à des facteurs externes qui plombent leur compétitivité.

■ **L'insuffisance et l'inadaptation des infrastructures**

L'infrastructure recouvre une gamme variée d'inputs parmi lesquels la fourniture d'électricité, de l'eau, des télécommunications, routes, ports, aéroports, ... Ce déficit contribue au ralentissement de la production malgré une forte demande du marché.

■ **Des démarches administratives lourdes et un niveau d'imposition trop élevé**

Dans de nombreux cas, les difficultés des démarches administratives et le niveau d'imposition (trop élevé au regard de la capacité contributive des entreprises) constitue des facteurs importants de l'informalité des activités.

■ **Le manque de système de contrôle et de normalisation**

Il est souvent absent faute de moyens pour l'exercer. Si les agroindustries ont souvent des laboratoires autonomes ou font appel aux laboratoires locaux pour vérifier la qualité, les produits de l'artisanat échappent à tout contrôle, notamment au niveau sanitaire. Au niveau des petites entreprises, certaines prennent l'initiative d'elles mêmes de faire contrôler leurs produits en particulier lorsqu'ils sont sensibles (exemple produits laitiers).

■ **L'indisponibilité des matières premières agricoles en qualité et quantité**

Provenant souvent de l'agriculture familiale, la collecte des matières premières est une opération complexe ce qui handicape le développement d'unités industrielles (cas du Sénégal où les minoteries ont abandonné le traitement des céréales locales pour cette raison).

■ **Un marché important mais peu accessible**

La demande intérieure ne se traduit pas toujours par une demande solvable. L'autoconsommation, les problèmes de transport, la pauvreté rendent inaccessibles la majorité des produits transformés industriels pour les populations rurales et réduit le pouvoir d'achat des populations urbaines. Les marchés d'export régionaux sont aussi difficiles d'abord en raison du non respect des textes de libre circulation.

3.2 La place du renforcement du capital humain

Le renforcement du capital humain est particulièrement important pour le secteur des petites entreprises et de l'artisanat, qui n'ont pas les moyens de recourir à une formation « ad hoc » comme peuvent le faire les entreprises industrielles.

Ce renforcement du capital humain est un des éléments de l'appui à fournir à ces entreprises pour améliorer leur compétitivité, et il est d'autant plus utile qu'il s'intègre dans un projet global qui viserait l'amélioration de la compétitivité et permettrait d'agir en même temps sur les autres facteurs de blocage.

Le secteur artisanal a une place prépondérante dans l'approvisionnement des villes. Les artisans sont des milliers à fournir en alimentation des consommateurs des zones urbaines, sans se limiter aux classes urbaines aisées. Même les populations pauvres peuvent acheter les produits des artisans, souvent moins chers que les produits des petites entreprises, emballés. Le secteur artisanal ne devrait pas être oublié dans la conception d'un programme de renforcement des compétences en agro-alimentaire.

3.3 Les enjeux de développement du capital humain par type d'entreprise

■ Les microentreprises ou artisanat alimentaire

Les **besoins en renforcement du capital humain** dans ces entreprises sont comme on peut l'imaginer nombreux. Ils sont à prendre en compte en attachant une attention toute particulière aux **contraintes familiales des femmes**, puisque ces activités sont essentiellement féminines et sont en charge de l'organisation quotidienne de leur foyer. De plus on note une réduction de la contribution des maris aux charges du ménage avec l'augmentation des revenus des activités des femmes (problème de « liberté d'entreprendre » et de développer l'activité). Le premier besoin est de permettre à ces femmes d'acquérir un **niveau éducatif minimal**, pour accroître les possibilités de développement de l'activité et l'*empowerment*⁷ des femmes qui les mènent. Il est important qu'elles sachent lire, écrire, compter, ne serait-ce que de façon fonctionnelle (liée à l'activité) et en langues nationales (condition nécessaire pour acquérir d'autres compétences).

On constate que le **manque de connaissance de l'environnement économique local** est souvent un handicap au développement de l'activité : connaître le paysage économique local (les autres activités et filières), les structures de formation, d'appui aux entreprises, les interlocuteurs institutionnels (chambres consulaires, représentants ministériels aux niveaux décentralisés, etc.), avoir des bases de législation fiscale, sociale. Cette meilleure maîtrise de l'environnement peut passer par des échanges. D'autres éléments de renforcement pourraient être cités ici, mais qui s'éloignent encore du cadre de l'appui au développement de l'entreprise : éducation civique, aux droits, au planning familial, à la santé et à la prévention des maladies, etc.

D'autre part, **les compétences liées à la gestion et à la technique** pour que l'entreprise fonctionne mieux, si elles sont relativement limitées, sont tout de même nécessaires à la fois. Deux principaux manques de compétences sont généralement relevés : la capacité de respecter la qualité sanitaire (une hygiène de base) tout comme la santé du consommateur, et la capacité de diversifier et d'innover en termes de produits et de procédés. La première doit être apprise, de préférence en faisant. La seconde peut aussi s'acquérir par l'observation de ce qui se fait ailleurs (échanges, visites d'autres localités/entreprises). Ces besoins de formation continue peuvent être plus facilement abordés via des organisations qui peuvent assurer une diffusion des acquis. Il serait également intéressant de coupler acquisition de nouvelles compétences et validation de compétences acquises par l'expérience et de développer des passerelles de nouveaux cursus formels de formation. Il convient cependant de souligner les difficultés d'intervention dans ce secteur liées au nombre élevé d'entreprises de petite taille : Toute action qui devrait s'intéresser à tout ce secteur est très couteuse du fait du nombre d'individus concernés, d'où la nécessité de trouver des formes innovantes d'acquisition de compétences.

⁷ *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 : du ménage au sein duquel les rapports de force et de pouvoir existent, aux espaces locaux (quartier, espace professionnel, ville), nationaux et internationaux. L'"*empowerment*" ne désigne pas seulement la défense des intérêts des acteurs économiques. Il exprime aussi la possibilité qu'ils prennent part à la vie de la communauté, notamment par le biais de leur activité (Broutin, Bricas, 2006)

■ Les petites entreprises agroalimentaires (PEA), semi industrielles

Les difficultés que rencontrent ces entreprises relèvent d'une part du **manque de compétitivité** sur les marchés de niche qui sont les leurs mais certaines commencent à trouver les moyens de concurrencer les produits industriels (jus, céréales) ou importés (lait). D'autre part, la **gestion d'entreprise** est souvent défaillante (tenue de comptabilité simplifiée) et les **compétences techniques des personnels** aux postes demandent à être renforcées car souvent acquises sur le tas.

Ainsi, les **responsables de ces entreprises** ont souvent besoin d'être renforcés afin d'améliorer leur management, et notamment leur gestion des ressources humaines, d'être plus performants commercialement et techniquement. L'efficacité commerciale est un élément fort de différenciation pour qu'une entreprise se développe. Les personnes occupant les principaux **postes opérationnels** pourraient mieux exercer leurs fonctions en étant renforcées par des formations techniques, financières ou commerciales (si ce n'est pas le/la responsable de l'entreprise qui en est en charge). Les salariés et ouvriers(ères) de base ont besoin de formations similaires à celles présentant un enjeu dans les microentreprises : hygiène/qualité sanitaire, diversification pour les compétences au poste, mais aussi alphabétisation fonctionnelle. De même que pour les MEA, l'existence de formation initiale permettrait que l'apprentissage de ces métiers ne reste pas cloisonné à une transmission mère/fille, dirigeante/employée ou technicien/ouvrier. De façon transverse aux différents postes, la gestion de la qualité est un enjeu important : les pratiques d'hygiène doivent être connues et respectées de chacun dans l'entreprise. Aussi, la nécessaire maîtrise de son environnement est un enjeu à tous les postes dans la mesure où c'est un préalable à la prise d'initiatives et à l'innovation, peu importe à quel niveau.

Il est plus aisé d'intervenir sur le renforcement de capacités de ce secteur du fait du nombre plus limité d'entreprises par filières (quelques dizaines d'entreprises par filière et par pays) mais les bailleurs de fonds se sont encore peu intéressés à leur développement.

■ L'artisanat de prestation de services

Les principaux enjeux de renforcement du capital humain de ces entreprises, outre ceux rencontrés par les PEA et décrits plus avant, sont d'améliorer **les capacités d'entretien des matériels, de gestion de petit atelier et d'application de bonnes pratiques de production** (hygiène notamment). Les réflexions doivent porter sur la formation initiale des jeunes pour améliorer l'apprentissage et sur la formation continue des partons et salariés.

■ Les moyennes et grandes entreprises

Ces entreprises industrielles sont confrontées à des problématiques spécifiques.

- ▷ La **chaîne de production / transformation est entièrement mécanisée** et la technologie est complexe, souvent très dépendante de l'approvisionnement en électricité. Les entreprises ne la choisissent pas seules, mais font appel à des bureaux d'étude, en charge de définir les process de production/transformation à mettre en place, et d'en réaliser l'ingénierie (la mise en fonctionnement commun des matériels pour arriver au process voulu). L'entretien, la maintenance, l'achat des pièces détachées de ces machines sont souvent internalisés, ce qui suppose un apprentissage important lié à tout changement de process.

- ▷ La **gestion des approvisionnements est complexe** lorsque les matières premières transformées sont locales, car la production est souvent éparpillée sur le territoire et de qualité variable (cas des laiteries peu nombreuses) mais l'essentiel de ces grandes entreprises se situent sur des filières où les approvisionnements sont plutôt faciles à maîtriser (importation, intégration de la production,...).
- ▷ Être présent sur des marchés vastes, nationaux voire régionaux, ouverts à la concurrence, nécessite d'être **compétitif sur des marchés de masse**, à la fois en concurrence à des produits importés (qui nécessitent également de respecter les mêmes normes) et face aux productions locales des MPEA.

En termes de nécessité de renforcement du capital humain, ces moyennes à grandes entreprises industrielles font régulièrement remonter des besoins – notons au passage que **les besoins de ces entreprises sont souvent mieux connus** car elles ont une capacité d'anticipation de leurs besoins et d'expression que des plus petites structures n'ont pas. Pour le personnel administratif et financier, les besoins de renforcement des compétences portent surtout sur la mise à niveau par rapport à la législation.

Ces entreprises évoquent des besoins au niveau des responsables de production, responsables commerciaux, des gestionnaires et responsables qualité ainsi que pour des techniciens et ouvriers spécialisés en lien avec la mécanisation et automatisations des procédés.

3.4 Les métiers porteurs identifiés lors des études de cas

Pour l'identification des métiers porteurs, les acteurs directement concernés (les décideurs politiques avec leurs partenaires techniques et financiers, les entrepreneurs, les jeunes et les centres de formation) ont été conviés à s'exprimer au cours des études de cas. Les métiers porteurs sont assez similaires dans les 4 pays.

■ Moyennes et grandes entreprises

Pour le secteur des moyennes et grandes entreprises, les postes les plus souvent cités comme des métiers porteurs, difficiles à pourvoir faute de formations initiales adaptées sont :

- ▷ **Personnels d'encadrement** : responsables de production, responsables commerciaux, gestionnaires et responsable qualité. De niveau environ Bac+2 ;
- ▷ **Techniciens sur les machines**, qui ont suivi une formation initiale pour savoir utiliser différentes machines. De niveau environ Bac+2 en raison de la complexité de certaines machines industrielles (cf. CCI au Cameroun);
- ▷ **Ouvriers** spécialisés (niveau V CAP/BEP) : renforcement sur l'utilisation des machines et sur le respect de l'hygiène, suivant la démarche HACCP.

Ces entreprises apportent de la valeur ajoutée en transformant localement, mais elles sont peu nombreuses, dans tous les pays étudiés, et en conséquence, le potentiel d'emploi qu'elles représentent est limité, tout particulièrement si on le compare à celui du secteur artisanal.

■ Petites entreprises

Concernant les **petites entreprises**, il convient de souligner que les niveaux de qualification sont moins normés que dans les moyennes ou grandes entreprises et généralement plus faibles.

Les entretiens avec les professionnels et l'analyse du potentiel de développement des filières font ressortir les deux métiers suivants :

- ▷ **Le manager** qui organise tout le système de production, a une maîtrise de tout le système de production, communique des valeurs et des comportements positifs le long de la chaîne car un des défis majeurs est d'avoir des collaborateurs et des partenaires fiables. La fonction de manager intègre également la gestion de la qualité en sachant que la qualité incombe à chacun des acteurs/opérateurs de la chaîne alimentaire. La maîtrise de la qualité se pose donc comme un problème de coordination entre divers segments et acteurs dont chacun ne possède qu'une partie des composantes et des capacités d'action nécessaires.
- ▷ **Le conducteur de machines** qui joue un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'entreprise, la qualité des produits et la productivité. Ce métier concerne surtout la filière céréales. En effet les petites entreprises de transformation des fruits, du lait, des produits halieutiques ont peu de machines parce que les procédés font appel à des équipements simples (broyeur, pasteurisateur,...) qui ne nécessitent pas de postes spécialisés.

On peut également retenir dans ce secteur deux autres métiers clefs qui sont l'**ouvrier (ère)/agent de production et le commercial (agent de vente)**. Mais ces deux postes ne requièrent pas ou peu de compétences spécifiques mais plutôt des qualités personnelles particulières pour ces deux fonctions. Le responsable de l'entreprise cherchera donc à repérer les qualités des candidats et le formera ensuite la personne au poste qu'il doit occuper.

■ Microentreprises

Pour le secteur des microentreprises, très nombreuses et incontournables actuellement pour nourrir les villes, nous ne considérons pas que cette activité individuelle puisse être considérée comme un métier porteur, tel que cela a été défini dans l'étude antérieure réalisée par l'AFD, à savoir « toute activité régulière, occupation, profession utile à la société, donnant des moyens d'existence à celui qui l'exerce et dont le contenu favorise le développement tant d'un point économique que social ». Les revenus tirés de ces activités sont souvent faibles et irréguliers. Ils permettent à des familles pauvres d'avoir quelques ressources mais cette activité de transformation individuelle donne rarement un moyen d'existence suffisant pour en faire la source de revenu principale du ménage. Il est cependant nécessaire dans le cadre de l'appui au secteur agroalimentaire d'appuyer les femmes en activités, pour s'assurer de la bonne maîtrise et application des règles d'hygiène et l'amélioration des conditions de vente mais également pour leur permettre d'améliorer leurs revenus (par ex. en ayant accès à un crédit à un taux raisonnable et non aux usuriers) et si elles le souhaitent, d'envisager la création de petites entreprises (cas des vendeuses de couscous qui ont créé des groupements de production de produits secs en sachets à Dakar avec l'appui d'Enda et du Gret.).

Il faut signaler qu'il existe dans ce secteur des femmes artisanes (qui sont le plus souvent aussi des commerçantes/grossistes) ou des leaders de groupements féminins qui ont une activité tout à fait significative (exemple groupements de femmes dans le secteur du manioc, du karité, des fruits, ...). Le chef de ces entreprises collectives est souvent une femme. Ces entreprises rejoignent, en termes de nombre d'emplois générés, les petites entreprises décrites par ailleurs. Une politique de formation destinée au secteur agroalimentaire ne devrait pas négliger ce public, dont les besoins rejoignent ceux des petites entreprises.

■ Métiers porteurs en appui aux entreprises agroalimentaires

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

- ▷ **Fabrication et maintenance de petits équipements** de transformation, d'autant plus important à Madagascar que le caractère insulaire se traduit par des coûts d'importation très élevés (formation et accompagnement de petites entreprises de production et de prestation de services). Le développement du secteur agroalimentaire nécessite la promotion de ce métier notamment en milieu rural (création d'emplois) pour sécuriser les activités par une offre de proximité de fabricants de qualité et de réparateurs, mais également pour introduire et diffuser des innovations (procédés, et équipements).
- ▷ **Conseillers d'entreprise** : on peut aussi considérer qu'il s'agit d'un métier porteur qui nécessiterait de développer une offre de formation de prestataires un peu généralistes en mesure de conseiller les MPE (nouveaux conseillers ou renforcement des services- BDS-existants). Cette option avait été retenue dans le cadre de la mise en œuvre du projet PROSPERER à Madagascar mais s'avère difficile à mobiliser en l'absence de formations spécifiques, hormis les agents du CITE (cette formation pourrait être proche de la formation de manager avec en plus des modules liés au conseil). Au Sénégal, des projets ont proposé des formations courtes (diagnostic, conseil commercial,..) mais il n'existe pas de référentiel pour ce métier ni de curricula de formation. La principale difficulté réside dans le financement de ce service. Les petites entreprises ne peuvent payer un tel service, comme l'a montré une étude et des tests de conseils au Sénégal⁸, le développement de ce métier dépend donc d'une politique d'appui de l'État au secteur des MPE pour cofinancer ce service, comme cela se fait dans de nombreux pays développés.

⁸ Etude F3E et projet Infoconseil au MPEA (CDE/MAE) menés par le Gret et Enda graf

III. LES SYSTEMES D'ENSEIGNEMENT ET DE FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

1. Politiques et systèmes de formation professionnelle des pays

Sur les quatre pays d'étude, deux n'ont pas à proprement parler de rénovation en cours de leur système d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP).

- Au Ghana, bien que la réforme du système d'EFTP soit à l'agenda politique, sur le plan réglementaire, le pays n'a pas ni de politique nationale d'EFTP ni de programme de réforme. Le projet de politique de l'EFTP rédigé en 2004 est basé sur le rapport d'un groupe de travail constitué d'experts du monde professionnel, de l'enseignement et la formation technique et professionnel et du secteur privé. Ce document comprend plusieurs recommandations pour réformer l'EFTP, dont la création du Conseil de l'enseignement technique et la formation professionnelle (*Council for Technical and Vocational Education and Training - Cotvet*)⁹ pour piloter la réforme de l'EFTP, l'établissement d'un fonds d'apprentissage, le développement d'un cadre national de certification, l'étude des textes légaux et législatifs de différents ministères afin de les harmoniser et redynamiser l'EFTP dans le pays, et l'adoption de la formation basée sur l'APC. Ce projet de politique de 2004 n'a jamais été adopté par le gouvernement ou voté par le Parlement. Ce document est néanmoins à l'origine de la promulgation de la loi qui a établi le Cotvet par le Parlement en 2006. C'est seulement au cours des deux dernières années que le Cotvet s'est engagé dans le processus de mise à jour du projet de politique de 2004 afin de le faire voter par le Parlement. Les actions ponctuelles et les initiatives de réforme dans le secteur de l'EFTP sont néanmoins en relation avec les recommandations du document de 2004 et les objectifs et mandat du Cotvet.
- A Madagascar, il existe un cadre institutionnel au système d'EFTP datant de la décolonisation et l'EFTP est depuis 2010 rattaché au ministère de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle (METFP). Le relatif blocage institutionnel que connaît le pays ne lui permet néanmoins pas d'avancer dans la rénovation de son dispositif¹⁰.

Au Cameroun et au Sénégal, il existe une volonté affichée de faire évoluer la formation afin qu'elle réponde plus et mieux aux besoins des entreprises :

- Au Cameroun, l'enseignement technique et la formation professionnelle sont institutionnellement rattachés au Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle

⁹ Le Cotvet est un organisme national mis en place par une loi du Parlement du Ghana pour coordonner et superviser tous les aspects de l'EFTP dans le pays. Son principal objectif est de formuler des politiques pour le développement des compétences à travers tout le spectre de l'éducation secondaire et supérieur, dans les secteurs formel, informel et non formel. Pour plus d'informations, consultez : <http://www.cotvet.org>.

¹⁰ Crise politique depuis 3 ans suite à la prise du pouvoir par Andry Rajoelina devenu ensuite « président de la transition » et le départ de Marc Ravalomanana, Président élu exilé en Afrique du Sud et qui veut revenir à Madagascar. De nombreuses tentatives de médiation n'ont toujours pas abouti alors que les élections sont censées avoir lieu l'année prochaine. Durant cette période les services publics fonctionnent mal, personne ne voulant prendre des décisions politiques tant que la situation n'est pas clarifiée.

(Minefop), créé en 2004. L'EFTP intègre la Stratégie sectorielle de l'éducation, adoptée en 2006, qui couvre l'éducation de base, les enseignements secondaires, l'enseignement supérieur et l'emploi et la formation professionnelle. L'ETFP, l'une des priorités du DSRP, est traité comme un secteur transversal, concernant ces quatre ministères. Au total, une vingtaine de secteurs ministériels développent leurs propres structures de formation, sans concertation formelle entre les ministères. Entre 2009 et 2011, la formation professionnelle a représenté en moyenne 1,4% des dépenses éducatives relatives réalisées dans le cadre de la Stratégie sectorielle de l'éducation. Le Minefop a publié en 2008 sa stratégie de la formation professionnelle.

- Au Sénégal, l'élaboration d'un Document de Politique Sectorielle de la formation professionnelle et technique (FPT) en 2002 a jeté les bases de la réforme en profondeur du système. Ces dix dernières années, des réformes ont été entreprises, visant principalement l'accroissement de l'offre, l'adéquation des profils des formés aux besoins du marché du travail et l'amélioration du pilotage du système de FTP. La réforme consiste entre autre à réorganiser le système de qualification autour de trois niveaux : le niveau V (CAP, BEP), le niveau IV (BAC, BT) et le niveau III (BTS) et à réviser les programmes de formation selon l'approche par compétences et à introduire l'alternance comme mode de formation

Il faut noter aussi que l'EFTP souffre d'un flou conceptuel entre enseignement technique et formation professionnelle. Cela brouille les politiques de formation mises en œuvre, mais l'évolution du paradigme de la relation formation-emploi vers celui du développement de compétences techniques et professionnelles doit permettre de sortir de ces difficultés en partant des besoins en compétences des opérateurs économiques et en considérant l'ensemble des voies permettant d'acquérir ces compétences.

Enfin, si les quatre pays affichent une volonté de répondre aux besoins en compétences de leur économie, 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. Au Ghana, la dernière mise à jour des curricula remonte à 25 ans.

2. Les systèmes et offres en enseignement technique et formation professionnelle

L'offre d'EFTP se caractérise dans les quatre pays étudiés par certains points communs :

- Des portions congrues des budgets éducatifs (7% des dépenses éducatives sur l'EFTP au Sénégal, mais 1,4% au Cameroun ou 0,8% au Ghana) ;
- Un système de formation écartelé entre différentes tutelles ministérielles ne facilitant pas les passerelles entre les différents types de formation ;
- Une offre restreinte au regard du nombre de jeunes à former ;
- Une offre encore peu diversifiée 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 ;
- Le développement de l'offre d'EFTP est assez peu mis en résonance par rapport aux secteurs prioritaires et aux contextes et potentiels des territoires ;
- Une disparité géographique de l'offre, concentrée dans les grandes villes et les capitales.

Quelques particularités des acteurs des systèmes d'EFTP dans les pays :

- ▷ Les entreprises et leurs représentants en général sont peu impliqués dans la conception et le pilotage des réformes malgré une volonté politique affichée – 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).
- ▷ 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. Peu ont en leur sein une fonction dédiée à l'observation des besoins en ressources humaines.
- ▷ Les centres de formation privés : de multiples opérateurs privés (centres privés et confessionnels, ONG, structures projets, entreprises) proposent des formations. Ils prédominent très largement à Madagascar, avec un rôle important de l'offre confessionnelle. On note une particularité à Madagascar où les entreprises développent des offres privées, en réponse au manque de répondant à leurs besoins du système d'EFTP.
- ▷ 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 adaptée aux contextes et potentiels des territoires. Ces interventions sont toutefois peu coordonnées.

Le contexte **sénégalais** est marqué par un dynamisme croissant des acteurs en faveur de l'EFTP, autant au niveau opérationnel que dans la définition de nouvelles orientations stratégiques. 37 000 jeunes sont formés dans les centres de formation du Ministère de l'EFTP (98% en milieu urbain¹¹ ; 66% dans la région de Dakar), composé de plusieurs types d'établissements : les Centres de formation professionnelle en économie familiale et sociale (CFPEFS), les centres régionaux et départementaux de formation professionnelle (CRFP et CDFP). 226 centres publics et privés constituent l'offre d'EFTP reconnu par le Ministère, en majorité localisés dans la région de Dakar. Ces 226 centres se répartissent en 9 lycées d'enseignement technique public, 72 centres de formation professionnelle publics et 145 centres privés. Le secteur privé en 2009 accueille la majorité des effectifs (58,5%). L'offre privée reconnue est délivrée par des instituts de formation professionnelle privés autorisés, des ateliers du système d'apprentissage, des organisations professionnelles, des bureaux d'études et des consultants et des projets de coopération bilatérale, multilatérale et d'ONG.

Deux fonds cofinancent la formation professionnelle : le Fonds de développement de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (Fondef) et l'Office national de formation professionnelle (ONFP¹²).

Au **Cameroun**, la formation professionnelle recouvre la formation qualifiante (formelle ou non formelle), la formation par apprentissage et la formation accélérée en vue de l'entrée dans le monde du travail. Elle est essentiellement dispensée dans les établissements relevant du ministère en charge de la formation professionnelle, le Minefop. Elle a très peu de points de

¹¹ Données de l'annuaire statistique de l'EFTP 2011.

¹² Le fonds collecte 5% de la contribution forfaitaire à charge des employeurs.

recouvrement avec l'enseignement technique et correspond principalement aux deux années de formation post-primaire. La capacité d'accueil de l'EFTP est de 17 000 places dans les établissements publics et de 20 000 dans le privé. Les établissements relevant des autres ministères proposent surtout des formations professionnelles dans le supérieur. Les instituts privés d'enseignement supérieur (Ipes) proposent des formations tertiaires et industrielles essentiellement. Les centres de formation privés en milieu professionnel (Chambres des métiers, de commerce et certaines structures professionnelles) développent des formations avec des qualifications reconnues par les entreprises et usagers. Certaines entreprises internalisent la formation continue de leurs employés. Le système de « formation technique » délivré dans les collèges (Cetic) et lycées (LP) professionnels vise à développer, pour les entreprises du secteur moderne, des compétences plus élaborées que via la formation professionnelle. Il est constitué par les collèges et lycées d'enseignement technique, sous la compétence du Ministère des enseignements secondaires, et les 8 universités d'Etat et de quelques universités privés, qui couvrent l'essentiel des spécialités de l'économie du pays.

Le Minefop a lancé deux chantiers significatifs de réforme, l'un portant sur la mise en place d'une véritable formation par apprentissage de type dual (avec de premières conventions signées en ce sens avec des organisations professionnelles – Gicam et CCIMA) et l'autre portant sur l'appui aux acteurs du secteur informel, avec le projet PIAASI.

Au **Ghana**, où les dépenses d'EFTP ne représentent que 0,83% du budget de l'éducation (2007), l'EFTP couvre les niveaux secondaire (72000 formés en 2010) et supérieur (peu : 300). Environ 200 structures publiques de formation se répartissent entre les tutelles du ministère de l'Education (38), du ministère de l'Emploi (137) et de neuf autres ministères. L'offre privée compte 450 écoles, reconnues ou non et offrant des formations souvent de moindre qualité. Le *National Vocational Training Institute* (NVTI), sous tutelle du ministère en charge de l'emploi, couvre les premiers niveaux de qualification. La multitude de structures se traduit par des niveaux de diplômes et de certification peu lisibles sur le marché du travail. L'existence de plusieurs standards de certification empêche le processus de validation des compétences. La dernière révision des curricula remonte à plus de 25 ans. Le Cotvet a adopté l'approche par compétences (*competency-based training*) et a ouvert un chantier devant mener à un cadre national de qualifications (Cf. p. 35).

On peut noter dans ce pays l'existence de partenariats directs entre structures de formation et entreprises (à l'exemple de la collaboration de l'*Accra Technical Training Centre* avec des entreprises des mines). Il n'existe toutefois aucune entente nationale entre le dispositif d'EFTP et les organisations professionnelles (qu'elles soient interprofessionnelles ou sectorielles). L'absence d'une politique et d'un cadre clairs pour l'établissement des partenariats constitue vraisemblablement un frein important.

Le *Skills Development Fund* (SDF) abondé par les entreprises et les organisations professionnelles, devait cofinancer la formation professionnelle. Un autre SDF, géré par le Cotvet et financé par les partenaires au développement a été créé (initialement par la Banque mondiale, Danida, puis abondé par Jica, la BAD, les coopérations chinoise et taïwanaise, la GIZ).

A **Madagascar**, l'offre en EFTP comprend la formation professionnelle initiale (menant au BEP et au CAP), la formation technologique générale (menant au bac professionnel) et la formation professionnelle qualifiante (reconnue par des attestations ou certificats de différents niveaux de qualification). La formation technique et professionnelle initiale est dispensée par les centres de formation professionnelle (CFP) et les lycées techniques et professionnels

(LTP). L'offre privée et confessionnelle est, avec 94% des effectifs formés, l'acteur principal de la formation professionnelle. Cette offre est surtout localisée dans les grands centres urbains et prédomine dans le secteur tertiaire (forte demande et faible coût de mise en place des formations). Les niveaux de formation vont du BEPC aux niveaux supérieurs.

Les effectifs et niveaux de formation entre métiers à faibles qualifications, techniciens et ingénieurs sont déséquilibrés par rapport aux besoins de l'économie. La formation continue s'est développée en réponse à une forte demande de personnes n'ayant pas accès aux établissements de formation : des formations sont ainsi délivrées en mode dual par la Chambre de Commerce et d'industrie (CCI), d'autres sont organisées par les grandes entreprises (Holcim, Sicam) ou les interprofessions (comme c'est le cas par exemple de l'Union des professionnels des fruits et légumes/UPFL sur la transformation et la conservation des fruits et légumes), des formations non formelles certifiantes sont par ailleurs mises en œuvre par des programmes de développement (Prospérer/Fida) et à l'initiative d'ONG (Cite, AgriSud international) ou de centres de recherche (Centre technique et horticole de Tamatave/CTHT).

Un système de reconnaissance des acquis de l'expérience a été défini avec la création du ministère en charge de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle (METFP), mais il n'est pas encore opérationnel et les compétences acquises au travers de la pratique professionnelle ou dans le cadre de formations en dehors du système formel d'EFTP ne sont pas reconnues.

■ Les interventions des partenaires au développement dans les pays

Les processus de réforme des politiques d'EFTP dans les pays d'Afrique subsaharienne sont soutenus par l'appui de quatre grandes catégories d'acteurs : les bailleurs de fonds internationaux, les agences nationales de coopération, les organisations internationales d'appui, et des réseaux d'échanges et de concertation. Les organisations régionales africaines, politiques et économiques participent aussi 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.

Des initiatives sont en cours à un niveau sous-régional

Certains des acteurs cités ci-dessus développent des initiatives sous-régionales, par exemple :

- des cadres de concertation se constituent entre Ministres de l'Emploi et de la Formation professionnelle de l'espace UEMOA pour mettre en réseau leurs offices pour l'emploi et la formation et mettre en œuvre une ingénierie partagée de l'insertion ;
- des initiatives avancent mettant en synergie des travaux d'élaboration de référentiels métiers et de formation ainsi que des cadres de qualification. Ainsi, le Répertoire ouest-africain des métiers emplois (Roame, financé par l'Union Européenne au Bénin, Cameroun, Mali et Sénégal) a développé 326 fiches descriptives d'emplois-métiers couvrant 9 branches professionnelles ;
- l'Organisation internationale de la francophonie (OIF) propose des appuis en expertises dans les pays (dont, parmi les pays d'étude, le Cameroun), notamment sur la mise en place de l'approche par compétences (APC).

Au niveau national, 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'ETFP. Ces projets intègrent souvent des programmes d'alphabétisation ou d'acquisition de fondamentaux scolaires, qui n'ont pas été acquis durant la période de scolarisation. En général, les fonds de financements font partie intégrante des actions et sont abondés pour accompagner certaines de leurs composantes à titre démonstratif. Ils ne peuvent néanmoins pas à eux seuls faire avancer la réflexion sur l'architecture de nouveaux - et indispensables - modes de financement de la formation professionnelle, étant donnée la diversité des situations pédagogiques et des populations concernées. Ces projets sont peu orientés sur l'agroalimentaire.

Illustration des interventions des partenaires au développement

Les coopérations bilatérales au Sénégal - La mise en œuvre de la réforme de l'ETFP est accompagnée par différents partenaires bilatéraux. En effet, la révision et l'élaboration de programmes centrés sur le développement de compétences et délivrés en alternance s'inscrivent dans cette nouvelle orientation. Ainsi, le ministère de l'ETFP et d'autres ministères ont noué des partenariats avec : la coopération luxembourgeoise (Luxdev) au Nord suite à celle canadienne avec le PAFPNA, la coopération belge (FORPROFEM) dans la zone Centre et allemande (banlieue de Dakar), la coopération française (PAO/sfp) dans différentes régions. Le Sénégal bénéficie ainsi d'apports très diversifiés en matière d'approches de formation technique et professionnelle (ateliers écoles à Saint-Louis de la coopération espagnole, formation technique duale ou par alternance de la coopération allemande (Thiès, Dakar), approche par compétences de la coopération canadienne (Saint-Louis, Louga), des coopérations luxembourgeoise, belge, apprentissage rénové de la coopération française, etc.). A ces approches importées s'ajoutent les approches plus traditionnelles, mais aussi la gestion par différents ministères de leurs propres systèmes de formation (agriculture, élevage, pêche, artisanat, etc.). Malgré les efforts du ministère de l'ETFP, on est encore loin d'avoir un système qui s'enrichit de façon significative de ces apports.

Evolution du positionnement des interventions des partenaires au développement au Ghana - Jusqu'à récemment, les principales interventions se sont largement centrées sur la production agricole. Elles ont maintenant évolué avec une approche centrée sur la demande et les chaînes de valeur et concernent aussi la transformation agroalimentaire. Dans les deux filières d'étude, le riz et le manioc, on peut le constater via les initiatives en cours : RSSP, Up-land rice, Low-land rice, projet d'irrigation du Gouvernement concernant le riz ; projets du Fida et C-Ava¹³ pour le manioc. Les principaux enjeux techniques transversaux aux filières agroalimentaires communs à toutes les micro et petites entreprises agroalimentaires (qualité, choix, maintenance et réparation des équipements, hygiène, normes) ne sont toutefois pas fortement pris en considération. Que ce soit pour le riz et pour le manioc, des ateliers et formations collectives de courte durée sont proposés, mais aucun conseil ou coaching plus approfondi, individuel, dans l'entreprise et sur le moyen terme n'est proposé.

¹³ Financé par la Fondation Bill & Melinda Gates.

■ La formation par apprentissage : 1^{ère} voie d'acquisition de compétences mais peu reconnue

L'apprentissage traditionnel commence à être reconnu au Sénégal. Ce n'est pas du tout 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 et projets d'apprentissage rénové (intéressement et renforcement des capacités de formation des ateliers avec le PAFNA) ou d'apprentissage « moderne » (alternance entre atelier et « centre de ressources » externe comme avec le PAO/SFP, le PEJU et le SEN024). Hormis les CFPEFS, qui visent à former des jeunes filles, la plupart des formations agroalimentaires s'adressent à un public d'adultes déjà en activité. Peu de formations visent à faciliter l'insertion professionnelle de jeunes non actifs. Les modalités de transmission de savoir-faire mère/fille, avec l'absence de statut d'apprentis dans la plupart des filières, peuvent expliquer l'absence d'offre de formation en direction du public jeune.

Au **Ghana**, malgré une volonté affichée et l'importance de ce mode de formation (estimé à 82% des acquisitions de compétences de la population active), la formation par apprentissage (FPA) 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 (le programme national d'apprentissage/NAP du Cotvet qui cherche à renforcer les niveaux à la fois des apprentis et de leurs artisans d'accueil.), à encourager la création d'entreprise sur des secteurs estimés porteurs, dont l'agroalimentaire fait partie (le Lesdep, du Ministère en charge du développement durable), ou la qualification pour être employés (NYEP, du Ministère en charge de la jeunesse). 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.

■ Le développement de l'approche par compétences dans les pays

Une approche pédagogique par compétence utilise les compétences nécessaires dans un domaine ou une pratique comme point de départ dans la conception et le développement d'un curriculum ou d'une activité pédagogique. La révision des programmes selon l'approche par compétences (APC) constitue le socle sur lequel pourront par la suite être mis en place des dispositifs de reconnaissance des qualifications acquises quel que soit le mode de formation (formel, informel ou non formel). C'est une voie indispensable d'adaptation des systèmes d'EFTP des pays d'Afrique subsaharienne aux réalités de leur pays, où la grande majorité de l'acquisition de compétences se fait sur le tas, en entreprises, et surtout informelles, qui sont les premiers formateurs et pourvoyeurs d'emplois de ces pays.

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. Le pays a introduit l'approche par compétences dans deux instituts techniques et une école Polytechnics (après

avoir développé des programmes suivant l'approche par compétences), mais cette approche n'a pas vraiment été adoptée par les établissements. Ainsi, y compris lorsque les programmes et outils existent, 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 des structures, qui par conséquent se montrent peu enclines au changement.

Au **Cameroun**, le Minefop a adopté en septembre 2007 un guide méthodologique portant sur l'élaboration des référentiels de formation. Ce guide s'inscrit dans l'adoption par le ministère de l'approche par compétences a été finalisé suite à un séminaire de travail organisé en juin 2007 à Yaoundé avec l'appui de l'Organisation internationale de la francophonie (OIF) et avec la participation des partenaires sociaux et des organisations professionnelles. Il a pour vocation d'être adopté par tous les acteurs du sous-secteur de la formation professionnelle : les établissements publics, les instituts et centres de formation agréés, les fédérations et associations professionnelles, les partenaires sociaux et l'ensemble des intervenants dans le domaine des études et l'ingénierie de formation. La méthodologie adoptée part de l'analyse du marché du travail pour élaborer les référentiels d'activités, de compétences et de certification, ainsi que les documents d'accompagnement qui concernent les contenus de formation et les outils tant matériels que pédagogiques et didactiques. La mise en place de l'APC n'est possible, selon le ministère, que si les professionnels du secteur arrivent à se l'approprier. La planification adoptée prévoit de former 70 formateurs à cette approche dans les filières traditionnelles et dans les nouveaux métiers répondant aux besoins socio-économiques actuels et susceptibles de valoriser les écologies différentes du Cameroun.

Un vaste travail est actuellement en cours pour finaliser une vingtaine de référentiels dans le domaine des métiers liés aux TIC. Le ministère cherche des moyens financiers pour réécrire les référentiels dans les autres métiers. Selon le document de stratégie, cette réécriture devrait également concerner les métiers du bâtiment, de l'habillement, de la mécanique automobile et des zones « agro-écologiques ». Selon le ministère, la mise en place de l'APC est un préalable, d'un côté, à la mise en place d'une politique de formation professionnelle véritablement centrée sur les besoins économiques et l'insertion dans l'emploi et, de l'autre, à la création de passerelles entre les certifications de la formation professionnelle et celles de l'enseignement technique. »¹⁴

Le **Sénégal** a initié une réforme curriculaire visant à accroître l'employabilité des jeunes et notamment des sortants des établissements de FTP. Dans le cadre de la coopération avec les partenaires techniques et financiers, à travers des projets d'appui à la mise en œuvre de la réforme (notamment avec la coopération luxembourgeoise), le METFP a expérimenté des dispositifs de formation dans une logique d'amélioration de la qualité de la FPT. Ces interventions ont permis de définir le cadre global d'élaboration et de mise en œuvre de programmes selon l'APC adapté aux nouvelles orientations de la formation professionnelle. Les établissements de l'EFTP doivent officiellement appliquer les nouveaux programmes élaborés selon l'APC depuis 2009. Les efforts se poursuivent pour améliorer l'appropriation des formateurs de cette nouvelle approche.

¹⁴ Éléments d'information tirés de Walther (2009), *Les nouveaux dispositifs de formation professionnelle post-primaire, Les résultats d'une enquête terrain au Cameroun, Mali et Maroc*, Document de travail, AFD, Paris, p40.

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.

■ **Il n'existe de cadre national de qualifications dans aucun des pays d'étude.**

Pour exemple au **Cameroun**, le Certificat de qualification professionnelle (CPQ) issu de la formation professionnelle, n'a pas d'équivalence avec les certificats et diplômes de l'enseignement technique (notamment les CAP, BT et baccalauréat technique). Il n'est pas non plus positionné dans les échelles de rémunération établies par les conventions collectives. C'est ainsi un chantier important, de longue haleine, à mener dans le cadre de la rénovation du système d'EFTP du pays.

Au **Ghana**, la multiplicité des standards de formation et de certification fait que les employeurs eux-mêmes ont du mal à s'y retrouver et en amont l'absence de référentiels métiers rend impossible l'harmonisation de la reconnaissance des qualifications. Ainsi les enjeux de réforme de l'EFTP au Ghana portent notamment sur le développement de référentiels métiers, et de formation, sur la reconnaissance des structures de formation.

3. Stratégie et offre de formation agricole

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

A **Madagascar**, la stratégie Nationale sur la Formation Agricole et Rurale (SNFAR) est focalisée sur le projet en cours du Fonds International de Développement Agricole (Fida), Formapro (Programme de Formation Professionnelle et d'Amélioration de la Productivité Agricole, notamment cofinancé par l'Unesco et l'AFD). Le programme de formation cible essentiellement les techniciens (de différents niveaux : techniciens avec un BTS Agricole ou avec un bac professionnel, animateurs agricoles, jeunes ruraux ayant choisi de s'installer en agriculture).

Comme pour l'EFTP, c'est l'offre privée qui prédomine à Madagascar en matière de formation agricole. Seule une demi-douzaine de centres publics existe sous tutelle du ministère de l'agriculture et environ autant sous la tutelle des Ministères en charge de l'enseignement supérieur (formations d'ingénieurs et de courtes durées, certifiantes). L'offre privée prédomine largement, composée essentiellement de structures associatives et confessionnelles : de 8 centres mis en œuvre par l'association Fert, 13 par les Maisons familiales rurales, 109 centres en réseau BIMTT¹⁵ et 4 universités. La plupart des centres proposent des formations continues pour des agriculteurs en exercice. Cette offre est complétée par des initiatives sous forme de projets de développement : formations courtes de groupements professionnels, des chambres de commerce et d'industrie, d'ONG comme le Cite.

Le **Cameroun** met en œuvre une Stratégie de Développement du Secteur Rural (SDSR) intégrant la formation de 13 000 producteurs en activité par an, et la formation et l'installation de 15 000 jeunes. La réforme du dispositif d'enseignement technique agricole s'effectue dans le cadre du programme AFOP et des financements de remise de dette (contrat désendettement développement/C2D). Les objectifs sont le développement des compétences des producteurs,

¹⁵ Birao Ifandraisan'ny Mpampiofana ny Tontolon'ny Tantsaha

la professionnalisation et la préparation des jeunes à l'insertion socioprofessionnelle dans les métiers de producteurs et les métiers d'amont et d'aval de la production, la qualification dans les autres métiers ruraux. La première phase (2008/2012) a surtout consisté à la réforme du cadre réglementaire, le renforcement des capacités des personnels, la rénovation des contenus de formation, des infrastructures et équipements des structures de formation.

Le dispositif public camerounais de formation agricole sous tutelle du ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (Minader) et du Minepia (ministère de l'Élevage, 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 : le Minader compte 35 centres¹⁶ de formation agricole, qui forment environ 3 500 producteurs par an. Les formations initiales et continues sont modulaires et à la demande, de 1 jour en CFR à 1 an en CFJA. Le Minepia dispose de 16 centres de formation (petit bétail, gros bétail, pêche artisanale maritime, pêche continentale et aquaculture), qui proposent des formations de 1 à 3 mois. En matière de formation initiale, le dispositif du Minader compte une quinzaine de centres de formation secondaire agricole. Deux établissements secondaires, 47 centres de formation laïques et 22 écoles ou maisons familiales rurales composent l'offre privée d'enseignement agricole. Ces dernières proposent une formation en alternance, certifiante, sur 3 ans à environ 1000 producteurs par an. L'offre privée sous tutelle du ministère des enseignements secondaires repose sur deux collèges d'enseignement technique : le Centre de développement rural de Talba, qui comprend un centre de santé, une ferme-école, un collège d'enseignement général et agricole et une division chargée de l'animation féminine.

Le Collège agricole Bullier de Nkomebanga au Cameroun forme en élevage, agriculture et transformation agroalimentaire. Il a ouvert en 2004 un centre de formation rapide (8 mois dont 6 au collège et 2 en entreprise), visant à former des entrepreneurs ruraux. L'innovation de cette formation est la présentation en fin de cursus du projet professionnel que le formé veut réaliser à sa sortie de formation (choix techniques et plan d'affaire). Le collège est équipé d'un laboratoire artisanal de transformation des produits agricoles.

Au **Sénégal**, d'importants efforts pour la formation rurale ont été réalisés et une mission spéciale confiée au Bureau de la Formation Professionnelle Agricole (BFPA). Sous la tutelle du ministère de l'Agriculture, le BFPA est chargé de la formulation et de la mise en œuvre de la politique de formation professionnelle agricole. Le BFPA supervise et coordonne l'ensemble des structures de formation professionnelle agricole. Le Ministère de l'Agriculture possède différents centres et écoles de formation dont les plus récents sont les 15 Centres Polyvalents de Formation des Producteurs (CPFP), qui proposent des formations en artisanat, en éducation à la vie familiale, en alphabétisation et en informatique. Le ministère a sous sa tutelle 6 centres d'initiation horticole, 12 centres de formation en agriculture, élevage et pêche et 28 Maisons Familiales Rurales.

¹⁶ 24 centres de formation rurale (CFR) et 11 centres de formation des jeunes agriculteurs (CFJA)

Au **Ghana**, quatre types de structures¹⁷ proposent des formations agricoles. A l'université, on trouve des enseignements en matière de science des aliments (*food science*) ou de nutrition. Cela mis à part, les seules offres de formation dans le secteur agroalimentaire relèvent des programmes indépendants de formation.

4. L'offre de formation dans le secteur agroalimentaire

La formation agroalimentaire est relativement absente de l'offre de formation dans les quatre pays : elle est (quasi)absente du système formel d'EFTP et (quasi)absente de la formation rurale et agricole. Elle est surtout proposée sous impulsion privée : chambres consulaires, organisations professionnelles, ONG, projets de développement soutenus par des bailleurs étrangers.

Cette offre se limite essentiellement à des formations supérieures (niveaux BTS et ingénieur) ou à des formations continues courtes, ponctuelles et non intégrées dans des parcours de formation. Les principaux types d'offre identifiés dans les quatre pays sont :

- ▷ Des offres diplômantes dans le supérieur, d'ingénieurs (bac+5) et techniciens spécialisés (bac+2), qui répondent aux besoins en compétences des moyennes à grandes entreprises
- ▷ Parfois des offres diplômantes sur le secondaire (niveau CAP), aussi destinées à un public d'entreprises assez structurées.
- ▷ Des formations continues très courtes, modulaires, ponctuelles pour les micro et petites entreprises sans reconnaissance du système d'EFTP.

4.1 Quelques formations sur les niveaux supérieurs

A **Madagascar**, l'offre de formation dans le secteur agroalimentaire, outre les formations non formelles, est très réduite. Elle est principalement portée par les établissements du supérieur et forme aux niveaux BTS ou ingénieur. Elle est proposée par des instituts supérieurs (publics ou privés) dépendant du Ministère de l'enseignement supérieur, comme l'Ecole supérieure des sciences agronomiques (Essa), l'Institut supérieur polytechnique de Madagascar (SIPM), l'Athénée Saint Joseph d'Anstirabe (ASJA) et l'institut supérieur de technologie de l'Amoron'i Mania (Istram).

Au **Cameroun**, la formation et l'enseignement agroalimentaire dans le supérieur relèvent du Ministère en charge du développement rural (Minader) et du ministère en charge de l'enseignement supérieur, à l'instar de l'Ensaï de Ngaoundere, qui forme des ingénieurs et des chercheurs sur les procédés, les sciences agroalimentaires et la nutrition, le contrôle et la gestion de la qualité, la maintenance industrielle et la productique, la chimie industrielle et l'environnement. L'IUT de Douala propose une formation de niveau licence en hygiène et salubrité alimentaire et a ouvert en 2009 une licence de technologie en norme agroalimentaire. Récemment créé, l'Institut supérieur des sciences biologiques et appliquées (ISSBA) est l'un

¹⁷ Local farming/Farm institute (ministère en charge de l'agriculture), Agric Colleges (Ministère en charge de l'agriculture), institutions tertiaires (universités, publiques et privées sous réglementation du Ministère de l'éducation), programmes indépendants.

des rares établissements privés à s'intéresser à l'enseignement agroalimentaire. Il admet des étudiants de niveau bac et les forme au niveau de technicien supérieur en agroalimentaire.

Au **Sénégal**, quelques formations diplômantes en agroalimentaire existent mais surtout sur des niveaux supérieurs (ingénieur à l'IESP, BTS à Saint Jeanne d'Arc destinés davantage à des emplois dans les grandes industries) ou axées uniquement sur le secteur de la restauration/hôtellerie (CAP restauration – niveau entrée 4^{ème} au CRETEF). L'offre de formation technique formelle s'adresse plutôt aux entreprises bien structurées capables d'identifier leurs besoins de formation et de mobiliser des prestations de renforcement de capacité en cas de besoin.

Au **Ghana**, seule l'Université du Ghana propose un enseignement en technologie alimentaire (*Food technology*) et en post-récolte (*crops sciences*). L'école Polytechnics de Kumasi projette de développer une offre de niveau bac sur la technologie alimentaire. Il s'agit de former des jeunes diplômés¹⁸ de l'enseignement supérieur de façon relativement polyvalente et de pouvoir exercer dans des industries comme gestionnaire qualité, technicien de production alimentaire, développeur de produits ou créer leur propre activité. Ce cours devrait aussi être proposé à des petites et moyennes industries, qui manquent de ressources humaines qualifiées sur le niveau de cadre moyen/supervision.

Ainsi, dans les quatre pays d'étude des offres de formation d'ingénieur existent. Quelques-unes se développent au niveau de technicien intermédiaire (bac+2).

4.2 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.

A **Madagascar**, aucun centre de formation professionnelle initiale, ni public ni privé, ne propose de formation en agroalimentaire. Comme cela a été présenté, l'offre de formation est très largement le fait de centres privés concentrés sur le tertiaire (71% de l'offre). Dans l'agroalimentaire comme dans les autres spécialités techniques, le coût d'investissement sur les matériels et matières d'œuvre de formation représente un frein à leur mise en place.

Au **Cameroun**, le **Centre d'incubation pilote de Douala** a démarré ses activités d'« usine-école » au service de l'entrepreneuriat des jeunes (projet initié par la CCIMA) en 2010. Il s'agit d'un centre de recherche appliquée et de formation de jeunes diplômés et déscolarisés sans emploi, motivés par la création de petites unités industrielles de transformation des produits agricoles (notamment le manioc dans un premier temps).

Au **Sénégal**, l'essentiel de l'offre publique de formation de longue durée est fournie par les CFPEFS dont les contenus de formation ont légèrement évolué avec la mise en place du référentiel du transformateur de produits alimentaires¹⁹ (avec l'appui de Luxdev/programme

¹⁸ C'est surtout au Ghana au centre et au Nord que ce besoin réside, la plupart des personnes qualifiées étant au Sud (près d'Accra).

¹⁹ Des référentiels de formation des agents qualifiés en transformation et conservation agro-alimentaire pour le niveau CAP ont été élaborés et diffusés pour une application dans les centres. Destinés aux centres techniques d'enseignement féminin, les référentiels comprennent des modules sur les lois et réglementation, les principes de base de la nutrition, les lois de la chimie alimentaire, la microbiologie alimentaire, le contrôle de qualité,

...

SEN 018), mais le niveau demeure faible. Les nombreuses micro et petites industries actives dans ces filières sont plutôt clientes des systèmes d'apprentissage informel et des formations de projets et ONG.

Deux formations sur l'agroalimentaire ont été identifiées, proposées par des établissements sous tutelle du Ministère sénégalais en charge de l'ETFP :

- le lycée d'enseignement technique Maurice de Lafosse de Dakar vient d'ouvrir un centre de formation dédié au renforcement des capacités des acteurs du secteur de l'agroalimentaire : le **Centre sectoriel de formation professionnelle aux métiers de l'industrie agroalimentaire** (CSFP-IAA). Le Lycée dispose d'équipements haut de gamme pour la transformation agroalimentaire. Cette initiative est réalisée en lien avec le secteur privé industriel.
- **les unités mobiles de formation** : avec l'accompagnement de l'UNESCO/BREDA, le Ministère de l'ETFP expérimente ce système à Louga dans le domaine de l'élevage et de la transformation des produits animaux, sur des cycles courts (financement de la coopération luxembourgeoise). L'expérimentation va concerner tout particulièrement les populations sans accès à l'offre de formation et dans les zones qui présentent les plus grandes potentialités économiques. Ce dispositif va permettre d'organiser périodiquement les formations en différents lieux et de répondre aux besoins spécifiques de chaque zone.

Au **Ghana**, aucun enseignement ou formation transversal aux différents métiers de l'agroalimentaire n'a été identifié aux bas niveaux de formation, ni en enseignement technique, ni en formation initiale ou continue, que ce soit diplômante ou certifiante. En revanche, lorsque l'on part de filières données, comme cela a été fait pour le riz et le manioc, on constate que des initiatives sont en cours, par exemple le projet « Roots and tuber marketing programme » (RTIMP) du Fida, qui se concentre sur l'accès des paysans et communautés rurales aux technologies post-production, notamment sur le manioc. Le RTIMP a notamment fait le choix de « former par l'exemple » : le RTIMP a reconnu certaines petites à moyennes entreprises comme étant des « centres de bonnes pratiques » (*good practice centres*) et les a appuyé pour identifier, se former et s'équiper en technologies assez simples et adaptées, fabriquées localement. Ces entreprises sont visitées par les transformateurs de la région qui suivent des formations en utilisant les matériels. Aussi, sur la filière riz, l'interprofession du riz Grib (*Ghana rice inter-profession body*), surtout représentatif des plus petites entreprises du secteur, propose ponctuellement des formations, par exemple sur l'hygiène ou sur des questions techniques plus pointues comme l'entretien et la réparation des rouleaux en caoutchouc (*rubber-roller*) des décortiqueurs à riz.

Le Crops Research Institute (CRI, du *Council for scientific and industrial research/CSIR*) propose des formations, surtout sur la production agricole mais pas uniquement, selon les intérêts de ses partenaires financiers et les projets en cours. Ainsi, il propose en 2011 des formations continues sur les patates douces.

l'approvisionnement dans l'agro-alimentaire, le process de transformation, le conditionnement et la conservation des produits, l'entreprenariat et la gestion. Certains modules sont développés par alternance dans les centres de formations et dans des entreprises de production.

■ **Les formations traditionnelles dominant aux bas niveaux, mais ne sont ni organisées ni reconnues**

La formation agroalimentaire se réalise dans la majorité des cas sur une base familiale, par une transmission mère-fille. Il ne s'agit pas d'apprenti(e)s comme on peut l'observer dans le secteur artisanal de prestation de services : les jeunes filles ne sont pas payées, ne sont pas libérées en fin d'apprentissage, n'exercent pas toujours par la suite cette activité comme métier, mais le mode de transmission des compétences s'y apparente. L'état d'avancement de la reconnaissance et du travail de renforcement de la formation par apprentissage laisse envisager qu'il en va de même pour la formation agroalimentaires dans les micro et petites industries.

L'alphabétisation est le plus souvent une nécessité car les personnes exerçant ces métiers sont essentiellement des femmes de très faibles niveaux scolaires.

■ **Au-delà de la reconnaissance de la qualification, un enjeu de qualité et de traçabilité**

Au **Sénégal**, la certification existe dans les centres de formation publics et privés mais fait défaut pour de nombreux opérateurs agroalimentaires surtout dans le secteur non structuré. Pour ces opérateurs, la reconnaissance des métiers et des compétences associées donnerait au secteur son envol. La plateforme de l'agroalimentaire du Sénégal qui regroupe plusieurs associations de transformation de produits locaux, a ouvert un plaidoyer pour la valorisation des métiers de l'agroalimentaire. Le secteur est dynamique. Avec ou sans qualification, de nombreux acteurs s'y sont mis, jetant parfois le discrédit sur les professionnels et la filière. La reconnaissance des compétences et des métiers constituent une forte demande car les transformateurs et formatrices expérimentés ne voient pas leurs compétences reconnues.

Le secteur est constitué d'une mosaïque d'unités et fait face à une insuffisance de structures d'encadrement, de suivi et d'accompagnement avec des mécanismes de contrôle. L'une des contraintes majeures est l'incertitude sur la qualité et la traçabilité des produits transformés livrés à la consommation, le manque de compétitivité des unités de transformation, entre autres. Le Sénégal a fait des options fortes et avance en matière d'évaluation certificative offrant une possibilité de le prendre en compte dans le cadre d'une validation des acquis de l'expérience, les acquis des apprenants.

4.3 Les formations continues

En général, des structures proposent des formations professionnelles continues en techniques de production lorsqu'elles disposent déjà de ces équipements, à l'instar du CHTT de Madagascar, qui est équipé d'un Centre de transformation et de conservation des produits (CTCP).

Au Sénégal, l'**Institut de technologies alimentaires (ITA)**, organisme public de recherche, propose des sessions formations de tous niveaux, aussi bien pour des analphabètes que des diplômés du supérieur. Ces sessions de formation continue, surtout technologiques n'abordent pas les questions de commercialisation des produits, de gestion, etc. Ces formations parfois académiques ne sont pas toujours adaptées aux petites entreprises et au contexte et moyens de production. Les acquis ne peuvent pas toujours être mis en œuvre. L'ITA vient de monter un centre de formation aux métiers de l'alimentation avec l'appui de la Banque mondiale.

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 : projets de formation et de lutte contre la pauvreté (Promer, Prodam, Palam, PNDL), réseau des chambres consulaires, projets d'agences du système des Nations unies, projets mis en œuvre par des ONG. Mais les nombreuses formations courtes proposées par les projets et organismes d'appui sont rarement intégrées dans un plan de formation et peu considérées comme une étape d'un cursus. Ces formations visent pour l'essentiel à renforcer les compétences techniques (formations financées par ONFP, via ITA et les CRETEF notamment). Certains projets ont plutôt orienté leurs actions de formation sur la gestion (Germe BIT – PROMER²⁰, PAPES²¹) mais le faible niveau d'alphabétisation constitue un obstacle important pour nombre d'artisans et petits entrepreneurs du secteur. On notera que la plupart de ces formations ne donnent lieu qu'à une attestation. Il y a rarement d'objectifs précis d'acquisition de compétences et pas de contrôle en fin de formation (taux de réussite de 90% des inscrits en année 1 pour CRETEF).

A noter enfin au Sénégal que la formation continue est spécifiquement cofinancée par deux fonds présentés plus avant : le Fondéf et l'ONFP. L'ONFP a constaté une demande croissante de financement de formations en agroalimentaire. En deux ans, il a financé dans ce secteur la formation de 2 000 personnes (dont 400 formateurs). Cependant, le contenu de ces formations est surtout technique (procédés de transformation) et rarement en lien direct avec les activités et les possibilités techniques, financières et humaines des petites et microentreprises. Ainsi, des groupements féminins demandent des formations mais n'ont pas ensuite les moyens de démarrer effectivement l'activité ou n'ont pas acquis les compétences pour orienter leur production vers le marché et pour développer leurs ventes. Ce constat est en partie lié à la demande des entrepreneurs et groupements qui formulent des besoins de renforcement des compétences techniques sur les procédés et les produits. On peut se poser la question si ces demandes ne sont pas orientées en fonction de l'offre de formation. Il faut également reconnaître que certains besoins identifiés par les organismes d'appui, comme la qualité, ne sont que rarement formulés par les acteurs économiques. La jeunesse de ces organisations professionnelles et un certain isolement des acteurs du secteur expliquent la faible implication des OP dans les actions de formations et leur contenu souvent défini par les organismes d'appui ou de financement.

²⁰ Projet de promotion des microentreprises rurales/FIDA.

²¹ Projet d'appui aux petites entreprises du Sénégal – ONUDI – Coop. Autrichienne

IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

1. Un décalage entre besoins et offres de formation

Les besoins de formation sont proches entre les moyennes et grandes entreprises, et entre les micro et petites entreprises du secteur. La différence principale dans l'approche à la formation est dans la capacité des managers à identifier et exprimer les besoins de formation.

1.1 Des besoins à couvrir dans les grandes entreprises

Dans l'industrie, la capacité à identifier et exprimer les besoins de formation est bonne notamment par la formalisation des procédés et l'existence d'un management de la production.

Pour la Gestion/administration, les industriels rencontrés considèrent qu'ils n'ont pas trop de difficultés à trouver les profils qu'ils recherchent même si une mise à niveau est souvent nécessaire. La formation initiale est jugée parfois insuffisante mais l'offre de formation continue (notamment dans les chambres consulaires) permet de pallier les faiblesses du personnel recruté (notamment offre de formation de la chambre de commerce).

L'offre de formation pour le personnel d'encadrement (responsables de production niveau ingénieur, responsables commerciaux, gestionnaires et responsable qualité, de niveau Bac+2 et supérieur) : l'offre de formation est satisfaisante au Sénégal et mériterait d'être renforcé dans les autres pays (formation initiale Bac +2, formation continue pour les niveaux supérieurs). Les industriels soulignent cependant que ces formations sont parfois trop théoriques (Madagascar) et qu'il serait nécessaire d'introduire plus de formation pratique dans les formations supérieures de niveau bac+5, notamment avec des séances de travaux pratiques (en lien éventuellement avec le secteur privé) et surtout via la réalisation de stages dans les entreprises.

En revanche, il est difficile de pourvoir aux postes **d'ouvrier qualifié** et dans une moindre mesure de techniciens machinistes ainsi que de personnel d'encadrement intermédiaire. Pour ces postes, les entreprises ont le plus souvent recours à des compléments de formation en interne pour des personnels expérimentés ou par la mobilisation de formateur à la demande. Les formations sont souvent inappropriées et la mise en niveau est longue (formation sur le tas). On trouvera en annexe à titre d'exemple une fiche simplifiée métier/compétence.

Les missions de l'ouvrier qualifié sont : (i) l'utilisation des outils et techniques avec une maîtrise de leurs différents champs d'application et (ii) la prise en charge appropriée de l'exécution d'une étape ou d'un ensemble d'étapes dans un process de fabrication de produits et de prestation de services. L'ouvrier qualifié est chargé de la réalisation d'un ensemble de tâches/opérations allant de la réception des différentes matières premières, voire de l'installation et de la mise en marche des équipements, jusqu'à la livraison des produits finis (conditionnés et emballés) ou du début à la fin d'une prestation de services. Il arrive qu'il prenne en charge l'installation, la mise en route, l'amélioration et la fiabilité des matériels. Certains doivent procéder à la maintenance corrective et préventive des équipements, des installations et des matériels utilisés. L'ouvrier qualifié est sous les ordres du chef de production et d'un chef d'équipe pour les grandes entreprises.

On note également l'absence d'offre de formation de **techniciens pour la gestion de machines** parfois complexes notamment pour des emplois dans des industries au Cameroun, à Madagascar et au Sénégal même si le nombre d'emplois concernés est sans doute assez faible.

Les deux centres de formation qui viennent d'être créés au Sénégal - le Centre sectoriel de formation professionnelle aux métiers de l'industrie agroalimentaire (CSFP-IAA) qui a bénéficié d'un appui de l'AFD (CAP agroalimentaire et volonté de créer une formation CAP boucherie, et boulangerie) et le centre de formation aux métiers de l'alimentation à l'ITA appuyé par la Banque mondiale - devraient permettre de combler en partie ce gap entre besoins des entreprises industrielles et offre de formation au Sénégal. Il pourrait être envisagé que ces formations soient accessibles à des jeunes des pays voisins et à des professionnels en activités. Cela nécessiterait sans doute des accords entre les pays (reconnaissance des formations) et un dispositif d'information/sensibilisation en direction de ces deux publics.

1.2 Une offre de formation à développer pour les métiers porteurs des petites entreprises

Le premier métier porteur identifié est celui de **manager de la petite unité**. Cette fonction, porteuse de potentiel du fait de l'essor de ces entreprises, est clé dans tout système de production rationalisé (cf. fiche métier en annexe). Le manager est la personne clef d'une micro entreprise bien sûr (auto-emploi avec éventuellement quelques membres de la famille), mais aussi d'une petite entreprise. Il doit posséder des compétences en gestion/comptabilité simple (y compris dossier financier pour des demandes de crédit), en marketing (commercialisation), en organisation et management des ressources humaines, en technique de production et gestion de la qualité. Il doit également avoir une certaine maîtrise de l'environnement économique local (structuration économique, services d'appui existants y compris services financiers, bases de la législation fiscale, sociale). Le niveau de compétences requis ne sera pas le même s'il s'agit d'une petite ou d'une micro entreprise pour laquelle le renforcement du capital humain concerne en priorité les compétences techniques (y compris règles d'hygiène de base), des bases en comptabilité et en marketing.

Dans les pays étudiés, il existe quelques offres de formation le plus souvent par l'intermédiaire de projets, d'ONG, de centres ruraux sur les procédés y compris quelques éléments sur la gestion de la qualité (notamment ITA, ENFEFS, ONG au Sénégal). On trouve également une offre assez importante en matière de gestion financière (notamment à travers les formateurs Germe/BIT et d'autres consultants et bureaux d'études). Les autres champs de compétences sont peu couverts et, surtout, il n'y a pas de cursus complet.

Le second métier identifié comme porteur est celui de **d'ouvrier machiniste** (cf. annexe), dont le rôle est essentiel dans la conduite du process par le maintien du bon réglage des outils, ce qui impacte directement la qualité des produits. La fonction principale de l'ouvrier machiniste est d'assurer un bon fonctionnement des machines et pour cela de régler l'utilisation, de planifier leur fonctionnement et d'assurer leur entretien. Il doit également assurer les petites réparations, trouver les spécialistes et pouvoir vérifier la qualité de leurs prestations pour les réparations plus importantes.

Il n'existe aucune offre de formation pour ce métier. Il n'y a que quelques formations pour les artisans métal et des sessions très courtes proposées par les fournisseurs quand il s'agit d'une industrie de la place. Ce métier se rapproche beaucoup de celui de « meunier » (possibilité d'envisager un même cursus). D'ailleurs ces ouvriers aujourd'hui sont le plus souvent issus des ateliers artisanaux de prestation de service (mouture, décorticage, presse,...) et ont appris leur métier sur le tas, souvent sans connaissance de base sur les équipements, leur fonctionnement et leur maintenance et sans connaissance des règles d'hygiène prévalant dans l'agroalimentaire.

1.3 Dans l'environnement des entreprises : les métiers d'artisanat métal mécanique et de services d'appui aux entreprises

Deux métiers porteurs ont été identifiés, l'« artisan métal mécanique» pour la fabrication et la maintenance de petits équipements de transformation et le conseiller de petite entreprise.

Il n'existe pas d'offre de formation initiale, ni continue, pour l'**artisan métal mécanique**, mais plusieurs projets ont contribué par des formations courtes à renforcer les compétences techniques des artisans, surtout au Sénégal et au Cameroun, qui expliquent qu'on trouve dans ces deux pays une offre assez variée de petits équipements (moulins, décortiqueurs, presses, etc.).

Il en est de même pour le **conseiller de petites entreprises** même si quelques formations ponctuelles ont été réalisées dans les pays étudiés (diagnostic, conseil commercial, gestion de la qualité..) et s'il existe un important programme du BIT de formation de formateurs en gestion (Germe). Comme signalé précédemment, le développement de ce métier dépend largement du dispositif d'appui (État, collectivités locales) qui doit être mis en place pour le financement de ce service de conseil, que des petites entreprises ne peuvent payer intégralement (dispositif qui existe en France).

En conclusion , on peut constater que l'offre de formation technique formelle s'adresse plutôt aux entreprises bien 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 entreprises actives dans ces filières sont plutôt clientes des systèmes d'apprentissage informel et des projets et 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.

2. Recommandations générales

■ **Reconnaissance de la place de l'artisanat et de la petite entreprise alimentaire dans l'économie locale et nationale et appui à l'émergence d'organisations professionnelles**

Reconnaître pleinement la place du secteur des MPEA dans l'économie nationale et favoriser l'émergence d'organisations professionnelles sont des préalables à la définition de politiques publiques favorables au développement de ce secteur.

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. C'est notamment parce que son importance économique est mal comptabilisée et perçue que ce secteur fait l'objet de si peu d'attention. Plutôt que de mettre en œuvre des recensements exhaustifs des activités et des enquêtes sur échantillon pour estimer les contributions de ces activités en termes de revenus et de valeur ajoutée, fastidieux et long et peut être un objectif à plus long terme, deux pistes peuvent être explorées pour estimer le poids économique de ce secteur et envisager de le distinguer dans la comptabilité nationale. 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**, capables de s'impliquer dans les processus l'élaboration et de suivi des politiques publiques. Pour cela, les États doivent s'engager davantage 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 - en étant en capacité d'identifier leurs besoins en ressources humaines et en formation. L'organisation des activités doit reposer sur une structuration au niveau local (régions, zones, bassins d'activités) pour renforcer la crédibilité et la représentativité des organisations nationales 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.

■ **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 étrangères²², une esquisse de nomenclature a été élaborée où on retrouve quelques métiers figurant déjà dans les textes législatifs du Sénégal sur l'artisanat.

²² Artisanat alimentaire et lutte contre la Pauvreté en Afrique sub-saharienne (ALPA), Cécile Broutin/Gret, Nicolas Bricas/Cirad

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 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 au Sénégal pourraient servir de base pour concevoir les autres référentiels.

3. Propositions/recommandations opérationnelles

La formation professionnelle agroalimentaire ne fait pas l'objet d'une attention soutenue alors que, comme cela a été identifié dans les quatre cas d'étude, ces filières sont porteuses à la fois de potentiels d'emploi et de valeur ajoutée pour le développement des pays. Les études ont permis de mettre en avant que si des formations agroalimentaires existent, certaines offres manquent systématiquement, telles les formations d'ouvriers spécialisés ou de managers de petites entreprises. D'autres sont encore peu développées en réponse aux besoins des entreprises comme les formations de techniciens et cadres intermédiaires. Pourtant, un enjeu majeur est bien de répondre aux besoins en compétences de ces métiers « porteurs », dont le développement pourra avoir un impact sur celui des entreprises et plus largement des filières agroalimentaires.

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** (ou alors, lorsque cette information existe elle n'est pas suffisamment diffusée et relayée comme c'est le cas à Madagascar). Les réformes en cours de l'EFTP prennent assez peu en considération les secteurs porteurs des économies et encore moins l'agroalimentaire, qui pâtit en outre d'un flou de positionnement : l'éclatement de la tutelle entre différents ministères fait que cette priorité n'est pas institutionnellement relayée. Par ailleurs, les réformes de l'EFTP associent peu – que ce soit sur la conception, le suivi ou le pilotage – les professionnels des secteurs concernés. Peut-être à ce niveau y a-t-il une différence entre pays anglophones et francophones, que l'on perçoit au Ghana où les entreprises semblent plus facilement associées à la mise en œuvre des formations et au pilotage du système.

La similitude entre 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. Ainsi, une action pourrait être conçue, qui permette une « innovation à grande échelle », dont le contenu et les modalités resteraient à définir : **une action transversale aux**

filières²³ agroalimentaires et dont les fondamentaux seront partiellement transposables d'un pays à l'autre.

3.1 Encourager le développement de formations professionnelles aux métiers sur la base du tutorat et de l'apprentissage de type dual

Aux premiers niveaux de qualification et pour les plus petites et microentreprises, un enjeu clef auquel une telle action devra répondre est la professionnalisation des acteurs de l'agroalimentaire, afin de sortir des modes familiaux de transmission de compétences et du mimétisme. **La formation par apprentissage semble suffisamment proche des modes traditionnels de transmission des compétences dans l'agroalimentaire pour représenter un mode de formation à tester.**

L'apprentissage est par ailleurs de plus en plus pris en compte dans les réformes de l'EFTP dans les pays d'Afrique subsaharienne car il est à la fois proche des réalités locales des économies, où le secteur informel est le premier formateur et employeur, des réalités professionnelles car impliquant de fait les entreprises, étant soutenable et déjà en place (on ne crée pas de nouveau système). Ainsi, il s'agirait de faire évoluer les modes de transmission de compétences dans l'agroalimentaire 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. Avec un enjeu fort à traiter et encore non résolu, qui est de développer l'offre en milieu rural et semi-urbain, alors que l'offre actuelle reste concentrée dans les villes et capitales.

L'offre la plus appropriée pour former des managers de petites entreprises semble être la formation continue, dispensée sous forme de tutorat/coaching auprès des managers et en situation de travail. Ces « **formations tutorées** » porteraient sur les normes, la qualité et les process de fabrication. Des établissements proposant des formations ou enseignements supérieurs pourraient ramener leur offre à un niveau plus opérationnel en proposant de tels services (à l'image de ce que pourrait développer les écoles *Polytechnics* au Ghana). Ces offres pourraient être proposées uniquement sous forme d'appuis individuels *in situ* en entreprise, ou en alternance avec des cours collectifs en centre, selon les contextes et besoins.

Concernant les 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 gestion d'équipements de plus en plus complexes dans les process industriels.

3.2 Reconnaître les compétences acquises par toutes les voies

Aucun des pays étudiés ne reconnaît les compétences acquises par la voie professionnelle, majoritairement sur le tas, mais globalement, l'ensemble des pays d'Afrique subsaharienne va dans cette direction. Certains sont plus avancés, comme le Bénin, qui a mis en place deux diplômes visant à la structuration et la reconnaissance des formations par apprentissage (le certificat de qualification aux métiers CQM et le certificat de qualification professionnelle CQP).

L'enjeu à ce niveau serait notamment **d'expérimenter des dispositifs reconnaissant de façon décentralisée les compétences acquises quel que soit le mode d'acquisition** de ces

²³ sauf quelques filières très structurées (ex. Cacao au Ghana).

compétences (formation formelle, non formelle, informelle). Il s'agirait de mettre en place des certifications s'appuyant sur des modes de transmission de compétences existants et de les structurer afin d'une part de renforcer les compétences transmises et d'autre part faire déboucher ces modes de transmission sur une certification. Il se situe aussi dans un second temps sur le positionnement de cette reconnaissance (certificat) sur la nomenclature éducative existante. Il se situe enfin, et surtout, sur le processus, qui probablement est au-moins aussi important que le résultat : cette reconnaissance doit être conçue et mise en œuvre en associant fortement les professionnels concernés. Ces enjeux ne sont pas spécifiques à l'agroalimentaire. Ce qui y est spécifique, c'est ce qui a été présenté plus avant, de parvenir à ce que l'agroalimentaire fasse partie intégrante des réformes et expérimentations en cours.

Ainsi, des interventions peuvent être envisagées dans les pays qui à la fois :

- Agissent dans le sens des réformes en cours et dont l'action permet d'avancer sur leur opérationnalisation
- Permettent de définir et positionner des reconnaissances aux niveaux clefs de formation qui auront été retenus. Les consultants ont identifié deux niveaux clefs sur lesquels travailler : le post-primaire (avec des certificats pouvant être positionnés en articulation avec des diplômes type CAP/BEP) et le niveau de technicien/cadre intermédiaire (avec des passerelles pouvant être envisagées avec des diplômes à bac+2).
- Permettent aux entreprises de jouer leur rôle en matière de conception, de suivi et de pilotage du système de formation.
- Renforcent les artisans d'accueil (formation continue, voire appui technique) et les structures de formation afin que ces artisans soient à même de proposer une formation de qualité aux jeunes formés.
- Sensibilisent et mettent à niveau les formateurs sur cette approche.

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 (l'alternance étant prise en partie en charge par les entreprises et familles). Cela suppose que les artisans aient un niveau technique, pédagogique, de maîtrise de leur environnement et un équipement permettant d'assurer une formation dans de bonnes conditions. Il faut aussi que l'entreprise soit reconnue comme lieu de formation (formation de maîtres artisans, comme cela a notamment été souligné par LuxDev au Sénégal). Cela demande aussi que les centres de formation s'ouvrent plus sur leur environnement économique que ce n'est actuellement le cas, avec des professionnels participant à la délivrance des formations, mais aussi aux décisions sur leur pilotage.

Enfin, un constat généralement fait en Afrique subsaharienne est que la formation professionnelle, notamment sur les faibles niveaux, ne suscite pas l'envie et est généralement considérée comme un choix par défaut. Ceci est encore plus vrai sur les métiers de l'agroalimentaire, qui sont peu attractifs car mal connus : les activités les plus visibles sont les activités génératrices de revenus ou microentreprises « du coin de rue », qui sont simples d'accès, peu rémunératrices et nécessitent peu de qualifications. Il est **essentiel de changer cette image à la fois des métiers et de la formation professionnelle** afin de les revaloriser et susciter l'envie d'exercer ces métiers (communication, information, exemples de réussite) et d'y être formé.

3.3 Coordonner les stratégies et actions afin que les appuis et la formation dans le secteur agroalimentaire soient pris en compte

Le secteur agroalimentaire est souvent le parent pauvre du développement conduisant à la non prise en main par l'État de la promotion de la formation aux métiers de la transformation des produits agricoles. Le ministère en charge de l'Agriculture ne s'occupe généralement que de la filière en amont c'est-à-dire la production. Le Ministère qui doit assurer le développement du secteur industriel prend peu en compte la formation (en lien avec les ministères de la formation professionnelle) et privilégie systématiquement les entreprises de plus grande taille. Celui en charge de l'Artisanat inclue rarement les activités agroalimentaires (ou quelques métiers ruraux). Il est donc nécessaire qu'un ministère porte les actions de formation des petites entreprises agroalimentaires en associant les autres ministères (à minima les ministères en charge de l'agriculture, de l'EFTP et aussi de l'industrie, de l'artisanat). Ce ministère doit être identifié et ses prérogatives en matière de formation précisées et institutionnellement reconnues.

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

Notons d'ailleurs qu'il conviendrait de parler d'industrie et non d'entreprise d'agroalimentaire, et ce pour toutes les tailles : de la micro industrie à la grande industrie²⁴. Cela pourrait conduire à clarifier le champ de compétences de Ministère en charge de l'industrie.

²⁴ On constate en effet que le terme « industrie » est à tort généralement réservé aux plus grandes entreprises.

V. ANNEXE : EXEMPLES DE FICHES METIERS COMPETENCES (SENEGAL)

1. Métier : Ouvrier qualifié

Filière : Céréales locales, fruits et légumes, produits laitiers et halieutiques

1.1 Fiche métier

Animateur(s) de la réunion : Abdourahmane Ndiaye, Papa Ousmane BODIAN, Sidy NDIAYE et Ibrahima DIOM

Date et durée réunion : 6 séances de 20 -60mn

Rédacteur fiche : Amadou DIONE

Noms, métiers des personnes présentes (préciser si certaines personnes exercent plusieurs métiers et si oui lesquels) : Sidy Ndiaye (Formateur en entrepreneuriat), Abdourahmane Ndiaye (manager) Papa Ousmane Bodian (formateur en gestion),

Métiers proches / associés au sein de la filière : Se situe entre les métiers de manœuvre (souvent non qualifié) et technicien (qui peut avoir une position non ouvrière sans l'exclure)

DEFINITION DU METIER

Mission (but, finalité; proche de l'intitulé du métier) : Utilisation des outils et techniques avec une maîtrise de leurs différents champs d'application. Prise en charge appropriée de l'exécution d'une étape ou d'un ensemble d'étapes dans un process de fabrication de produits et de prestation de services.

Description sommaire : L'ouvrier qualifié est chargé de la réalisation d'un ensemble de tâches/opérations allant de la réception des différentes matières premières voire de l'installation et de la mise en marche des équipements, jusqu'à la livraison des produits finis (conditionnés et emballés) ou du début à la fin d'une prestation de services.

Il arrive qu'il prenne en charge l'installation, la mise en route, l'amélioration et la fiabilité des matériels. Certains doivent procéder à la maintenance corrective et préventive des équipements, des installations et des matériels utilisés.

Liens hiérarchiques et fonctionnels avec d'autres personnes : sous les ordres du chef de production et d'un chef d'équipe pour les grandes entreprises

Difficultés et contraintes (conditions de travail, risques, moyens de protection) : Les formations sont souvent inappropriées et la mise en niveau est longue (formation sur le tas). Il utilise différents équipements et matériels de production. Il a besoin d'avoir des moyens de protection selon le poste occupé

Formation nécessaire pour exercer : formation pour l'utilisation des machines et sur le respect de l'hygiène et de la sécurité

Expérience nécessaire pour exercer : activité similaire avec moins de responsabilité

Matériel utile pour exercer : Equipements et installations spécifiques selon l'entreprises et la filière, le matériel de sécurité et de protection

Fonctions principales

■ **Fonction 1 : Opération ou ensemble d'opérations techniques spécifiques dans l'entreprises**

- **Tâche/ activité 1 :** Planifier l'utilisation des équipements et matériel
- **Tâche/ activité 2 :** Mettre en marche et assurer le bon du fonctionnement des machines
- **Tâche/ activité 3 :** Assurer la maintenance courante

Fonctions secondaires

■ **Fonction 1 : rendre compte des performances des équipements**

- **Tâche/ activité 1 :** Evaluer le fonctionnement équipements (pression, température...)
- **Tâche/ activité 2 :** Analyser les résultats des mesures et contrôles comparés aux référentiels

■ **Fonction 2 : réaliser de petites réparations**

- **Tâche/ activité 1 :** Réaliser l'entretien léger des équipements
- **Tâche/ activité 2 :** Réparer, remplacer des pièces et organes mécaniques

Compétences attendues

■ **Matrices de compétences**

Savoirs – connaissances (théorie) requises pour ce poste
<ul style="list-style-type: none"> - Savoir interpréter des informations, signes et codes - Savoir prendre des décisions, en évaluant les situations - Savoir analyser les résultats des mesures et contrôles comparés aux référentiels - Savoir se conformer avec rigueur aux normes de sécurité - Savoir s'adapter aux technologies et matériels nouveaux
Savoir-faire - capacités techniques requises pour ce poste
<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise de l'entretien léger des équipements - Maîtrise du fonctionnement des équipements - Maîtrise de la surveillance du fonctionnement équipements (pression, température...) - Maîtrise de la réparation, de remplacement des pièces et organes mécaniques défectueux - Maîtrise de la réalisation d'interventions simples (remplacer, brancher d'organes, ...) - Capacité à rendre compte des performances des équipements
Savoir être - attitudes comportementales requises pour ce poste
<ul style="list-style-type: none"> - Patience et coup d'œil - Savoir-faire, - habilité et dextérité

Même s'il peut en acquérir d'autres, l'ouvrier a principalement besoin des deux premières sur les quatre familles les compétences:

1. Les compétences opérationnelles (maîtrise des outils et techniques et de leurs différents champs d'application).
2. Les compétences professionnelles (savoirs scientifiques, savoirs techniques de la fonction, savoirs techniques du produit, ...).
3. Les compétences stratégiques (acquisition de mécanismes mentaux de résolution de

- problème, interpréter et finaliser des cahiers des charges, hiérarchiser les actions à entreprendre pour en dégager des priorités)
4. Les compétences sociales (connaissance des règles et des procédures des institutions, savoir sur l'organisation économique et sociale de l'entreprise, sur l'organisation en réseau.

Spécialisations possibles : l'ouvrier peut spécialiser sur un poste, sur des outils ou des produits en fonction de l'évolution de l'entreprise.

Evolutions possibles : La troisième famille ci-dessous citée peut être requise tandis que si l'ouvrier devient chef d'équipe la quatrième famille devient nécessaire.

1.2 Fiche de situation actuelle de l'exercice du métier

Cette fiche accompagne et se base sur la fiche de métier. Elle cherche à déterminer les points forts et points à améliorer dans ce métier.

<p>Animateur(s) de la réunion : Abdourahmane Ndiaye, Papa Ousmane BODIAN, Sidy NDIAYE et Ibrahima DIOM</p> <p>Date et durée réunion : 6 séances de 20 -60mn</p> <p>Rédacteur fiche : Amadou DIONE</p>
<p>Noms, métiers des personnes présentes (préciser si certaines personnes exercent plusieurs métiers et si oui lesquels) :</p>
<p>Métiers proches / associés au sein de la filière : Se situe entre les métiers de manœuvre (souvent non qualifié) et technicien (qui peut avoir une position non ouvrière sans l'exclure)</p>

Fonctions et Tâches principales

<p>Points forts - Celles que vous savez accomplir</p> <p>■ Fonction 1 : Opération ou ensemble d'opérations techniques spécifiques dans l'entreprises</p> <p>Tâche/ activité 1 : Connaître la réglementation de l'utilisation des équipements et matériel</p>	<p>Points à améliorer, pourquoi, exemples</p> <p>Tâche/ activité 2 : Connaître la planification du fonctionnement des machines</p>
--	---

- Des fonctions et tâches non citées dans la fiche de métier vous semblent-elles importantes? Devez-vous en acquérir certaines pour l'exercice de votre métier?

Fonctions et Tâches secondaires

Points forts - Celles que vous savez accomplir	Points à améliorer, pourquoi, exemples
<ul style="list-style-type: none"> ■ Fonction 1 : rendre compte des performances des équipements - Tâche/ activité 1 : Evaluer le fonctionnement équipements (pression, température...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tâche/ activité 2 : Analyser les résultats des mesures et contrôles comparés aux référentiels
<ul style="list-style-type: none"> ■ Fonction 2 : réaliser de petites réparation - Tâche/ activité 1 : Réaliser l'entretien léger des équipements 	<ul style="list-style-type: none"> - Tâche/ activité 2 : Réparer, remplacer des pièces et organes mécaniques

- Des fonctions et tâches non citées dans la fiche de poste vous semblent-elles importantes? Devez-vous en acquérir certaines pour l'exercice de votre métier?

Compétences liées aux fonctions et tâches

Points forts (compétences que vous possédez)	Points à améliorer, pourquoi, exemples
Savoirs – connaissances (théorie) requises pour ce poste	
<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise du process de fabrication (techniques, moyens, utilisation) - Connaissances des normes - Capacités d'identification des défauts de fonctionnement et de fabrication 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité d'évaluation des performances
Savoir-faire - capacités techniques requises pour ce poste	
<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise de l'entretien léger des équipements - Maîtrise de la surveillance du fonctionnement équipements (pression, température...) - Maîtrise de la réalisation d'interventions simples (remplacer, brancher d'organes, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise du fonctionnement des équipements - Maîtrise de la réparation, de remplacement des pièces et organes mécaniques défectueux - Capacité à rendre compte des performances des équipements
Savoir être - attitudes comportementales requises pour ce poste	
Discipline, respect des consignes d'hygiène et de sécurité	Rigueur et sens de responsabilité

1.2 Vos projets

Quelles sont les évolutions prévisibles /possibles dans votre métier?

1. Davantage de spécialisation
2. Cumul de spécialités (en cas de difficultés de l'entreprises et compressions des ressources humaines)

Quelle évolution professionnelle envisagez-vous? (Description et délais pour l'atteindre)

3. Davantage de technologie

Quelles compétences/ connaissances/ expériences vous manquent-il pour y arriver?

4. la maîtrise de nouveaux outils et de nouvelles techniques et de leurs différents champs d'application

2. Métier : Manager de PME agro-alimentaire

Filière : Céréales locales, fruits et légumes

2.1 Fiche métier

Animateur(s) de la réunion : Papa Ousmane BODIAN, Sidy NDIAYE et Ibrahima DIOM

Date et durée réunion : 3 séances de 40 -70mn

Rédacteur fiche : Ibrahima DIOM, Amadou DIONE

Noms, métiers des personnes présentes (préciser si certaines personnes exercent plusieurs métiers et si oui lesquels) : Sadio Diop (manager), Mme Diouf (manager) Mamadou Bâ (manager), Sidy Ndiaye (Formateur en entrepreneuriat), Abdourahmane Ndiaye (manager) Papa Ousmane Bodian (formateur en gestion)

Métiers proches / associés au sein de la filière : Gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion de la production, responsable de l'approvisionnement et de la commercialisation, responsable de la qualité

Définition du métier

Mission (but, finalité proche de l'intitulé du métier) : Une bonne organisation des activités, ressources et des relations (internes et externes) de l'entreprise

Description sommaire : Il détermine les stratégies, fixe les objectifs, il met en place les moyens humains, matériels et techniques. Il assure la gestion quotidienne de l'unité à travers la coordination entre les différents responsables

Liens hiérarchiques et fonctionnels avec d'autres personnes : En relation de direction avec ses collaborateurs

Difficultés et contraintes (conditions de travail, risques, moyens de protection) : inspirer sa motivation aux employés pour un travail de qualité (minutie, rigueur, sens de responsabilité et persévérance)

Formation nécessaire pour exercer : Entreprenariat, gestion d'entreprise et connaissance technique du secteur d'activité

Expérience nécessaire pour exercer : occupation de différents postes dans une entreprise

Matériel utile pour exercer : Système d'information sur le patrimoine, les activités et le fonctionnement de l'entreprise

Fonctions principales

■ **Fonction 1 __ : Gestion de l'entreprise** _____

- Tâche/ activité 1 : Planifier les activités
- Tâche/ activité 2 : Mobiliser les ressources
- Tâche/ activité 3 : Coordonner les activités
- Tâche/ activité 4 : Superviser les activités
- Tâche/ activité 5 : Contrôler la qualité des produits et services
- Tâche/ activité 6 : Prospector et innover

Fonctions secondaires

■ **Fonction 1 : Gestion financière et comptable** _____

- **Tâche/ activité 1 :** évaluer les besoins en financement
- **Tâche/ activité 2 :** gérer les ressources financières de l'entreprises
- **Tâche/ activité 3:** évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources

Compétences attendues

■ **Matrices de compétences**

Savoirs – connaissances (théorie) requises pour ce poste
<ol style="list-style-type: none"> 1. Connaissance en gestion financière et comptable 2. Connaissance en gestion des ressources humaines 3. Connaissance en gestion de partenariat et de marché 4. Connaissance du secteur d'activités 5. Connaissance des méthodes de contrôle 6. Connaissance en traitement des informations avec des procédures sécurisées
Savoir-faire - capacités techniques requises pour ce poste
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacité d'assurer la coordination entre les différents niveaux de l'entreprise 2. Maîtrise des techniques de production Maîtrise de l'administration d'une 3. Maîtrise des outils de gestion de l'entreprise 4. Capacités d'analyse et de prise de bonnes décisions 5. Capacité d'analyse de l'efficacité au fonctionnement de l'entreprise 6. Capacités à faire adhérer le personnel à la vision et aux objectifs de l'entreprise

Savoir être - attitudes comportementales requises pour ce poste
<ol style="list-style-type: none">1. Autorité et vision2. Capacité d'adaptation (être réceptif au progrès et au changement)3. Capacité d'anticipation/flair4. Esprit d'initiative5. Capacité de motivation6. Esprit d'entreprise et d'entreprendre7. Qualités morales reconnues dans le milieu (inspire confiance)8. Avoir un comportement responsable9. Dynamisme et esprit d'ouverture10. Capacité de travail sous pression11. Bonne santé12. Qualités de leadership

Spécialisations possibles : Gestion des ressources humaines

Evolutions possibles : techniques (développement du savoir faire) ou institutionnelles (développement du savoir être)

Observations / commentaires : Les managers sénégalais sont surtout confrontés à un problème de positionnement (attitude trop directive et de déficit de visibilité des perspectives) qui puisse motiver les agents de l'entreprise.

Même s'il est dans des conditions lui permettant de déléguer certaines fonctions, le manager doit disposer de toutes les quatre familles les compétences:

5. Les compétences opérationnelles (maîtrise des outils et techniques et de leurs différents champs d'application).
6. Les compétences professionnelles (savoirs scientifiques, savoirs techniques de la fonction, savoirs techniques du produit, ...).
7. Les compétences stratégiques (acquisition de mécanismes mentaux de résolution de problème, interpréter et finaliser des cahiers des charges, hiérarchiser les actions à entreprendre pour en dégager des priorités)
8. Les compétences sociales (connaissance des règles et des procédures des institutions, savoir sur l'organisation économique et sociale de l'entreprise, sur l'organisation en réseau.

2.2 Fiche de situation actuelle de l'exercice du métier

Cette fiche accompagne et se base sur la fiche de métier. Elle cherche à déterminer les points forts et points à améliorer dans ce métier.

Animateur(s) de la réunion : Papa Ousmane BODIAN, Sidy NDIAYE et Ibrahima DIOM

Date et durée réunion : 3 séances de 40 -70mn

Rédacteur fiche : Ibrahima DIOM, Amadou DIONE

Noms, métiers des personnes présentes (préciser si certaines personnes exercent plusieurs métiers et si oui lesquels) : idem
Métiers proches / associés au sein de la filière : <ul style="list-style-type: none"> gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion de la production, responsable de l'approvisionnement et de la commercialisation

Fonctions et Tâches principales

Points forts - Celles que vous savez accomplir ■ Gestion de l'entreprise _____ - Tâche/ activité 1 : Planifier les activités - Tâche/ activité 2 : Mobiliser les ressources - Tâche/ activité 3 : Coordonner les activités - Tâche/ activité 4 : Superviser les activités - Tâche/ activité 5 : Contrôler la qualité des produits et services - Tâche/ activité 6 : Prospector et innover	Points à améliorer, pourquoi, exemples
---	--

- Des fonctions et tâches non citées dans la fiche de métier vous semblent-elles importantes? Devez-vous en acquérir certaines pour l'exercice de votre métier?**

Fonctions et Tâches secondaires

Points forts - Celles que vous savez accomplir ■ Fonction 1 __ : gestion financière et comptable _____ - Tâche/ activité 1 : évaluer les besoins en financement - Tâche/ activité 2 : gérer les ressources financières de l'entreprises	Points à améliorer, pourquoi, exemples - Tâche/ activité 3: évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources
---	---

- Des fonctions et tâches non citées dans la fiche de poste vous semblent-elles importantes? Devez-vous en acquérir certaines pour l'exercice de votre métier?**

Compétences liées aux fonctions et tâches

Points forts (compétences que vous possédez)	Points à améliorer, pourquoi, exemples
Savoirs – connaissances (théorie) requises pour ce poste	
Connaissance technique	Connaissance organisationnelle

Savoir-faire - capacités techniques requises pour ce poste	
Gestion de la production	Gestion des ressources humaines
Savoir être - attitudes comportementales requises pour ce poste	
Endurance	Motivation des agents Anticipation

- **Des compétences non citées dans la fiche de poste vous semblent-elles importantes? Devez-vous en acquérir certaines pour l'exercice de votre métier? Utilisation des TIC et délégation de certaines fonctions**

2.3 Vos projets

Quelles sont les évolutions prévisibles /possibles dans votre métier?

1. Rôle important des TIC
2. Renforcement des relations internationales
3. Démembrement du métier (délégation de différentes fonctions)

Quelle évolution professionnelle envisagez-vous? (Description et délais pour l'atteindre) :

5. Davantage de spécialisation (délais inconnu)
6. Davantage de technologie (déjà en cours)
7. Davantage de démembrement du métier (en cours avec les commerciaux, la comptabilité, la gestion du personnel)

Quelles compétences/ connaissances/ expériences vous manquent-il pour y arriver?

1. Savoir motiver les agents
2. Savoir responsabiliser les collaborateurs
3. Avoir les outils d'une délégation de pouvoir efficace

Commentaires :

Les formateurs et comme les managers semblent impuissants face aux difficultés de manque de sens de responsabilité et manque de conscience professionnelle des collaborateurs

3. Métier : Machiniste

Filière : céréales locales, fruits et légumes, produits laitiers

3.1 Fiche métier

Animateur(s) de la réunion : Amadou DIONE

Date et durée des réunions : 5 réunions de 40 à 90 mn

Rédacteur fiche : Amadou DIONE

Noms, métiers des personnes présentes (préciser si certaines personnes exercent plusieurs métiers et si oui lesquels) : Sadio Diop (Manager), Mamadou Packy Thiam (machiniste), Malé Sy (formateur en technologie)

Métiers proches / associés au sein de la filière : Electricien, informaticien, mécanicien

Définition du métier

Mission (but, finalité; proche de l'intitulé du métier) : Technicien chargé du bon fonctionnement pour une durée vie satisfaisante des machines

Description sommaire : Responsable du fonctionnement et de l'entretien des machines de l'unité de production

Liens hiérarchiques et fonctionnels avec d'autres personnes : Sous responsabilité du chef d'entreprise et du responsable de la production

Difficultés et contraintes (conditions de travail, risques, moyens de protection) : Risque d'accident en cas d'inattention,

Formation nécessaire pour exercer : formation en hygiène et en sécurité (formation initiale pour savoir utiliser différentes machines. De niveau environ Bac+2)

Expérience nécessaire pour exercer : stage ou pratique professionnelle dans le même secteur sous la supervision d'une personne expérimentée

Matériel utile pour exercer : matériel de sécurité et de protection

Fonctions principales

■ **Fonction 1 : Assurer le bon fonctionnement des machines**_____

- Tâche/ activité 1 : régler l'utilisation
- Tâche/ activité 2 : planifier leur fonctionnement
- Tâche/ activité 3 : assurer l'entretien

Fonctions secondaires

- **Fonction 1** : Assurer les réparations
 - **Tâche/ activité 1** : Assurer les petites réparations
 - **Tâche/ activité 2** : Trouver des spécialistes pour les grandes
 - **Tâche/ activité 3** : Assurer que les prestations des spécialistes soient satisfaisantes

Compétences attendues

■ Matrices de compétences

Savoirs – connaissances (théorie) requises pour ce poste
<ol style="list-style-type: none"> 1. Connaissance des équipements utilisés 2. Connaissance des outils utilisés 3. Connaissance des matières d'œuvre 4. Maîtrise des principaux calculs nécessaires
Savoir-faire - capacités techniques requises pour ce poste
<ol style="list-style-type: none"> 1. Maîtrise du fonctionnement des équipements utilisés 2. Maîtrise du fonctionnement des outils utilisés 3. Maîtrise de l'utilisation des matières d'œuvre 4. Maîtrise l'entretien des équipements et matériels 5. Capacités de bonne planification de l'utilisation des machines 6. Capacités de détection des défauts de fonctionnement
Savoir être - attitudes comportementales requises pour ce poste
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rigueur 2. Minutie 3. Attention

Même s'il peut en acquérir d'autres, le conducteur de machines a principalement besoin des deux premières sur les quatre familles les compétences:

9. **Les compétences opérationnelles (maîtrise des outils et techniques et de leurs différents champs d'application).**
10. **Les compétences professionnelles (savoirs scientifiques, savoirs techniques de la fonction, savoirs techniques du produit, ...).**
11. Les compétences stratégiques (acquisition de mécanismes mentaux de résolution de problème, interpréter et finaliser des cahiers des charges, hiérarchiser les actions à entreprendre pour en dégager des priorités)
12. Les compétences sociales (connaissance des règles et des procédures des institutions, savoir sur l'organisation économique et sociale de l'entreprise, sur l'organisation en réseau.

Spécialisations possibles : Entretien et réparation ; il peut spécialiser sur un poste, sur des outils ou des produits en fonction de l'évolution de l'entreprise.

Evolutions possibles : Mise en place de système de production. La troisième famille ci-dessous citée peut être requise tandis que si l'ouvrier devient chef d'équipe la quatrième famille devient nécessaire.

Observations / commentaires

3.2 Fiche de situation actuelle de l'exercice du métier

Cette fiche accompagne et se base sur la fiche de métier. Elle cherche à déterminer les points forts et points à améliorer dans ce métier.

Animateur(s) de la réunion : Amadou DIONE
Date et durée des réunions : 5 réunions de 40 à 90 mn
Rédacteur fiche : Amadou DIONE
Noms, métiers des personnes présentes (préciser si certaines personnes exercent plusieurs métiers et si oui lesquels) :
Métiers proches / associés au sein de la filière :

Fonctions et Tâches principales

Points forts - Celles que vous savez accomplir	Points à améliorer, pourquoi, exemples
<p>■ Fonction 1 : Assurer le bon fonctionnement des machines_____</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tâche/ activité 1 : régler l'utilisation - Tâche/ activité 2 : planifier leur fonctionnement - 	<ul style="list-style-type: none"> - Tâche/ activité 3 : assurer l'entretien

- Des fonctions et tâches non citées dans la fiche de métier vous semblent-elles importantes? Devez-vous en acquérir certaines pour l'exercice de votre métier?

Fonctions et Tâches secondaires

Points forts - Celles que vous savez accomplir ■ Fonction 1 : Assurer les réparations - Tâche/ activité 1 : Assurer les petites réparations - Tâche/ activité 2 : Trouver des spécialistes pour les grandes	Points à améliorer, pourquoi, exemples - Tâche/ activité 3 : Assurer que les prestations des spécialistes soient satisfaisantes
---	--

- Des fonctions et tâches non citées dans la fiche de poste vous semblent-elles importantes? Devez-vous en acquérir certaines pour l'exercice de votre métier?

Compétences liées aux fonctions et tâches

Points forts (compétences que vous possédez)	Points à améliorer, pourquoi, exemples
Savoirs – connaissances (théorie) requises pour ce poste	
1. Connaissance des équipements utilisés 2. Connaissance des outils utilisés 3. Connaissance des matières d'œuvre 4. Maîtrise des principaux calculs nécessaires	usage satisfaisant et régulier de ces connaissances
Savoir-faire - capacités techniques requises pour ce poste	
1. Maîtrise du fonctionnement des équipements utilisés 2. Maîtrise du fonctionnement des outils utilisés 3. Maîtrise l'entretien des équipements et matériels 4. Capacités de bonne planification de l'utilisation des machines	1. Maîtrise de l'utilisation des matières d'œuvre 2. Capacités de détection des défauts de fonctionnement
Savoir être - attitudes comportementales requises pour ce poste	
1. Minutie 2. Attention	1. Rigueur

- Des compétences non citées dans la fiche de poste vous semblent-elles importantes? Devez-vous en acquérir certaines pour l'exercice de votre métier?

3.3 Vos projets

Quelles sont les évolutions prévisibles /possibles dans votre métier?

- Introduction de l'électronique dans les machines
- Contribution à la qualité des produits finis

Quelle évolution professionnelle envisagez-vous? (Description et délais pour l'atteindre)

- Sécurité et prévention
- Prise traçabilité des produits