



STRATEGIE NATIONALE DE LA FORMATION AGRICOLE ET RURALE DE MADAGASCAR (SNFAR 2023-2035)

Le processus d'élaboration du présent document a bénéficié de l'appui technique et financier de l'Union Européenne, à travers le Programme Rindra et du FIDA, à travers le Programme Formaprod. Toutefois, les avis exprimés dans le présent document ne représentent pas la position officielle de l'UE, ni du FIDA. La responsabilité de l'UE et du FIDA n'est en aucune manière engagée quant à son contenu



Juillet 2023



Sommaire

RESUME	3
LEXIQUE	6
INTRODUCTION.....	7
1. SITUATION DE LA FORMATION AGRICOLE ET RURALE	8
2. DEFIS DU DEVELOPPEMENT AGRICOLE A MADAGASCAR LIES A LA FAR	9
3. PRINCIPALES PROBLEMATIQUES DE LA FAR	11
4. PRINCIPES DE BASE DE LA SNFAR	12
4.1. DEFINIR ET DELIMITER LE PERIMETRE DE LA SNFAR.....	12
4.2. ASSURER LA COHERENCE DE LA SNFAR AVEC LES POLITIQUES ET STRATEGIES SECTORIELLES	12
4.3. PROMOUVOIR ET DEVELOPPER L'INTERSECTORIALITE	12
4.4. VEILLER A L'INCLUSIVITE DES PARTIES PRENANTES	12
4.5. ASSURER LA QUALITE DES ACTIONS ET DISPOSITIFS DE FORMATION.....	13
4.6. ACTUALISER LES METHODES DE FORMATION.....	13
4.7. IMPRIMER UNE VOCATION D'INSERTION PROFESSIONNELLE A LA FAR	13
5. STRUCTURE DE LA STRATEGIE NATIONALE DE LA FORMATION AGRICOLE RURALE.....	14
5.1. VISION	14
5.2. OBJECTIF GLOBAL	14
5.3. OBJECTIFS SPECIFIQUES	14
5.4. RESULTATS ESCOMPTEES	14
5.5. ACTIVITES DE LA SNFAR	15
6. PLAN DE MISE EN ŒUVRE DE LA SNFAR.....	17
6.1. CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITES	17
6.2. DISPOSITIF DE PILOTAGE ET D'ANCRAGE INSTITUTIONNEL	18
6.3. DEFINITION DES ROLES ET RESPONSABILITES DES ACTEURS	19
6.4. PLAN DE COMMUNICATION, DE PLAIDOYER ET DE DIFFUSION.....	20
6.5. MECANISMES DE MOBILISATION DE RESSOURCES POUR LE FINANCEMENT	21
6.6. MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION.....	21
6.7. FACTEURS CLES DE SUCCES DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA SNFAR.....	21

Liste des tableaux

Tableau 1 : Structure des activités de la SNFAR 2023-2035	15
Tableau 2 : Rôles et responsabilités des acteurs	19

Liste des figures

Figure 1 : Calendrier de mise en œuvre de la SNFAR.....	18
Figure 2 : Schéma du dispositif institutionnel	19

Résumé

A Madagascar, le dispositif de Formation Agricole et Rurale (FAR) comprend un nombre estimé de 200 établissements et centres de formation professionnelle. Une quarantaine d'entre eux offrent des formations initiales diplômantes, tandis que la plupart conduit des formations de courte durée supposées être qualifiantes. La majorité des établissements de FAR sont de statut privé et sont affiliés au réseau des centres de formation confessionnels. Ce tissu d'établissement ne couvre pas toutes les régions du pays.

La mise en œuvre de la SNFAR 2012 a été marquée par de nombreux résultats et acquis, à partir desquels ont été tirées des leçons, des bonnes pratiques et des expériences pour l'élaboration de la nouvelle stratégie. Malgré ces acquis et du fait que le processus de rénovation de la FAR n'est pas encore achevé, le système de formation agricole et rurale actuelle reste caractérisé par des contraintes et des insuffisances, notamment une capacité limitée à répondre à la demande et aux besoins de formation dans le monde rural, des imperfections dans le dispositif de pilotage, coordination, orientation, planification, régulation et suivi-évaluation de la FAR et de contrôle qualité des enseignements, l'insuffisance des ressources financières allouées à la FAR et la faible participation du secteur privé au fonctionnement et au financement de la FAR.

Madagascar doit relever plusieurs défis pour réaliser son développement Agricole, parmi lesquels figurent la nécessité de :

- Adopter une approche diversifiée ;
- Assurer la sécurité alimentaire et améliorer les conditions de vie de la population rurale ;
- Créer des emplois durables et générer des revenus décents ;
- Moderniser l'Agriculture ;
- Promouvoir le développement durable du pays ;
- Contribuer au développement économique local et territorial ;
- Développer le capital humain ;
- Dynamiser les exploitations agricoles familiales.

Pour relever ces défis, la FAR doit répondre à de nombreuses problématiques. Elles sont liées à l'évolution du contexte national et international depuis 2012, aux effets de la pandémie du COVID-19, aux impacts du changement climatique, aux nouvelles orientations politiques et stratégiques de développement à Madagascar, à la progression des chantiers de la rénovation et des actions en cours en matière de régionalisation, et à la persistance des besoins des acteurs ruraux et des jeunes en quête d'opportunités.

L'élaboration de la SNFAR se fonde sur les principes de base suivants, qui sont des préalables nécessaires à sa mise en œuvre.

- Définir et délimiter le périmètre de la SNFAR ;
- Assurer la cohérence de la SNFAR avec les politiques et stratégies sectorielles ;
- Promouvoir et développer l'intersectorialité ;
- Veiller à l'inclusivité des parties prenantes ;
- Assurer la qualité des actions et dispositifs de formation ;
- Actualiser les méthodes de formation ;
- Imprimer une vocation d'insertion professionnelle à la FAR.

La SNFAR 2023-2035 est structurée autour :

- d'une vision : « Obtenir, à l'horizon 2035, un dispositif de Formation Agricole et Rurale performant et adapté aux défis actuels et futurs de la modernisation du secteur Agricole, dans sa diversité et ses spécificités et dans une approche de développement durable » ;
- d'un objectif global: « Développer le capital humain impliqué dans le secteur Agricole afin de promouvoir des générations de producteurs aptes à affronter les défis actuels et futurs » et

- de quatre objectifs spécifiques assortis de résultats à atteindre et d'activités à mettre en œuvre à cette fin :
 - 1) Renforcer le cadre et les capacités de soutien à la Formation Agricole et Rurale ;
 - 2) Développer les compétences des parties prenantes de la FAR ;
 - 3) Généraliser les mesures d'accompagnement des parcours d'insertion des jeunes formés dans le développement des activités Agricoles ;
 - 4) Assurer un mécanisme de financement adapté et soutenable de la FAR.

Le processus d'élaboration de la SNFAR 2023-2035 a été largement participatif et inclusif. La stratégie a été assortie d'un Plan de mise en œuvre opérationnel (PMO), dont les activités principales ont été définies dans une chaîne des résultats identifiées dans une démarche de co-construction, avec les contributions de toutes les parties prenantes de la FAR, lors d'ateliers de planification. La budgétisation de toutes ces activités constituera la phase finale d'élaboration du PMO.

Le PMO a été doté d'un calendrier pour sa mise en œuvre (une stratégie sur 12 ans, 4 plans de mise en œuvre triennaux, 1 évaluation à mi-parcours et 1 évaluation finale).

La mise en œuvre de la SNFAR concerne une multitude de parties prenantes, dont la mobilisation exige une définition claire des rôles et responsabilités respectifs. Considérant que la SNFAR est une politique publique, chaque ministère sectoriel met en œuvre, de façon autonome, ses actions spécifiques de FAR pour son sous-secteur. Le pilotage stratégique et la coordination de la SNFAR étant assurés, de manière interministérielle entre les secteurs concernés, sous le leadership du ministère en charge de l'Agriculture.

Chaque ministère concerné disposera ainsi d'un Comité technique interne ou d'un point focal qui sera partie prenante d'un Cadre de pilotage stratégique. Ce dernier sera décliné sur le plan opérationnel par un Cadre de concertation national regroupant toutes les parties prenantes. Le dispositif de pilotage et de coordination sera en outre déconcentré au niveau régional.

La SNFAR doit être bien connue par ses parties prenantes, mais également par les producteurs en exercice et futurs producteurs, ainsi que par la population, notamment rurale. Elle disposera par conséquent d'un plan de communication stratégique, institutionnelle et opérationnelle. La SNFAR sera portée par les professionnels agricoles, notamment les organisations paysannes et la Tranoben'ny Tantsaha Mpamokatra. Elle fera l'objet d'un plaidoyer permanent par ces acteurs pour son soutien par l'État et les partenaires techniques et financiers.

Les besoins de financement de la SNFAR sont importants et vont au-delà des capacités actuelles du budget national malgache. Les autres sources de financement possible seront donc identifiées et une stratégie pour leur mobilisation élaborée afin de disposer de moyens suffisants pour financer non seulement les actions de la FAR, mais également celui des dispositifs d'accompagnement des parcours d'insertion.

La SNFAR 2023-2035 sera doté d'un mécanisme approprié pour assurer le suivi de la mise en œuvre des activités et de mesurer la progression dans l'atteinte des résultats. La mise en œuvre devra en outre être régulièrement évaluée par les parties prenantes.

Tirant les leçons du bilan de la mise en œuvre de la SNFAR 2012, s'inspirant des bonnes pratiques de plusieurs pays africains, et en complément des principes de base, la mise en œuvre devra tenir compte des facteurs essentiels permettant d'assurer sa réussite. Les facteurs de succès permettent de porter une attention particulière aux risques liés à leur non prise en compte dans le processus de mise en œuvre. Il s'agit notamment de :

- Veiller à une approche participative inclusive des acteurs clés et à l'appropriation de la SNFAR par les différents acteurs ;
- Disposer de données de base fiables sur le secteur Agricole et rural, à travers la réalisation d'un diagnostic complet des dispositifs de la FAR ;
- Adopter une approche systémique et intégrée du développement de la FAR ;

- Assurer une forte mobilisation des différentes parties prenantes ;
- Assurer l'implication des structures étatiques, des projets et programmes de développement et des partenaires techniques et financiers ;
- Mobiliser les ressources nécessaires auprès des acteurs clés et institutionnaliser un dispositif de financement pérenne et soutenable pour l'opérationnalisation de la SNFAR ;
- Doter la SNFAR d'un plan de mise en œuvre décliné en plans d'actions annuels ;
- Mettre en place les mesures d'accompagnement de la FAR pour veiller au rayonnement du dispositif FAR, rénover et adapter en permanence le dispositif FAR.

Lexique

Approche systémique	Méthode d'analyse ou de gestion d'un système complexe avec un point de vue global en tenant compte de l'ensemble de ses dimensions, de la diversité et de la complexité des questions à traiter, ainsi que de leurs interactions réciproques.
Cadre de référence	Dispositif ou document de base principale sur laquelle on se réfère pour la mise en œuvre d'une situation donnée.
Capacités formatives	Ensemble des moyens matériels, infrastructurels, humains, techniques, pédagogiques et logistiques permettant d'assurer la formation.
Capital humain	Ensemble des connaissances, qualifications et des compétences et autres qualités acquises par les individus tout au long de leur vie, et qui leur permettent de réaliser pleinement leur potentiel en devenant des membres productifs de la société.
Compétences et Connaissances	La connaissance s'applique aux savoirs théoriques et techniques qui s'acquièrent par formation, l'expérience professionnelle ou extraprofessionnelle. La compétence ajoute une dimension pratique liée à l'habileté de mise en œuvre des connaissances dans des situations spécifiques.
Compétences de vie courantes	Ensemble des compétences autres que techniques et portant sur le renforcement des aptitudes humaines : citoyenneté, sensibilisation aux questions de genre et inclusion sociale, de protection de l'environnement, sécurité et hygiène au travail et sur les lieux de formation, éducation financière, etc.
Croissance économique	Augmentation de la production de biens et de services de l'ensemble de l'économie d'un pays sur une période donnée.
Développement durable	Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.
Emploi décent	Possibilité d'exercer un travail productif et convenablement rémunéré, assorti de conditions de sécurité sur le lieu de travail et d'une protection sociale pour sa famille (définition de l'OIT).
Formation Agricole et Rurale	Formation qui vise à améliorer les compétences les connaissances et les compétences des personnes exerçant une activité directement ou indirectement liée au développement agricole et rural dans son ensemble.
Formation continue	Formation suivie par ceux qui ont quitté l'éducation formelle à un niveau quelconque, qui ont exercé une profession ou qui ont assumé des responsabilités d'adultes dans une société donnée.
Formation initiale	Ensemble des connaissances acquises, en principe avant l'entrée dans la vie active, en tant qu'élève, étudiant ou apprenti.
Gestion durable des ressources naturelles	Tirer le meilleur parti possible des ressources naturelles pour satisfaire les besoins de subsistance actuels, tout en maintenant et en améliorant le stock et la qualité des ressources naturelles pour les générations futures.
Insertion	Processus qui permet à un individu ou à un groupe d'individus d'entrer sur le marché du travail dans des conditions favorables à l'obtention d'un emploi salarié, auto-emploi ou la création d'une entreprise.
Milieu productif	Ensemble des unités d'une économie produisant des biens et services et nécessitant de la main-d'œuvre qualifiée. Désigne les entreprises privées et publiques pourvoyeuses d'emplois salariés.
Population active	Ensemble des personnes en âge de travailler, exerçant ou cherchant à exercer une activité professionnelle rémunérée.
Réduction de la pauvreté	Une personne vit dans la pauvreté extrême si elle ne dispose pas des revenus nécessaires pour satisfaire ses besoins alimentaires essentiels (nutrition) et dans pauvreté générale si elle ne dispose pas des revenus suffisants pour satisfaire ses besoins essentiels non alimentaires (habillement, énergie, logement, etc.) Réduire la pauvreté consiste donc à réduire le nombre des personnes vivant dans l'extrême pauvreté.
Renforcement des capacités	Le renforcement des capacités vise à améliorer différentes aptitudes pour mener à bien des tâches, résoudre des problèmes, définir et réaliser des objectifs. Il peut concerner les individus, les organisations ou les institutions.
SNFAR	La SNFAR est une stratégie intersectorielle, le plus souvent arrimée à une politique Agricole et aux autres plans nationaux sectoriels, tels que les plans nationaux d'investissement agricole ou de sécurité alimentaire et de nutrition.

Introduction

Le présent document de stratégie décrit les principales orientations de la Formation Agricole et Rurale (FAR) à Madagascar pour les douze (12) ans à venir et les modalités de son application. Son élaboration a été réalisée de manière participative, et avait impliqué le maximum d'acteurs du secteur. Cette nouvelle Stratégie Nationale de la Formation Agricole et Rurale (2023-2035) tient en compte les avancées et les contraintes enregistrées lors de la mise en œuvre de la SNFAR 2012.

Ce document de stratégie est structuré en sept (7) chapitres, intitulés respectivement :

1. Situation de la formation Agricole et Rurale à Madagascar ;
2. Défis du développement Agricole liés à la FAR ;
3. Principales problématiques de la FAR ;
4. Principes de base de la SNFAR ;
5. Structure de la SNFAR ;
6. Plan de mise en œuvre de la SNFAR.

1. SITUATION DE LA FORMATION AGRICOLE ET RURALE

Le dispositif de Formation Agricole et Rurale (FAR) malgache comprend un nombre estimé de 200 établissements et centres de formation professionnelle. Une quarantaine d'entre eux offrent des formations initiales diplômantes, tandis que la plupart conduit des formations de courte durée supposées être qualifiantes. La majorité des établissements de FAR sont de statut privé et sont affiliés au réseau des centres de formation confessionnels, le BIMTT, et au réseau FARMADA. Ce tissu d'établissement ne couvre pas toutes les régions de Madagascar.

La mise en œuvre de la SNFAR 2012 a été marquée par de nombreux résultats et acquis, à partir desquels ont été tirées des leçons, des bonnes pratiques et des expériences pour cette nouvelle stratégie. Le bilan de la mise en œuvre de la SNFAR fait notamment apparaître les acquis suivants :

- **L'existence d'un cadre de référence, la SNFAR, pour le développement de la FAR**, qui a permis d'amorcer la concertation et la collaboration entre les acteurs de la FAR au niveau national et au niveau régional, sous l'égide du Conseil National de la FAR (CNFAR) et des Conseils Régionaux de la FAR (CRFAR) et avec l'appui de projets de développement comme le Programme FORMAPROD et d'initier des actions, intégrant la dimension intersectorielle ;
- **Une réponse à des besoins réels dans les différents secteurs de l'Agriculture** : la FAR répond à des besoins réels et cruciaux du monde Agricole, notamment en faveur des jeunes et des groupes défavorisés en quête d'opportunités économiques, de revenus et d'emplois décents pour améliorer leurs cadres et conditions de vie, à travers des actions de formation à la carte ou les apprentissages par tutorat ;
- **Une volonté politique manifeste et une mobilisation des acteurs pour la FAR**. L'adoption officielle de la SNFAR marque la volonté politique du Gouvernement malgache de renforcer durablement les capacités des acteurs du monde Agricole et de contribuer à la préservation des ressources naturelles du pays. La FAR a en outre fait l'objet d'une appropriation nationale et locale marquée par une « identité FAR » dans les régions, notamment autour des CRFAR.
- **Le développement du processus de rénovation de la FAR**, qui a couvert (i) le pilotage et la coordination de la FAR, (ii) l'organisation des enseignements grâce entre autres à l'élaboration d'une trentaine de référentiels de formation, l'officialisation d'un guide d'écriture des référentiels, la constitution de l'Équipe Nationale d'Ingénierie de la FAR qui appuie les acteurs pour l'amélioration de leurs actions de formation, (iii) l'organisation des établissements, notamment dans le secteur public avec une standardisation des organigrammes et la publication d'un guide des projets d'établissement, (iv) l'insertion professionnelle et l'installation des jeunes, avec l'implication des organisations de producteurs (v) la régionalisation de la FAR, avec la déclinaison de la SNFAR en schéma régional et l'intégration des CRFAR dans les structures de pilotage du développement régional et (vi) le financement ;
- **Le réseautage des différents acteurs de la FAR**. Les actions développées à travers les différentes collaborations, dans le cadre des appuis des projets comme Formaprod, ou du réseau FARMADA, ont permis une diversité de partenariats ayant facilité le travail conjoint des acteurs pour le développement de la FAR.

Malgré ces acquis et du fait que le processus de rénovation n'est pas encore achevé, le système de formation Agricole et rurale actuelle reste caractérisé par des contraintes et des insuffisances :

- Une capacité limitée à répondre à la demande et aux besoins quantitatifs et qualitatifs de formation dans le monde rural ;
- Des imperfections dans le dispositif de pilotage, coordination, orientation, planification, régulation et suivi-évaluation de la FAR et de contrôle qualité des enseignements, en dépit des actions entamées durant la SNFAR 2012 ;
- L'insuffisance des ressources financières allouées à la FAR ; et
- La faible participation du secteur privé au fonctionnement et au financement de la FAR.

2. DEFIS DU DEVELOPPEMENT AGRICOLE A MADAGASCAR LIES A LA FAR

Madagascar doit relever plusieurs défis, plus ou moins liés à la formation, pour réaliser son développement Agricole.

- ❖ **Adopter une approche diversifiée.** Outre la formation et l’insertion professionnelles, les défis du développement Agricole sont multiples : le renouvellement des exploitants Agricoles ; la productivité des sols dans un contexte de pression accrue sur la terre et donc la nécessité de systèmes Agricoles durables ; la productivité du travail Agricole pour augmenter l’offre locale face à une demande urbaine en hausse ; la productivité du capital Agricole offrant des revenus décents, mais nécessitant une intensification rentable ; la maîtrise et la gestion de l’espace rural dans un contexte d’adaptation au changement climatique ; l’accès aux marchés internationaux dans un contexte de concurrence accrue et de développement des normes ; et le développement d’une offre d’emplois en amont et en aval de la production.
- ❖ **Assurer la sécurité alimentaire et améliorer les conditions de vie de la population rurale.** Face à un taux de pauvreté extrêmement élevé (81% de la population selon la Banque mondiale), surtout en milieu rural, la SNFAR constitue un instrument important pour le renforcement des capacités et de la résilience des professionnels agricoles. Ce renforcement est nécessaire pour augmenter la productivité et la production Agricoles et répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels de la population dans un contexte de croissance démographique soutenue.
- ❖ **Créer des emplois durables et générer des revenus décents.** La population malgache est extrêmement jeune (64% a moins de 25 ans et près de la moitié a moins de 15 ans, 47%). Environ 285.000 à 300.000 jeunes ruraux arrivent chaque année sur le marché du travail, avec une grande proportion sans aucune qualification professionnelle. La SNFAR contribue potentiellement à la création de nombreux emplois directs, indirects et induits, pouvant ainsi réduire les inégalités liées à l’âge ou au sexe. Elle constitue donc un instrument essentiel pour désamorcer les potentiels conflits sociaux liés au désarroi d’une jeunesse sans perspectives professionnelles et de revenus.
- ❖ **Moderniser l’Agriculture.** Faire face à l’immensité des défis socioéconomiques, alimentaires ou environnementaux nécessite de produire beaucoup plus, en meilleure qualité et de façon plus efficiente. Cela suppose l’acquisition par la formation d’outils adaptés (innovants, accessibles, durables) et de les mettre en œuvre, pour aboutir à une meilleure production et utilisation de semences améliorées, à la maîtrise de l’eau, au développement de l’agroécologie, au management performant des exploitations Agricoles, à la mutation technologique, etc.
- ❖ **Promouvoir le développement durable du pays.** La dégradation de l’environnement et de l’écologie, les effets néfastes du changement climatique et la pression démographique sur les ressources naturelles sont autant de menaces à la capacité de production Agricole du pays et à la qualité de vie de sa population. La SNFAR est un outil permettant au secteur Agricole et rural de contribuer au développement durable du pays en transmettant et inculquant de nouvelles règles politiques, économiques et sociales, notamment à travers des modes de production de biens, des habitudes de consommation, des méthodes de gestion des ressources naturelles adaptées.
- ❖ **Contribuer au développement économique local et territorial.** Il est nécessaire de conforter l’environnement économique des exploitations, des entreprises et des infrastructures agricoles, dans une logique d’aménagement territorial intégré et équilibré, et de plan d’occupation des terres tout en favorisant l’emploi en milieu rural, le tout planifié selon les orientations de

développement des territoires (Communes, Régions). La mise en œuvre de la FAR au niveau des pôles et bassins de production aidera au développement des chaînes de valeurs sur les filières porteuses et contribuera à articuler le secteur primaire aux secteurs secondaire et tertiaire, à développer l'agrobusiness et à harmoniser l'aménagement des espaces ruraux.

- ❖ **Développer le capital humain.** Le développement d'un secteur Agricole moderne se conçoit difficilement avec une population rurale majoritairement analphabète, peu scolarisée ou précocement déscolarisée, et sans accès à une formation professionnelle de qualité adaptée aux besoins de l'économie et à l'évolution rapide du contexte national et international. La SNFAR devra contribuer à répondre aux besoins en ressources humaines compétentes (en qualité et quantité) des structures publiques (au niveau national et régional) en termes de renforcement de leurs capacités dans l'élaboration des politiques et stratégies, de planification, d'accompagnement, de production statistique, de réglementation, de certification, de contrôle et de suivi-évaluation de la mise en œuvre de la FAR.

Pour les organisations professionnelles Agricoles, la priorité repose sur la formation des responsables associatifs dans le domaine de la gouvernance. Cela leur permettra d'acquérir la responsabilité et les compétences nécessaires pour assurer et assumer leurs rôles et responsabilités, piloter efficacement leurs organisations et se positionner à la prise de décisions et au dialogue politique comme des interlocuteurs fiables des autres acteurs de la FAR.

Les jeunes ruraux désirent apprendre un métier qui leur permettra de s'installer et de pratiquer une Agriculture performante et durable. Les jeunes, tout comme les exploitants agricoles, recherchent des conseillers compétents qui les aideront à mieux conduire leurs exploitations, à gérer leurs activités de production et de transformation et à innover.

Les établissements de formation doivent combler le manque important de formateurs professionnels qui allient les savoirs techniques aux compétences pédagogiques et andragogiques. A un autre niveau, est indispensable la constitution d'une masse critique de spécialistes en ingénierie de la formation aptes à analyser les besoins des secteurs d'activités et à les transformer en offre de formations adaptées aux besoins de l'économie.

Le renforcement de la formation de base des producteurs, et en particulier des jeunes ruraux, est donc une exigence première du développement. Ce renforcement devra systématiser des formations intégrant des aptitudes autres que techniques. Elles portent notamment sur le renforcement des aptitudes humaines, du comportement et de l'évolution des mentalités, de l'intégration des dimensions culturelles, du développement de l'esprit civique et de la citoyenneté, du leadership afin de former des professionnels responsables.

- ❖ **Dynamiser les exploitations Agricoles familiales.** 83% des 28 millions de malgaches résident en milieu rural et la grande majorité d'entre eux possède une exploitation Agricole familiale de plus ou moins petite taille. Madagascar n'est cependant pas autosuffisant sur le plan alimentaire. La productivité Agricole et la taille moyenne des exploitations restent faibles. En dépit d'un réel potentiel Agricole (diversité de milieux, disponibilité foncière, main-d'œuvre, etc.), l'érosion et la dégradation des sols et la raréfaction des ressources en eau, limitent la productivité. Le développement secteur Agricole devra donc se faire en préservant le capital naturel, grâce à une intensification écologique des pratiques, qui nécessitent des actions de formation.

3. PRINCIPALES PROBLEMATIQUES DE LA FAR

Pour relever les défis définis plus haut, la FAR doit répondre à plusieurs problématiques. Elles tiennent compte de l'évolution du contexte national et international depuis 2012, des effets de la pandémie du COVID-19, de l'impact du changement climatique, des nouvelles orientations politiques et stratégiques de développement à Madagascar (dont la PGE), de la progression des chantiers de la rénovation et des actions en cours en matière de régionalisation/décentralisation, de la persistance des besoins des acteurs ruraux et des jeunes en quête d'opportunités. Les préoccupations portent sur les points suivants :

- 1) Comment, de manière pratique, se doter des capacités à former une masse critique d'entrepreneurs Agricoles qualifiés en relevant le défi de la formation de masse, et en tenant compte des niveaux d'instruction de la majorité des jeunes ruraux et des producteurs, des coûts élevés de formation et de la qualité/quantité des ressources humaines disponibles ?
- 2) Dans quelle mesure le dispositif actuel est-il adapté à la demande, aux besoins du milieu productif et aux spécificités territoriales de l'Agriculture malgache ?
- 3) Quels dispositifs et types de formations professionnelles initiales, continues, diplômantes, professionnalisantes et certifiantes pour la formation des producteurs et des jeunes, à mettre en place ?
- 4) Quelles orientations nouvelles donner à la SNFAR pour tenir compte de l'évolution des besoins (agriculture familiale, agribusiness, innovations technologiques, incubateurs, mécanisation agricole, développement des filières porteuses, etc.) ?
- 5) Quelles sont les orientations nationales sur lesquelles la nouvelle stratégie doit se référer en lien avec les priorités à donner à la FAR et aux objectifs de développement du pays ?
- 6) Quelles orientations nouvelles donner à la SNFAR pour tenir compte du changement climatique ?
- 7) Quels sont les mécanismes appropriés pour l'accompagnement post-formation et l'installation des jeunes formés (auto-emploi, entrepreneuriat, agribusiness) ?
- 8) Comment développer au mieux les synergies entre les acteurs et les interventions FAR ?
- 9) Quel dispositif d'ingénierie de formation et de formation des formateurs faut-il mettre en place et comment renforcer les capacités formatives des centres publics et privés ?
- 10) Comment assurer un financement durable du dispositif de FAR à Madagascar (facilitation de l'accès au financement Agricole, mise en œuvre du FDA et du FMFP, appui à l'installation des jeunes formés, fonds de garantie, ligne de refinancement, etc.) ?
- 11) Quels devraient être le rôle et le niveau d'implication de l'État et de ses structures rattachées et déconcentrées dans un dispositif rénové de la FAR et quels dispositifs et mécanismes les mieux adaptés pour assurer le pilotage et la coordination de la SNFAR ?
- 12) Quel sera le rôle assigné aux acteurs privés de la FAR, qui constituent la majorité des offreurs de FAR, quels cahiers de charges leur prescrire, quels appuis leur octroyer, quelles collaborations et complémentarités établir avec les structures de l'État ?
- 13) Comment renforcer et pérenniser les centres de formation publics et privés existants ?
- 14) Comment opérer la réglementation et la normalisation de la FAR à Madagascar pour assurer le contrôle de la qualité des formations ?
- 15) Comment améliorer la professionnalisation du secteur Agricole à travers la mise en place et le renforcement de l'ingénierie, la mise en place d'un système d'information et de communication agricole performant, le développement de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) pour les producteurs en exercice ?

4. PRINCIPES DE BASE DE LA SNFAR

4.1. Définir et délimiter le périmètre de la SNFAR

La FAR peut couvrir l'ensemble des domaines économiques du monde rural : agriculture, élevage, pêche, forêts, environnement, agro-industrie, hydraulique, infrastructures, artisanat rural, etc. Tous ces domaines sont complémentaires et peuvent s'adresser aux mêmes publics. La FAR peut donc concerner directement plusieurs départements ministériels pour autant que leurs rôles et attributions sont clarifiés pour garantir la cohérence et l'efficacité de la mise en œuvre.

Cependant, la SNFAR ne doit pas être confondue avec la Politique nationale de développement de l'Agriculture (AEPE) de Madagascar à laquelle elle n'a pas vocation à se substituer ou encore la politique de développement des espaces ruraux. Bien que les besoins soient importants, la SNFAR doit demeurer une « stratégie de formation ». Son périmètre sera circonscrit aux sous-secteurs agriculture, élevage, pêche, environnement, changement climatique et forêts. Cette délimitation permet de maximiser les chances d'atteindre des objectifs et des résultats réalistes et d'éviter l'erreur de la SNFAR 2012 de couvrir implicitement de très nombreux domaines.

4.2. Assurer la cohérence de la SNFAR avec les politiques et stratégies sectorielles

Les résultats de la SNFAR concourent à la réussite des politiques et stratégies sous sectorielles. Ainsi, les activités de la SNFAR participeront à l'atteinte des résultats de la Stratégie de Service aux Producteurs, axés sur le développement des formations aux métiers ruraux et sur le processus et la mise à l'échelle du conseil et de la vulgarisation Agricole. De la même manière, elles contribueront au renforcement des compétences et de la redevabilité mutuelle des acteurs de l'environnement et de la gestion des ressources naturelles, tel que défini dans les objectifs du PANEDD.

4.3. Promouvoir et développer l'intersectorialité

La SNFAR assurera une meilleure exploitation des synergies et complémentarités existantes ou des collaborations à créer ou à développer, vu la diversité des acteurs et des secteurs d'activités concernés. En particulier, quel que sera le montage institutionnel et l'ancrage ministériel adopté pour le pilotage et la coordination de la SNFAR, sera réalisée une implication effective des différents secteurs concernés directement par la FAR (AEPE) et une bonne coordination avec les autres secteurs. Ceci permettra de réaliser de nombreuses économies d'échelle, en évitant les doublons ou le fonctionnement « en silo ».

4.4. Veiller à l'inclusivité des parties prenantes

La mise en œuvre de la SNFAR veillera la prise en compte de toutes les catégories de bénéficiaires des actions de formation : jeunes filles et garçons en quête de formation et d'insertion dans les métiers Agricoles ; jeunes agripreneurs ; exploitants Agricoles en activité désireux de renforcer continuellement les compétences et leurs techniques de production ; opérateurs de formation (centres et dispositifs de formations publics et privés) ; formateurs et ingénieurs de formation ; agents des administrations du secteur Agricoles, projets et programmes de développement ; partenaires techniques et financiers ; secteur privé (organisations patronales et professionnelles, institutions de financement (banques et institutions de microfinance). L'implication de chacune des différentes parties prenantes dans les différents stades des actions (pilotage, coordination, mise en œuvre, suivi-évaluation) sera aussi définie en termes de rôles et responsabilités.

4.5. Assurer la qualité des actions et dispositifs de formation

Les dispositifs en charge de la mise en œuvre des actions de la FAR appliqueront progressivement des normes de qualité dans les formations dispensées : objectifs, contenus et modalités de leur mise en œuvre. Les autorités compétentes contrôleront, et le cas échéant, prendront les mesures idoines, pour assurer aux bénéficiaires l'accès à des formations de qualité et l'acquisition de compétences adaptées aux besoins de l'économie et aux défis liés à la lutte contre le changement climatique et la gestion des ressources naturelles, en particulier de la biodiversité.

4.6. Actualiser les méthodes de formation

Une attention particulière sera portée sur la mise en place d'un dispositif en faveur des méthodes à faibles coûts mais de qualité, permettant une réponse au défi de la formation de masse. Par ailleurs, les nouvelles technologies de l'information, de la communication et du numérique offrent d'intéressantes perspectives d'innovations qui seront expérimentées dans le cadre des méthodes de formation selon leur niveau d'accessibilité dans les différentes zones du pays. A cette fin, les exigences suivantes sont à considérer :

- ❖ **L'intégration de l'alphabétisation fonctionnelle dans la FAR.** L'alphabétisation fonctionnelle et/ou l'adoption de nouveaux outils de formation pour les analphabètes est un outil à développer pour un plus grand nombre de jeunes et de producteurs non scolarisés ou déscolarisés précoces, des producteurs et des exploitations Agricoles familiales, pour améliorer la productivité de leur activité en accédant de façon plus directe à l'information, aux innovations, au marché, ainsi qu'aux modes de gestion plus efficaces de leurs activités. La FAR doit intégrer, chaque fois que nécessaire, l'utilisation de l'alphabétisation fonctionnelle en milieu rural.
- ❖ **L'intégration des compétences de vie courante dans la FAR.** Les formations initiales, notamment pour les jeunes devront systématiser une dimension « culture générale et compétences de vie courantes », en plus des aspects techniques et entrepreneuriales. Ainsi, la masse critique de jeunes producteurs, futurs leaders paysans, formés sur ces aspects seront plus responsables et au fait des enjeux de développement durable, de préservation du patrimoine commun et de participation à la vie de la cité. Les formations intégreront ainsi des aptitudes humaines : comportement, mentalité, civisme, citoyenneté, gouvernance, participation, éducation financière, etc. et tiendront compte des aspects culturels et sociaux.
- ❖ **La prise en compte de la gestion durable des ressources naturelles et du développement durable,** à travers la préservation de l'environnement et la prise en compte des effets du changement climatique, en référence aux objectifs stratégiques définis par le PANEDD 2021-2030 de Madagascar.

4.7. Imprimer une vocation d'insertion professionnelle à la FAR

La FAR aura une vocation systématique d'insertion et/ou de développement professionnel des apprenants. Cette exigence nécessite la mise en place de services et de mécanismes adaptés pour l'information, le conseil et l'orientation, à l'issue de l'analyse des besoins de formation. La FAR contribuera ainsi à plusieurs dispositifs d'appui à l'insertion :

- Le développement de l'auto-emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes ;
- L'acquisition du réflexe d'autofinancement et la facilitation de l'accès au financement à travers l'intermédiation et l'orientation vers les structures de financement (banques et institutions de microfinance) ;
- La mise en place et l'animation d'incubateurs pour les jeunes entrepreneurs ;
- La facilitation de l'accès aux ressources : foncier, intrants agricoles, équipements, etc. ;
- L'accès à l'information commerciale et aux débouchés pour les produits.

5. STRUCTURE DE LA STRATEGIE NATIONALE DE LA FORMATION AGRICOLE RURALE

5.1. Vision

La vision de la nouvelle SNFAR est « Obtenir, à l’horizon 2035, un dispositif de Formation Agricole et Rurale performant et adapté aux défis actuels et futurs de la modernisation du secteur Agricole, dans sa diversité et ses spécificités et dans une approche de développement durable ».

5.2. Objectif global

L’objectif global de la SNFAR 2023-2035 est de « Développer le capital humain impliqué dans le secteur Agricole afin de promouvoir des générations de producteurs aptes à affronter les défis actuels et futurs ».

5.3. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de la SNFAR 2023-2035 sont les suivants

- ❖ **OS 1** : Renforcer le cadre et les capacités de soutien à la Formation Agricole et Rurale.
- ❖ **OS 2** : Développer les compétences des parties prenantes de la FAR.
- ❖ **OS 3** : Généraliser les mesures d’accompagnement des parcours d’insertion des jeunes formés dans le développement des activités Agricoles.
- ❖ **OS 4** : Assurer un mécanisme de financement adapté et soutenable de la FAR.

5.4. Résultats escomptés

Les résultats escomptés de la mise en œuvre de la SNFAR 2023-2035 sont :

- ❖ **R.1** : Le dispositif institutionnel de la formation Agricole et rurale est fonctionnel.
- ❖ **R.2** : Les capacités formatives nationales et régionales de la FAR sont renforcées.
- ❖ **R.3** : Les infrastructures et supports de formation sont améliorés.
- ❖ **R.4** : Le cadre réglementaire portant sur la mise en œuvre de la FAR est complété et appliqué.
- ❖ **R.5** : Les besoins de formation et de renforcement des capacités des parties prenantes sont satisfaits.
- ❖ **R.6** : Les formations développées intègrent des aptitudes humaines.
- ❖ **R.7** : Les effectifs et les capacités des personnels techniques et d’encadrement pour délivrer les appuis nécessaires à l’ensemble du système de la FAR sont renforcés.
- ❖ **R.8** : Les dispositifs d’accompagnement des parcours d’insertion des jeunes mis en place assurent des appuis adaptés à l’installation des jeunes formés.
- ❖ **R.9** : Un mécanisme d’accès aux facteurs de production favorise l’installation des formés.
- ❖ **R.10** : Un dispositif de financement adapté aux différents types de formations et à l’accompagnement pour l’insertion est mis en place de façon durable.
- ❖ **R.11** : Des ressources financières sont disponibles pour la mise en œuvre des projets des personnes formées.

5.5. Activités de la SNFAR

Les activités à réaliser pour atteindre chaque catégorie de résultats et réaliser les objectifs de la SNFAR sont décrites dans le tableau suivant

Tableau 1 : Structure des activités de la SNFAR 2023-2035

Vision : Obtenir, à l’horizon 2035, un dispositif de Formation Agricole et Rurale performant et adapté aux défis actuels et futurs de la modernisation du secteur Agricole, dans sa diversité et ses spécificités et dans une approche de développement durable.	
Objectif global : Développer le capital humain impliqué dans le secteur Agricole afin de promouvoir des générations de producteurs aptes à affronter les défis actuels et futurs.	
Objectif spécifique 1 : Renforcer le cadre et les capacités de soutien à la Formation Agricole Rurale.	
R.1 : Le dispositif institutionnel de la formation Agricole et rurale est fonctionnel	1. Clarifier les rôles et les responsabilités des parties prenantes de la FAR 2. Préciser des détails du mécanisme de pilotage technique et institutionnel de la SNFAR 3. Mettre en place un cadre de collaboration avec les réseaux de formation existants 4. Mettre en place une structure en charge de la formation au sein des ministères en charge de chaque secteur concerné par la FAR 5. Mettre en place un mécanisme de suivi-évaluation de la FAR 6. Mettre en place une plateforme numérique d’échange de données, de pratiques et d’expériences entre les acteurs FAR
R.2 : Les capacités formatives nationales et régionales de la FAR sont renforcées.	1. Réaliser un état des lieux des ressources humaines disponibles (formateurs, ingénieurs de la formation, conseillers pédagogiques, agents d’encadrement...) 2. Réaliser un plan de renforcement des capacités des ressources humaines 3. Capitaliser les outils disponibles sur la FAR (gestion, pédagogie, didactique, projet d’établissement, outils...) 4. Mettre en application des référentiels de formations existants 5. Élaborer des nouveaux référentiels à tous les niveaux et pour tous les métiers et développer les guides/manuels de formateurs/tuteur/maître de stage y afférents 6. Renforcer les capacités de pilotage, de suivi et évaluation, de coordination et d’échanges des plateformes/réseaux des acteurs de la FAR, comme FARMADA, en matière de FAR 7. Renforcer les capacités sectorielles (normes, personnel, logistique) de suivi et de contrôle de la qualité des formations dispensées 8. Instituer des inspecteurs pédagogiques endogènes FAR chargés d’assurer la qualité de la formation au sein de chaque secteur en partenariat avec le ministère en charge de l’enseignement technique et de la formation professionnelle 9. Promouvoir la relation entre la formation, la recherche, la vulgarisation et les expériences des acteurs et producteurs sur le terrain
R.3 : Les infrastructures et supports de formation sont améliorés.	1. Réaliser un état des lieux des infrastructures de formations existantes au niveau des régions et évaluer leurs besoins en matériels et équipements 2. Créer de nouveaux centres de formation répondant aux besoins des politiques sectorielles 3. Mettre en place un plan de réalisation, de valorisation, de réhabilitation et d’équipement des infrastructures publiques de formations en régions 4. Établir un programme de collaboration avec les OP, les exploitations locales et d’autres acteurs pour favoriser les formations pratiques (champs-écoles, visites, stages) 5. Construire et équiper de nouveaux bâtiments de formation selon les besoins exigés par l’application des référentiels (dont internat, restauration, atelier pédagogique, ...) 6. Appuyer la mise en place de plateaux techniques et d’exploitations pédagogiques au sein des CEFAR et les doter de moyens de transport, d’engins et de matériels Agricoles innovants
R.4 : Le cadre réglementaire portant sur la mise en œuvre de la FAR est complété et appliqué.	1. Élaborer les textes réglementaires régissant le dispositif FAR 2. Assurer l’agrément des établissements de FAR en partenariat avec le ministère en charge de l’enseignement technique et de la formation professionnelle 3. Élaborer un cadre réglementaire sur le mécanisme d’accompagnement à l’insertion des jeunes formés 4. Adopter un cadre réglementaire portant sur la certification, la valorisation et la reconnaissance des acquis de l’expérience dans la FAR

	5. Réglementer et renforcer le cadre institutionnel des stages en exploitations/fermes/entreprises Agricoles 6. Concevoir un cadre réglementaire dédié au dispositif de financement de la FAR
Objectif spécifique 2 : Développer les compétences des parties prenantes de la FAR.	
R.5 : Les besoins de formation et de renforcement des capacités des parties prenantes sont satisfaits	1. Identifier les besoins en qualifications du milieu productif 2. Évaluer les besoins en formation des parties prenantes de la FAR : jeunes, producteurs, formateurs, conseillers agricoles, techniciens et agents d'encadrement des ministères... 3. Réaliser les actions et programmes de formation initiale et à la carte des jeunes et des producteurs 4. Renforcer les capacités techniques, administrative et financière des gestionnaires et des formateurs des CEFAR 5. Évaluer les besoins en renforcement des capacités des OP et de leurs membres (responsables, leaders, techniciens) 6. Analyser les besoins en accompagnement à l'insertion professionnelle des jeunes 7. Identifier les besoins de formation liées aux filières prioritaires dans les différentes localités selon une approche territoriale 8. Capitaliser les expériences existantes en matière d'accompagnement et de conseil agricole au sens large 9. Renforcer les capacités d'animation et de conseil des « conseillers de proximité » (paysans relais, conseillers Agricoles, tuteurs, maîtres de stage) 10. Développer la formation continue des Agriculteurs
R.6 : Les formations développées intègrent des aptitudes humaines	1. Identifier et analyser les aptitudes humaines complémentaires aux formations auprès des OP, des nouvelles générations de producteurs en fonction des activités et des régions concernées 2. Évaluer les besoins en formations complémentaires ou sur les aptitudes humaines au bénéfice des jeunes 3. Informer et sensibiliser les acteurs à intégrer les aptitudes humaines complémentaires aux formations dans les activités des organisations professionnelles Agricoles et des chambres d'agriculture 4. Adapter les référentiels et les contenus de formation en tenant compte des niveaux d'instruction, de compétence et des aptitudes humaines des apprenants 5. Orienter les CEFAR et les autres dispositifs de FAR à développer des formations répondant aux besoins des producteurs et des politiques sectorielles 6. Mettre en place un système de communication permettant d'assurer la visibilité et la diffusion des informations sur la FAR auprès de tous les acteurs 7. Développer des formations en adéquation aux besoins identifiés et intégrant les aspects économiques, culturels et sociaux
R.7 : Les effectifs et les capacités des personnels techniques et d'encadrement pour délivrer les appuis nécessaires à l'ensemble du système de la FAR sont renforcés	1. Identifier et évaluer les besoins en effectifs et en renforcement de capacités des personnels techniques et d'encadrement liés à la FAR dans chaque secteur 2. Élaborer et mettre en œuvre des plans sectoriels de formation et renforcement de capacité des personnels liés à la FAR 3. Renforcer et/ou mettre en place des dispositifs de formation des personnels techniques et d'encadrement 4. Mettre en place des mesures d'accompagnement après la formation 5. Renforcer techniquement et quantitativement l'ENIFAR 6. Affecter les ressources humaines adéquates dans les secteurs selon les besoins identifiés
Objectif spécifique 3 : Généraliser les mesures d'accompagnement des parcours d'insertion des jeunes formés dans le développement des activités Agricoles.	
R.8 : Les dispositifs d'accompagnement des parcours d'insertion des jeunes mis en place assurent des appuis adaptés à l'installation des jeunes formés.	1. Capitaliser les acquis de chaque secteur en termes d'accompagnement des parcours d'insertion des jeunes formés 2. Développer un mécanisme d'accompagnement des parcours d'insertion adaptée aux jeunes formés et aux exigences des ménages et du marché 3. Soutenir les projets des jeunes et leur accès aux facteurs de production (terre, kit d'installation, semences, intrants, cheptels...) et à la commercialisation. 4. Appliquer un mécanisme approprié d'accompagnement et de suivi des projets des jeunes 5. Effectuer un plaidoyer auprès des organismes (PTF/ État) pour l'appui à l'insertion et à l'installation des jeunes formés 6. Informer et sensibiliser les jeunes sur la vie associative et le réseautage au cours de la formation et pour la création et/ou l'intégration des coopératives et leur participation à la gouvernance des OP

	7. Mettre en place les modalités d'accueil et de facilitation de l'insertion professionnelle des jeunes formés au sein des OP 8. Renforcer les capacités humaines, techniques et matérielles des structures (OP et CEFAR) dans le domaine de l'accompagnement post-formation et du suivi de l'installation des jeunes formés 9. Opérationnaliser les cellules d'appui à l'orientation et à l'insertion des jeunes formés au sein des CEFAR et des OP 10. Mettre en place un mécanisme de concertation pour favoriser le réseautage des acteurs à tous les niveaux 11. Développer des partenariats avec le secteur privé et les organismes d'appui pour l'installation des jeunes formés 12. Cartographier les étapes des différents parcours professionnels des jeunes (de l'orientation jusqu'à l'installation et la gestion de carrière)
R.9 : Un mécanisme d'accès aux facteurs de production favorise l'installation des formés.	1. Mettre en place une structure au sein des OP pour faciliter l'accès aux facteurs de production et l'intermédiation avec les dispositifs d'accompagnement (« guichets agricoles », FDA, projets et programmes) 2. Faciliter la mise à disposition des jeunes sortants de CEFAR des terrains agricoles
Objectif spécifique 4 : Assurer un mécanisme de financement adapté et soutenable de la FAR.	
R.10 : Un dispositif de financement adapté aux différents types de formations et à l'accompagnement pour l'insertion est mis en place de façon durable.	1. Créer un groupe de réflexion multi sectoriel pour la mise en place d'un dispositif de financement adapté 2. Budgétiser la SNFAR 3. Effectuer un plaidoyer auprès de l'État et des PTF pour le financement de la FAR et des CEFAR 4. Évaluer les besoins en financement des CEFAR sur la base de leurs projets d'établissement 5. Proposer un mécanisme de financement approprié de l'accompagnement (ligne de crédit Agricole, <i>Basket fund</i>, fonds de garantie, fonds de bonification de taux d'intérêt, apports des bénéficiaires, prélèvement sur la vente de produits agricoles à l'exportation, etc.) 6. Concevoir un mécanisme de financement adapté aux projets des jeunes 7. Définir un mécanisme de participation des jeunes producteurs au financement des actions de formation
R.11 : Des ressources financières sont disponibles pour la mise en œuvre des projets des personnes formées.	1. Inscrire le financement de la SNFAR au budget national 2. Identifier les partenaires techniques et financiers et les institutions financières susceptibles de contribuer au financement de la SNFAR 3. Mettre en place un fonds pérenne destiné à la formation et à l'accompagnement à l'installation des bénéficiaires des formations 4. Faciliter la recherche et la mise en place de financement d'actions spécifiques de formation correspondant aux besoins des parties prenantes

6. PLAN DE MISE EN ŒUVRE DE LA SNFAR

La SNFAR sera réalisée à travers son Plan de mise en œuvre opérationnel (PMO). Les activités principales de ce plan sont définies dans la chaîne des résultats décrite au chapitre 5. L'identification de ces activités a été réalisée selon une démarche inclusive et participative, dite de co-construction, avec les contributions de toutes les parties prenantes, lors d'ateliers de planification.

Un travail de budgétisation et de programmation dans le temps de ces activités sera mené pour compléter le PMO et faciliter sa réalisation.

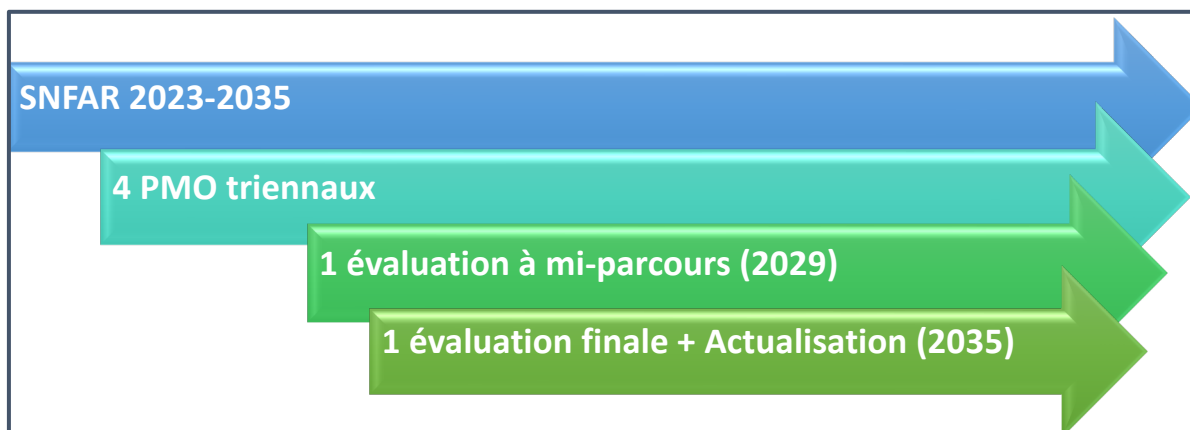
6.1. Calendrier de mise en œuvre des activités

La SNFAR 2023-2035 est élaborée pour une période de 12 ans (2023-2035) et sera mise en œuvre selon le schéma ci-dessous :

- Une stratégie sur 12 ans ;
- 4 plans de mise en œuvre triennaux ;
- 1 évaluation à mi-parcours : Le MINAE et les ministères concernés par la FAR, conviendront du principe et du format d'une évaluation à mi-parcours en 2029. Cette évaluation pourra être externe ou réalisée sous forme d'autoévaluation. Dans les deux cas il s'agira de mesurer le chemin parcouru,

- les résultats atteints et procéder aux ajustements et rectifications nécessaires ;
- 1 évaluation finale : l'exercice d'évaluation à la fin de la période permettra de réaliser le bilan et de procéder à l'actualisation de la stratégie.

Figure 1 : Calendrier de mise en œuvre de la SNFAR



6.2. Dispositif de pilotage et d'ancrage institutionnel

La mise en œuvre de la SNFAR concerne une multitude de parties prenantes. Leur mobilisation exige une définition claire des rôles et responsabilités¹ de chaque acteur ou groupe d'acteurs et des modalités d'interaction entre eux, par rapport à leur position institutionnelle.

Les ateliers d'élaboration du Plan de mise en œuvre de la SNFAR 2023-2035 ont permis de clarifier et stabiliser le dispositif le plus approprié, de façon consensuelle. Considérant que la SNFAR est une politique publique, chaque ministère sectoriel met en œuvre, de façon autonome, ses actions spécifiques de FAR pour son sous-secteur. Le pilotage stratégique et la coordination de la SNFAR seront assurés, de manière interministérielle entre les secteurs concernés, sous le leadership du ministère en charge de l'Agriculture.

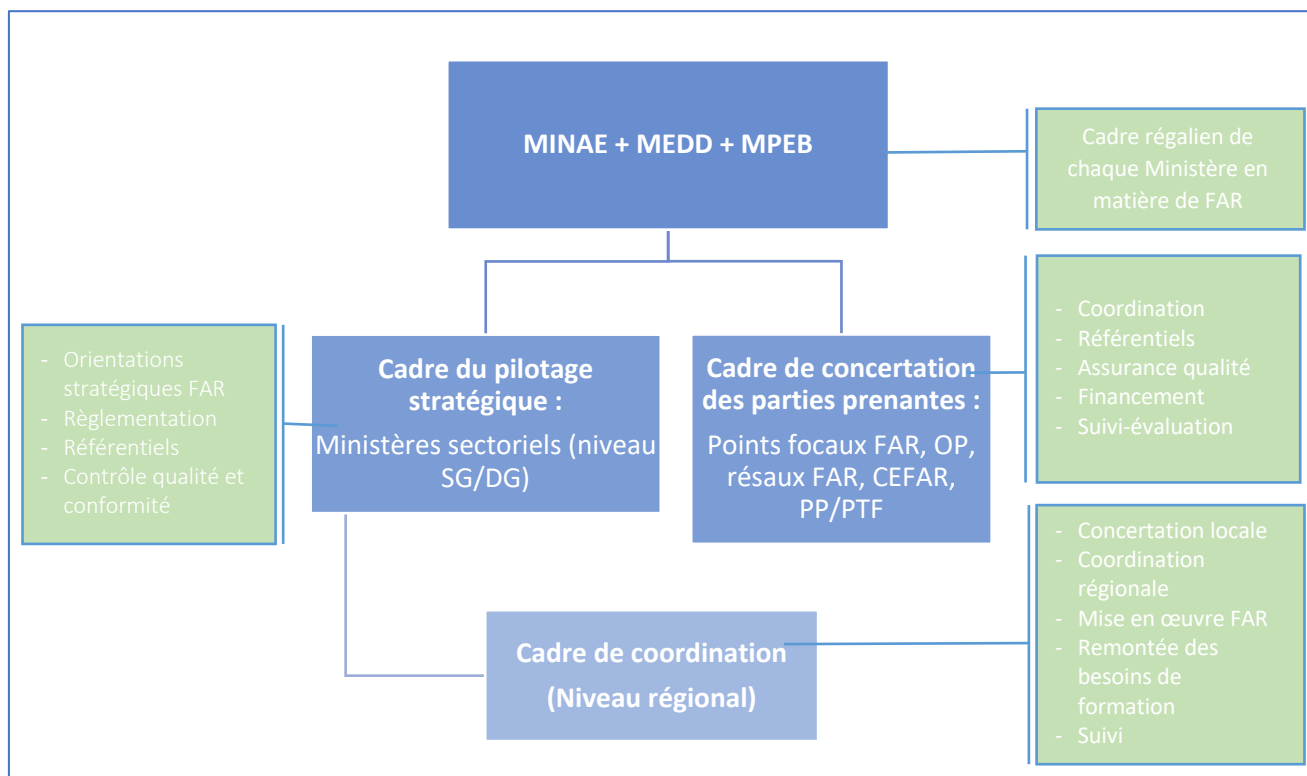
Chaque ministère concerné disposera d'un Comité technique interne ou d'un point focal. Ce comité sera partie prenante d'un **Cadre de pilotage stratégique**, avec l'implication étroite des réseaux d'offreurs de formation et du ministère en charge de la formation technique et professionnelle, responsable de la certification. Ce cadre de pilotage est l'instance suprême de pilotage et de coordination nationale de la SNFAR. Le secrétariat des travaux de ce Cadre stratégique sera assuré par le ministère en charge de l'agriculture et de l'élevage.

Sur un plan opérationnel, un **Cadre de concertation national** regroupera toutes les parties prenantes, y compris les représentants des OPF, du TTMN et des CEFAR. Il se réunira à un rythme défini par le Cadre de pilotage stratégique, pour discuter régulièrement de toutes les questions relatives à la mise en œuvre de la SNFAR.

Le dispositif de pilotage et de coordination sera déconcentré et décliné au niveau régional. Le CRFAR rentre dans le cadre de la décentralisation et sera donc placé sous le lead de la Région dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage régionale du développement du territoire et en particulier de la FAR. Les STD concernés par la FAR en sont membres et apportent les éléments techniques.

¹ Voir le rôles et responsabilités des acteurs dans le Tableau 2.

Figure 2: Schéma du dispositif institutionnel



6.3. Définition des rôles et responsabilités des acteurs

La coordination efficace des actions de la FAR dépend d'une bonne précision des rôles, des responsabilités et du positionnement stratégique et/ou opérationnel de chaque groupe d'acteurs. Le tableau suivant décrit les propositions de rôles devant assurer une mise en œuvre cohérente avec le plan de développement des Régions.

Tableau 2 : Rôles et responsabilités des acteurs

Acteurs	Rôles et responsabilités
État : ministères sectoriels concernés (AEPE, ETPF, Artisanat, autres selon les sujets)	- Concevoir et valider la SNFAR - Piloter le système national de FAR - Assurer le suivi et le contrôle de la mise en œuvre de la SNFAR
Professionnels Agricoles : Chambre d'Agriculture, Organisations paysannes, Secteur privé Jeunes formés	- Analyser et diffuser les besoins de formation - Participer au pilotage et à la coordination des actions - Suivre et évaluer le dispositif post-formation - Participer à la planification stratégique - Informer, sensibiliser et vulgariser la SNFAR - Assurer l'intermédiation et être l'interlocuteur des autres acteurs - Participer à l'élaboration des référentiels de formation - Assurer le plaidoyer pour la promotion de la FAR

Acteurs	Rôles et responsabilités
	- Mobiliser des ressources pour le financement des formations et les projets des bénéficiaires - Contribuer au financement de la SNFAR - Contribuer à l'analyse et à l'expression des besoins et demande de FAR - Représenter et défendre la vision de la profession dans la SNFAR et les actions - Établir les accords de partenariat portant sur la gestion des débouchés pour les produits Agricoles - Assurer le suivi et l'accompagnement post-formation
Structures et Centres de formation, Institutions de recherche agronomique, réseaux FAR	- Participer au suivi-coordination-évaluation de la mise en œuvre de la SNFAR - Réaliser les formations des formateurs et encadreur - Adapter l'offre à la demande de FAR et de professionnalisation des Agriculteurs et des autres bénéficiaires - Contribuer à l'évaluation et à l'adaptation du dispositif de FAR - Participer à l'information, orientation, sensibilisation sur les actions FAR - Assurer la formation des producteurs en exercice et jeunes apprenants - Participer à la communication et diffusion de la SNFAR - Assurer le suivi-accompagnement post-formation - Participer à l'élaboration et à la diffusion des référentiels - Chercher les réponses aux problèmes techniques d'adaptation au changement climatique
Collectivités locales et Communautés de base	- Cogérer les dispositifs relevant de leur ressort territorial, - Animer les cadres de concertation des différents acteurs au niveau régional et local - Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes opérationnels pour le développement du dispositif de FAR - Exprimer les besoins en matière de FAR au regard des contraintes et des potentialités spécifiques et des orientations économiques - Contribuer au financement de la FAR
Partenaires techniques et financiers, Projets et programmes, ONG	- Appuyer à la mise en œuvre technique et financière de la SNFAR - Participer au dialogue politique avec le Gouvernement pour la rénovation et l'adaptation de la FAR - Développer les projets et programmes d'appuis aux dispositifs de la FAR

6.4. Plan de communication, de plaidoyer et de diffusion

La SNFAR doit être bien connue par ses parties prenantes, en particulier les producteurs en exercice et futurs producteurs, ainsi que par la population, notamment rurale. Elle doit par conséquent disposer d'un plan de communication stratégique et institutionnelle (au niveau de l'État et de ses partenaires techniques et financiers) et opérationnelle (au niveau des CEFAR et OPF et de toutes les autres parties prenantes). Elle comportera des dispositions pratiques pour sa meilleure diffusion. C'est à ce titre qu'une version synthétique en malgache de la SNFAR sera produite et diffusée.

La SNFAR sera portée par les professionnels Agricoles, notamment les organisations paysannes et la Tranoben'ny Tantsaha Mpamokatra. Elle fera l'objet d'un plaidoyer permanent par ces acteurs pour son soutien par l'État et les partenaires techniques et financiers. A cet effet, des argumentaires et des documents de proposition seront élaborés avec l'accompagnement éventuel, de ces acteurs à leur demande.

6.5. Mécanismes de mobilisation de ressources pour le financement

Autant les besoins de financement de la SNFAR sont importants et dépasseront certainement les capacités actuelles du budget national malgache, autant les sources de financement potentiel sont variées. Les Comités techniques et les membres du comité de pilotage devront donc les identifier de manière exhaustive, y compris les contributions des bénéficiaires, dans le cadre des activités contribuant aux Résultats 10 et 11. Seront à définir toutes les sources permettant non seulement de financer les actions de la FAR, mais également d'assurer le financement des dispositifs d'accompagnement des parcours d'insertion (installation des jeunes formés et développement des activités des producteurs en activité). Les acteurs définiront également les modalités pratiques de l'utilisation des ressources à mobiliser.

6.6. Mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation

Un mécanisme approprié de suivi de la mise en œuvre des activités sera mis en place. Il permettra de suivre le niveau de mise en œuvre des activités et surtout de mesurer la progression vers l'atteinte des résultats. Le mécanisme devra ainsi permettre de rectifier, ajuster et réorienter, le cas échéant, en fonction de l'évolution du contexte (international, national, régional) et de l'évolution des besoins des producteurs et des stratégies nationales concernant le développement Agricole.

Le nombre, la formulation finale ainsi que les valeurs de référence et les valeurs cibles des indicateurs objectivement vérifiables des objectifs et des résultats seront fixés plus tard en concertation avec les parties prenantes. Ils permettront de mesurer régulièrement, qualitativement et quantitativement les progrès accomplis.

La mise en œuvre devra en outre être régulièrement évaluée, selon un rythme et des modalités à définir, par les parties prenantes lors des ateliers. Comme mentionné plus haut, deux évaluations sont prévues : une évaluation à mi-parcours en 2029 et une évaluation finale en 2035. Cette dernière proposera la suite à donner à la stratégie : poursuite avec ou sans ajustement ou intégration dans d'autres stratégies ou politiques.

Les termes de référence de ces évaluations seront respectivement préparés et adoptés en 2028 et 2034. Les évaluations se baseront sur les cinq (5) critères suivants : pertinence de la stratégie par rapport aux problèmes et besoins des producteurs et du secteur Agricole, l'efficacité et l'efficience des actions et des processus, la durabilité des acquis et les impacts sur le développement de l'Agriculture (AEPE).

6.7. Facteurs clés de succès de la mise en œuvre de la SNFAR

Tirant les leçons du bilan de la mise en œuvre de la SNFAR 2012 et s'inspirant des bonnes pratiques de plusieurs pays africains, il apparaît nécessaire de tenir compte des facteurs essentiels à la réussite de la mise en œuvre de la nouvelle SNFAR. Ces facteurs sont essentiels mais pas suffisants ni exhaustifs.

Les facteurs de succès sont formulés sous la forme de recommandations en l'endroit des acteurs en charge de la mise en œuvre de la stratégie, en particulier, les ministères AEPE. Ils permettent implicitement de porter une attention particulière aux risques liés à leur non prise en compte pour une SNFAR répondant aux attentes des populations rurales.

- 1) Veiller à une approche participative inclusive des acteurs clés et à l'appropriation de la SNFAR par les différents acteurs de la FAR.
- 2) En prélude à la mise en œuvre de la stratégie, veiller à disposer de données de base fiables sur le secteur Agricole et rural, à travers la réalisation d'un diagnostic complet des dispositifs de la FAR.
- 3) Adopter une approche systémique et intégrée du développement de la FAR, prenant en compte l'ensemble de ses dimensions et des acteurs impliqués.

- 4) Assurer une forte mobilisation des différentes parties prenantes et particulièrement des organisations professionnelles au sein des instances de pilotage, de concertation, de coordination et de suivi-évaluation.
- 5) Rechercher une forte implication des structures étatiques (au niveau national et régional), des projets et programmes de développement et des partenaires techniques et financiers, afin d'obtenir une forte adhésion et identifier les sources de financement nécessaires à la mise en œuvre de la SNFAR.
- 6) Mobiliser les ressources nécessaires auprès des acteurs clés (État, projets et programmes, PTF, OP, secteur financier) et institutionnaliser un dispositif de financement pérenne et soutenable pour l'opérationnalisation de la SNFAR, pour la mise en œuvre des activités de la FAR et le financement des activités agricoles (producteurs et installation des jeunes formés).
- 7) Doter la SNFAR d'un plan de mise en œuvre décliné en plans d'actions annuels, afin de disposer d'une feuille de route assurant une mise en œuvre rationnelle de la stratégie.
- 8) Mettre en place les mesures d'accompagnement de la FAR pour :
 - Veiller au rayonnement du dispositif FAR : au regard de l'importance des besoins auxquels elle s'adresse, la FAR est un levier important pour le développement de l'Agriculture malgache, et par conséquent de son développement économique et social. La SNFAR devra donc bénéficier d'une bonne reconnaissance et valorisation dans le pays. Cela passera par une stratégie de communication incluant la sensibilisation, le plaidoyer et la diffusion.
 - Rénover et adapter en permanence le dispositif FAR : les acteurs de la mise en œuvre de la FAR, en particulier les organisations paysannes, le secteur privé et les centres de formation agricoles devront mettre en place un dispositif de veille stratégique permettant de rester en alerte sur les évolutions du contexte national et international, ainsi que sur les bonnes pratiques des autres pays afin d'adapter en permanence la FAR aux besoins réels et évolutifs du monde rural.
 - Garantir la pratique de la FAR par l'attribution de terre agricole aux jeunes formés et au financement de leur projet professionnel.