

**Initiative pour intégrer l'innovation (IMI)**  
“Modalités novatrices de formation et de renforcement des capacités  
dans les projets et programmes appuyés par le FIDA”

Division des politiques et du conseil technique

# Madagascar

## ÉTUDE SUR LE TERRAIN



Oeuvrer pour que les  
populations rurales pauvres  
se libèrent de la pauvreté

**Fonds international de développement agricole**

**Initiative pour intégrer l'innovation (IMI)**

**“Modalités novatrices de formation et de renforcement des capacités  
dans les projets et programmes appuyés par le FIDA”**

**Étude sur le terrain**

**La formation par apprentissage et l'inclusion des jeunes dans les  
activités non agricoles en milieu rural, dans le cadre d'une stratégie  
nationale de formation agricole et rurale**

**Réflexions sur la mise à l'échelle d'une expérience pilote à  
Madagascar**

**Michel Carton**

**Juin 2011**

Ce document a été rédigé par Michel Carton, Consultant, en collaboration avec Anja Rabezanahary, Assistante de Recherche et revu par Thierry, Benoît, Responsable de programme pour Madagascar.

Les opinions exprimées dans cet ouvrage sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du Fonds international de développement agricole (FIDA). Les appellations utilisées et la présentation du matériel dans cette publication ne constituent en aucun cas une prise de position du FIDA quant au statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville ou d'une zone ou de ses autorités, ou quant au tracé de ses frontières ou limites. Les appellations "pays développés" et "pays en développement" n'ont qu'une utilité statistique et ne reflètent pas nécessairement un jugement porté quant au niveau atteint par un pays ou un domaine spécifique dans le cadre du processus de développement.

La présente publication peut être reproduite en tout ou en partie sans l'autorisation préalable du FIDA, à condition que la source soit indiquée par l'éditeur et qu'une copie du texte publié soit envoyée au FIDA.

# **MADAGASCAR**

## **Réflexions sur la mise à l'échelle d'une expérience pilote**

### **Contents**

Acronymes.....	ii
Introduction.....	1
Contexte général de l'étude .....	2
A.    Madagascar .....	2
B.    Le FIDA et la coopération internationale à Madagascar .....	3
C.    L'apprentissage : une variété de forme .....	4
L'apprentissage dans le PROSPERER.....	6
A.    Principales caractéristiques de l'apprentissage PROSPERER.....	7
B.    Quelques constats et interrogations .....	9
1)    Avant l'entrée en apprentissage.....	9
2)    Pendant l'apprentissage .....	10
3)    Après l'apprentissage.....	10
Cadres institutionnels favorables à l'inclusion socio-économique des jeunes formés.....	11
L'inclusion socio-économique des jeunes : des chiffres et des mots .....	13
De Prosperer à Formaprod vers la SNFAR : mise à l'échelle et gouvernance .....	17
A.    Prosperer: un changement d'échelle est-il possible ? .....	18
B.    De Prosperer à Formaprod : un cercle vertueux avec la Stratégie nationale? ...	19
C.    Renforcement des capacités de gouvernance et de recherche au service de la Stratégie nationale.....	21
Recommandations.....	22
Annexes .....	26
1.    Fiche de présentation du PROSPERER .....	26
2.    L'apprentissage en quelques chiffres sur 2010-2011 .....	30
Bibliographie .....	32
Références .....	33
Sites internet.....	33

## **Acronymes**

AFD	Agence Française de Développement
BIT	Bureau International du Travail
COI	Commission de l'Océan Indien
EPN	Equipe PROSPERER Nationale
EPR	Equipe PROSPERER Régionale
FORMAPROD	Programme de Formation Professionnelle et d'Amélioration de la Productivité Agricole
GIZ	Société allemande pour la coopération internationale (ex-GTZ)
INSTAT	Institut National de la Statistique Malgache
MAEP	Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
MER	Micro-entreprise rurale
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PROSPERER	Programme de Soutien aux Pôles des micros - Entreprises Rurales et aux Economies Régionales
SNFAR	Stratégie Nationale de Formation Agricole et Rurale

## Introduction

La volonté du FIDA de valoriser les innovations lancées par certains de ses programmes sera illustrée ici avec l'analyse de volets consacrés au renforcement des activités d'apprentissage non agricole en milieu rural du Programme de Soutien aux Pôles de micro Entreprises Rurales et aux Economies Régionales « PROSPERER » et du futur Programme de Formation Professionnelle et d'Amélioration de la Productivité Agricole<sup>1</sup> « FORMAPROD » à Madagascar. Ces deux programmes sont financés par le FIDA sur la requête du Gouvernement de Madagascar dans l'objectif conjoint d'œuvrer pour que les populations rurales se libèrent de la pauvreté, notamment par l'inclusion socio-économique des jeunes défavorisés du milieu rural. Cette analyse est basée sur une mission<sup>2</sup> de terrain au cours de laquelle les principaux acteurs de la formation agricole et rurale ont été rencontrés, des visites dans deux régions d'intervention du Prosperer effectuées et des séances de travail avec les équipes du projet organisées.

La valorisation de l'apprentissage, en milieux aussi bien rural et urbain que "rururbain", est aujourd'hui une nécessité dans les pays les plus pauvres comme dans les sociétés où la modernisation et la globalisation n'ont pas été accompagnées de processus d'inclusion socio-économiques suffisants en quantité et qualité pour les jeunes. L'apprentissage, défini comme les différentes manières d'articuler travail productif avec formations pratique, technique et théorique est un dispositif en relation directe avec le monde de l'entreprise, le marché du travail et la demande économique et sociale. Reflétant une logique de qualification et d'inclusion, il se distingue des institutions comme des programmes en centres de formation technique et professionnelle qui sont principalement ancrés dans une logique de formation/diplôme. Si ces deux logiques sont complémentaires, les réalités économiques, financières, éducatives et politiques d'un pays comme Madagascar poussent aujourd'hui à (re)mettre en avant l'apprentissage comme une solution réaliste aux problèmes d'inclusion d'une jeunesse frustrée de ne pas avoir accès au "développement", ainsi qu'aux problèmes de financement et d'efficacité des dispositifs de formation en institution.

La question de la durabilité d'une stratégie de formation professionnelle, non seulement en milieu rural, est ainsi posée aux acteurs nationaux et internationaux de la mise en œuvre d'une politique dans ce domaine. Les ministres africains de l'éducation et ceux de l'enseignement et de la formation professionnelles et techniques vont se poser cette

---

<sup>1</sup> Le Programme est en phase de conception finale et sera mis en œuvre courant 2012 pour une durée de 10 ans, dans les 13 régions d'intervention du FIDA à Madagascar et pour un budget total de 86,1 millions US\$ (dont 2/3 en prêt).

<sup>2</sup> La mission était composée de Michel Carton, consultant FIDA, spécialiste des politiques de formation et des politiques éducatives, professeur retraité de l'Institut de Hautes Etudes Internationales et du Développement (Genève) et de Anja Rabezanahary, consultante FIDA, assistante de recherche. Les contraintes de temps et de disponibilité des données (tel que les coûts unitaires, FIDA ou autre) ont constitué des limites à cette étude.

question lors de la Triennale de l'Association pour le développement de l'éducation en Afrique à Ouagadougou (novembre 2011). Il y a en effet urgence à désamorcer la "bombe sociale" que représente la jeunesse, aussi bien éduquée que non, et non (encore?) incluse dans la société. Cette urgence se traduit par un investissement massif des acteurs nationaux et de la coopération internationale qui mettent désormais l'accent sur la formation comme vecteur de la "croissance durable", après avoir massivement soutenu l'éducation de base. Cet investissement ne sera efficient et efficace que s'il est accompagné du renforcement des capacités de conception et de mise en œuvre d'instruments politiques, économiques, gestionnaires adaptés, ainsi que du lancement de programmes de recherche<sup>3</sup> soutenant en données, analyses et scénarios les prises de décision.

## Contexte général de l'étude

### A. Madagascar



L'île de Madagascar est habitée par 20,653<sup>4</sup> millions d'habitants et s'étend sur une superficie de 587 841 km<sup>2</sup> au sud-est du continent africain. Le pays est classé parmi les pays les moins avancés, au 135<sup>e</sup> rang sur 169 selon le classement par indice de développement humain du PNUD avec

une valeur de 0,435<sup>5</sup>, ce rang étant ramené à 157 sur 169 si l'on prend en considération le PIB par tête seul. Madagascar est un pays rural et agricole avec 80% de sa population vivant en zones rurales où 90% de cette population vivent de l'agriculture. Le pays connaît une crise politique depuis 2009 qui se traduit depuis lors par une paralysie socio-économique qui ne fait qu'accroître la situation de pauvreté dans laquelle il se trouve. 76,5% de la population vivent en dessous du seuil de pauvreté, le milieu rural étant largement plus pauvre que le milieu urbain (taux d'incidence de la pauvreté de 82,2% en milieu rural contre 54,2% en milieu urbain)<sup>6</sup>. Entre 2005 et 2010, l'intensité de la pauvreté, c'est-à-dire la moyenne des pourcentages d'écart des consommations des pauvres par rapport au seuil de pauvreté, est passée de 26,8 à 34,9. La situation démographique malgache pose question face à la jeunesse de sa population et aux capacités de formation de ces jeunes. Selon l'enquête périodique auprès des ménages

<sup>3</sup> Il s'agit bien d'une démarche de recherche scientifique qui est différente de la consultation en termes de durée et de méthodologie.

<sup>4</sup> Estimations 2009 par la CIA

<sup>5</sup> PNUD, Rapport Mondial sur le Développement Humain 2010

<sup>6</sup> INSTAT, Enquêtes Périodiques auprès des Ménages 2010

2010, les moins de 15 ans constituent 49% de la population<sup>7</sup> dans une population où l'espérance de vie moyenne est de 56,2 ans. Les taux nets de scolarisation sont de 73,4% en primaire, 22,7% au secondaire 1<sup>er</sup> cycle et 6,3% au secondaire 2<sup>e</sup> cycle.

Il est inutile de rentrer dans les détails d'une situation politique, économique, démographique éducative et sociale dont souffre une grande part de la population. Mise au ban de la communauté internationale depuis deux ans en raison d'une transition politique toujours inachevée, faisant les frais des méfaits d'une mondialisation non maîtrisée (fermeture des zones franches, désinvestissements massifs, exploitation non contrôlée du sol, du sous-sol, et des ressources naturelles), vivant l'effondrement des structures éducatives et de santé comme la croissance des inégalités et de la pauvreté, renvoyée en conséquence aux activités de survie et au secteur "informel" en milieux rural et urbain, la population se demande s'il sera possible de retrouver la situation de 2006 avant 2020 !

## B. Le FIDA et la coopération internationale à Madagascar

La coopération internationale, au sens large, joue depuis longtemps un rôle important dans ce paysage. Ainsi le FIDA est présent à Madagascar sans interruption depuis plus de 30 ans, à la différence de nombreuses organisations qui ont quitté le pays en guise de sanction aux troubles causés par le régime de transition. L'objectif du FIDA à Madagascar est de promouvoir le développement régional par une approche inclusive en faveur des pauvres, afin que les ménages les plus vulnérables en milieu rural puissent profiter de la croissance économique et améliorer leurs conditions de vie. C'est pourquoi, outre l'appui à la production agricole, le FIDA intervient aussi pour l'amélioration des revenus ruraux dans le secteur non agricole. Cet objectif est d'autant plus actuel que plus de la moitié de la population en général déclare avoir connu une baisse des revenus par rapport à l'année précédente<sup>8</sup>. Par ailleurs, si 34,8% des ménages malgaches possèdent une entreprise non agricole, seuls 6,8% possèdent un numéro statistique, ce qui démontre l'importance du secteur dit « informel/de survie » en milieu rural comme urbain. Ce secteur mérite d'autant plus attention du fait de la pression foncière et du mode d'exploitation des terres : les parcelles sont morcelées de génération en génération pour laisser les enfants mariés participer à l'exploitation familiale. De ce fait, elles deviennent de plus en plus petites et cela contraint les jeunes générations à trouver une activité différente du travail de la terre, notamment par la migration et les activités « informelles ».

Les succès, mais aussi les contraintes et contradictions de la coopération internationale en général sont connus: changements fréquents de priorités, approche "projet=produits" liée aux obligations de décaissement et résultats visibles à court terme, faible coordination entre secteurs d'intervention, efficacité et impact limités....

---

<sup>7</sup> INSTAT, idem

<sup>8</sup> INSTAT, Enquêtes Périodiques auprès des Ménages 2010

Une étude récente<sup>9</sup>, qui a fait l'objet de débats animés, fait de plus l'hypothèse que ces pratiques, obstacles au développement, sont de fait compatibles avec les intérêts d'acteurs nationaux qui n'ont pas d'objectifs dans ce dernier domaine: certaines parties de la coopération internationale auraient en ce sens contribué à la continuation de la période de crise ouverte en 2009 en pratiquant le "*business as usual* ». Le FIDA (comme quelques autres, i.e. la Coopération suisse au développement) se démarque de cette approche par la stabilité de ses interventions dans le temps. Cette stabilité permet, dans une situation de crise à l'issue incertaine, de répondre à des besoins de base de populations qui ne font l'objet d'aucune attention de la part des responsables politiques de cette crise. Elle évite à la population de souffrir à la fois d'une crise généralisée et du départ rapide des projets d'aide au développement. Mais l'on peut aussi se demander si une présence massive, comme à Madagascar, ne remplit pas un rôle potentiellement contre-productif en termes d'appropriation politique et financière nationale ?

Le débat est ainsi ouvert en ce qui concerne la Stratégie nationale de formation agricole et rurale (SNFAR) en phase de finalisation<sup>10</sup>: est-on allé de la stratégie vers des programmes et projets, ou sont-ce plutôt ces programmes et projets qui ont modelé la stratégie? La question est posée par des acteurs nationaux et internationaux à propos de Formaprod au plan du contenu (et non du financement puisque le pays financera Formaprod aux deux tiers par un emprunt). Cette situation, au-delà des principes contenus dans la Déclaration de Paris, ne fait que rendre encore plus impérieuse la nécessité du renforcement des capacités nationales en vue de l'appropriation de l'aide, puisqu'il ne s'agit pas d'un don mais d'un crédit qu'il faudra rembourser. Il ne s'agit plus seulement de gérer un vaste programme, mais aussi d'élargir et faire évoluer une politique nationale pouvant utiliser les leçons tirées au cours des 10 ans que durera Formaprod et des 4 prochaines années de Prosperer.

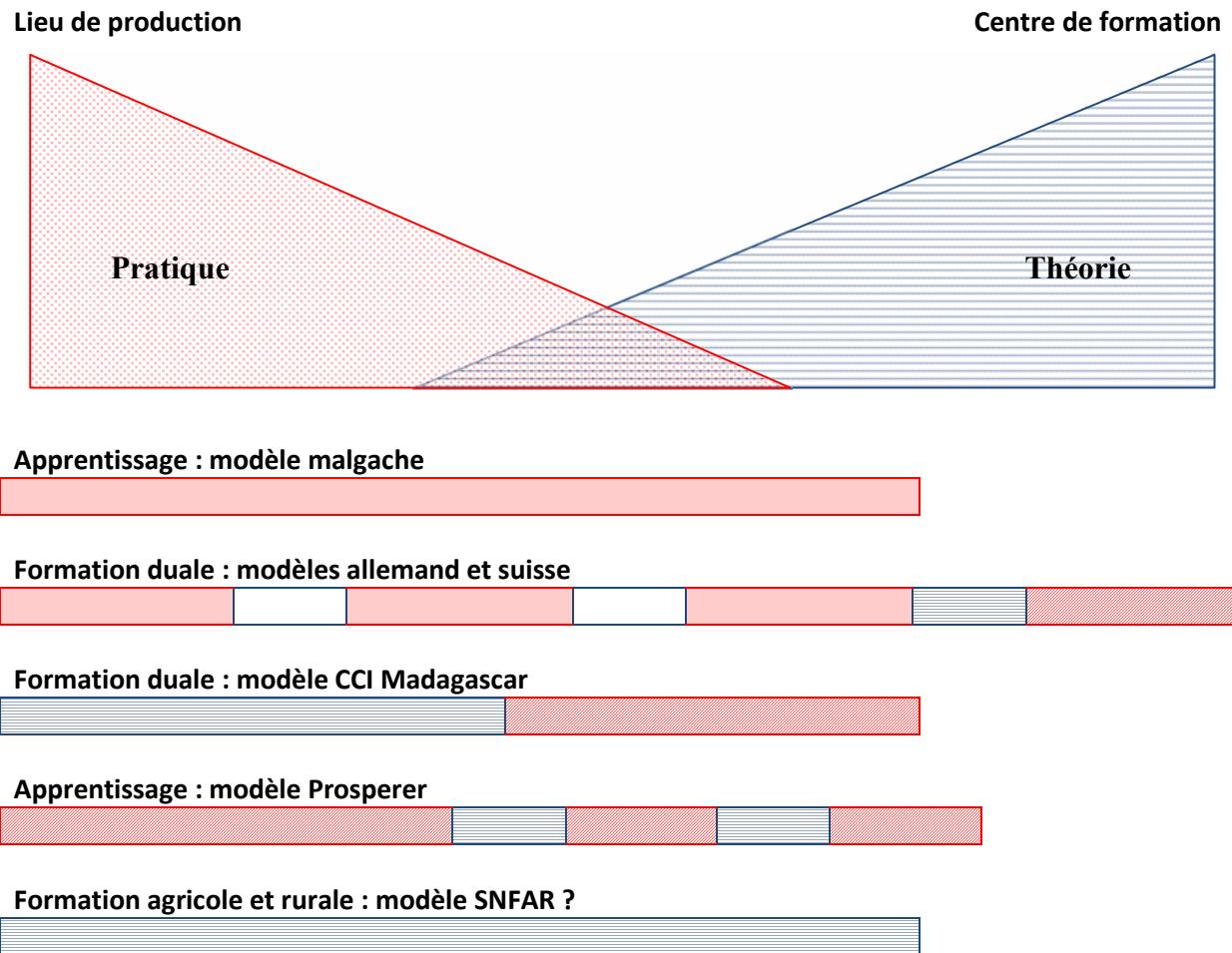
### C. L'apprentissage : une variété de forme

Le schéma suivant visualise quelques manières de définir des dispositifs de formation par apprentissage dans différents contextes géographiques et institutionnels :

---

<sup>9</sup> Jütersonke, O., Kartas, M., Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA), The Graduate Institute, Geneva, 2010

<sup>10</sup> Version du 25 mars 2011



Ce schéma ne vise pas à présenter un idéal, mais à situer des pratiques et modèles de caractères indigène et internationaux, ces derniers souvent inspirés de l'histoire et des politiques de pays de référence. Les organisations suivantes, parmi d'autres, interviennent à Madagascar :

- La GIZ (ex GTZ) et des organisations privées (ville de Hambourg) mettent en œuvre depuis longtemps le modèle dual allemand.
- L'AFD et le BIT proposent des référentiels de métiers et de formation. L'AFD soutient également des activités de formation professionnelle.
- Les programmes de travaux à haute intensité de main d'œuvre du BIT intègrent de nombreuses activités de formation pratique en relation avec ces travaux, et souvent reprises en charge par les communautés concernées.
- La formation dans le secteur « informel », d'abord urbain, est à l'ordre du jour du BIT depuis ses premières enquêtes au Kenya au début des années 70, et une enquête va être prochainement lancée à Madagascar.

- L'Union Européenne soutient depuis plus de 15 ans des activités de développement rural dans lesquelles des formations, répondant à des demandes exprimées en général selon des approches participatives, sont considérées comme des vecteurs et non pas un secteur d'appui au développement.
- La Banque Mondiale, à travers plusieurs études<sup>11</sup>, se réinvestit aujourd'hui dans le champ de la formation professionnelle. Cela pourrait se traduire prochainement par des nouveaux projets dans ses pays d'intervention donc potentiellement à Madagascar.

Ces multiples modèles et acteurs se succèdent au fil de projets et de programmes que, parfois, les « partenaires » nationaux disent plutôt subir qu'apprécier. Ainsi que nous l'avons déjà relevé, l'intérêt potentiel de ces activités pour un pays est souvent contrecarré par leur brièveté et les contraintes gestionnaires (déboursement) qui y sont liées, qui ne favorisent pas l'appropriation locale. Le changement d'échelle, qui n'est d'ailleurs pas forcément souhaité par ces partenaires car il empêche la venue d'argent frais, ne s'en trouve donc pas non plus facilité.

C'est pourquoi des travaux de recherche devraient être lancés afin de faire une analyse multidisciplinaire (histoire, micro et macro économie, socio-anthropologie, science politique..) des pratiques, projets, programmes qui ont été/sont à l'œuvre à Madagascar depuis la période coloniale en matière d'apprentissage. La formation pratique par apprentissage sur le tas existe en effet de longue date en milieux rural et urbain et n'a pas attendu des interventions externes, nationales et internationales, pour subsister et se développer - mais jusqu'à quand et sous quelle forme en période de forte croissance démographique, de crise interne et de mondialisation?

## L'apprentissage dans le PROSPERER

Depuis 2008 et pour une durée de sept ans (budget total de 30,320 millions US\$), Prosperer vise à encourager le développement des micros et petites entreprises préexistantes en milieu rural et à les intégrer dans des filières commerciales de cinq régions du pays. Un des axes d'intervention de Prosperer est consacré à l'alphabétisation et à la formation des jeunes et des adultes. Pour les jeunes de 15 à 25 ans, le volet formation se décline en un cycle long (entre six mois et deux ans selon la filière), qui se déroule dans un centre de formation et est entrecoupé de stages en entreprise, et en un cycle court, qui consiste en un apprentissage de six mois maximum dans une micro ou petite entreprise de la région.

---

<sup>11</sup> Une publication est actuellement en préparation par Almeida, R., Newhouse, D. sur les politiques de formation professionnelle pour le compte de la Banque Mondiale, 2011.

L'apprentissage, qui nous concerne dans cette étude, vise à former environ 8 000 jeunes de 15 à 25 ans, préalablement scolarisés et issus de familles les plus vulnérables. Il s'agit d'une formation pratique à l'issue de laquelle les bénéficiaires reçoivent un appui pour la recherche d'un emploi ou pour la création d'entreprise. L'apprentissage est en effet suivi d'une série de formations sur la culture entrepreneuriale et la gestion d'entreprise. Un kit d'installation et une facilité d'accès à un crédit « coup de pouce » sont offerts aux jeunes désirant créer leur entreprise. L'objectif de Prosperer est qu'environ 40% des jeunes issus de l'apprentissage deviennent néo-entrepreneurs. En 2010, 635 jeunes apprentis ont été accueillis dans 154 micro-entreprises rurales (MER). 417 jeunes ont achevé leur période d'apprentissage, 214 d'entre eux ont reçu un *kit* de démarrage et 90 jeunes ont désormais un revenu tiré de leur activité productive<sup>12</sup>.

## A. Principales caractéristiques de l'apprentissage PROSPERER

- **Conception de la formation:** Les études diagnostiques et les analyses filières permettent d'identifier les entreprises pouvant fournir de l'apprentissage. Une campagne d'information est donc lancée (radio, bouche à oreille, visite de ménages). Deux cas peuvent donc se présenter pour la mise en relation des apprentis et du maître: soit la demande des jeunes soit l'existence d'un projet d'accueil par une micro-entreprise. L'apprentissage s'effectue aujourd'hui dans quelques filières prioritaires du programme : couture-broderie, tissage-soie, vannerie, apiculture et mécanique auto. Mais ces filières sont amenées à s'élargir pour ne pas créer une sur-représentativité de ces métiers dans les régions. La durée varie de deux à six mois selon les métiers.
- **Identification et sélection des bénéficiaires:** les bénéficiaires sont sélectionnés par un conseiller d'entreprise sur la base de leur situation familiale et de leur motivation. L'identification peut aussi se faire par une MER hôte qui connaît des jeunes intéressés. La priorité est donnée aux jeunes issus de familles les plus vulnérables. Le comité de validation s'assure de la sélection des apprentis selon ces critères. Plusieurs filières, comme la coupe et couture ou la vannerie, regroupent essentiellement des jeunes femmes, dont certaines sont jeunes mères. Généralement, les autres activités assurent un bon équilibre fille-garçon dans les effectifs des apprentis.
- **Micro-entreprises rurales (MER) hôtes:** un certain nombre de critères, physiques et moraux, permet de sélectionner les MER ayant la capacité d'accueillir des apprentis: ayant un local qui se trouve dans la zone d'intervention, exerçant déjà une activité, ayant la capacité matérielle d'accueillir des apprentis et ayant déjà fait l'expérience de l'apprentissage.

---

<sup>12</sup> Prosperer, Rapport annuel d'activité 2010

Les MERs peuvent accueillir entre 5 à 25 apprentis selon leurs capacités, mais la moyenne tourne autour de 5 apprentis/MER.

- **Formations autour de l'apprentissage :** le tuteur-maître ou la MER hôte reçoit une formation pour améliorer sa pratique de formation. Quant aux apprentis, la période de formation pratique est suivie de sessions de formation sur la culture entrepreneuriale et la gestion d'entreprise offertes par divers prestataires de services externes.
- **Validation:** l'apprenti reçoit une attestation à la fin de sa période de formation pratique. Cette attestation est signée par le maître d'apprentissage et comporte le logo du projet ainsi que de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) le cas échéant. Elle est principalement une preuve de participation.
- **Parcours post-apprentissage :** Sur la base des deux régions visitées par la mission, sur un échantillon de cinq apprentis sortis de la formation, deux sont restés actifs dans la MER hôte, un apprenti a créé son entreprise et les deux derniers ont un parcours autre que le salariat et la création d'entreprise. Dans la région de l'Itasy, 51 apprentis ont été formés depuis le début des activités. La grande majorité est aujourd'hui en activité, principalement en tant qu'employé de la MER hôte ou en tant que sous-traitant de celle-ci. Pour faciliter l'accès au crédit « coup de pouce » des sortants, Prosperer a mis en place un fonds de garantie auprès d'institutions de micro finance partenaires. Les Guichets Uniques Multi-Services sont chargés de faire le suivi et l'évaluation des apprentis sortis. Une évaluation semestrielle du parcours des jeunes est faite dans la région Itasy.
- **Coûts:** Le volet « Formation professionnelle et apprentissages fondamentaux » a un budget de 2,2 millions US\$ sur un budget total de 30,32 millions US\$ du projet. Cependant, le coût unitaire exact de l'apprentissage n'est pas connu. Il est estimé à 200-250 US\$/apprenti par le FIDA, sans que soit précisé si ce coût comprend les coûts nationaux (depuis l'atelier jusqu'aux organismes centraux). Prosperer ne demande aucune contribution financière aux jeunes. Ceux-ci reçoivent théoriquement 10 US\$/mois. Pour la région Analamanga, cette prime a été supprimée pour éviter la chasse à la prime par le jeune. Mais cela se traduit par un fort taux d'abandon car les jeunes issus des familles les plus vulnérables ne sont pas en mesure de financer les frais liés à leur formation (transports, restauration). Du côté du maître d'apprentissage, une prime est versée à la MER hôte pour améliorer les conditions d'accueil des apprentis. 10 US\$/apprenti/mois permettent d'acheter une partie du matériel et des fournitures nécessaires à la formation.

## B. Quelques constats et interrogations

Le Programme vient de "libérer ses" premiers apprentis. Il est donc trop tôt pour tirer des conclusions, même sommaires. Quelques points de fond et questions peuvent cependant être formulés par rapport aux caractéristiques de l'apprentissage Prosperer présentées plus haut - ceci dans un esprit de contribution aux ajustements que la revue à mi-parcours pourrait suggérer en 2012.

### 1) Avant l'entrée en apprentissage

- Si le choix de métiers porteurs/innovants par rapport à des activités plus traditionnelles – objectif de Prosperer - est conditionné par les réalités de chaque région, l'on peut se demander si le poids de la tradition ne l'emporte pas sur la difficulté (temps de recherche) à trouver/stimuler des activités innovantes pouvant accueillir des apprentis. La couture, la broderie, la vannerie semblent proposées aux et « choisies » par les jeunes en fonction de ce dernier point. La répartition des métiers par genre semble également classique: pourquoi ne pas inciter l'équilibre filles-garçons dans chaque activité ? Par exemple, plus de jeunes filles dans la mécanique auto et des jeunes hommes dans la broderie (le premier cas se trouve, le second non!)?
- Une question de vocabulaire se pose à propos de la sélection des jeunes: textes et acteurs utilisent sans grande différenciation les termes d'attentes, de choix, besoins, demandes, souhaits, projets pour qualifier ce qu'ils attendent de la part des jeunes afin de les sélectionner. Or les propositions que les jeunes pourront faire seront influencées aussi bien par les valeurs sociales actuelles (argent, mobilité, rapidité...) que par celles de l'école, de leur milieu et du marché. Une approche plus processuelle, fondée sur l'identification progressive et contextualisée de leurs problèmes, pourrait permettre une meilleure adéquation de l'offre d'apprentissage et donc améliorer son impact. Cette approche, supposant une déconnexion entre zone d'« appartenance » et lieu de formation pourrait cependant être contrariée par les objectifs quantitatifs et le calendrier de Prosperer.
- Les articulations entre le parcours scolaire des jeunes et leur entrée dans l'apprentissage ont été rarement évoquées. Ceci semble refléter une séparation entre deux mondes de fait interdépendants, dûe peut-être à la non-superposition des territoires de l'école et des ateliers hôtes. L'espace communal (ou intercommunal) pourrait être un lieu d'interactions plus nombreuses.

- Afin d'éviter des biais dans la sélection des apprentis, des comités de validation seront mis en place au niveau local. Ils seront composés d'autorités locales (mairie, fokontany), de membres du Programme et des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) régionales. Ce comité aura un rôle important mais difficile car le succès attendu de Prosperer va susciter beaucoup de candidatures, en particulier de jeunes avec des niveaux de scolarisation plus élevés. Est-ce que cela n'entraînerait pas des risques de dérapage où les jeunes scolarisés à des niveaux plus élevés feraient pression pour accéder à la formation ?.

## 2) Pendant l'apprentissage

- L'observation et la comparaison, sur toute la durée de la formation, des pratiques du formateur par rapport aux jeunes Prosperer et aux autres jeunes en formation sur le tas dans le même lieu, comme des pratiques des jeunes Prosperer par rapport au formateur et aux autres jeunes permettraient de déterminer si les indemnités (formateur) et bourses (jeunes) ont une influence sur les comportements de l'un (fournisseur) et des autres (modestie du défavorisé subventionné mais sélectionné vs. attentes de celui qui fait découler des droits du fait d'avoir été choisi).
- Il n'est pas clair comment se déroule le suivi de la période de formation, en termes de progression, qui permettrait une évaluation de la performance des formateurs comme des jeunes à la fin de la période.
- Il serait également important d'apprécier les gains de l'apprenti en termes de capital personnel tel que l'estime de soi, le développement personnel, etc.

## 3) Après l'apprentissage

- La question précédente se prolonge au moment de la fin de l'apprentissage et de la délivrance d'une attestation: celle-ci sanctionne-t-elle une présence ou un acquis de compétences à travers la pratique? Les signatures conjointes d'un formateur sélectionné par Prosperer, synonyme de qualité, et d'une Chambre de commerce et d'industrie sont-elles des garanties reconnues par tous?
- Cette question est importante en termes de reconnaissance sociale pour ceux qui s'arrêtent après l'apprentissage, comme pour ceux qui vont faire valoir le document reçu pour accéder à un *cluster*. Elle est également pertinente au moment de la sélection de ceux qui vont recevoir des formations théoriques en entrepreneuriat et gestion. Elle l'est aussi lorsqu'il s'agit pour un jeune formé de demander un crédit « coup de pouce »: il est évident qu'une attestation n'est pas une garantie pertinente

en milieu bancaire. La preuve en est que le fonds de garantie mis en place par Prosperer auprès d'institutions de micro finance n'est pas utilisé par les jeunes formés puisqu'ils n'ont pas de garanties... financières. Une reconnaissance sociale réelle pourrait être obtenue à moyen-long terme une fois des *clusters* de filières organisés et reconnus comme garants de la qualité de l'apprentissage prodigué par certains de ses membres : ce processus a pris 20 ans dans le secteur non structuré urbain au Mali<sup>13</sup> !

- L'aspect « théorique » des formations à l'entrepreneuriat laisse planer un doute sur leur efficacité. Ainsi que le déclarait une jeune femme après cette formation: "Etre entrepreneur, c'est avoir des objectifs et une vision à long terme", mais elle était dans l'incapacité de transposer ce discours dans ses activités quotidiennes. Ceci pose la question de la durée, de la périodicité et du contenu d'une formation qui est, ailleurs, plus souvent axée sur la résolution de problèmes, échelonnée dans le temps et prodiguée par des personnes de terrain (les responsables de *clusters* semblent correspondre à ce profil).

## Cadres institutionnels favorables à l'inclusion socio-économique des jeunes formés

L'investissement fait par Prosperer pour la formation pratique par apprentissage ne peut trouver pleinement son efficience et son efficacité que s'il se place dans des cadres institutionnels favorables, aussi bien nationaux que proposés par Prosperer II en existe au moins six:

- L'Observatoire malgache pour l'emploi et la formation professionnelle, encore peu exploité aujourd'hui, gagnerait à être consolidé dans ses activités afin de mener son travail d'analyse pour que les besoins en emploi soient traduits en offre de formation.
- Un certain nombre de communes mentionnent dans leur plan de développement communal et/ou dans les attributions de leur Comité communal de développement les questions de jeunesse et/ ou de formation professionnelle (qui s'ajoutent aux domaines imposés de la scolarisation de base, celle-ci étant toujours considérée comme instrument de promotion sociale malgré les obstacles de plus en plus nombreux à la réalisation de cet objectif). Ce niveau communal, malgré la crise budgétaire accompagnant la situation politique générale comme la mise en œuvre d'une décentralisation synonyme de

---

<sup>13</sup> Voir le projet BIT d'appui à la formation dans le secteur non structuré de Bamako, Kigali et Lomé lancé en 1979, avec l'appui de la Coopération suisse et de l'Institut des Hautes Etudes Internationales et du Développement, Genève.

recentralisation fiscale, est important car en principe proche des réalités du terrain et des acteurs organisés qui y œuvrent dans différents domaines. Il faut cependant noter que les communes travaillant dans cette perspective ne font peut-être pas la majorité, car les mauvaises habitudes découlant des pratiques de l'aide internationale conduisent souvent à l'attente de projets salvateurs à court terme.

- Le niveau communal est aussi celui où agissent depuis longtemps différents types d'organisation des métiers artisanaux indigènes (les organisations internationales tendent à parler de métiers « traditionnels » pour ceux d'entre eux qui existaient avant leurs interventions): associations, coopératives, groupements..... Ces organisations, aux histoires et modes de fonctionnement très variés, sont souvent mal connues des agences de coopération internationale. Le discours de ces dernières pose la création -très rapide - d'organisations « modernes » comme un objectif permettant l'appropriation et le changement d'échelle, alors que leur pratique reflète plutôt la nécessité de poser des conditionnalités à l'octroi d'un appui. L'expérience a montré que la mort rapide de ces organisations est en général prévisible. Deux solutions, complémentaires, sont alors envisageables : le soutien à des organisations « traditionnelles », au risque de les submerger ; la stimulation à la création de nouvelles organisations au risque de les voir disparaître rapidement. La réduction de ces risques ne peut se faire que dans le cadre d'une perspective à moyen/long terme du changement social. Les cas du secteur non structuré au Mali, évoqué plus haut, comme celui des groupements paysans du Sénégal montrent qu'une décennie au moins est nécessaire pour stabiliser de telles organisations. Les longues périodes d'intervention de Prosperer et Formaprod (en tant que service public en appui au secteur privé) permettent d'espérer un tel résultat, après une période d'essais-échecs qui peut être assez difficile à gérer (attentes insatisfaites des membres, conflits internes.... Mais est-ce différent au « Nord » ?)
- Les *clusters* sont un des éléments les plus novateurs de Prosperer, à condition qu'ils ne suivent pas le chemin classique évoqué précédemment à propos des associations stimulées par les projets de développement. Cela est fort possible compte tenu de son objectif économique. Lieux de rencontre et d'affirmation économique et sociale pour différents acteurs travaillant dans une même filière, les *clusters* offrent aux anciens apprentis des possibilités d'intégration et d'évolution dans un ensemble plus vaste que des associations traditionnelles. La question de la cohabitation d'individus d'âges et de statuts différents ainsi que celle du *leadership* au sein d'un cluster doivent être suivies de près. L'apparition de distances trop grandes entre catégories de membres comme la difficulté pour un *leader* de trouver dans le *cluster* les compétences capables de l'appuyer et le suppléer peuvent s'avérer fatales pour une telle organisation.

- Les Chambres de commerce et d'industrie (CCI), elles existent depuis 50 ans et une récente réforme vient de permettre l'extension des 6 anciennes chambres provinciales par la mise en place d'une Chambre dans chaque région du pays, mais la crise politique et économique en cours empêche pour le moment le lancement d'activités dans la mesure où les budgets annoncés par l'Etat n'ont été versés qu'au compte-goutte. Si la CCI d'Antananarivo est bien sûr la plus dynamique et la plus riche en expériences de création et gestion d'institutions et programmes de formation, pour le secteur « moderne » urbain principalement, la crise a eu paradoxalement pour effet de montrer à cette structure l'importance des micro et petites entreprises ainsi que du secteur « informel » pour la survie de la population et de l'économie comme pour l'acquisition de compétences aussi bien en milieux urbain que rural. Cette vision systémique ainsi que l'expérience des CCI seront un atout à mobiliser dans la perspective de partenariats public-privé à développer dans le cadre de la Stratégie nationale.
- Le BIMTT, le Bureau de liaison des institutions de formation rurale, est aujourd'hui le plus grand réseau de centres de formation confessionnels. Un large éventail de formations est disponible (à la demande, en centre, sur les champs). De par son étendue, le réseau offre un cadre de concertation favorable aux discussions sur la formation rurale.

## **L'inclusion socio-économique des jeunes : des chiffres et des mots**

L'inclusion des jeunes par l'apprentissage, en milieux rural comme urbain, prend toute son importance dans le contexte national et international évoqué précédemment, où Prosperer, Formaprod et la SNFAR jouent et seront amenés à jouer un rôle très important.

La première page du « Journal de l'économie » en date du 26 avril 2011 porte un titre révélateur de la situation du pays et de l'intérêt que portent certains milieux professionnels à une réalité incontournable: "Micro-entreprises: elles brassent un chiffre d'affaires de 3 milliards d'US\$". Sans nous prononcer sur la fiabilité de ce chiffre, l'article reflète cependant ce que chacun sait: "les micro-entreprises constituent le gros du secteur privé malgache, mais elles ont besoin d'un soutien fort pour qu'elles puissent profiter à l'économie". Cela est confirmé par le Rapport national sur le développement humain 2010 du PNUD consacré au thème « Micro-entreprises, emploi et développement humain ». C'est dans ce contexte que le Journal de l'économie affirme que "la formation sur le tas représente le mode dominant d'acquisition des techniques de base pour l'exercice d'un métier, s'adressant à de nombreux jeunes exclus du système scolaire et trouvant là une source efficace de "qualification" en vue d'une insertion dans le marché du travail". Résumé pertinent si on le rapproche des quelques

données existantes, pour le milieu rural au moins: il y aurait eu en 2006, 1,8 million d'artisans et 0,4 million de petites et micro entreprises rurales<sup>14</sup>.

En ce qui concerne les "jeunes", rappelons que la population "cible" ou "bénéficiaire" (vocabulaire variable selon les documents et les acteurs) concernée par Prosperer et Formaprod se situe entre 15 et 25 ans (pas d'âge dans la SNFAR) et comptait 770 800<sup>15</sup> personnes en 2005 parmi les 7,686 millions d'habitants dans les 5 régions d'intervention de Prosperer, dont la moitié n'a pas terminé le cycle primaire. À côté de ces personnes, seules quelques dizaines de milliers ont reçu une formation dans des collèges et lycées d'enseignement technique et professionnel publics et privés, (ces derniers en forte progression) dont on sait peu de choses en termes d'efficience et d'efficacité. En conséquence, 387.000 jeunes devaient être insérés en 2010 et 757.600 en 2050<sup>16</sup>.

Quelles que soient les difficultés découlant de l'incertitude quant à la fiabilité des chiffres avancés – ce qui renvoie à la question du renforcement des compétences en collecte et traitement de données sur laquelle nous reviendrons ultérieurement - , un certain nombre de considérations peuvent être faites sur les mots utilisés dans les textes et sur le terrain pour décrire les faits et construire objectifs et actions. Les mots construisent la réalité, les représentations et les attentes autant que les chiffres.

- **Jeunes:** est-on jeune de 15 à 25 ans, alors que l'espérance de vie est de 56,2 ans. Oui, selon les traditions sociales et familiales; peut-être moins aujourd'hui en fonction de la scolarisation (même minime), de la mobilité rurale-urbaine, de l'influence de la modernité (TV...) permettant une sortie précoce de l'enfance et une entrée (peut-être) plus rapide dans l'âge adulte. Par ailleurs, le PNUD<sup>17</sup> estime que l'insertion précoce des enfants sur le marché du travail est non négligeable : 10% de la population active est âgée de 6 à 15 ans. Cependant, Prosperer vise aussi à toucher les jeunes jusqu'à l'âge de 25 ans qui ont déjà acquis une reconnaissance sociale à travers le mariage, l'héritage ou autre pour faciliter leur installation dans la vie active.
- **Inclusion :** reconstruire les limites de la jeunesse s'impose en fonction des transitions qui s'opèrent entre enfance et âge adulte comme redéfinis ci-dessus. Sortir de l'enfance à 11 ans (déscolarisation, survie économique en dehors de la famille, grossesses précoces...) est une forme d'exclusion d'un milieu, qui devrait être suivie de différentes formes et lieux d'inclusion le plus

---

<sup>14</sup> Prosperer, Document de travail 7, Rapport de conception finale

<sup>15</sup> Population de 15-24 ans selon le Recensement National Agricole 2004-2005

<sup>16</sup> RuralStruc, Les implications structurelles de la libéralisation sur l'agriculture et le développement rural, Phase I, Janvier 2007

<sup>17</sup> PNUD, Micro-entreprises, emploi et développement humain, Cinquième Rapport National sur le Développement Humain, Madagascar, 2010

tôt possible (avant 19 ans?), car la "bombe sociale" risque d'exploser dans cette tranche d'âge (Des signes avant-coureurs existent déjà en milieu rural avec le petit vol et les vols de cultures sur pied par des jeunes).

- **Insertion**, notion plus souvent utilisée qu'inclusion dans plusieurs documents et par de nombreux acteurs, n'est donc pas pertinente car elle se réfère à un processus valable dans les années 80 en Europe où la succession des périodes de scolarisation, formation et emploi se présentait de manière linéaire, continue et progressive. L'inclusion après un apprentissage, qui nous intéresse ici, peut prendre de multiples formes et suivre des séquences non linéaires et discontinues. Si l'inclusion est l'objectif de Prosperer Formaprod et SNFAR, la prise en compte de ses multiples variations doit être intégrée dans les perspectives d'action de ces programmes/document : mobilité géographique, activités de sous-traitance, création de différentes activités génératrices de revenus (pour subsistance, reproduction simple ou profit dans artisanat, PMER, secteur informel...), poursuite de formation peuvent se succéder/superposer/s'interrompre dès un très jeune âge et se poursuivre tout au long d'une vie active surtout en période de crise.
- **Entreprise/entrepreneur** : les documents et les acteurs utilisent ad nauseam ces termes. L'entrepreneur est celui qui prend des risques en utilisant ses fonds ou d'autres en vue de faire des profits permettant, au moins, la rémunération de ses travailleurs et de ses bailleurs de fonds ainsi que l'amortissement des investissements et le développement des activités. Prosperer entend justement créer la prise de conscience chez les entrepreneurs afin de favoriser leur développement, comme l'a déclaré un patron responsable de *cluster*: "C'est Prosperer qui m'a dit que j'étais un entrepreneur"! Il est évident que tous les sortants de quelque forme d'apprentissage que ce soit ne deviendront pas de suite entrepreneurs, ils n'en seront pas moins inclus au plan socio-économique,
- **Artisanat** : la question de sa définition est ouverte, comme ailleurs. Certains le définissent comme des activités de transformation de matières premières "locales" au sein de groupes de petite taille socialement définis (famille, tradition...). Or, textes et acteurs ne reflètent pas une lecture univoque. Le fait que l'artisanat apparaisse aux côtés du tourisme dans le nom d'un ministère révèle l'ambiguité. Pour l'Observatoire malgache de l'emploi et de la formation professionnelle continue et entrepreneuriale : "L'artisan est une personne qui fait un travail manuel, qui exerce une technique traditionnelle à son propre compte, aidé souvent de sa famille et d'apprentis".

- **Métier** : fortement articulé avec l'artisanat, la notion de métier renvoie aux mystères/secrets attachés à certains processus de fabrication. Cette vision est aujourd'hui de plus en plus rare, mais est par contre utilisée en référence à la qualité d'un travail dont les contours sont en grande partie connus. Ainsi, l'article de journal mentionné plus haut se réfère aux métiers, le Ministère de l'enseignement technique et professionnel vise à développer l'éducation aux métiers de base (comme la menuiserie) et le BIT-Madagascar a publié un répertoire des métiers<sup>18</sup> couvrant l'ensemble, adapté, des activités de la classification universelle.

Un métier permet de délimiter les frontières d'un monde de référence où les compétences liées à la pratique l'emportent encore sur les qualifications formelles. Les chambres de métiers sont alors des instances posant des critères d'accès pour en devenir membre, critères fondés sur une combinaison de compétences et qualifications. Des formes d'apprentissage s'articulent encore aujourd'hui avec cette vision dans certains métiers, en particulier en milieu rural, mais aussi dans le secteur informel urbain.

- **Emploi** : textes et acteurs se réfèrent très souvent à l'emploi. L'insertion dans l'emploi était l'objectif des politiques européennes des années 80. Dans ce contexte l'emploi est un mode de gestion formalisée du travail au sein d'une entreprise, donnant à son détenteur un statut. Il est évident que c'est une infime minorité des jeunes à inclure qui peut y accéder aujourd'hui à Madagascar. Utiliser le terme induit des attentes et des pratiques qu'aucune stratégie ou programme ne pourra satisfaire!
- **Profession** : à la différence d'un métier, une profession est un mode d'organisation sociale fondé sur des critères transparents de qualification donnant à ses membres un statut formellement reconnu, en termes sociaux et/ou économiques et/ou politiques. Les corporations du Moyen Age européen sont la première forme de ce mode d'organisation, qui permet de garantir la qualité des productions mais qui bloque souvent, à terme, l'innovation. Ici encore, la référence à la formation professionnelle utilisée par Prosperer et Formaprod, peut laisser planer des incertitudes quant aux effets de l'utilisation du mot profession sur l'inclusion des jeunes auprès de certaines entreprises car ces dernières peuvent s'attendre à une qualité des compétences que l'absence d'organisation professionnelle ne garantit pas encore.

---

<sup>18</sup> BIT-PNUD, Ministère de la Population de la Protection Sociale et des Loisirs, Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique, Ministère de l'Industrialisation du Commerce et du Développement du Secteur Privé, Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche, Contribution au répertoire des métiers de base et référentiels de formation, Août 2004

- **Formation professionnelle par apprentissage** : les différentes formes d'apprentissage<sup>19</sup> existant à Madagascar (indépendamment ou non de programmes et de stratégies) ne recouvrent pas tous les éléments d'une formation professionnelle par apprentissage. Pour être complète, celle-ci se fonde en général sur la somme de pratiques productives et de formations pratique, technique, théorique, générale offertes avec des pondérations et des combinaisons de lieux et de durées différents, et régie par une forme spécifique de contrat de travail. Qualifier de formation professionnelle par apprentissage la formation pratique reçue par un jeune dans le cadre de Prosperer pourrait créer chez lui des attentes en termes d'emploi tel que défini ci-dessus alors qu'un patron (qui sera rarement un employeur !) ne pourra/voudra pas les satisfaire ou se sentira abusé par le qualificatif de professionnel attaché à la formation.

Ces considérations sémantiques ne sont pas théoriques. Des formulations incertaines créent la confusion au niveau des acteurs à tous les niveaux et peuvent amener à des conséquences divergentes en termes de décisions, de résultats, comme d'évaluation de l'efficience, de l'efficacité et de l'impact. Lever ces confusions nécessite donc d'importants travaux de recherche sur, par exemple:

- L'évolution des conceptions de la jeunesse et des pratiques sociales, économiques... de cette dernière dans différentes périodes/espaces de référence (11-19 ans/16-25 ans)
- L'évolution, des modalités d'inclusion/non inclusion socio-économique des jeunes selon les tranches d'âge proposées ci-dessus.

À court terme, un travail sociolinguistique va être entrepris par la Coordination nationale de Prosperer, visant à traduire/interpréter les termes précédents en malgache - sans compter la traduction en français d'abord, puis en malgache d'un terme comme *cluster* (i.e : grappe d'activités?)<sup>20</sup>.

## **De Prosperer à Formaprod vers la SNFAR : mise à l'échelle et gouvernance**

La mise à l'échelle de Prosperer et de Formaprod dans le cadre de la Stratégie nationale est un objectif essentiel de l'action du FIDA, à Madagascar comme ailleurs ainsi que cela a été démontré par une récente évaluation. Il est intéressant à noter que si cette évaluation insiste sur l'important travail mené au sein du FIDA pour se donner les moyens de réaliser la mise à l'échelle de ses activités, peu d'attention est portée aux

---

<sup>19</sup> Voir schéma page 5

<sup>20</sup> Voir les travaux d'Emmanuel NDIONE, Une société en grappe, Karthala, 1993

conditions et moyens à mettre en œuvre du côté des partenaires pour atteindre le même objectif. Or à Madagascar, malgré ou en raison de l'importance des moyens et la longue durée de mise en œuvre de Prosperer et Formaprod, la question se pose déjà maintenant de savoir quels seront les instruments de mise à l'échelle les mieux adaptés à leur mise en résonance dynamique avec la Stratégie. À cette question s'ajoute celle de la quantité et de la qualité des ressources humaines disponibles pour permettre l'appropriation par les acteurs publics et privés de l'ensemble du processus au long de la prochaine décennie.

### A. Prosperer: un changement d'échelle est-il possible ?

« Étalé sur sept ans, Prosperer s'inscrit dans la durée et permet l'investissement dans la formation, mais ses effets sont difficiles à mesurer car intervenant au mieux à moyen terme »<sup>21</sup>. Ce constat, pouvant s'appliquer à tout dispositif de formation, pose la question de la manière d'évaluer dans Prosperer et Formaprod l'impact de l'ensemble des actions de formation, qu'elles soient longues en centres ou courtes par apprentissage. La distinction que nous avons faite plus haut entre insertion et inclusion se révèle utile à ce point. Prosperer a pour objectif de voir 3000 formés par apprentissage s'établir comme néo-entrepreneurs et 5000 être gardés comme actifs dans une MER/PER, à la sortie directe de l'apprentissage ou après les formations à l'entrepreneuriat et/ou la gestion : cet objectif est-il compatible avec la citation ci-dessus ?

Une première réponse serait négative puisque nous sommes apparemment dans une vision plus d'insertion que d'inclusion, la dimension diachronique et diversifiée que reflète l'inclusion étant difficile à cerner avec l'objectif, les critères et les indicateurs posés aujourd'hui dans Prosperer pour l'apprentissage. Mais en même temps, Prosperer prévoit de suivre les jeunes sortants de l'apprentissage pendant deux à trois ans. Il y a là une tension entre approche insertion et approche inclusion, à étudier sur le terrain à partir de l'observation de la réalité des cycles de vie personnelle et productive des jeunes. L'on peut faire l'hypothèse que la crise dans laquelle baignent ces derniers va les forcer à se confronter à une variété de situations -auto-entrepreneuriat<sup>22</sup>, inactivité, sous traîance, mobilité - porteuses d'inclusion socio-économique puisque cette dernière suppose d'ouvrir le champ des possibles en termes de valorisations diversifiées et étalées dans le temps des effets de l'apprentissage.

Cette approche supposerait des instruments d'observation qualitative de ces effets, ce qui n'exclut pas de fixer des objectifs quantitatifs et des seuils indicatifs pour des catégories d'inclusion plus nombreuses. Une telle démarche, plus coûteuse à mettre en

---

<sup>21</sup> PROSPERER, Document de travail 4B, Rapport de pré-évaluation, Volume II

<sup>22</sup> La loi du 1er janvier 2009 en France sur l'auto-entrepreneuriat reflète la même philosophie.

place, est cependant envisageable à condition que des compétences méthodologiques et analytiques particulières soient disponibles – nous y reviendrons plus loin.

Un éventail élargi de cas d'inclusion observés dans la réalité permettrait aussi de répondre plus facilement à d'éventuelles critiques, au cas où les objectifs posés ne seraient pas atteints. Ceci permettrait également de viser un niveau de qualité supérieur dans un processus de mise à l'échelle, ainsi que de former des spécialistes de la question de l'inclusion. Finalement, l'analyse des coûts unitaires de l'apprentissage Prosperer et la comparaison de ces derniers avec les coûts unitaires de la formation en centres - qui sera forcément favorable aux premiers - permettrait de fonder une mise à l'échelle au moins partielle au cas où le financement de l'entièreté de Prosperer puis de Formaprod ne serait pas possible en raison des effets de la crise actuelle. Cette vue est partagée par C. Laroche<sup>23</sup> : « Compte tenu de l'énormité des besoins dans ce domaine, il convient évidemment de rechercher dans le domaine qui nous intéresse, la formation massive de jeunes producteurs, les formules présentant le meilleur rapport coût/efficacité et la meilleure insertion dans l'économie : formation en apprentissage, alternance, stages ».

La revue à mi-parcours s'intéressera sûrement à ces questions rencontrées dans tout passage à l'échelle de programmes de développement : comment créer un nouvel équilibre entre l'approche d'abord « produits+durée limitée de l'intervention » propre à tout projet, et l'approche « processus+échéances en partie mobiles » indispensable à une appropriation stratégique et financière elle-même condition du changement d'échelle? Si l'on n'entre pas en matière sur ces points, il y aura le risque d'avoir permis à 8.000 jeunes défavorisés de devenir, grâce à Prosperer, des « privilégiés » sans grand impact autre que leur développement personnel. Une vision optimiste les verrait jouer un rôle moteur dans le développement d'un système d'apprentissage et la création d'activités productives innovantes, en liaison avec le lancement de Formaprod par exemple.

## **B. De Prosperer à Formaprod : un cercle vertueux avec la Stratégie nationale?**

Si Prosperer se fonde sur une offre variée entre formations longues en centres et formation courtes par apprentissage, la situation est différente dans Formaprod où l'accent semble plutôt mis sur un redéploiement à grande échelle de la formation professionnelle fondé sur une approche par l'offre. Il est intéressant à noter que la perspective du projet de Stratégie nationale est très proche de celle de Formaprod, sauf en ce qui concerne l'apprentissage puisque ce dernier n'apparaît pas dans la Stratégie, alors que l'apprentissage de type Prosperer se retrouve dans le champ d'action des Carrefours de Métiers Ruraux proposés par Formaprod. Cette sous-évaluation de

---

<sup>23</sup> LAROCHE, C., Les dispositifs et les systèmes de financement de la formation professionnelle et technique agricole et rurale à Madagascar, Réseau Far, Mars 2011

l'apprentissage est relevée par C. Laroche : « Un grand absent cependant, l'apprentissage, que nous n'avons pas rencontré, qui existe très certainement dans le secteur informel de façon traditionnelle, mais qu'il faudrait développer avec des contrats d'apprentissage, et des centres spécialisés adaptés à la formation en alternance. C'est certainement une voie majeure à développer aussi bien dans le secteur agricole que dans le secteur artisanal, le maître d'ouvrage de tout cela devant être le Secrétariat d'Etat à l'Enseignement Technique et à la Formation Professionnelle – devenu Ministère en mars 2011 - associé au secteur privé pour la définition du programme »<sup>24</sup>.

Cette situation renvoie à des enjeux capitaux en termes de politique et de finances publiques en matière d'éducation-formation. La priorité de fait accordée dans le projet de Stratégie, en raison de l'importance des financements à mobiliser en investissements et fonctionnement, à une logique centrée sur l'offre de formation et de diplômes débouchant sur une insertion espérée suppose que différentes conditions soient remplies :

Une analyse réaliste à moyen-long terme –, – ce qui peut être problématique dans la situation actuelle du pays – des possibilités d'absorption locales, régionales, nationales et internationales des qualifications produites. Cette analyse ne peut se faire qu'à partir de processus de consultation-négociation de tous les acteurs du développement : communes, associations de producteurs, clusters, CCI...

Une évaluation des capacités de financement durables des investissements, comme des frais de fonctionnement, de recherche-développement, d'ingénierie, de gestion en réseau....

Une évaluation, très rarement effectuée car nécessitant des instruments nouveaux, des importants coûts publics et privés d'insertion comme de non-insertion des diplômés.

Une telle perspective suppose l'existence d'une batterie de méthodes et techniques de collecte de données macro et micro-économiques, sociales, politiques indispensables pour fonder des décisions qui ne devraient pas déboucher sur les « éléphants blancs » dont les squelettes parsèment de nombreux paysages de la formation professionnelle. Ces précautions sont bien sûr présentes dans les documents Formaprod, mais leur prise en compte suppose un important renforcement des capacités de gouvernance à tous les niveaux, en particulier dans le domaine de l'analyse multi facteurs des coûts. Si cette condition est importante dans tout pays en voie de développement, la situation de crise que connaît Madagascar renforce la nécessité d'une pertinence, d'une efficacité et d'une soutenabilité compatibles pour longtemps avec cette situation.

---

<sup>24</sup> LAROCHE, C., Les dispositifs et les systèmes de financement de la formation professionnelle et technique agricole et rurale à Madagascar, Réseau Far, Mars 2011

La formation par apprentissage sur le tas, en développement constant avec ou sans appui externe, national ou international, prend toute son importance dans ce contexte. Même sans (encore) une connaissance précise des coûts unitaires par activité/zone, ni de l'efficacité de l'insertion/inclusion, l'on peut faire l'hypothèse que les résultats correspondant à ces deux variables sont meilleurs pour l'apprentissage que pour la formation dans des dispositifs centrés sur l'offre. C. Laroche fait la même hypothèse<sup>25</sup>: « Il faut renforcer les formules présentant le meilleur rapport coût/efficacité et la meilleure insertion dans l'économie : formation en apprentissage, alternance, stages ». Mais, par contre, il est souvent possible que la qualité formelle de formations centrées sur l'offre soit meilleure que celle obtenue par l'apprentissage principalement ancré dans la pratique. C'est pourquoi une stratégie systémique nationale doit s'appuyer simultanément sur les institutions, dispositifs, acteurs reflétant chacun une combinaison spécifique de la logique d'apprentissage d'abord ancrée dans un lieu de production et de celle d'abord attachée à un centre de formation (voir schéma de l'apprentissage p. 7), que ce soit en milieux rural ou urbain. Le projet de Stratégie nationale ne semble pas (encore?) se situer entièrement dans cette perspective.

### **C. Renforcement des capacités de gouvernance et de recherche au service de la Stratégie nationale**

Formaprod prévoit :

- Le renforcement des capacités des acteurs de la formation agricole et rurale
- L'implication des ressources humaines des universités et centres de recherche malgaches
- La mise en place d'un fonds de recherche et d'étude pour le Conseil national de la formation agricole et rurale (CNFAR).

Ces objectifs semblent difficiles à atteindre à court terme, compte tenu du nombre insuffisant de cadres administratifs et de chercheurs dans les nombreux domaines évoqués au fil des pages précédentes, où manquent compétences de gouvernance comme de production de données et d'analyse. C'est pourquoi une première démarche devrait consister à articuler la définition des capacités à développer en priorité pour la Stratégie nationale, Prosperer et Formaprod avec la mise en valeur des savoirs FIDA ainsi que l'identification des ressources scientifiques (sur place et au sein des diasporas). Cette première étape devrait se réaliser avant et indépendamment de la mise en place du fonds de recherche et d'étude.

---

<sup>25</sup>LAROCHE, C., Les dispositifs et les systèmes de financement de la formation professionnelle et technique agricole et rurale à Madagascar, Réseau Far, Mars 2011

Des dynamiques institutionnelles, en matière d'offres potentielles de renforcement des capacités comme de recherche, pourraient se mettre en place à l'occasion de ces premières démarches tandis que les informations recueillies et les dynamiques identifiées pourraient servir de sources d'inspiration pour des propositions faites ultérieurement par le CNFAR pour l'utilisation du fonds. Ceci devrait permettre d'éviter qu'en l'absence de dynamiques préexistantes, des activités d'étude/consultation prennent le pas sur le financement de projets de recherche originaux et suffisamment longs pour contribuer au lancement d'un véritable instrument de recherche scientifique en matière de développement des compétences professionnelles et techniques, instrument indispensable à la mise en œuvre sur le terrain d'une Stratégie nationale. Notons que cette perspective est aussi valable pour d'autres contextes que le milieu rural et pourrait servir de source d'inspiration pour une stratégie nationale de développement des compétences professionnelles et techniques en général.

## Recommandations

Les données et réflexions présentées dans les pages précédentes débouchent sur une série de recommandations et propositions d'amélioration de l'apprentissage en termes d'actions à entreprendre sur le terrain, ainsi que de travaux de renforcement des capacités et de recherche :

1. Préparer la phase préalable à l'apprentissage : orientation, choix, demande des jeunes

❖ *En termes d'action :*

- Favoriser les causeries conscientisantes telles que pratiquées dans le volet alphabétisation pour améliorer le travail d'orientation des jeunes et leur prise de décision pour leur formation et la création d'activités productives
- Faire de l'espace communal (ou intercommunal) un lieu d'interactions plus nombreuses, processus déjà facilité par la mise en place d'un comité de validation (Prosperer) et plus tard par la coordination de la formation (COFO, Formaprod) et une prise en charge progressive par les collectivités territoriales
- Diversifier les offres d'apprentissage (secteur, durée, équilibre pratique/théorie, etc....)

❖ *En termes de renforcement de capacités et de recherche :*

- Renforcer les compétences en collecte et traitement de données que peuvent effectuer les communes, les Groupes de Travail pour le Développement Rural, les Chambres de Commerce et d'Industrie, etc.

- Étudier les relations entre parcours scolaire des jeunes et leur entrée dans l'apprentissage en vue de clarifier les convergences et divergences des logiques des deux mondes, et ainsi mieux relier les deux sphères
- Mener des observations longues sur le processus de « choix » et demande des jeunes par rapport à leurs contextes et problèmes ; parallèlement, étudier le concept de jeunesse en fonction des perceptions et de l'identité du jeune,
- Lancer le travail sociolinguistique que fait le Programme en vue de traduire les mots de l'entreprenariat en malgache et vers des termes plus courants

## 2. Suivre la période d'apprentissage

- Mener un suivi de la période de formation pour développer un instrument d'évaluation des compétences et techniques acquises par les jeunes, mais aussi des approches et méthodes favorables à l'apprentissage

## 3. Multiplier les efforts pour consolider la phase post-apprentissage

### ❖ *En termes d'action :*

- Développer un processus national de certification de l'apprentissage
- Valoriser l'attestation et évaluer sa valeur sociale: celle-ci sanctionne-t-elle une présence ou un acquis de compétences à travers la pratique ?
- Favoriser le rôle du *cluster* comme un lieu de rencontre et d'affirmation économique et sociale des différents acteurs travaillant dans une même filière, offrant aux anciens apprentis des possibilités d'intégration et d'évolution. Une réelle reconnaissance sociale pourrait être obtenue à moyen-long terme une fois des clusters de filières organisés et reconnus comme garants de la qualité de l'apprentissage prodigué par certains de ses membres
- Évaluer l'accès au crédit « coup de pouce » et l'adaptation de ce produit aux cas des apprentis. Le crédit reste encore difficile d'accès pour les apprentis souvent considérés comme des clients à risque malgré le fonds de garantie fourni par le Programme (ce fonds reste ainsi inutilisé). L'accès aux services financiers est limité car le statut d'artisan est peu reconnu. Valoriser le statut d'artisan peut donc constituer une première étape pour obtenir un crédit (tel que le fait le CENAM auprès d'une agence de microfinance « Microcred » en hébergeant ce dernier au sein de son siège).

- Réviser l'aspect « théorique » des formations à l'entrepreneuriat quant à leur efficacité vis-à-vis d'un public jeune, faiblement scolarisé avec une formation pratique assez courte. Les formations pourraient être revues quant à leur contenu mais aussi durée : faire plusieurs sessions courtes plutôt qu'une seule, faire intervenir plus de MER *leaders* et le partage à partir d'expérience, favoriser des visites chez des MER *leaders*, etc.
- ❖ *En termes de renforcement de capacités et de recherche :*
  - Identifier, étudier et soutenir les organisations « traditionnelles » et les différentes formes d'organisation des métiers artisanaux indigènes pour ne pas créer des structures nouvelles dont la viabilité est incertaine
  - Étudier de manière diachronique les différentes modalités d'inclusion des jeunes sortant de l'apprentissage Prosperer et de l'apprentissage « traditionnel »
- 4. Favoriser la connaissance des pratiques d'apprentissage existantes à Madagascar et ailleurs
  - ❖ *En termes d'action :*
    - Identifier parmi les projets FIDA dans le monde ceux qui pratiquent l'apprentissage.
    - Développer les échanges avec le BIT : organiser des visites d'échanges car le BIT forme des maîtres d'apprentissage qui fournissent à la fois formation pratique et formation technique aux jeunes de moins de 15 ans. Ils fournissent également un appui aux parents des enfants vulnérables grâce à un travail d'accompagnement des activités génératrices de revenu.
    - Recenser les pratiques d'apprentissage existantes à l'occasion du travail d'identification des MERs par les CEs
    - Organisation de voyages d'étude dans des pays ayant mis en place des politiques/programmes de développement de l'apprentissage (Mali, Ghana, Kenya...)
  - ❖ *En termes de renforcement de capacités et de recherche :*
    - Étudier de manière multidisciplinaire (histoire, micro et macro économie, socio-anthropologie, science politique..) les pratiques, projets, programmes qui ont été/sont à l'œuvre à Madagascar depuis la période coloniale en matière d'apprentissage

- Analyse des coûts (directs et indirects) unitaires de la formation par apprentissage Prosperer, par apprentissage « traditionnel » ; comparaison avec les coûts unitaires de la formation en centres ; avec dans les deux cas coûts de l'inclusion/non inclusion socio-économique des formés
5. Consolider au niveau national la gestion de l'aide et de la coopération internationale pour la FAR et sa gouvernance
- Identifier et renforcer les capacités nationales de conception et de mise en œuvre d'instruments politiques, économiques, gestionnaires adaptés permettant de partager le processus de mise à l'échelle avec Formaprod et donc son appropriation par les acteurs nationaux
6. Renforcer la recherche au service de la FAR
- Identifier les ressources scientifiques et académiques (nationales et dans la diaspora) en fonction des capacités définies comme nécessaires à la SNFAR, Prosperer et Formaprod
  - Étudier la faisabilité de différents scenarii possible pour la mise en place du Fonds de recherche
  - À la suite des deux étapes précédentes, lancer des programmes de recherche sur les thèmes mentionnés aux points 1 à 4 ci-dessus, afin de fournir des données et des analyses pour la prise de décision.
  - Se lier aux organisations internationales et régionales (BIT, BAD, SADC, OIF, COI) ainsi qu'aux réseaux universitaires régionaux et internationaux (Universités Océan indien et Afrique).

## Annexes

### 1. Fiche de présentation du PROSPERER

#### Objectifs :

L'objectif global du programme est de promouvoir l'augmentation des revenus par la consolidation de micro-entreprises rurales au niveau local et régional.

Le programme a **cinq** objectifs spécifiques à savoir :

1. Créer et appuyer un réseau d'organisations professionnelles, des corps de métiers et des fédérations qui répondront aux besoins des entreprises rurales,
2. Contribuer à l'élaboration d'un cadre institutionnel et de la politique nationale en matière d'appui aux micro-entreprises rurales,
3. Améliorer la compétitivité des micro-entreprises rurales et appuyer les pôles économiques régionaux et les performances des filières nationales,
4. Permettre aux entrepreneurs d'accéder aux services financiers et non financiers pérennes ainsi qu'aux marchés dans un environnement favorable de gestion de risques;
5. Créer un environnement structurant favorisant la modernisation des filières rurales.

#### Les activités :

Les activités du projet sont réalisées à travers **cinq (05)** composantes :

1. ***Identification et mobilisation des Micro Entreprises Rurales (MER), des Petites Entreprises Rurales (PER) et structuration des interprofessions*** à travers l'inventaire régional, validation des MER, des PER et dispositif d'appui local et le renforcement des structures professionnelles et de l'interface public-privé.
2. ***Services d'appui aux micro-entreprises rurales et formation professionnelle*** à travers la mise en place de services d'appui adaptés aux MER existantes et à la formation professionnelle et apprentissages fondamentaux
3. ***Finances rurales et gestion des risques*** : accès au crédit et mise en place des outils de gestion de risques

4. ***Infrastructures de marché et investissement structurants***: à travers la réalisation des infrastructures publiques et investissements collectifs de soutien aux filières
5. ***Suivi-évaluation, capitalisation et communication***: à travers la Planification et Suivi-Evaluation et la capitalisation de savoirs et communication

#### **Zones d'intervention du programme :**

Le programme touchera cinq régions, à savoir : Analamanga, Itasy, Haute Matsiatra, Vatovavy Fitovinany, Sofia. Le programme ciblera **dix-neuf (19)** districts présentant de meilleur potentiel de développement de pôles de micro-entreprises au sein de filières de production et des clusters d'artisans et des services.

#### **Groupes cibles du programme :**

Le programme cible les micro-entreprises rurales (MER) de 0 à 5 travailleurs ainsi que les petites entreprises rurales (PER) de 5 à 10 travailleurs travaillant en synergie avec les MER dans le cadre de filières et clusters. Il couvre les entreprises formelles et informelles.

Cependant, le programme aura une attention particulière pour les groupes vulnérables comme les femmes et ses associations en milieu rural, les jeunes ruraux sans emploi et les pauvres ruraux sans accès à la terre.

#### **Financement du programme :**

Les coûts totaux du Programme s'élèvent à environ 30,3 millions US\$ dont le Prêt FIDA (17,8 millions US\$, soit 58,7%), le Don FIDA (210 288 US\$, soit 0,7%), l'OFID (5 millions US\$, soit 16,5%), les agences des Nations Unies (606 470 US\$, soit 2,0%), le Gouvernement de Madagascar (4,5 millions US\$, soit 14,9%), et les Bénéficiaires (2,2 millions US\$, soit 7,3%).

#### **Résultats et impacts :**

Les principaux bénéfices du Programme pour la population rurale se traduisent en termes: (i) d'augmentation de la production dans les activités appuyées dans les filières de base porteuses à fort potentiel de croissance, (ii) de meilleure intégration aux marchés pour l'écoulement de la production et l'approvisionnement en intrants et, (iii) d'un plus grand accès à des services financiers pérennes adaptés à leurs besoins. Pour encourager la participation des femmes aux activités du Programme, des dispositifs et actions spécifiques seront mis en œuvre pour lever les contraintes identifiées notamment en termes d'alphabétisation fonctionnelle, de formation en gestion, d'accès aux ressources financières, d'accès à l'information, d'appui aux groupements de femmes et leur mise en réseau (appui aux fédérations régionales de femmes).

Le Programme PROSPERER cible 27 000 MERS bénéficiaires directs dont 20 000 MER existantes et 7 000 nouvelles MER créées. Toutes bénéficieront de crédit et/ou d'appui conseil. La création de nouvelles MER sera stimulée par la formation de 5 000 jeunes et adultes ainsi que par la mise en apprentissage de 8 000 jeunes candidats à la création d'entreprises. 85% des MER existantes, soit 17 000 MERS bénéficieront d'appui et formation en gestion et commercialisation. L'alphanumerisation fonctionnelle bénéficiera à 7 000 entrepreneurs ou jeunes. L'impact indirect du Programme devrait toucher environ 21 000 MERS additionnelles présentes dans les filières et clusters ciblés dans les cinq régions d'intervention. Sur cette base, près de 48 000 MERS seront touchées par le Programme comme bénéficiaires directs et indirects. Plus de 50% des bénéficiaires seront des MERS gérées par des femmes.

### **Durée du Programme**

Durée : 7 ans, date d'entrée en vigueur : 28 avril 2008 et date d'achèvement : 30 juin 2015

Date de clôture : 31 décembre 2015

### **Agence d'exécution**

La Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie (FCCI) appuyée par l'Equipe PROSPERER Nationale (EPN) et les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) régionales appuyées par les Equipes PROSPERER Régionales (EPR) assureront les fonctions de gestion et de coordination conformément au terme de la convention tripartite entre le Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP), le Ministère de l'Economie du Commerce et de l'Industrie (MECI) et la Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie (FCCI).

### **Contact**

#### **Équipe PROSPERER Nationale (EPN)**

Bâtiment Annexe du MAEP, CAPFIDA Porte n° 02

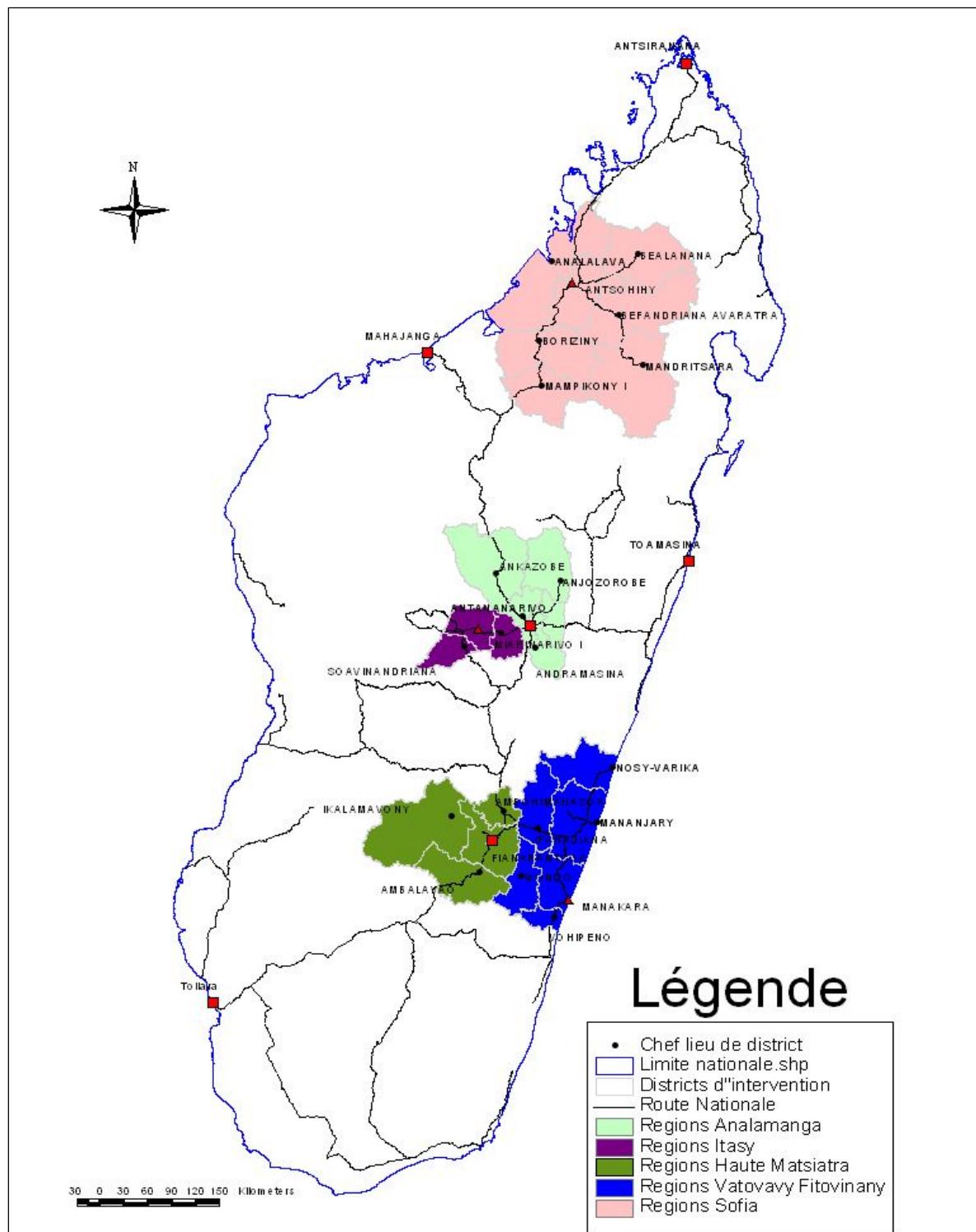
BP: 301 MAEP Anosy ANTANANIVO

Tél: 261 020 22 322 07

Tél-Fax: 261 020 22 324 54

E-mail: [prosperer@prosperer.mg](mailto:prosperer@prosperer.mg)

## Carte de la zone d'intervention du PROSPERER



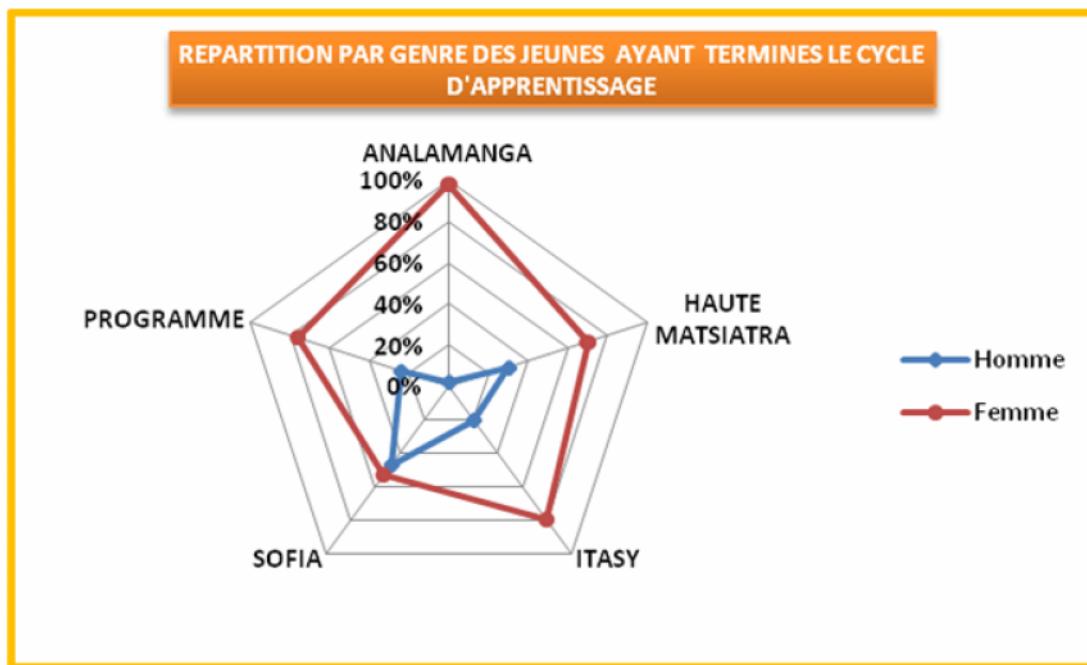
## 2. L'apprentissage en quelques chiffres sur 2010-2011

### Apprentissage des jeunes

REGIONS	JEUNES EN APPRENTISSAGE			JEUNES AYANT TERMINES LE CYCLE		
	IOV	Réal.	TR (%)	IOV	Réal.	TR (%)
<b>ANALAMANGA</b>	<b>100</b>	<b>122</b>	<b>122%</b>	<b>90</b>	<b>132</b>	<b>147%</b>
<b>HAUTE MATSIATRA</b>	<b>120</b>	<b>60</b>	<b>50%</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>60%</b>
<b>ITASY</b>	<b>100</b>	<b>95</b>	<b>95%</b>	<b>80</b>	<b>95</b>	<b>119%</b>
<b>SOFIA</b>	<b>50</b>	<b>250</b>	<b>500%</b>	<b>100</b>	<b>130</b>	<b>130%</b>
<b>VATOVAVY</b>	<b>80</b>	<b>108</b>	<b>135%</b>	<b>70</b>	-	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>450</b>	<b>635</b>	<b>141%</b>	<b>440</b>	<b>417</b>	<b>95%</b>

Source : Prosperer, Rapport annuel 2010

### Répartition par genre des jeunes ayant terminés le cycle d'apprentissage



Source : Prosperer, Rapport annuel 2010

Objectifs 2011 pour l'apprentissage des jeunes

ACTIVITES	Indicateurs objectivement vérifiables	Uni tés	Régions					
			EPR -A	EPR -H	EPR -I	EPR -S	EPR -V	Programme
Mettre en place des cycles d'apprentissage des jeunes auprès des MER Hôtes	Nbre de jeunes apprentis auprès des MER Hôtes	Nb	185	500	300	150	310	1 445
	Nbre de jeunes apprentis ayant terminé l'apprentissage	Nb	240	450	280	120	310	1 400

Source : Prosperer, Programme de Travail et de Budget Annuel 2011

## Bibliographie

- IFAD, Programme de formation professionnelle et d'amélioration de la productivité agricole, Rapport de conception finale, Volume I, Février 2011
- IFAD, Scaling up the Fight against Poverty. An Institutional Review of IFAD's Approach. Global Economy and Development at Brookings, WP 43, October 2010
- INSTAT, Enquêtes Périodiques auprès des Ménages 2010
- JUTERSONKE, O., KARTAS, M., Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA), The Graduate Institute, Geneva, 2010
- Ministère de l'Agriculture, Compte rendu de l'atelier national pour l'élaboration de la stratégie de la formation agricole et rurale, Janvier 2010
- Ministère de l'Agriculture, Etude sur la formation agricole à Madagascar : état des lieux et plan d'action, Rapport final, Février 2008
- Ministère de l'agriculture, Stratégie Nationale de Formation Agricole et Rurale, version du 25 mars 2011
- Programme Régional de Développement Rural Analamanga, 2007
- Programme Régional de Développement Rural Itasy
- PROSPERER, Document de travail 4B, Rapport de pré-évaluation, Volume II
- PROSPERER, Rapport annuel d'activité 2010, Mars 2011
- PROSPERER, Rapport de pré-évaluation, Volume I : rapport principal, Octobre 2007
- PROSPERER, Rapport de supervision, 2ème mission, Décembre 2009
- PROSPERER, Rapport de supervision, 3ème mission, Août 2010

## Références

- BIT-PNUD, Ministère de la Population de la Protection Sociale et des Loisirs, Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique, Ministère de l'Industrialisation du Commerce et du Développement du Secteur Privé, Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche, Contribution au répertoire des métiers de base et référentiels de formation, Août 2004
- BIT-PNUD, République de Madagascar, Agence Suédoise de Développement International, Répertoire de quelques métiers et référentiels de formation - Partie II, Septembre 2006
- BIT-PNUD, République de Madagascar, Répertoire de quelques métiers et référentiels de formation – Partie III, Décembre 2007
- LAROCHE, C., Les dispositifs et les systèmes de financement de la formation professionnelle et technique agricole et rurale à Madagascar, Réseau Far, Mars 2011
- Ministère de l'Education Nationale, Document de stratégie, Réforme de l'enseignement post-fondamental, 2008
- NDIONE, E., Une société en grappe, Karthala, 1993
- PNUD, Micro-entreprises, Emploi et développement humain, Cinquième Rapport National sur le Développement Humain 2010
- RuralStruc, Les implications structurelles de la libéralisation sur l'agriculture et le développement rural, Phase I, Janvier 2007
- RuralStruc, Les implications structurelles de la libéralisation sur l'agriculture et le développement rural, Phase II, Février 2009

## Sites internet

- Centre de documentation en ligne sur Madagascar [www.madadoc.mg](http://www.madadoc.mg)
- Fonds International pour le Développement Agricole [www.ifad.org](http://www.ifad.org)
- Institut National des Statistiques [www.instat.mg](http://www.instat.mg)
- Le portail du programme FIDA à Madagascar : [www.capfida.mg](http://www.capfida.mg)
- Le réseau des projets FIDA en Afrique : [www.fidafrique.net](http://www.fidafrique.net)
- Programme de Soutien aux Micro-Entreprises Rurales et aux Economies Régionales [www.prosperer.mg](http://www.prosperer.mg)

