

Mémoire de Master : Ingénierie de
la formation agricole et rurale
2022-2023

**ANALYSE DE PERFORMANCES D'UN DISPOSITIF D'INCUBATION
DES JEUNES EN AGRICULTURE ET AGRO-INDUSTRIE FACE A
L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL CAS DE MADAGASCAR**

Présenté par : SOAMAZAVA Sandrine Emilià

Date : 31 Octobre 2023

Devant le Jury composé de :

ABDOU KHADRE FALL, Président du Jury

SYLVAIN AGBANGLANON, Examineur

BETTY WAMPFLER, Encadrant

BENOIT BERGER, CoEncadrant

Mémoire de Master : Ingénierie de
la formation agricole et rurale
2022-2023

**ANALYSE DE PERFORMANCES D'UN DISPOSITIF D'INCUBATION
DES JEUNES EN AGRICULTURE ET AGRO-INDUSTRIE FACE A
L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL CAS DE MADAGASCAR**

Présenté par : SOAMAZAVA Sandrine Emilia

Date : 31 Octobre 2023

Devant le Jury composé de :

ABDOU KHADRE FALL, Président du Jury

SYLVAIN AGBANGLANON, Examineur

BETTY WAMPFLER, Encadrant

BENOIT BERGER, CoEncadrant

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
PARTIE 1 : CADRE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE	3
1.1. Problématique.....	3
1.2. Objectifs de l'étude	3
1.3. Pistes de réflexions.....	3
1.4. Cadre théorique et conceptuel	4
1.4.1. Incubation d'entreprise	4
1.4.2. Analyse de Performance et effet de dispositif d'incubation d'entreprise	6
1.4.3. Notion de jeunesse	8
1.4.4. Entrepreneuriat :	8
1.4.5. Agribusiness :	9
1.4.6. Ecosystème entrepreneurial	10
1.4.7. Facteurs favorables au développement de l'entrepreneuriat.....	11
1.5. Présentation de la zone d'étude	13
1.5.1. Climats et zones agroécologiques de Madagascar	13
1.5.2. Situation Economique.....	13
1.6. Démarche méthodologique.....	15
1.6.1. Documentation :	15
1.6.2. Collecte des données :	15
1.6.3. Analyse et traitement des données	17
1.6.4. Limites de travail.....	17
PARTIE 2 : RESULTATS ET DISCUSSIONS	18
2.1. Le dispositif d'incubation	18
2.1.1. Performance interne.....	18
2.1.2. Performance relative : Satisfaction des incubés	26
2.1.3. Performance Externe : Interaction du programme avec les différents acteurs.....	27
2.2. Facteurs limitant la viabilité des installations des agripreneurs post-incubation.....	27
2.2.1. Catégorie socio-professionnelle des Agripreneurs	27
2.2.2. Difficultés rencontrées selon le type des entreprises des Agripreneurs.....	29
2.3. L'écosystème entrepreneurial.....	36
2.3.1. Marché.....	36
2.3.2. Financement.....	38
2.3.3. Le capital Humain	39
2.3.4. Politiques	40
2.3.5. Culture entrepreneuriale.....	41
2.3.6. Accompagnement	41
PARTIE 3 : PROPOSITIONS POUR L'ACTION	43
3.1. Amélioration de critères de sélection et processus de recrutement.....	43
3.2. Renforcement de la Formation et accompagnement.....	44
3.3. Amélioration de l'adéquation programme d'incubation et écosystème entrepreneurial.....	46
3.4. Amélioration de posture d'accompagnement des coachs et mentors.....	47
3.5. Amélioration du mécanisme de financement.....	47
3.6. Création de l'environnement favorable au développement de l'entrepreneuriat agricole	48
CONCLUSION	49
BIBLIOGRAPHIE	50



REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements les plus sincères aux personnes et organisations suivantes qui ont grandement contribué à la réalisation de ce mémoire :

- Madame Betty WAMPFLER, et Monsieur Benoît BERGER mes encadrants pour leur précieux accompagnements tout au long de l'élaboration de ce mémoire
- À Monsieur ABDOU KHADRE FALL et Monsieur SYLVAIN AGBANGLANON qui ont accepté de présider et d'examiner mon mémoire avec toute leur expertise ;
- Les enseignants de MIFAR pour la formation de qualité dispensées ;
- À Monsieur DELPHIN RANDRIAMIHARISOA, dont les conseils avisés ont enrichi cette recherche ;
- Le Réseau international FAR et FARMADA pour leur appui inestimable ;
- Le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage de Madagascar, ainsi que le programme RINDRA de l'Union Européenne et PEJAA pour leur soutien précieux ;
- Toutes les personnes interviewées, qui ont généreusement partagé leurs informations pour enrichir cette étude ;
- Les étudiants de la 1ere promotion MIFAR, avec qui j'ai eu des échanges fructueux de connaissances et d'expériences ;
- Ma famille et mes amis pour leur soutien indéfectible et leurs encouragements.



RESUME

L'emploi des jeunes constitue un défi majeur pour Madagascar. Chaque année, 300 000 jeunes cherchent à trouver de l'emploi sans pour autant y parvenir¹. Pour faire face à cette situation, vu la potentialité agricole du pays, le programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes en Agriculture et Agro-Industrie dans lequel cette étude a été réalisée a mis en place trois centres incubateurs à l'EFTA Analamalotra, au FIFAMANOR Antsirabe et au SEFAFI Fihaonanana Vohipeno. Mis en œuvre depuis 2018, ce programme a été conçu pour accompagner les jeunes diplômés sans emploi à se lancer dans l'entrepreneuriat agricole. Mais, malgré les formations et l'encadrement apportés, seulement 35 % des entreprises agricoles créées après l'incubation restent opérationnelles après deux années d'installation. La problématique centrale de cette étude s'articule autour de l'efficacité du processus d'incubation dans la réussite de l'installation des Agripreneurs au sein de l'écosystème entrepreneurial, d'où la question centrale de cette étude « **Comment ce processus influence-t-il le déploiement et la pérennisation des entreprises agricoles créées ?** ». L'objectif de cette étude est d'analyser les performances d'un dispositif d'incubation des jeunes en Agribusiness² afin d'améliorer le succès des entreprises des Agripreneurs incubés. La documentation et les entretiens auprès des 60 acteurs de l'écosystème entrepreneurial ont permis d'obtenir des informations permettant d'alimenter les résultats de cette étude. Ces derniers révèlent que le processus d'incubation adopté est pertinent mais nécessite des améliorations. Des lacunes sont constatées au niveau du pilotage du projet, de la conduite de la formation et d'accompagnement durant et après l'incubation. L'accompagnement est insuffisant pour développer la capacité des Agripreneurs à faire face à l'hostilité de l'environnement dans lequel ils évoluent. Au-delà de l'attention portée aux contenus de la formation dispensée il devient impératif pour les centres incubateurs de rechercher une adéquation entre programme d'incubation, système productif et écosystème entrepreneurial. Il est important de susciter les Agripreneurs à réaliser l'analyse réflexive de leurs situations professionnelles et le partage d'expériences entre pairs. Force est de constater que la réussite des entreprises ne dépend pas seulement des centres incubateurs mais de plusieurs facteurs. Ainsi, le renforcement de la synergie d'actions entre les acteurs de l'écosystème entrepreneurial peut contribuer à la création d'un environnement favorable au développement de l'entrepreneuriat agricole de Madagascar.

Mots clés : entrepreneuriat, incubation, Agripreneurs, agribusiness, écosystème entrepreneurial, synergie, formation, accompagnement, adéquation.

¹ Stratégie Nationale de Formation Agricole et Rurale de Madagascar 2023-2035

² **Agribusiness** : ensemble des activités économiques relatives à la production, la transformation et la commercialisation des produits issus des chaînes de valeur en agriculture.



ABSTRACT

Youth employment constitutes a major challenge for Madagascar. Every year, 300,000 young people try to find work without succeeding. To deal with this situation, given the agricultural potential of the country, the enable youth program in which this study was carried out has set up three incubator centers at EFTA Analamalotra, at FIFAMANOR Antsirabe and SEFAFI Fihaonanana Vohipeno. Implemented since 2018, this program was designed to support young unemployed graduates to launch into agricultural entrepreneurship. But, despite the training and supervision provided, only 35% of agricultural businesses created after incubation remain operational after two years of installation. The central problem of this study revolves around the effectiveness of the incubation process in the successful establishment of Agripreneurs within the entrepreneurial ecosystem, hence the central question of this study "**How does this process influence the deployment and sustainability of the agricultural businesses created?**". The objective of this study is to analyze the performance of a youth incubation system in Agribusiness as a strong link in the entrepreneurial ecosystem in the success of incubated Agripreneurs. Documentation and interviews with 60 actors in the entrepreneurial ecosystem made it possible to obtain information to feed the results of this study. These reveal that the incubation process adopted is relevant but requires improvement. Gaps are noted in terms of project management, training and support during and after incubation. Support is insufficient to develop the ability of Agripreneurs to cope with the hostility of the environment in which they operate. Beyond the attention paid to the content of the training provided, it becomes imperative for incubator centers to seek a balance between the incubation program, the productive system and the entrepreneurial ecosystem. It is important to encourage Agripreneurs to carry out reflective analysis of their professional situations and share experiences among peers. It is clear that the success of businesses does not depend only on incubator centers but on several factors. Thus, strengthening the synergy of actions between actors in the entrepreneurial ecosystem can contribute to the creation of an environment favorable to the development of agricultural entrepreneurship in Madagascar.

Keywords: entrepreneurship, incubation, Agripreneurs, agribusiness, entrepreneurial ecosystem, synergy, training, support, adequacy.



LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ACR	Association des Chrétiens Responsables
AGB	Agribusiness Développeur
BIT	Bureau International du Travail
CAF	Comptable Administratif et Financier
CAFPA	Centre d'Appui et de Formation Professionnelle Agricole
CEERE	Club Entrepreneurs Etudiants du Rendez-vous des Entrepreneurs
CEP	Cellule d'Exécution de Projet
CI	Centre incubateur
CN	Coordonnateur National
CNA	Coordonnateur National Adjoint
COS	Comité d'Orientation et de Suivi
EFTA	Ecole de Formation de Techniciens Agricoles
ENEMPSI	Enquête Nationale sur l'Emploi et le Secteur Informel
FAO	Food and Agriculture Organisation
FDA	Fonds de Développement Agricole
FIFAMANOR	Fiompiana Fambolena Malagasy Norveziana
FMFP	Fonds Malagasy de Formation Professionnelle
FMI	Fonds Monétaire International
FERT	Formation pour l'Epanouissement et le Renouveau de la Terre
GEM	Groupement des Entreprises de Madagascar
LPAEP	Lettre de Politique de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MECI	Ministère de l'Economie de Commerce et de l'Industrie
MINAE	Ministère de l'Agriculture et l'Elevage
MVP	Produit Minimal Viable
NEET	Not in Employment Education or Training
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement économique
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
OIT	Organisation Internationale du Travail
PDDAA	Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture en Afrique
PEJAA	Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes en Agriculture et Agro-industrie
PEM	Plan Emergence de Madagascar
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNEFP	Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
PNIA	Programme National d'Investissement Agricole
PROJERMO	Projet des Jeunes Entreprises dans les Moyen Ouest
PSAEP	Programme Sectoriel Agriculture, Elevage, Pêche
RAF	Responsable Administratif et Financier
RCOMM	Responsable Communication
RI	Responsable Incubation
RPM	Responsable Passation des Marchés
RPROD	Responsable Production
RSE	Responsable Suivi et Evaluation
SADC	Southern Africa Development Community
SEFAFI	Sekoly momban'ny Fambolena sy Fiompiana
SNDR	Stratégie Nationale de Développement de l'Entrepreneurial Rural
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication



LISTES DES FIGURES

Figure 1: Grille d'analyse de performance du centre incubateur	7
Figure 2: Grille d'analyse d'effet de dispositif d'installation des jeunes en agriculture	7
Figure 3: Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial	10
Figure 4: Domaine de l'écosystème entrepreneurial selon Isenberg (2011)	11
Figure 5: Condition pour l'installation durable des jeunes dans le secteur agricole	12
Figure 6: Carte de localisation de Madagascar	13
Figure 7: Dispositif d'incubation.....	18
Figure 8: Processus d'incubation.....	20
Figure 9: Satisfaction des incubés	26
Figure 10: Motivation et persévérance des Agripreneurs suivant la situation matrimoniale	27
Figure 11: Domaine d'études des Agripreneurs.....	28
Figure 12: Difficultés rencontrées par les Agripreneurs selon le type d'entreprise	32
Figure 13: Canaux de distribution et acteurs de marché	36
Figure 14: Processus de recrutement proposé	44
Figure 15: Processus d'incubation proposé	46

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Acteurs interviewés.....	16
Tableau 2: Réalisations techniques.....	25
Tableau 3: Effectif moyen de cheptel selon les espèces.....	29
Tableau 4: Estimation de GAP de la demande des produits sur les marchés mondiaux en 2020.....	37

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien	II
Annexe 2 : Aperçu global du programme PEJAA	XIII
Annexe 2 : Processus de recrutement des jeunes	IX
Annexe 3 : Modules développés durant l'incubation	XI



INTRODUCTION

Essentiellement agricole, Madagascar reste confronté aux défis d'assurer l'emploi aux jeunes et la sécurité alimentaire à sa population. Pourtant, l'espace rural Malagasy offre d'énormes capacités pour produire une large gamme de produits à la fois tropicaux et tempérés grâce à la diversité pédoclimatique de l'île. Ce pays dispose de 36 millions d'ha de terres cultivables dont 3 millions d'ha seulement sont exploitées (EDBM, 2021). Plusieurs raisons en sont les causes de cette situation. La mécanisation agricole, est faiblement adoptée par les producteurs, faute de moyens. La pression exercée sur les terres cultivables est forte, rendant ainsi difficile la création de nouvelles exploitations agricoles. L'accès à la formation, au financement, et aux marchés équitables est limité. En plus, Madagascar subit des impacts négatifs du changement climatique. En aval, les activités de transformation des produits Agricoles ne répondent pas aux exigences de qualité d'un marché international concurrentiel. Elles souffrent d'une insuffisance technologique et énergétique, d'une obsolescence des outils, matériels et équipements, d'une méconnaissance des règles et procédures de normalisation et de commercialisation des produits (MEETFP, 2015). Malgré ces difficultés, le secteur agricole est l'un des secteurs à fort potentiel qui peut être très bénéfique aux jeunes. Il est perçu comme un gisement d'opportunités d'emplois et d'affaires. Un marché intérieur de consommation en pleine expansion et de nouveaux besoins en produits agricoles non couverts à l'échelle nationale et mondiale en sont les raisons.

Au regard des données démographiques, Madagascar fait partie des pays d'Afrique caractérisés par la jeunesse de la population. Selon les statistiques, 60% de la population Malagasy sont âgés de 15 à 40 ans. Chaque année, 300 000 jeunes environ cherchent à obtenir un emploi sans pour autant y parvenir (MINAE et al., 2023). Selon les statistiques du BIT, 70% des chômeurs enregistrés sont des jeunes, six chômeurs sur dix sont des femmes et 80% des travailleurs sont en situation de sous emplois car ils exécutent des travaux qui ne correspondent pas à leurs diplômes et à leurs qualifications (MEETFP, 2015). L'Enquête Nationale sur l'Emploi et le Secteur informel (ENEMPSI) en 2012 met en évidence que cette inadéquation est plus répandue dans le secteur rural (84,6%) que dans le secteur urbain (67,9%) (MEETFP, 2015).

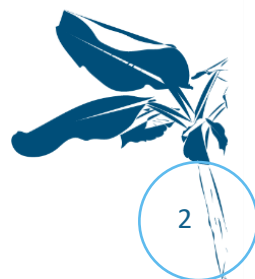
Par ailleurs, les personnes ayant un niveau d'étude universitaire ont un taux de chômage plus élevé (2%) que les jeunes sans diplômes (0,3%) (Rabearivelo et al., 2017). Plusieurs initiatives ont été développées pour accompagner les jeunes Malgache à l'insertion professionnelle mais rares sont les projets qui prennent en charge les diplômés sans emplois. Pour cela, le gouvernement Malagasy avec l'appui de la BAD a mis en place le Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes dans l'Agriculture et l'Agro-industrie ou PEJAA dans le Ministère en charge de l'Agriculture, au sein duquel la présente étude a été réalisée. Ce programme a été conçu pour renforcer et encourager la participation des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur sans emploi, issus des vingt-trois (23) régions de Madagascar, à faire progresser le secteur agricole et agro-industriel du pays.

Il vise à promouvoir la création d'emplois rémunérateurs et générer des revenus pour les jeunes à travers la création d'entreprises agricoles et agroalimentaires performantes et durables. Pour l'atteinte de cet objectif. En 2018, il a été décidé de mettre en place trois centres incubateurs à l'EFTA Analamalotra, au SEFAFI Fihaonana Vohipeno et au FIFAMANOR Antsirabe qui sont capables (i) d'inculquer aux jeunes l'idée d'entrepreneuriat, (ii) d'apporter des appuis aux incubés en matière de formation technique et entrepreneuriale, (iii) et d'aider à l'installation et à l'opérationnalisation de leur entreprise. La finalité principale de l'incubation est que les entreprises des jeunes réussissent, et qu'elles soient financièrement viables et autonomes.



Durant l'incubation, le programme PEJAA a choisi d'adopter la stratégie de spécialisation. Ses centres incubateurs se focalisent sur des chaînes de valeur prometteuses identifiées lors de l'analyse de l'écosystème entrepreneurial et opportunités d'affaire préalablement établi avant le choix des centres. A ce titre, les chaînes de valeur retenues sont (i) pour le Centre Incubateur EFTA Analamalotra Toamasina : les épices et les fruits ; (ii) pour le Centre Incubateur FIFAMANOR Antsirabe : le lait et le maïs, (iii) Pour le Centre Incubateur SEFAFI Fihaonana Vohipeno : l'aviculture, la porciculture, l'apiculture, la pisciculture et les petits ruminants. De ce fait, les incubés sont accompagnés et orientés vers une création d'entreprise spécialisée dans un domaine d'activité le long de ces chaînes de valeur retenues.

Ce mémoire est structuré de la manière suivante : (i) la première partie est consacrée au cadre de l'étude et la démarche méthodologique, (ii) la deuxième partie présente les résultats et discussions et enfin (iii) la troisième partie expose les propositions pour action.



PARTIE 1 : CADRE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE

Cette partie présente la problématique, les objectifs, le cadre théorique de l'étude et la démarche méthodologique.

1.1. Problématique

Inscrit dans la mise en œuvre de la Stratégie pour la Transformation de l'Agriculture Africaine pour la période 2016-2025, PEJAA permet aux jeunes sans emploi de s'en créer dans le domaine de l'agriculture et de l'agro-industrie et cela à travers l'incubation. Toutefois, le terme incubation englobe une réalité complexe, caractérisée par la fourniture des services variés tout en tenant compte de diversité de projets que les incubés visent. Malgré les formations et l'encadrement apportés, **seulement 35 % des entreprises agricoles créées après l'incubation demeurent opérationnelles après 2 années d'installation** (PEJAA, 2022). La problématique centrale de cette étude s'articule autour de l'efficacité du processus d'incubation dans la réussite de l'installation des Agripreneurs au sein de l'écosystème entrepreneurial. Ainsi, la question centrale est « **Comment ce processus influence-t-il le déploiement et la pérennisation des entreprises agricoles créées ?** ». De cette question centrale, découle les questions de recherche secondaires suivantes : Quelles sont les raisons de ce faible taux de succès ? En quoi et comment le programme d'incubation s'articule-t-il avec l'écosystème entrepreneurial ? Le processus d'incubation permet-il aux incubés de mobiliser les savoirs pour faire face aux obstacles empêchant le développement de leurs entreprises ? Quelles sont les perspectives d'améliorations pour assurer la viabilité des entreprises créées après l'incubation ?

1.2. Objectifs de l'étude

La présente étude se propose d'analyser les performances d'un dispositif d'incubation des jeunes en Agribusiness³ afin d'améliorer le succès des entreprises des Agripreneurs incubés. De façon spécifique il s'agit de :

- Comprendre le fonctionnement des incubateurs et l'écosystème entrepreneurial dans le domaine de l'agribusiness ;
- Identifier les facteurs limitant la viabilité des installations des jeunes ;
- Dégager les défaillances de ces incubateurs et proposer ainsi des actions pour améliorer le taux de réussite des incubés.

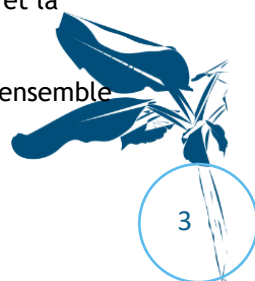
1.3. Pistes de réflexions

Face à ce constat, il nous paraît important de proposer les pistes de réflexions suivantes :

- La capacité du dispositif d'incubation à apporter des réponses sur mesure pour répondre aux besoins en accompagnement des incubés est limitée.
- Les jeunes entrepreneurs sont très ambitieux, mais ne sont pas en mesure de bien cerner les enjeux liés à leur système de production et business model⁴.
- L'écosystème entrepreneurial actuel du pays rend difficile toute initiative entrepreneuriale.

³ **Agribusiness** : ensemble des activités économiques relatives à la production, la transformation et la commercialisation des produits issus des chaînes de valeur en agriculture.

⁴ **Business model** : appelé aussi modèle économique ou modèle d'affaire est une représentation systémique et synthétique de l'origine de valeur ajoutée de l'entreprise. Il décrit précisément l'ensemble du modèle et des mécanismes, qui permettent à l'entreprise de générer des revenus.



1.4. Cadre théorique et conceptuel

Cette partie consiste à définir et à clarifier quelques concepts clés issues de la revue de la littérature des autres auteurs qui ont traité le même sujet pour mieux cerner le thème ainsi qu'à développer un cadre d'analyse cohérent.

1.4.1. Incubation d'entreprise

Les incubateurs d'entreprise, tels que définis par Meziane et al. (2018) sont « *des structures d'accompagnement offrant des soutiens entrepreneuriaux, des espaces et des services variés aux individus souhaitant créer une entreprise* ». L'objectif est de créer un environnement propice Ils peuvent offrir des services ainsi que des espaces comme les structures d'accueil, les ateliers permettant à l'apprentissage, au réseautage, et d'offrir un soutien continu tout au long des étapes cruciales du démarrage des projets des incubés. (Meziane et al., 2018).

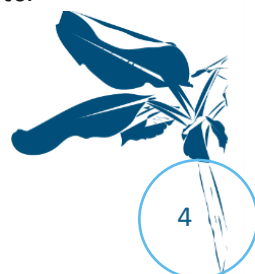
Dès lors, il est important de mentionner que l'incubation a pour but de déclencher davantage une démarche d'introspection de la part des incubés afin que ceux-ci découvrent par eux-mêmes les solutions à leurs problèmes. Ainsi, le succès de l'incubateur repose sur leur capacité à :

- Choisir les projets de lancement d'entreprises à partir de critères de viabilité et de croissance. En règle générale, le plan d'affaires et la connaissance du marché fournissent une partie des informations nécessaires pour orienter ces choix ;
- Mettre en place une politique de « graduation » permettant aux incubés de prendre son envol dès qu'il atteint un stade de développement lui permettant de continuer sans dépendre des services de l'incubateur ;
- Mettre en place des ressources humaines telles que la direction générale, les comités-conseil et le personnel professionnel apte à aider, soutenir, former les incubés, l'informer et le mettre en contact avec les ressources nécessaires pour lui venir en aide ;
- Procurer à l'incubé une visibilité ainsi qu'une crédibilité sur le marché ;
- Encourager les entrepreneurs à devenir des catalyseurs ou leaders dans des domaines spécifiques, que ce soit à l'échelle d'un secteur, d'une localité, ou d'une région (Marcil, 2013).

a. Typologie des incubateurs

Les services fournis, le public cible, le projet visé, les modalités d'intervention et l'objectif stratégique constituent les critères qui différencient un incubateur à l'autre (Marcil, 2013). Ces incubateurs peuvent être classifiés comme suit :

- ☞ **Incubateur du développement économique** : c'est un outil de promotion de l'économie régionale et la création d'emploi sur le territoire ». Il est considéré comme un moyen d'attractivité territoriale (régional /locale) par la création d'emploi sur une zone définie. Il compte sur les fonds publics et assiste les porteurs de projet, en amont et en aval, en leur offrant une gamme diversifiée de services.
- ☞ **Incubateur académique** : axé sur la valorisation de la recherche par la création d'entreprises innovantes, cet incubateur vise à transférer la technologie et faciliter l'accès aux réseaux académiques. Il a pour mission d'incuber les porteurs de projets innovants. Pendant la phase d'incubation, les entrepreneurs acquièrent des connaissances et des savoir-faire liés au développement de leur entreprise tout en tirant parti des opportunités offertes, telles que l'accès à l'immobilier, aux ressources financières, aux sociétés de capital risques, etc.



- ☞ **Incubateur social** : axé sur la réintégration des personnes en difficulté et la promotion de l'innovation sociale, cet incubateur s'inscrit dans le cadre de l'entrepreneuriat issu de l'économie sociale et solidaire. Il intègre des personnes en difficulté en fournissant des conseils en gestion, en finance ainsi que des conseils fiscaux et juridiques.
- ☞ **Incubateur accélérateur privé ou propriété d'une firme** : Guidé principalement par une logique de profit, cet incubateur participe à l'accélération et à la sécurisation du lancement d'entreprises en intervenant avant et après la création. Il opère souvent au sein de grandes firmes, favorisant le développement de l'esprit entrepreneurial de leurs employés. L'incubation permet à une grande entreprise de conserver des employés talentueux souhaitant démarrer une entreprise tout en conservant un lien étroit avec l'entreprise mère.
- ☞ **Incubateur virtuel** : n'offre pas de locaux, mais plutôt de l'accompagnement complet à l'entreprise. Ce type d'incubateur offre un soutien au sujet du financement, du marketing, de la gestion en général et un soutien technologique, le tout jumelé à un accès aux réseaux d'affaires. (Marcil, 2013)

b. Stratégies d'incubation :

Selon Elbahjaoui et al. (2022), l'incubation des jeunes entrepreneurs en Agribusiness englobe plusieurs dimensions et différentes stratégies :

- ☞ **Stratégie de spécialisation versus la diversification des incubateurs à l'égard de performance perçue par l'entrepreneur incubé** : Selon leurs objectifs stratégiques, les incubateurs peuvent être :
 - **Des incubateurs spécialisés** : ils se focalisent sur un secteur d'activité précis ou sur une chaîne de valeur définie. Pendant l'incubation, ils mettent l'accent sur le renforcement des connaissances des incubés dans un secteur d'activité ou chaîne de valeur précis et fournissent des plateaux techniques adéquats et des équipements spécialisés. Ils sélectionnent ainsi des promoteurs qui veulent se lancer dans ce secteur spécifique ;
 - **Des incubateurs diversifiés** : interviennent dans des secteurs d'activités variées. Souvent leur accompagnement concerne davantage les aspects entrepreneuriaux tels que la gestion et d'entreprise, le marketing, le développement personnel, la culture entrepreneuriale, plutôt que sur les aspects techniques du projet.
- ☞ **Stratégie d'innovation par incubation** : Elle est adoptée plus souvent dans les entreprises incubatrices. Ces dernières accompagnent les incubés en transférant des savoir-faire et en les soutenant financièrement. A la fin de l'incubation, elles deviennent les premiers clients des incubés et établissent des partenaires commerciaux.
Il s'agit d'une stratégie de recentrage qui apparaît comme un choix stratégique complémentaire à l'innovation par incubation pour se focaliser sur le cœur de métier de l'entreprise incubatrice, et en élargissant son domaine d'activité par la sélection de projets similaires à leur activité. L'objectif est de contourner la difficulté d'innover, et de développer de nouvelles idées et applications avec un minimum d'engagement. Mais, l'enjeu vital pour l'entrepreneur est la construction d'une crédibilité et légitimité qui lui permettent de contourner la défaillance des acteurs du marché, et de se construire un capital de confiance.



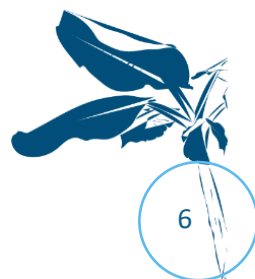
- ☞ **Stratégie d'internationalisation des entreprises agricoles** : Pour accroître la valeur ajoutée et maximiser la chance de succès l'internationalisation des entreprises agricoles nécessite une attention particulière dans le processus d'incubation. Il s'agit d'appuyer les incubés à aborder les marchés internationaux que de laisser l'effort entrepreneurial évoluer dans une dynamique naturelle d'un marché local, assujetti à la veille économique, et sans aucune prise de risque et/ou détection d'opportunité d'affaire. Les incubateurs peuvent créer cet environnement favorable vu qu'ils fournissent à leurs incubés des ressources, business assistance et autres. Ces derniers leur permettent une consolidation de leur développement sur le marché, améliorant ainsi leur chance de survie, et de se transformer en entreprise prospères et résilientes face aux changements. Durant l'incubation, les incubés ont également la possibilité de partager des expériences entre pairs, de coopérer et de réaliser des ventes groupées pour pouvoir assurer le tonnage et alléger les charges liées à l'exportation (Elbahjaoui et al., 2022).

1.4.2. Analyse de Performance et effet de dispositif d'incubation d'entreprise

a. Notion de performance

Plusieurs définitions de performance existent, la définition suivante correspond au mieux dans le cadre de cette étude : « *la performance est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés* » (Saou et al., 2017). Evaluer la performance d'un dispositif d'incubation suppose une vision panoramique des structures d'incubation aussi bien de l'acte d'entreprendre que de l'acte d'accompagner. La performance d'un dispositif d'incubation se détermine par : « la performance externe » liée à des variables économiques, « la performance interne » liée à des variables de gestion et « la performance relative » liée à la satisfaction globale des incubés (Bouarara et al., 2020). D'une manière précise :

- ☞ **La performance externe** s'explique par les axes stratégiques qui favorisent l'ancrage territorial des incubateurs et leur procurent une notoriété vis-à-vis des parties prenantes et acteurs territoriaux.
- ☞ **La performance interne**, quant à elle, prend en considération les orientations stratégiques de l'incubateur. Particulièrement, les actions entreprises pour l'aménagement interne de l'incubateur qui va au-delà des services de base, mais doit prendre en compte la gestion des ressources humaines et matérielles de l'incubateur d'une manière à fournir un climat favorable aux incubés.
- ☞ Et enfin, la **performance relative** dépend de la satisfaction des incubés face aux efforts déployés par l'incubateur. Cette performance prend particulièrement en considération les différentes phases du processus entrepreneurial par rapport aux services fournis (Bouarara et al., 2020).



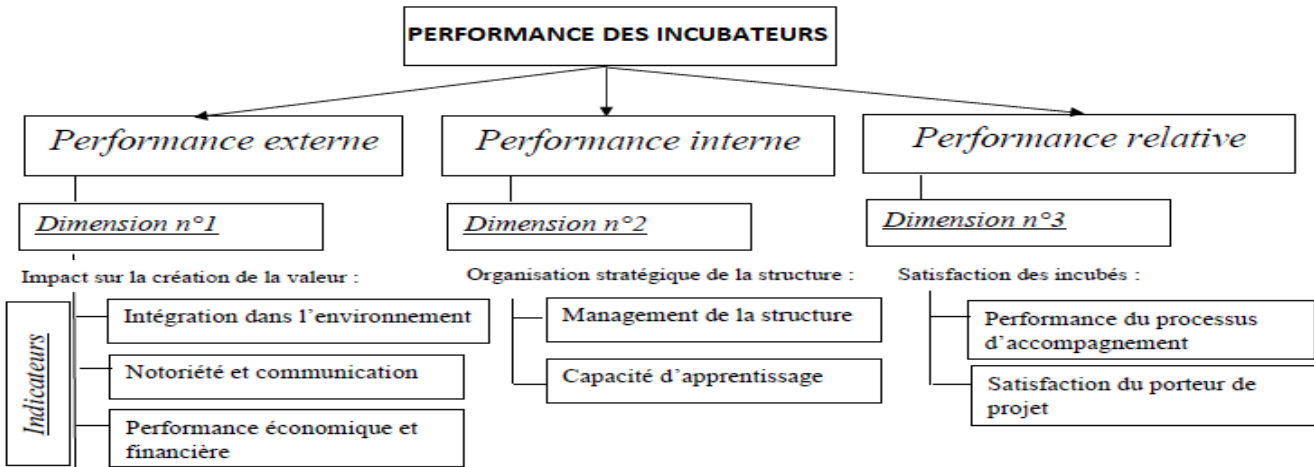


Figure 1: Grille d'analyse de performance du centre incubateur
Source : Bouarara et al., 2020

b. Analyse de l'effet du dispositif d'installation des jeunes en Agriculture

Analyser la performance du dispositif d'incubation implique l'analyse des effets de ce dispositif. Selon Wampfler et al.(2017) cette analyse est effectuée en deux étapes :

- Étape 1 : comprendre les caractéristiques du dispositif
- Étape 2 : comprendre les processus de changements à l'œuvre dans la vie des jeunes accompagnés, mais aussi dans leur environnement familial, communautaire, et territorial. (Wampfler et al., 2017)

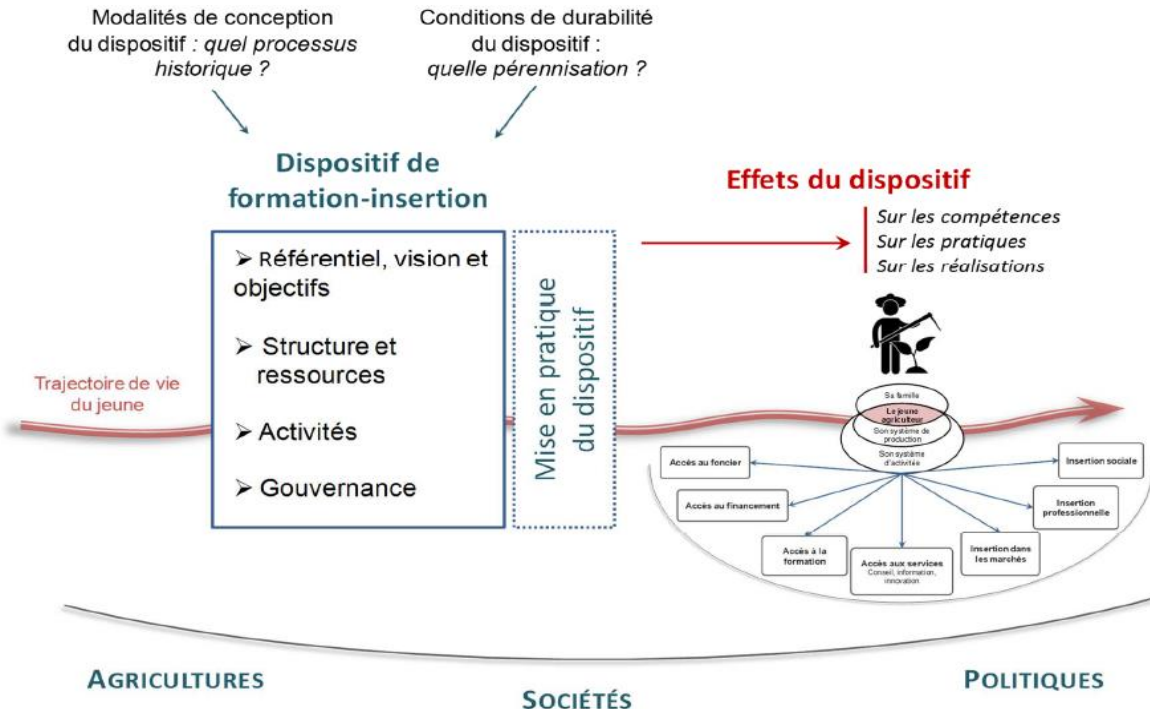


Figure 2: Grille d'analyse d'effet de dispositif d'installation des jeunes en agriculture
Source : Wampfler et al. , 2017



1.4.3. Notion de jeunesse

La population qui se trouve en situation d'insertion à une période donnée est généralement constituée de jeunes récemment sortis du système scolaire. Sur le marché du travail, les jeunes sont près de deux à cinq fois plus exposés au chômage que les adultes (INSTAT MADAGASCAR, 2013). Définir les jeunes, c'est d'abord évoquer la dimension biologique et culturelle de ce temps de vie. Il est certes question des étapes psycho-biologiques du développement moteur, du langage, des signes physiques de puberté, mais aussi de la construction symbolique de cette période de la vie qui est marquée par un ensemble d'événements sociaux, pour lequel on peut retenir le terme de « puberté sociale » (Dupont, 2014). Analyser cette notion est nécessaire dans la conception et la mise en œuvre de dispositif d'incubation des jeunes. Les grandes tendances démographiques et économiques du continent africain témoignent de l'importance d'agir à présent pour l'emploi des jeunes, en particulier en milieu rural.

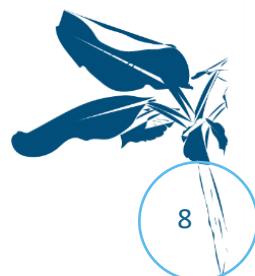
La charte africaine de la jeunesse considère comme jeune « toute personne âgée de 15 à 35 ans » (Nations unies Commission économique pour l'Afrique, 2006). Du point de vue de la sociologie, « la jeunesse est décrite comme un âge intermédiaire entre l'enfance et l'âge adulte, une période de transition au cours de laquelle un certain nombre d'étapes sont franchies telles que l'entrée en union ou l'installation dans une résidence différente de celle des parents » (Razafimandimby, 2017). C'est durant cette période que s'acquiert la maturité et l'autonomie, et que l'on construit son identité sociale et professionnelle (Razafimandimby, 2017).

Néanmoins, il est nécessaire de rappeler que les sociétés malagasys ont conservé des systèmes de hiérarchie, notamment dans la place accordée aux parents « Ray aman-dreny » et aux aînés « Zokiolona ». Culturellement, les jeunes sont exclus des sphères de décision et ont beaucoup de mal à partager leur point de vue avec leurs parents et aînés. Dans les organisations paysannes, les jeunes n'accèdent que très rarement à des postes « clé » à un niveau régional (Rabearivelo et al., 2017). Même constat dans l'exploitation familiale : traditionnellement, les jeunes qui ne sont pas encore mariés vivent sous le toit de leurs parents et ne sont pas intégrés dans les prises de décision (Andriamandimby et al., 2015). De plus, les jeunes femmes sont encore plus exclues que les jeunes hommes, que ce soit dans les espaces de dialogue et de consultation publique que dans la prise de décision au niveau de la famille ou de la communauté (Andriamandimby et al., 2015).

1.4.4. Entrepreneuriat :

Le terme « entrepreneuriat » a suscité différentes définitions et conceptualisations de la part de nombreux acteurs. Mais dans ce travail, la notion d'entrepreneur fait référence à « la personne qui recherche constamment la valeur économique par le biais de la croissance, et qui, par conséquent, ne se contente pas du statu quo⁵ » (Copée, 2019). Il faut, en outre, distinguer l'entrepreneuriat du travail indépendant : la simple possession d'un commerce ne définit pas l'entrepreneur. Un travailleur indépendant, pour être qualifié d'entrepreneur, doit être mû par l'esprit entrepreneurial, à savoir l'innovation et la prise de risque avec l'ambition de saisir de nouvelles opportunités (Copée, 2019).

⁵ Statu quo : une situation figée et qui n'avance pas



L'entrepreneur est avant tout « un innovateur et un preneur de risques sans cesse à la recherche de nouvelles occasions d'affaires à exploiter » (Meziane et al., 2018). L'entrepreneur « est celui qui qui assume les risques de créer et de gérer une entreprise en mettant en œuvre les divers facteurs de production, ressources naturelles, ressources humaines ou travail, capital en vue de produire et de vendre sur un marché de biens et des services » (Ravelojaona, 2011). Ces dix dernières années, l'entrepreneuriat devient un pilier important de l'insertion et installation des jeunes à Madagascar contribuant à favoriser la création d'emplois aux jeunes.

1.4.5. Agribusiness :

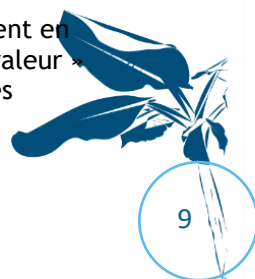
Soutenir l'agriculture constitue l'un des moyens pour sortir de la pauvreté et maintenir la croissance économique. Pour cela, l'agribusiness joue un rôle crucial. Le terme agribusiness est issu du mot grec « *agros* » qui veut dire champ et du mot anglais « *business* » qui veut dire commerce. Il fait référence aux exploitations agricoles dont la logique de production est orientée vers le marché (Zoundi et al., 2005). « *L'agribusiness concerne toutes activités qui vont du processus de production à celui de la commercialisation des produits* ». En d'autres termes, il concerne ceux qui investissent ou qui cherchent des opportunités d'investissement dans le secteur agricole allant au-delà de l'autosuffisance alimentaire (ONUUDI, 2011). Il regroupe différents types d'exploitations, qu'elles soient grandes, moyennes ou petites et est susceptible de soutenir l'ensemble d'une filière agricole en apportant une valeur ajoutée à la chaîne de valeur⁶, bénéficiant ainsi à tous les acteurs, y compris les petits producteurs et les populations plus vulnérables. L'agribusiness est un vaste concept qui recouvre les fournisseurs d'intrants, les producteurs, les agroindustriels, les collecteurs, les fournisseurs de services agricoles, les exportateurs et les détaillants (ONUUDI, 2011). Il peut être décomposé en quatre grands secteurs d'activité :

- **Activités de fourniture d'intrants, des matériels agricoles et des services** : les machines, les équipements et les outils agricoles; les engrais, les pesticides, les insecticides; les systèmes d'irrigation et les équipements associés; le secteur de la construction dédié aux installations agricoles; transport, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), les matériaux d'emballage et la conception d'emballages, contrôle de qualité et certification permettant d'améliorer la commercialisation et la distribution ;
- **Activités de production** : production végétale, animale et piscicole ;
- **Activités de transformation et de valorisation des produits** : produits agroalimentaires (aliments, boissons, produits cosmétiques, huiles essentielles, ...), les cosmétiques (huile végétale, parfums, ...), dérivés des produits agricoles (cuir, papier, caoutchouc, ...) ;
- **Activités de collecte, d'exportation et de distribution des produits** : commercialisation des produits au niveau national et international. (ONUUDI, 2011)

Le terme agribusiness désigne donc « *l'activité agricole ainsi que toutes les autres industries et services constituant la chaîne d'approvisionnement qui relie l'exploitation agricole au consommateur, en passant par la transformation, la vente en gros et en détail* » (ONUUDI, 2011). Le développement de l'agribusiness nécessite alors de tenir compte de plusieurs éléments notamment :

- La création de partenariats à tous les niveaux, des producteurs de matières premières aux transformateurs jusqu'aux revendeurs ;

⁶ **Chaîne de valeur** : ensemble de liens et de réseaux interconnectés et coordonnés, qui se mettent en place en continu de la production primaire jusqu'au consommateur. L'analyse de ce « chaîne de valeur » consiste à décomposer une activité en étapes d'opérations élémentaires et à identifier les sources d'avantages de chacune d'elles. C'est un élément fondamental de la notion d'agribusiness.



- Le développement des infrastructures pour faciliter la circulation des produits agricoles et les rendre disponible sur les marchés ;
- L'appui à la recherche et au développement, car la biotechnologie contribue fortement à améliorer la productivité agricole, ainsi que la qualité des produits et leur valeur ajoutée. Il est essentiel de soutenir la Recherche Développement (R&D) par des efforts conjoints des secteurs public et privé, encourageant l'innovation et de nouvelles approches pour améliorer la croissance agricole ;
- L'amélioration de l'accès au marché. (ONU DI, 2011)

1.4.6. Ecosystème entrepreneurial

Dans le contexte de la littérature des affaires, le terme « écosystème entrepreneurial » est défini comme « une combinaison complexe d'éléments individuels tels que la culture, le leadership, les financements appropriés, le capital humain de qualité, les marchés de produits et les d'infrastructures ». Il s'agit d'une « communauté interactive au sein d'une région géographique, composée d'acteurs variés et interdépendants, de facteurs qui évoluent avec le temps, dont les acteurs et les facteurs coexistent interagissent pour promouvoir la création de nouvelles entreprises ». (El Zaitouni et al., 2020)

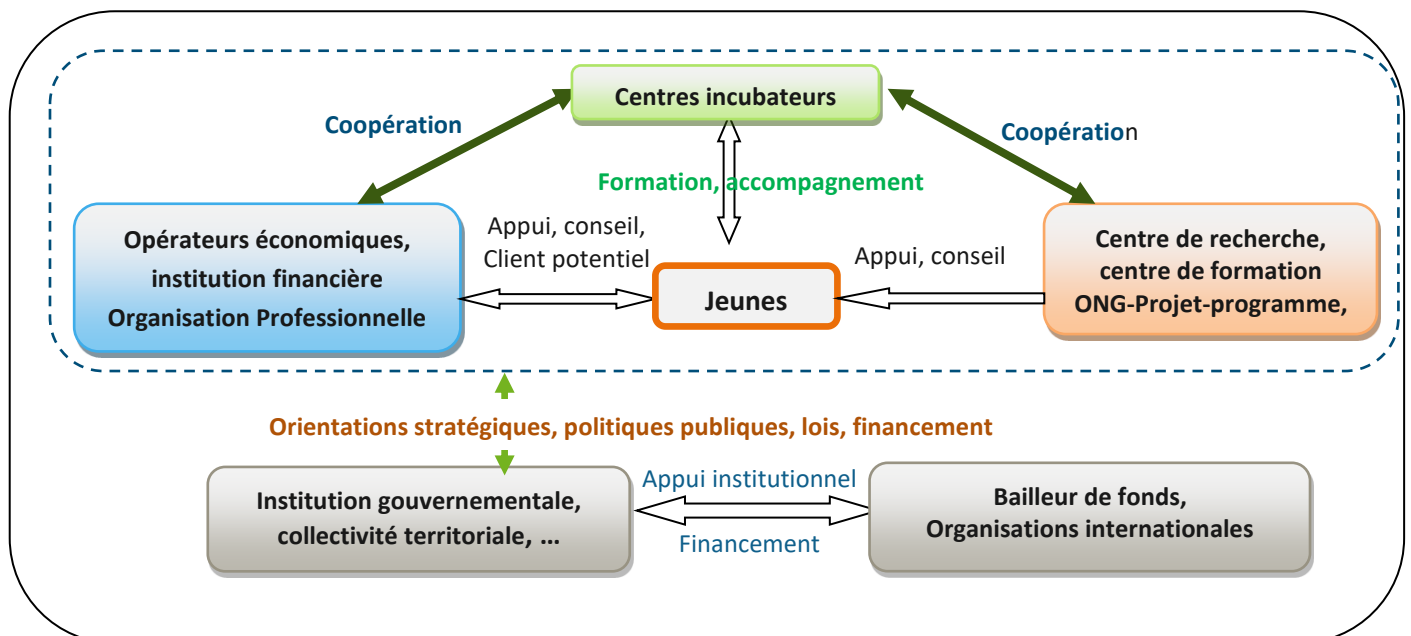


Figure 3: Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial

Source : Inspiré de modèle de Theodoraki et al., 2019



Il existe plusieurs modèles d'écosystèmes entrepreneuriaux parmi lesquels nous avons choisi d'utiliser comme cadre d'analyse celui de Isenberg (2011) présenté dans la figure ci-dessous :

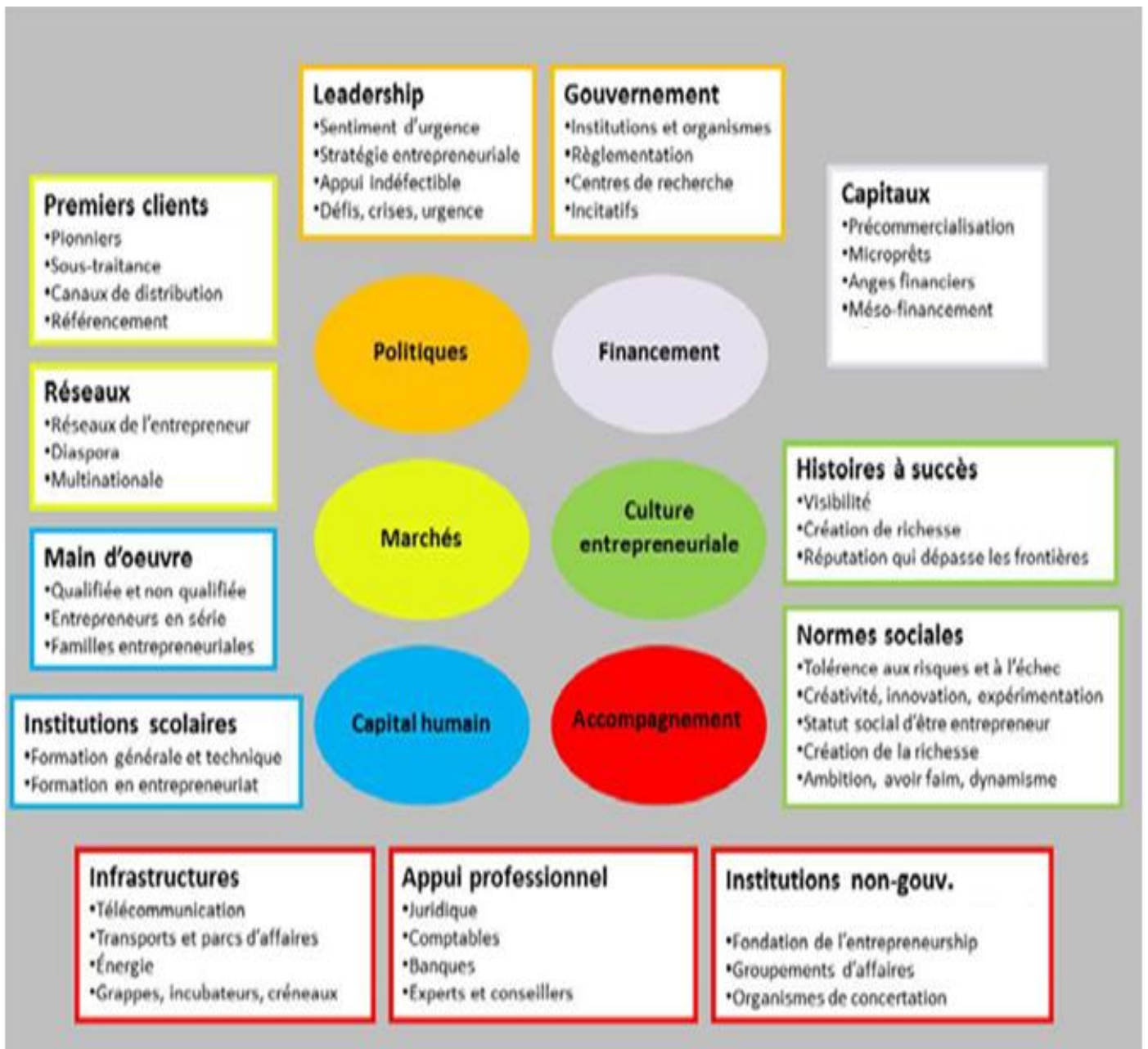


Figure 4: Domaine de l'écosystème entrepreneurial selon Isenberg (2011)

Source : El Zaitouni et al., 2020

1.4.7. Facteurs favorables au développement de l'entrepreneuriat

Les éléments suivants sont considérés comme condition pour l'installation durable des jeunes dans le secteur agricole : la sécurité et le contexte social, la politique gouvernementale, les caractéristiques de la main d'oeuvre, l'ouverture des marchés, la sécurisation foncière, le renforcement des compétences, la coordination des actions, l'appui et soutien familial (Wampfler et al., 2017).



Par ailleurs, la formation technique et entrepreneuriale, le renforcement de l'identification des chaînes de valeur prometteuses, la gestion de la chaîne d'approvisionnement sont cruciales pour entreprendre. La valorisation et la transformation des produits ainsi que la diversification de production peuvent contribuer de manière importante à la création de richesses.

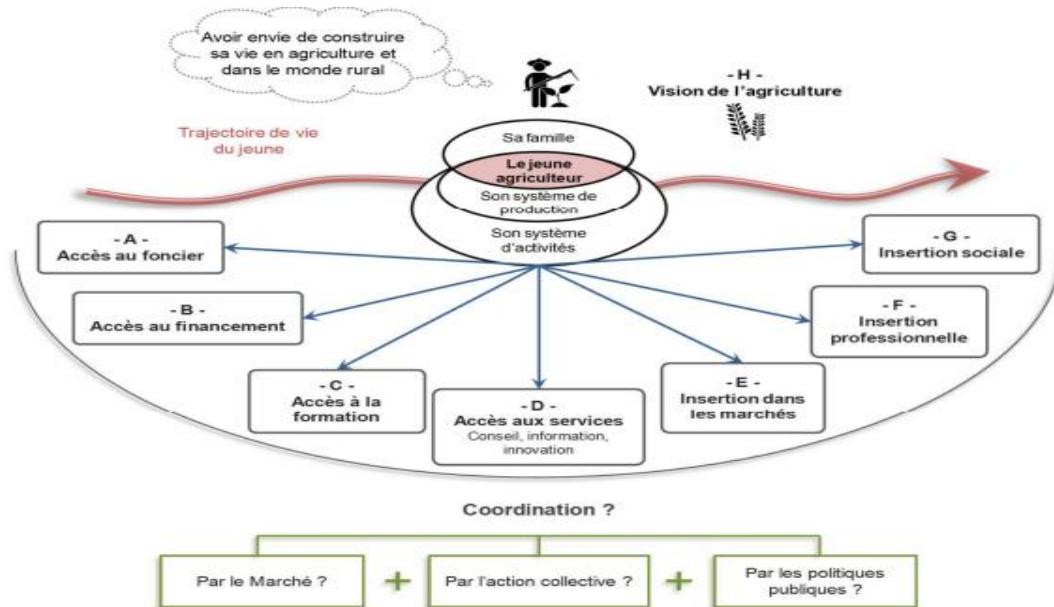


Figure 5: Condition pour l'installation durable des jeunes dans le secteur agricole

Source : Wampfler et al., 2017

L'écosystème entrepreneurial selon Isenberg (2011) traduit la réalité entrepreneuriale quel que soit le type d'entreprise alors que celle de Wampfler et al. (2017) est une grille spécifique à l'entreprise agricole. Bien que les six domaines proposés par Isenberg (2011) aient une importance particulière au développement de l'entreprise, la compréhension de trajectoire de vie des jeunes et ses interrelations avec sa famille comme la grille de Wampfler et al. (2017) a suggéré constituent un préalable à considérer pour l'installation des jeunes dans le secteur agricole vu sa spécificité. Retenons que souvent ces jeunes viennent d'une famille, qui, très souvent, joue un rôle dans son installation ; et que, même très jeune, il a souvent lui-même déjà créé une cellule familiale qui peut être un point d'appui et une ressource de son installation (notamment en force de travail), mais qui est aussi une charge qu'il doit assumer, de manière croissante pendant de nombreuses années (Wampfler et al., 2017). En outre, D. ISENBERG dans sa grille ne traite pas l'aspect foncier et analyse de système de production alors que ces derniers jouent un rôle crucial pour assurer la durabilité de l'entreprise agricole. De ce fait, pour la réalisation de cette étude, l'utilisation de ces deux grilles qui sont



1.5. Présentation de la zone d'étude

Cette présente étude est réalisée dans les 23 régions de Madagascar. Situé à 400 km au large des côtes Sud-Est du continent africain, entre le Canal de Mozambique et l'Océan Indien, Madagascar est une île qui se trouve dans la zone tropicale de l'Hémisphère Sud, entre les latitudes 11°57' et 25°27' Sud et les longitudes 43°14' et 50°27' Est. Elle couvre une superficie de 596 790 km². Elle est la 4ème île du monde après le Groenland, la Nouvelle-Guinée et Bornéo (WWF, 2023). Sa longueur, c'est-à-dire la distance entre le Cap Sainte-Marie au Sud et le cap d'Ambre à l'extrême Nord, mesure 1 500 km, tandis que sa largeur, c'est-à-dire la distance entre l'extrême Est et l'extrême Ouest, mesure 500 km. Son relief est montagneux, avec un plateau central très vaste qui descend brusquement à l'est vers l'Océan Indien et à l'ouest de façon progressive jusqu'aux plaines côtières (EDBM, 2017).



Figure 6: Carte de localisation de Madagascar

Source : stilex

1.5.1. Climats et zones agroécologiques de Madagascar

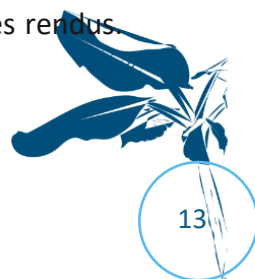
Madagascar est caractérisé par deux saisons climatiques bien distinctes : une saison chaude pluvieuse de mois de novembre à mars et une saison fraîche et sèche d'avril à octobre. Ces saisons présentent des variations selon les régions, divisant l'île en quatre zones climatiques suivantes :

- **Région Grand Sud** : caractérisée par un climat semi-aride marqué par de faibles précipitations.
- **Région Est** : Caractérisée par un climat équatorial très humide soumis au régime imposé des cyclones pendant la saison chaude avec la région « Sambirano » au nord, caractérisée par une forte pluviosité.
- **Région intérieure et haut plateaux** : caractérisée par un climat subtropical marqué par une basse température en hiver et à pluviosité moyenne en été.
- **Région Ouest et extrême Nord** : marquée par une des températures élevées et une pluviosité moyenne.

1.5.2. Situation Economique

L'économie malgache demeure fortement agricole et informelle où 63,8 % des emplois créés se trouvent dans le secteur primaire. Vient ensuite les services qui occupent 27,1 % et l'industrie 9,1% (EDBM, 2021). Neuf emplois occupés sur 10 sont dans le secteur informel dont 75% dans les entreprises informelles agricoles. La majorité de la population à Madagascar (71,5%) vit en dessous du seuil de pauvreté en termes de niveau de consommation (EDBM, 2021).

Même en dehors des périodes de crises socio-politiques répétées, l'incidence de la pauvreté au niveau national reste élevée : entre 70% et 80% de la population. Elle est particulièrement élevée en milieu rural avec plus de 77% des cas qu'en milieu urbain qui est de l'ordre de 48%. (INSTAT MADAGASCAR, 2013). Le Produit Intérieur Brut (PIB) est estimé en 2020 à environ 13,65 milliards USD reparti en 23,2% pour l'Agriculture, 17,1% pour l'industrie et 52,7% pour les services rendus. Le PIB par habitant est de 491 USD (EDBM, 2021).



Loin d'être autosuffisant en produits essentiels, Madagascar importe jusqu'à 15 % de ses besoins en riz, farine, sucre, lait, etc. De ce fait, le pays souffre d'une situation d'insécurité alimentaire permanente.

a. Secteur agricole

Le secteur agricole occupe une place prépondérante dans l'économie malgache englobant environ 80 % de la population active et contribuent à hauteur de 23 % au PIB (EDBM, 2021). C'est d'ailleurs le principal pourvoyeur d'emplois du pays. Cependant, il demeure largement traditionnel avec divers défis dont :

- Un foncier qui ne permet pas un développement d'activité suffisant vu que la superficie moyenne cultivée par famille se situe entre 0,4 et 0,5 ha ;
- Un équipement en outils d'exploitation largement insuffisant ;
- Un métier d'exploitant faiblement valorisé ;
- Des acteurs ruraux insuffisamment impliqués dans la mise en place et mise en œuvre de stratégies de développement en leur faveur ;
- Un environnement inadéquat pour installer les futurs formés ;
- Un milieu rural frappé par le fléau de l'insécurité et catastrophes naturelles ;
- Un accès difficile au financement (MEETFP, 2015).

En matière d'agriculture, Madagascar est riche en production fruitière (litchis, grenadille, ananas, banane, mangue, pomme, ...) et en cultures de rente (girofle, vanille, cacao, café, ...). On y trouve la plupart des espèces des fruits tant tropicaux que tempérés. Il est le 1^{er} producteur et exportateur mondial de vanille et de clous de girofle (EDBM, 2017).

L'élevage contribue au revenu de 60% des ménages Malagasy (EDBM, 2017). L'élevage extensif et traditionnel reste le plus développé dans le Pays. Il concerne les zébus, les poulets de race locale, les petits ruminants, l'apiculture et la sériciculture. L'élevage intensif et semi-industriel commence à être développé aux alentours de la grande ville et agglomérations. Il s'agit de l'élevage des vaches laitières, poule pondeuse, poulet de chair. Extensif ou intensif, l'élevage connaît depuis plusieurs années des sérieuses difficultés en raison des épizooties.

Avec 5 600 km de côte et plus de 1 700 km de plateau continental, la pêche et aquaculture joue un rôle primordial dans l'économie de pays. Elle procure de revenu pour plus de 1,5 millions d'habitants (EDBM, 2021).

b. Secteur Agro-industriel

Le secteur agro-industriel est l'un des secteurs qui disposent d'un potentiel à Madagascar. Il représente la grande part de la valeur ajoutée (21,3%) indirectement générée par la main d'œuvre sur l'ensemble des exportations (EDBM, 2021). Il regroupe les entreprises qui transforment les matières premières issues de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de la foresterie en produits non alimentaires comme les huiles essentielles.

Quatre sous-secteurs ayant leur propre dynamique ont été identifiés dans ce pays :

- Industrie agro-alimentaire dite traditionnelle présentant une forte résilience et un potentiel important mais aussi un degré de concentration élevé et de risques de cartellisation, cas de vanille et du litchi ;
- Entreprises agroalimentaires émergente orientés vers les marchés intérieurs tels que la minilaiterie, ... ;
- Transformation des produits de niche de qualité tels que les crustacés et les fruits exotiques nécessitant une logistique spécialisée à la chaîne de froid ;



- Les nouvelles niches agroalimentaires de grande valeur, produits destinés à l’exportation utilisant la provenance de Madagascar « Made in Madagascar » c’est le cas de cacao, des miels et des huiles essentielles. (EDBM, 2021)

1.6. Démarche méthodologique

Cette étude s’appuie sur une démarche qualitative. Diverses méthodes en rapport avec le type d’information que nous voulons obtenir ont été adoptées.

1.6.1. Documentation :

Durant cette étude, des recherches bibliographiques et webographiques ont été effectuées. Ces recherches ont permis de collecter les données théoriques nécessaires à la réalisation de cette étude. C’est un moyen d’identifier toutes les études antérieures sur le sujet d’une part et de constater l’évolution dans le temps, afin de mieux se cadrer et se positionner par rapport au contexte et à la réalité d’autre part. Une bonne documentation sur le sujet d’étude constitue le bagage qui dirige le travail du début jusqu’à la fin. Pour ce faire, la sélection des documents tout en tenant compte du sujet est réalisée pour éviter le débordement d’idées.

1.6.2. Collecte des données :

En rapport avec notre sujet d’étude, nous avons conduit des entretiens auprès des 65 acteurs concernés entre autres les Agripreneurs installés dans les 23 Régions de Madagascar, l’équipe de mise en œuvre du programme PEJAA, les représentants des institutions financière, des institutions publiques, des opérateurs économiques, des organisations professionnelles, et familles des incubés.

a. Etude de cas :

À travers cette recherche, nous avons tenté de documenter le fonctionnement et les principales caractéristiques des trois incubateurs d’entreprises mis en place par le programme PEJAA. Pour cette présente étude, nous avons considéré les trois dimensions de l’incubateur suivantes : l’organisation interne, le processus d’incubation et les interactions avec les parties prenantes.

b. Echantillonnage

L’échantillon se définit comme un ensemble d’individus choisis dans une population donnée, de manière à la représenter de façon aussi fidèle que possible. Les acteurs concernés par cette étude est constituée par :

- Les jeunes Agripreneurs accompagnés de centres incubateurs PEJAA installés dans les 23 Régions de Madagascar ;
- Les centres incubateurs PEJAA ;
- Les autres acteurs de l’écosystème entrepreneurial.

Le choix de ces acteurs a été opéré de façon raisonnée en fonction de type d’entreprise pour les jeunes et en fonction de rôle, de fonction et degré d’implication dans la mise en œuvre de l’incubation pour les autres acteurs.

► Les jeunes Agripreneurs :

Afin de s’assurer de la meilleure représentativité de l’échantillon, la technique utilisée est **l’échantillonnage aléatoire stratifié**. Pour cela, nous avons définis quatre (04) strates à savoir :

- Les entreprises de production animale ;
- Les entreprises de production végétale ;
- Les entreprises de transformation agricole ;
- Les entreprises de service.

Notre échantillon regroupe 35 Agripreneurs répartis dans les 4 strates présentées ci-dessus.



➤ Les centres incubateurs

Pour comprendre l'organisation et le fonctionnement du dispositif d'incubation et ses effets sur l'installation des jeunes, des entretiens sont réalisés auprès de l'équipe de mise en œuvre du programme.

➤ Les acteurs de l'écosystème entrepreneurial

Pour pouvoir compléter les informations, des entretiens sont également effectués auprès des acteurs de l'écosystème entrepreneurial. Pour identifier ces acteurs nous avons utilisé la méthode « boule de neige ».

Au total, 65 individus ont été interviewés. Ils sont repartis comme suit :

Tableau 1: Acteurs interviewés

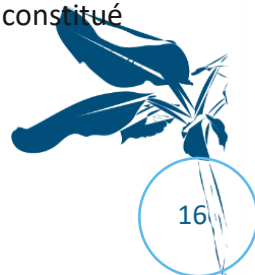
Groupe d'acteurs	Type d'acteurs	Nombre des interviewés
Jeunes Agripreneurs	- Agripreneur de production animale	10
	- Agripreneur de production végétale	10
	- Agripreneur de transformation agricole	10
	- Agripreneur fournisseur de service agricole	5
Structure d'accompagnement	- Coordonnateur de projet	2
	- Responsable d'incubateurs	3
	- Formateurs, accompagnateur	5
Institutions publiques	- Représentant du Ministère de l'Agriculture	1
	- Représentant du Ministère de l'Economie	1
	- Représentant du Ministère de Commerce	1
	- Représentant du Ministère de la Jeunesse	1
Secteurs privés	- Opérateurs économiques : exportateurs, transformateurs, agrégateur,	3
	- Partenaires de développement	3
Institutions financières	- Représentant des banques et microfinances	2
Organisation professionnelle	- Représentant de la Chambre d'Agriculture	1
	- Représentant de la chambre de commerce	1
	- Coopérative des producteurs	2
Familles	- Représentant des Familles	4
	TOTAL	65

c. Entretiens

A part la documentation, la collecte des informations est effectuée à travers des entretiens tout en utilisant des guides d'entretiens préétablis (cf. annexe 1).

➤ Entretien via focus groupe :

Comme son nom l'indique, le focus groupe est une méthode de collecte de données qui se fait par groupe d'individus. Autrement dit, c'est une discussion approfondie et ouverte en groupe avec 6 à 10 participants qui explore un thème spécifique sous l'orientation d'un animateur qualifié suivant un guide d'entretien pendant une session d'une ou deux heures. Cette méthode est intéressante pour avoir davantage d'informations puisque les participants sont encouragés à parler librement, bien dans la contradiction que dans le consensus. Pour cela, le groupe de discussion est constitué des Agripreneurs ayant travaillé dans la même chaîne de valeur.



L'objectif de ce focus groupe est de faire ressortir auprès des jeunes Agripreneurs des informations sous plusieurs aspects, de comprendre les obstacles et les éléments facilitateurs qu'ils rencontrent dans leurs activités professionnelles. Il s'agit de : attitude des Agripreneurs, perception qu'ils ont de leur environnement, informations sur leurs business plan, difficultés rencontrées, inquiétudes, bonnes pratiques et conditions de réussites, etc. Dans ces entretiens, il est important de garantir la fiabilité et la validité des données. Pour cela, nous allons utiliser les techniques de vérification croisée et de triangulation des sources d'informations avec les responsables incubateurs en consultant leurs archives et base des données.

➡ **Entretien individuel :**

A part les entretiens focus groupe, des entretiens individuels seront aussi effectués auprès des acteurs clés pour mieux comprendre l'écosystème entrepreneurial. Cela nous permet de collecter de façon plus précise les opinions personnelles. L'objectif est de réaliser une analyse écosystémique afin de comprendre le positionnement stratégique des centres incubateurs et son alignement à la stratégie collective de territoire. Il s'agit d'étudier l'alignement interne qui représente les caractéristiques de ces centres et l'alignement externe qui est l'environnement dans lequel le centre évolue y compris leurs relations stratégiques avec les acteurs de l'écosystème.

d. Visites sur site

Au-delà des entretiens, des visites sur site matérialisées par des prises de photos sont réalisées. Elles ont pour objectif de mieux comprendre la réalité du terrain.

1.6.3. Analyse et traitement des données

Après les entretiens, les informations recueillies à la fois qualitatives et quantitatives, sont traitées et analysées à travers des grilles d'analyse issues de revue documentaire. Une classification en fonction du centre d'intérêt est également réalisée. Ces grilles permettent de croiser les informations collectées provenant de divers acteurs, vérifiant ainsi la pertinence des données par rapport aux objectifs de l'étude. Elles ont permis de faire ressortir les liens entre les différentes données pour servir de base à la vérification des pistes de réflexions proposées. Le traitement informatique des données est effectué à l'aide des outils de Microsoft Office englobant la saisie de texte, l'élaboration des tableaux, de figures et de graphiques.

1.6.4. Limites de travail

Une des difficultés majeures rencontrées au cours de cette étude réside dans l'indisponibilité des données statistiques à jour. La plupart des données statistiques publiées datent des dix dernières années. De plus, l'indisponibilité de certains acteurs de l'écosystème entrepreneurial pour les entretiens a constitué un défi.

Malgré ces limitations, l'étude s'efforce de fournir une analyse significative en utilisant les données disponibles et en s'appuyant sur une méthodologie qualitative. Les résultats obtenus seront interprétés avec une conscience claire des limites de l'étude.



PARTIE 2 : RESULTATS ET DISCUSSIONS

2.1. Le dispositif d'incubation

L'objectif de cette section est d'analyser le dispositif d'incubation du PEJAA en vue d'améliorer sa performance. Cette analyse porte sur la performance interne, externe et relative de ce dispositif.

2.1.1. Performance interne

La performance interne concerne les stratégies de l'incubateur, la gestion et l'organisation, les services offerts d'une manière à fournir un climat favorable au développement de l'entreprise des incubés.

a. Pilotage et organisation du dispositif d'incubation

Le dispositif d'incubation des jeunes en agribusiness du Ministère en charge de l'agriculture et de l'élevage de Madagascar est présenté comme suit :

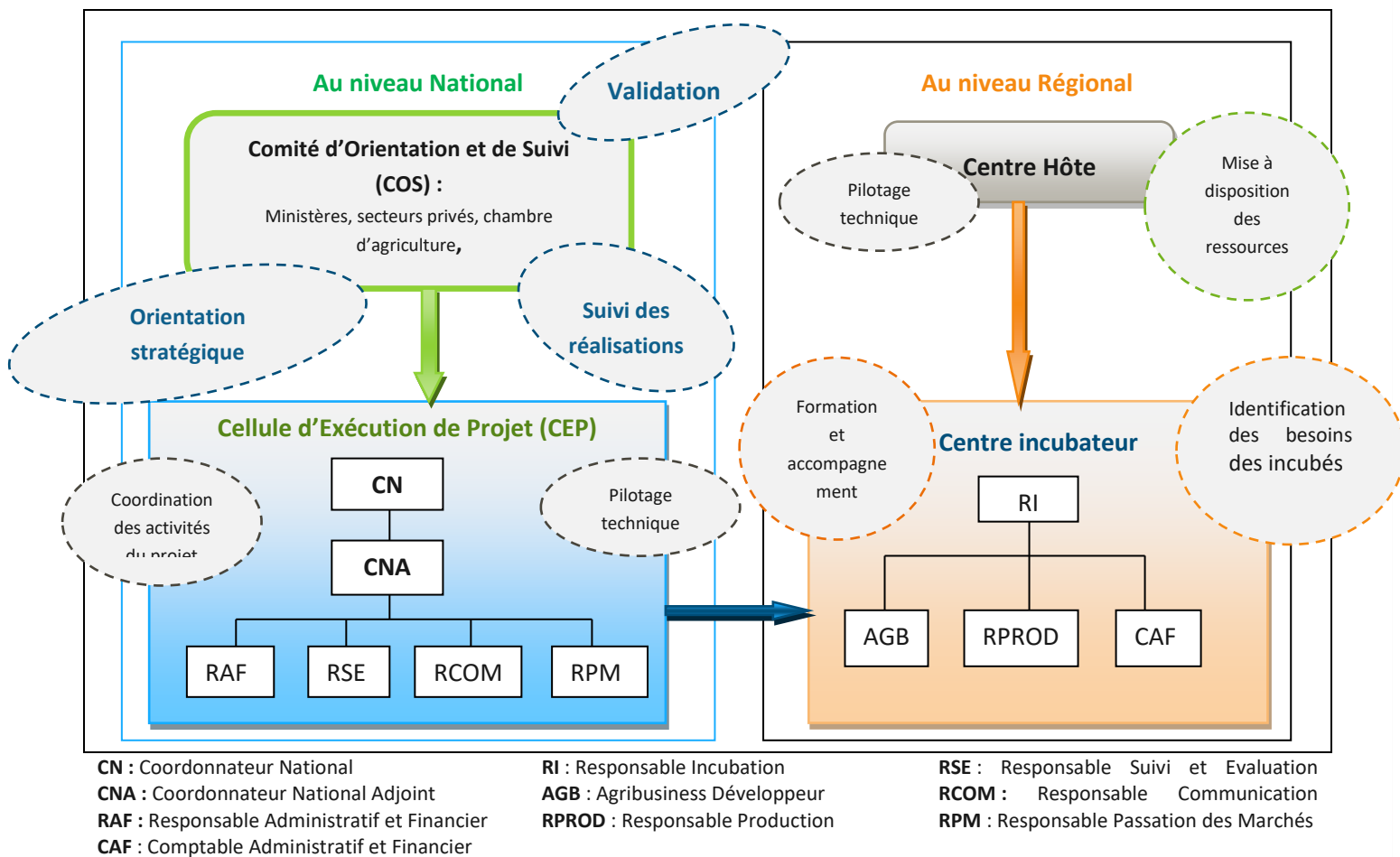


Figure 7: Dispositif d'incubation

Source : Auteur

☞ Comité d'Orientation et de Suivi

Le Comité d'Orientation et de Suivi (COS) assure l'orientation stratégique du projet, l'approbation du programme de travail et du budget annuel, ainsi que le suivi de sa mise en œuvre. Les membres sont composés des représentants du Ministère en charge de l'agriculture et de l'élevage, du Ministère en charge de la jeunesse, du Ministère en charge du budget et des finances, des secteurs privés et de la chambre d'agriculture.



☞ Cellule d'Exécution du projet

Les centres incubateurs, qu'ils relèvent du secteur public ou privé, sont placés sous la tutelle du Ministère en charge de l'agriculture et de l'élevage. A cet effet, une Cellule d'Exécution de Projet (CEP) a été instaurée au niveau national, au sein de la direction en charge de la formation agricole et rurale. La CEP constitue un instrument au service du Ministère pour la mise en œuvre et la coordination de sa politique en matière de l'incubation d'entreprise dans le domaine de l'Agribusiness. En effet, le Coordinateur National du programme occupe la fonction de Directeur de la Formation Agricole et Rurale. Les principales attributions de la CEP sont les suivantes :

- Assurer la coordination globale dudit dispositif ;
- Animer le processus global de l'incubation en collaboration avec les acteurs concernés ;
- Suivre les réalisations des centres incubateurs ;
- Appuyer et accompagner ces centres en cas de difficultés.

☞ Centres hôtes :

A l'échelle régionale, les Centres Incubateurs (CI) sont mis en place au sein des centres hôtes à savoir le FIFAMANOR, le SEFAFI Fihaonana et l'EFTA Analamalotra. Par conséquent, ces centres ne détiennent pas de statut propre à eux. Les missions des centres hôtes consiste à mettre à disposition des structures d'accueil, des sites et ateliers pédagogiques, des ressources humaines, et à représenter le projet auprès des partenaires.

☞ Centres Incubateurs

Ils sont le relais de la Cellule d'Exécution de Projet. Ils assurent la conduite des activités opérationnelles et mettent en œuvre l'incubation des jeunes en Agriculture et en Agro-industrie. Pour assurer son fonctionnement, ces centres possèdent un patrimoine qui peut comprendre des biens immobiliers et mobiliers. Ils fonctionnent au moyen d'un budget qui est alimenté par le Programme PEJAA et sont supervisés à la fois par le Directeur du centre hôte et le Coordonnateur National Adjoint du programme. L'équipe exécutive du centre comprend : un Responsable Incubation, un Agribusiness développeur, un Responsable production, et un Comptable administratif et financier qui sont à la fois des formateurs selon leurs spécialités. Pour assurer l'accompagnement et le développement des compétences des incubés, le centre fait appel aux expertises externes en cas de nécessité.

Le Coordonnateur National du programme est aussi Directeur en charge de la Formation Agricole et Rurale au sein du Ministère. De ce fait, il est susceptible d'être abrogé suite au changement institutionnel. Il occupe également un autre poste. A titre indicatif, depuis sa mise en œuvre, le programme a changé trois fois son coordonnateur National. Ce Changement a un impact sur l'efficacité et les délais de la mise en œuvre de certaines activités.

Ces centres incubateurs ne disposent pas de statut propre en tant qu'incubateur. Ils fonctionnent selon le statut des centres hôtes qui rendent parfois le développement de partenariat et la manifestation d'intérêt à des appels à projet très difficiles car l'incubation ne figure pas dans les missions et attributions inscrites dans leur décret de création et statut. Ils s'appuient sur deux pilotages, au niveau National un pilotage du Ministère tutelle à travers le CEP et au niveau Régional via le centre hôte. Cette dualité de pilotage présente des avantages et des inconvénients. L'avantage est que l'équipe du centre est en contact avec de nombreuses personnes, chacune à sa spécialité ce qui favorise le renforcement et le partage d'expériences. L'inconvénient est que quelques fois les deux managers ont donné des priorités concurrentes qui risquent des conflits internes entraînant la réduction de la productivité de l'équipe. Il peut y avoir de retard d'avancement des activités car pour toute prise de décision il faut toujours avoir l'avis de ces deux managers.

Au niveau managérial et opérationnel, un déséquilibre fonctionnel de l'organisation a été remarqué. Certaines personnes s'occupent plusieurs fonctions à la fois. Cela limite leurs performances et la qualité de travail. Compte tenu des missions du centre, le nombre et la qualification de personnel est limité pour faire face à la diversité des projets des jeunes et aux différentes contraintes que les Agripreneurs ont été confrontés. Pour y faire face les incubateurs ont développé une bonne pratique qui est de renforcer les capacités de l'équipe après avoir identifié les besoins en formation via évaluation de performance et bilan de compétences.

b. Stratégie et processus d'incubation

Les centres incubateurs étudiés ont opté pour une stratégie de spécialisation. Le programme de formation technique développé au profit des incubés se concentre sur les chaînes de valeur choisies préalablement par l'équipe du projet (cf. annexe 2). Le but de cette stratégie est d'offrir des services et des connaissances spécialisées en fonction des projets présentés par les Agripreneurs accompagnés. De ce fait, lors de la sélection des dossiers, les comités de recrutement sélectionnent seulement les jeunes porteurs de projet dans les chaînes de valeurs concernées. Toutefois, cette spécialisation a parfois créé une méfiance entre les pairs, les considérant comme des concurrents plutôt que des partenaires.

☞ Processus d'incubation

De manière générale, le processus d'incubation se déroule en trois phases : avant l'incubation, pendant l'incubation proprement dite et après l'incubation, selon l'ordre chronologique présenté ci-après.

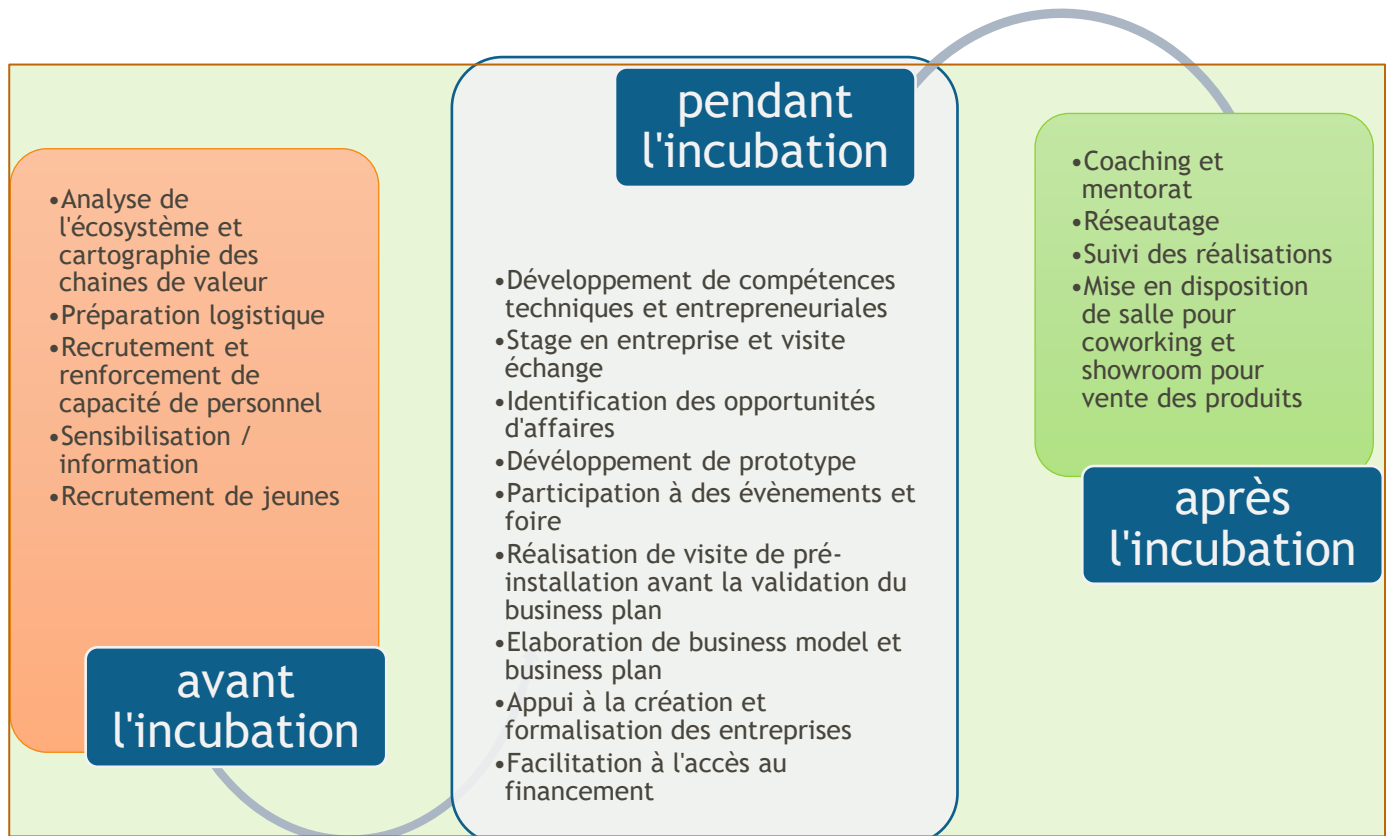


Figure 8: Processus d'incubation

Source : Auteur

- **Avant l'incubation :**

Cette étape consiste à préparer l'incubation proprement dite. Il s'agit de l'analyse de l'écosystème entrepreneurial, de la cartographie des chaînes de valeur, du recrutement et du renforcement des capacités de l'équipe de mise en œuvre, de la préparation des logistiques nécessaires, de la sensibilisation-information des cibles, ainsi que du recrutement des formateurs et des jeunes à incuber.

- **Analyse de l'écosystème entrepreneurial et cartographie des chaînes de valeur**

Avant l'incubation, l'analyse de l'écosystème entrepreneurial et la cartographie des chaînes de valeur agricole a été réalisée par l'équipe du CEP avec l'appui des agents du Ministère en charge de l'agriculture et de l'élevage ainsi que de l'assistant technique du programme. Cette analyse a été réalisée dans les régions d'implantation du centre et a pour objectif de : (i) évaluer la capacité des centres en ce qui concerne les ressources humaines, l'infrastructure et les installations liées aux chaînes de valeur sélectionnées et aux opportunités d'affaires identifiées ; (ii) identifier les acteurs de la chaîne de valeur le long des chaînes de valeur proposées dans les régions et identifier les modèles d'affaires les plus appropriés à adopter ; (iii) recommander les activités nécessaires à la mise à niveau des centres ; (iv) identifier des mentors et des coachs potentiels, (v) identifier les principaux acteurs étatiques et non étatiques et leurs mandats de base afin de fournir une plateforme pour la mise en réseau des entreprises.

En se référant aux domaines de l'écosystème de l'entrepreneuriat que montre Isenberg en 2011 et la grille d'analyse des conditions pour l'installation durable des Jeunes en Agriculture, l'analyse n'est pas suffisante pour améliorer l'environnement favorable au développement de l'entrepreneuriat agricole. Cette analyse ne considère pas la politique publique, le mode d'accès aux ressources productives (accès au foncier, travail, ...), la gestion des incertitudes créées par les fléaux (bioagresseurs,) et risques climatiques, les faits sociaux et la culture entrepreneuriale. Par conséquent les obstacles clés liés à la politique publique, à la culture entrepreneuriale des jeunes ne sont pas mis en évidence.

Par ailleurs, comme les cibles sont venues des 23 Régions de Madagascar, l'analyse de l'écosystème et de la chaîne de valeur devrait être réalisée au niveau national que Régional. Seules les opportunités de marchés aux alentours du centre sont connues, alors que les jeunes une fois incubés vont retourner et entreprendre dans leur Région d'origine.

- **Sensibilisation, information et recrutement des jeunes**

Des activités de communication et de sensibilisation ont été réalisées pour inciter les cibles à investir dans l'Agriculture et l'Agro-Industrie. Un expert en communication a été recruté et a permis au programme PEJAA d'intensifier les campagnes d'information et de sensibilisation via la caravane de sensibilisation, le partage de « success story » et la participation aux événements et foires. Ainsi, le nombre de candidat est passé de 120 au recrutement de la première cohorte des jeunes à 800 candidats pour la troisième cohorte (rapport de réalisation PEJAA, 2022). Le processus de recrutement comprend plusieurs étapes : l'appel à candidature, la sélection des dossiers, les entretiens et la diffusion des résultats (cf. annexe 2). Il dure environ 3 mois.

L'appel à candidature et la sélection des porteurs de projet se sont ensuite poursuivis. Cette dernière consiste à sélectionner des jeunes porteurs de projets ayant un profil correspondant aux critères de sélection suivant : (i) jeune femme et homme âgé de 18 à 35 ans, (ii) diplômé de l'enseignement supérieur niveau licence minimum, (iii) sans emploi et (iv) porteur de projet.

Pour ce faire, un comité de recrutement composé des entrepreneurs, des représentants des institutions financières et des représentants de la chambre d'agriculture sont mis en place. Ce comité est appuyé par un cabinet de recrutement externe.

L'externalisation du processus de recrutement des jeunes fait partie des bonnes pratiques qui méritent d'être capitalisée. Elle favorise la transparence. Toutefois, les critères de sélection des incubés ne sont pas en adéquation avec les objectifs des incubateurs. Ils ne prennent pas en compte les critères potentiels suivants : l'innovation de l'idée de projet, la compréhension de potentiel de marché, la compréhension des risques et opportunités, l'expérience de vie des incubés. Ce qui amène à un taux de réussite plus faible. Malgré les efforts fournis, nombreux sont les jeunes recrutés qui ne correspondent pas à la personne recherchée. Ils sont motivés par les bourses obtenues chaque mois et le financement plutôt que de faire une carrière dans l'entrepreneuriat. Une importance particulière doit être apportée à l'aspect qualitatif et au profil entrepreneurial des jeunes recrutés, que des objectifs quantitatifs de recrutement. De plus, la durée du processus de recrutement est longue. Cela risque l'abandon en cours de processus de certains candidats potentiels.

La campagne de sensibilisation constitue une étape clé pour avoir un large éventail de candidat afin de sélectionner les meilleurs « plus les candidats sont nombreux, plus la chance de recruter une bonne personne augmente ». Cependant pour changer la perception de l'agriculture et l'entrepreneuriat agricole le projet devrait mettre l'accent sur la sensibilisation des autres acteurs comme des décideurs politiques, des opérateurs économiques, des partenaires potentiels, des familles, des sociétés civiles au lieu de sensibiliser seulement les jeunes. Cela permet aux autres acteurs de participer au développement de l'entrepreneuriat des jeunes en favorisant leur initiative, en facilitant leur installation et en les appuyant dans la bonne marche de leur entreprise.

– Préparation des logistiques nécessaires

Les préparations logistiques permettent à mener dans des bonnes conditions l'incubation des jeunes. Les logistiques concernent les infrastructures, les matériels et équipements, les sites de production, et intrants, etc. La mise en place des plateaux techniques suffisants pour permettre aux incubés d'expérimenter leurs produits durant l'incubation est indispensable pour assurer la réussite des Agripreneurs. Ces plateaux techniques leur permettent de développer les prototypes à faire tester auprès des clients potentiels. Mais vu les diversités des projets des jeunes, les ateliers pédagogiques et les matériels techniques disponibles au niveau des incubateurs étudiés ne sont pas suffisants en nombre et en qualité. Pour y remédier, les centres développent de partenariat avec le secteur privé.

La capacité des centres incubateurs à offrir des plateaux techniques opérationnels en adéquation avec la diversité des projets des jeunes qui ne cessent d'évoluer est limitée. Cela a empêché certains incubés à développer les prototypes au niveau du centre. Cela a entraîné ainsi le manque d'expérience à la sortie d'incubation. Même si le secteur privé est mobilisé pour la réalisation des travaux pratiques, le période de stage accordée est limité par rapport à l'expérimentation conduit au sein des plateaux techniques au niveau des centres.



– Recrutement et renforcement de capacité de personnel

L'incubation en agribusiness est un concept qui vient d'être introduit à Madagascar. Un ensemble de défis et contraintes a été constaté lors du recrutement du personnel des centres. Les postulants ont plutôt des profils techniques mais ne disposent pas d'expériences avérées sur l'entrepreneuriat agricole. Pour combler cela, le programme PEJAA organise des séances de renforcement de capacité au profit de ce personnel.

• Pendant l'Incubation :

L'incubation au sein des centres incubateurs PEJAA dure 11 mois maximum selon la maturité du projet. Pour cela, les incubés peuvent choisir d'être en internat ou en externat.

– Développement des compétences techniques et entrepreneuriales

La formation technique et entrepreneuriale constitue une composante majeure de l'incubation. Elle permet aux jeunes de se préparer à sa vie d'entrepreneur. Les compétences sont nombreuses et diverses pour permettre aux incubés de mener à bien leurs projets d'entreprises sur le long des chaînes de valeurs choisies au préalable. Ainsi, un référentiel de formation qui retrace les thématiques de formation a été élaboré. Pour cela, neuf (09) modules suivants ont été développés : Développement personnel, Culture entrepreneuriale, Business plan, Gestion de l'entreprise, Education financière, Leadership et communication, Marketing et commercialisation, Technique de production, Transformation des produits Agricoles (cf. annexe 3). La formation est organisée en combinant des cours théoriques et travaux pratiques au sein des centres incubateurs suivie des périodes de collecte de données sur terrain. Durant l'incubation, les incubés disposent d'un mois de diagnostic terrain pour identifier les opportunités d'affaire en agribusiness. Ce diagnostic terrain consiste à mettre les incubés en contact direct avec le milieu professionnel où ils vont évoluer. Il permet à ces incubés d'analyser l'environnement sociale, économique et politique par rapport à ses idées de projet et d'identifier les opportunités d'affaires exploitables dans la chaîne de valeur de la filière qu'ils ont choisie. Ainsi, les incubés vont dégager les problèmes et les difficultés auxquels il doit faire face et de formaliser les défis à relever. Il va ainsi affiner leurs idées pour satisfaire les besoins identifiés lors de ce diagnostic. A la fin de l'incubation, chaque incubé présente son business model devant un jury de validation composé de représentants de l'institution financière, de professionnel du secteur et du programme PEJAA.

Les centres incubateurs, en fonction des besoins de formation des jeunes agripreneurs établis à partir d'un bilan de compétences, organisent la formation. De ce fait, les staffs internes des centres, les consultants formateurs et les professionnels du secteur privé sont mobilisés. L'objectif est de permettre aux jeunes de : (i) développer les compétences entrepreneuriales et de gestion financière du projet ; (ii) renforcer les connaissances, le savoir-faire nécessaires à la mise en œuvre de la technique de l'activité économique envisagée, (iii) adopter les comportements d'un leader et d'un citoyen modèle au sein de son entreprise mais aussi dans son environnement socio-économique et (iv) pouvoir mobiliser les outils nécessaires pour faciliter le développement de son entreprise.

La formation durant l'incubation est très bien réalisée mais la mise à l'épreuve permettant aux incubés de confronter la réalité du terrain et l'immersion chez un référent est insuffisante. L'apprentissage en incubation ne devrait pas être perçu comme un processus d'accumulation passive des savoirs dispensés par les formateurs, mais plutôt comme un processus actif, constructif, cumulatif et dynamique avec la participation des incubés. La mise en situation sur la communication avec les partenaires potentiels, la gestion et management d'entreprise et la commercialisation des produits avant la sortie d'incubation est insuffisante.



– Services offerts

A part la formation, les services suivants sont offerts aux incubés : visite échange et stages en entreprises ; journées d'échanges entre incubés et professionnels et entre incubés eux-mêmes ; mise à disposition des ressources (hébergement, plateaux techniques, matériels, intrants et terrain) pour le développement de prototypes ; mise en relation avec les clients via la participation à des événements (B to B, ...) et foires (vente instantanée des produits) ; appui à la formalisation des entreprises ; accès au financement (mise en relation avec des banques pour obtention de crédit bancaire à taux bonifiés).

Concernant l'accès au financement, l'enjeu de l'accès aux ressources financières est critique. Le rôle du dispositif d'incubation peut se révéler déterminant. Or, le mécanisme de financement proposé « crédit bancaire octroyé au démarrage des entreprises » n'est pas adapté vu la fragilité de entreprises agricoles. Dès que les entreprises sont confrontées aux obstacles, les Agripreneurs n'arrivent pas à honorer leur remboursement mensuel et deviennent ainsi endettés.

• Après l'incubation :

Le passage de l'étape d'incubation à l'étape de post-incubation représente une transition délicate, impliquant le passage de l'état de projet à l'état d'entreprise et de porteur de projet à chef d'entreprise. Cette phase permet la stabilisation du projet de l'Agripreneur dans sa zone d'implantation. Dans cette phase, les centres incubateurs, le coach, et le mentor jouent un rôle primordial. Pour limiter les risques d'échec et mesurer la santé des entreprises, l'équipe des centres réalise des suivis pendant les phases de démarrage effectif et/ou de croissance. Ainsi, ces centres offrent aux Agripreneurs un certain nombre d'accompagnement selon les difficultés identifiées. Cet accompagnement est réalisé de façon individuelle et/ou collective. Il est réalisé à proximité et à distance. Au cas où la situation l'exige, le centre fait appel à de pool de coach. Un showroom permettant aux Agripreneurs d'exposer et de vendre les produits sont également mis à leurs dispositions.

L'analyse du processus d'accompagnement nous a permis de comprendre la façon dont les accompagnateurs mobilisent la posture d'accompagnement. Une défaillance a été constatée. Il s'agit du manque d'analyse réflexive permettant aux Agripreneurs d'analyser la situation de leurs entreprises. Souvent, les accompagnateurs se positionnent en tant qu'expert, qui donne directement des solutions appropriées à la situation. Ceci rend les Agripreneurs de plus en plus dépendant de l'assistance de son coach et limite ainsi la capacité d'adaptation pour faire face aux difficultés rencontrées.

• Résultats et effets du dispositif d'incubation

Depuis sa création, 2 080 candidatures ont été reçues et 410 jeunes ont été incubés dont 206 sont des femmes. Dans la mise en œuvre du programme PEJAA, le genre a été effectivement pris en compte au regard du nombre de femmes entrepreneures bénéficiaires. 317 entreprises ont été créées à la sortie de l'incubation. Elles ont généré 1 030 emplois directs environ (PEJAA, 2022). L'appui du programme a permis à certains Agripreneurs d'améliorer le niveau du revenu. Plus de la moitié des jeunes interviewés n'estiment que leur revenu ait augmenté entre 10 à 30%. Ils ont signalé une faible amélioration du niveau de leur épargne. Cette situation est due au fait que les entreprises remboursent les mensualités liées au crédit bancaire bénéficié au démarrage des activités. De plus, les promoteurs doivent faire face à l'investissement initial pour la mise en place de leurs entreprises.



En effet, selon les résultats de l'enquête, plus de 50% des Agripreneurs ont constaté une situation stagnante, voire une baisse du niveau de l'épargne. Cette situation traduit la faiblesse d'autonomie des entreprises créées et leur capacité à s'autofinancer.

Par ailleurs, l'accompagnement organisé par ce dispositif ont permis à certains Agripreneurs de se tisser un réseau de partenariat. Il ressort des entretiens que certains incubés ont déjà obtenu des appuis d'autres programmes, projets et structures d'accompagnement sur l'appui à la certification biologique des produits, sur l'appui matériel et conseil à la commercialisation des produits destinés à l'exportation et aux supermarchés.

Tableau 2: Réalisations techniques

Indicateurs de performance	Valeur cible	Réalisations	Taux de réalisation
Nombre des personnes sensibilisées	50 000	54 900	109 %
Nombre de candidature reçue	2 000	2080	104 %
Nombre des incubés	410	410	100 %
Nombre des jeunes financés	370	320	86 %
Nombre des entreprises créées	350	317	90 %
Nombre d'emplois additionnels créés	1790	1 030	57 %
Nombre de textes sur le foncier, sur le financement et sur la fiscalité améliorés	3	0	0 %
Taux de survie des entreprises bénéficiaires	65 %	35 %	53 %

Source : PEJAA, 2022

Compte tenu des réalisations présentées, le dispositif d'incubation PEJAA présente des bons résultats. Toutefois, certains indicateurs présentent des taux de réalisation qui méritent d'être améliorés. Selon le dire des Responsables, certaines missions de suivi-accompagnement sont retardés à cause de manque de personnel. Aussi, le travail sur le terrain a subi quelques contraintes telles que l'éloignement et l'enclavement des lieux d'implantation des jeunes Agripreneurs qui ont perturbé l'accompagnement accordés aux jeunes en post-incubation. Certains aspects n'ont pas été suffisamment détaillés à savoir la cartographie des chaines de valeur Agricoles et l'écosystème entrepreneurial.



2.1.2. Performance relative : Satisfaction des incubés

La satisfaction des 35 incubés interviewés est présentée ci-dessous.

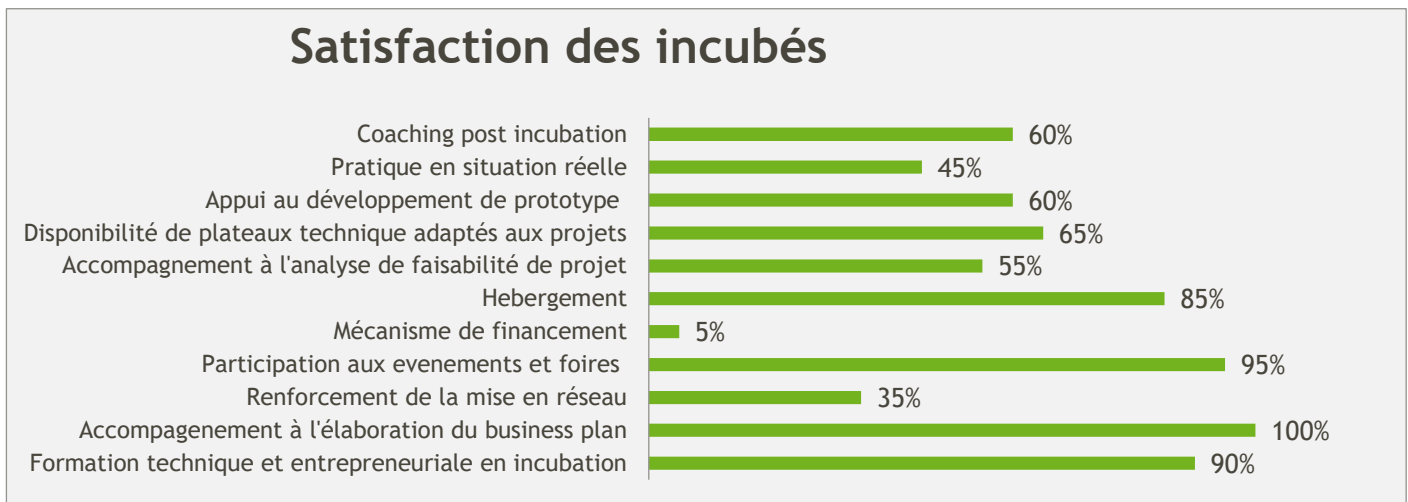


Figure 9: Satisfaction des incubés

Source : Auteur

L'accompagnement personnalisé des promoteurs de projet par l'agribusiness développeur est unanimement apprécié, en particulier dans la phase de développement du business model et du business plan. Les formations dispensées par l'équipe interne et des intervenants externes, sont jugées d'un bon niveau. Mais ils ont insisté sur le renforcement de la mise en pratique dans des situations réelles. L'hébergement associant les incubés issus de différentes Régions est très prisé par ces Agripreneurs vu la possibilité de réaliser des échanges d'expériences. Néanmoins, ils ont jugé insuffisant l'accompagnement à la mise en relation avec les acteurs institutionnels et le secteur privé nécessaires au développement de leur entreprise ainsi qu'à l'analyse de faisabilité de projet. L'accompagnement porte principalement sur la technologie, les techniques de production innovantes et méthodologie de gestion des projets mais peu sur les stratégies pour faire face aux problèmes sociaux, financiers, politiques et aux catastrophes naturelles. Le mécanisme de financement est critiqué comme étant inadapté.

Des attentes sur certains nombres de points sont identifiées. Il s'agit : (i) la mise en relation avec les premiers clients dès l'incubation pour favoriser une rentrée rapide sur le marché, (ii) la possibilité de réaliser un test avec des subventions au lieu de prêts bancaires au démarrage de l'entreprise, (iii) appui à la certification des produits destinés à l'exportation, (iv) accompagnement au développement de marchés internationaux.

Dans la figure ci-dessus, il apparait que la formation et l'accompagnement sont fortement couverts selon les incubés. Mais ce qui est étonnant est le faible taux de réussite des entreprises agricoles installées. Cela indique que certains facteurs de l'environnement social, politique et économique permettant la réussite de l'installation des jeunes en agriculture et agro-industrie ne sont pas pris en compte dans le processus. L'anticipation des risques visant à atténuer l'impact sur le développement de ces entreprises et pour s'assurer qu'elles sont protégées contre les menaces potentielles n'est pas suffisante.



2.1.3. Performance Externe : Interaction du programme avec les différents acteurs

L'approche adoptée par le programme PEJAA a été participative tant dans sa conception que dans sa mise en œuvre. Des concertations et interactions avec les acteurs, à travers la réunion des membres de COS est organisé pour prendre en compte de leurs orientations, observations et propositions d'action. Dans la perspective de partage d'expériences, de bonnes pratiques et de synergie, ce programme a collaboré avec d'autres structures d'accompagnement et secteurs privés dans le domaine de l'innovation et de l'entrepreneuriat. A titre d'exemple, lorsque les matériels techniques disponibles au niveau du centre ne permettent pas la pratique de la formation, il collabore avec les entreprises privées pour réaliser la formation dans leurs unités de transformation ou leurs exploitations. En amont de l'incubation, les acteurs économiques participent au recrutement des porteurs de projet. Pendant l'incubation, ils participent à l'organisation des conférences thématiques au profit des incubés, partagent des expériences aux incubés et les opportunités disponibles. En aval, ils contribuent au coaching et au mentorat.

2.2. Facteurs limitant la viabilité des installations des agripreneurs post-incubation

Plusieurs facteurs contribuent à la réussite ou à l'échec des entreprises installées.

2.2.1. Catégorie socio-professionnelle des Agripreneurs

L'enquête a permis de recueillir des informations sur les catégories socio-professionnelles des jeunes enquêtés, couvrant des aspects tels que l'âge, le sexe, le niveau d'instruction, la situation matrimoniale et les profils.

a. Situation matrimoniale

Parmi les 35 entrepreneurs interviewés, 14 sont mariés, dont 11 ont des enfants en charge, tandis que 21 sont célibataires, dont 5 d'entre eux bénéficient du soutien de leurs parents. L'analyse du statut matrimonial révèle que les jeunes mariés bénéficient d'un soutien utile à la bonne marche de l'entreprise. En effet, pendant l'entretien, il a été observé dans quelques entreprises que quelque fois leurs partenaires substituent à l'insuffisance de la main d'œuvre et assurent diverses fonctions dans l'entreprise (Tenue de la comptabilité, accueil des clients, approvisionnement en fournitures, vente). Les jeunes mariés montrent également une plus grande persévérance face aux difficultés. La présence des charges familiales lui pousse à persévérer, à s'adapter à la situation et de trouver ainsi des solutions pour atteindre son objectif. Le taux d'abandon est de 89 % pour les jeunes célibataires contre 11% pour les jeunes mariés.

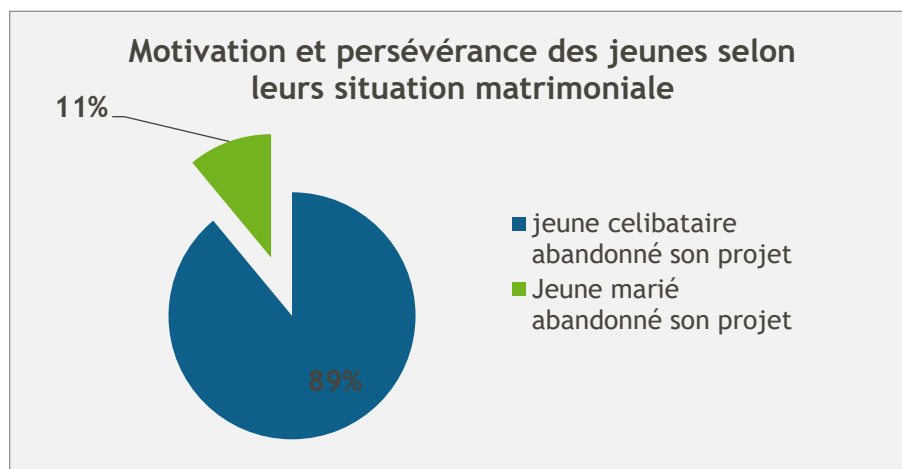


Figure 10: Motivation et persévérance des Agripreneurs suivant la situation matrimoniale

Source : Auteur



b. Situation financière

Au vu des résultats, seuls 2 personnes sur les 35 enquêtés affirment qu'ils travaillent avec leurs propres fonds et le soutien de leur famille. Le soutien familial se révèle crucial pour le succès de l'entreprise, les jeunes soutenus par leurs parents ou famille proche réussissent mieux grâce à des conseils, un appui technique et matériel ainsi qu'à un soutien financier. Pour ceux ayant bénéficié des prêts bancaires, le revenu généré est largement investi, laissant peu de liquidité pour faire face aux dépenses courantes, au remboursement de la mensualité auprès de la banque, les rendant vulnérables aux fluctuations économiques et aux imprévus.

c. Genre

Lors de l'édification du projet, la participation du genre féminin est exigée par les bailleurs, de ce fait le nombre de bénéficiaires doivent être composé de 50 % de femmes, d'où la présence de 18 femmes parmi les enquêtés. Durant cette étude, l'analyse a montré que 43% des entreprises gérées par les femmes réussissent contre 25% gérées par les hommes. La raison est que les femmes ont pu développer une manière de communiquer, facilitant la gestion de l'entreprise. Elles ont tendance à être plus prudente dans la gestion de risque. Elles sont également sensibles aux détails. Mais, Il est important de noter que l'efficacité d'un individu dans la gestion d'une entreprise ne dépend pas de son genre, mais plutôt de ses compétences, de son expérience, de son leadership, de sa vision et d'autres qualités personnelles.

d. Niveau d'instruction

En ce qui concerne le niveau d'instruction, la majorité des jeunes enquêtés ont un niveau master (60%). Ils sont diplômés dans les domaines d'études et discipline différentes (cf. figure 9). Cependant, la réussite de l'entreprise semble davantage dépendre de l'état d'esprit des jeunes que de leur niveau d'instruction, mais plutôt de l'état d'esprit des jeunes. Il est à noter que les jeunes issus de familles entrepreneurs, ayant vécu une des situations difficiles et ayant suivi une formation en gestion, économie ou une formation technique et professionnelle en lien avec le projet développé, réussissent mieux que les autres.

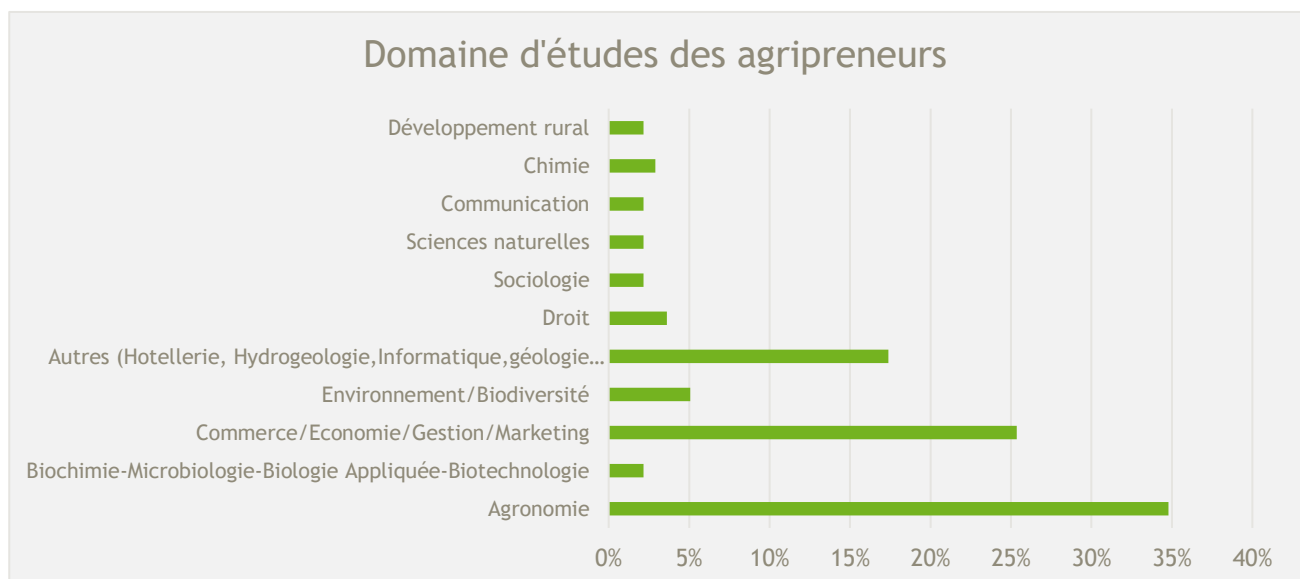


Figure 11: Domaine d'études des Agripreneurs

Source : Auteur



e. Expériences des jeunes

La majorité des agripreneurs sont des jeunes récemment diplômés de l'université. Ils constituent une clientèle à haut risque vu que : (i) leurs idées de projet ne sont pas encore testées (ii) ils ne disposent d'aucune garantie, (iii) ils manquent d'expériences, (iv) leur profil entrepreneurial n'est pas encore confirmé.

2.2.2. Difficultés rencontrées selon le type des entreprises des Agripreneurs

a. Typologie et caractéristiques des entreprises des Agripreneurs

Selon le statut juridique, les entreprises des jeunes sont soit entreprise individuelle, soit société anonyme à responsabilité unique, soit société anonyme à responsabilité limitée. Mais pour la suite de cette étude, la typologie est basée sur le type d'activités et de fonctionnement similaire. Elle cherche à catégoriser les entreprises semblables dans un même groupe afin de déterminer les principales caractéristiques, les différents modes et de comparer les difficultés rencontrées selon les types.

Selon les activités menées, les entreprises des Agripreneurs sont classées dans les quatre types suivants :

☞ **Type 1 : Entreprise de production végétale**

C'est une unité économique, juridiquement autonome, dédiée à l'activité de production végétale et générant des revenus financiers. Les agripreneurs concernés par cette étude sont des producteurs de gingembre, de curcuma, de piment pilipili et de maïs grains qui sont destinés à l'exportation et à la vente locale. La taille de l'exploitation varie de 2 à 10 Hectares. Le terrain exploité est soit en propriété soit en location de bail. Certains de ces Agripreneurs possèdent des motoculteurs, mais la majorité emploie de la main-d'œuvre salariée pour assurer les travaux, dès la production à la commercialisation des produits. Ils ravitaillent les opérateurs économiques qui interviennent, surtout dans l'exportation. Cette catégorie d'entreprise a subi des aléas et catastrophes naturels (cyclones, inondations, sécheresse, biogresseurs, ...) et de des fluctuations de prix de vente.

☞ **Type 2 : Entreprise de production animale**

Ces entreprises de consacrent à la production animale, englobant l'apiculture, la pisciculture, la porciculture, l'aviculture et l'élevage des vaches laitières. Pour cela, les effectifs de leur cheptel varient selon les espèces.

Tableau 3: Effectif moyen de cheptel selon les espèces

Espèce	Effectif moyen par entreprise
– Apiculture	150 ruches
– Aviculture	600 têtes
– Porciculture	30 têtes environ
– Pisciculture	30 000 alevins
– Vache	5 vaches

Ces produits sont destinés aux détaillants et aux consommateurs locaux. Ils n'ont pas de problèmes liés à la commercialisation des produits. Par contre, les attaques de différentes maladies (peste porcine, ...), les actes de vandalisme et les insécurités constituent leurs principales difficultés.



☞ Type 3 : Entreprises de transformation agro-alimentaire

La transformation agro-alimentaire est l'un des moyens que les jeunes disposent pour créer de la valeur ajoutée et, ainsi, améliorer leurs revenus. Elle permet de réduire les pertes post-récolte et de prolonger la durée de conservation des produits agricoles. Pour les jeunes interviewés, les activités de transformation agricole concernent la transformation des fruits en jus, en vin, en confiture, en fruits séchés, la transformation des épices et plantes aromatiques en huiles essentielles et produits cosmétiques (savon, huile de massage,), la production d'huile végétale, transformation du lait en yaourt, en fromage, en beurre, la provenderie et la production de farine de blé. Pour cela, la transformation est réalisée au moyen de petits équipements et de technologies de type artisanale. A titre d'exemple, le séchage des épices peut donner lieu à deux types d'activités : à un premier niveau de production, ils sont séchés au soleil en grande quantité, pour assurer leur conservation mais certains entrepreneurs utilisent des séchoirs thermiques pour pouvoir stabiliser le taux d'humidité des produits destinés à l'exportation. Cette seconde méthode requiert un plus grand savoir-faire technique et un investissement financier plus élevé. Les méthodes de transformation alimentaire appliquées par ces jeunes peuvent être peu coûteuses comme le cas de la production des jus de fruits, yaourt, séchage (Broyage, pasteurisation,) d'une part, mais plus onéreuses pour ceux qui produisent des huiles essentielles et huiles végétales.

Ces entreprises fournissent des aliments directement consommables à leurs clients. De ce fait, la qualité de leurs produits doit être assurée et contrôlée par des autorités compétentes pour l'obtention de certificat de consommabilité et l'autorisation de la mise en vente. Leur défi est de garantir une qualité uniforme de tous les lots d'aliments. Durant l'enquête, deux échelles d'activité de transformation alimentaire ont été constatées. Il s'agit de :

- **Micro-entreprises** : Elles disposent d'un capital insuffisant pour le fonds de roulement et les investissements. Elles emploient moins de 5 ouvriers et réalisent leurs activités de transformation à domicile. Elles transforment des produits agroalimentaires pour les vendre dans leur voisinage en raison de leur capacité de production très limitée. Elles ne sont pas capables d'honorer des commandes régulières qui exigent un approvisionnement garanti et une qualité constante. De plus, elles peuvent interrompre la production en cas d'un besoin pressant de revenus (maladie, ...).
- **Petites et moyennes entreprises** : elles emploient davantage plus de personnes, en général entre 5 à 20 Personnes. Les entrepreneurs appliquent un certain nombre de principes de marketing, de gestion financière et d'assurance qualité. Elles disposent d'un investissement plus élevé pour louer le local pour les activités de transformation (bail) et acheter des minimums d'équipements nécessaires (environ 20 à 40 millions MGA). Pour les promoteurs, l'entreprise est la principale source de revenus. La majeure partie de la production sert à approvisionner les détaillants et les marchés locaux et nationaux.



☞ **Type 4 : Entreprise fournisseur de services agricoles**

Elle remplit spécifiquement la fonction commerciale dans les filières concernées. Ils sont des fournisseurs d'intrants, de petits matériels agricoles, d'emballages agroalimentaires, de collecteurs-transporteurs. Ces derniers assurent les liens entre les grands opérateurs commerciaux entre autres les exportateurs, les industries de transformation et les producteurs. Ils se chargent à la fois de l'achat, du transport et de la vente des produits.

Cette catégorie d'entreprise dispose de faible capacité pour satisfaire les demandes existantes. Elles ont commencé avec un fonds de roulement d'environ 35 Millions d'Ariary. Elles subissent une forte concurrence et n'arrivent pas souvent à approvisionner régulièrement ses clients.



b. Difficultés rencontrées

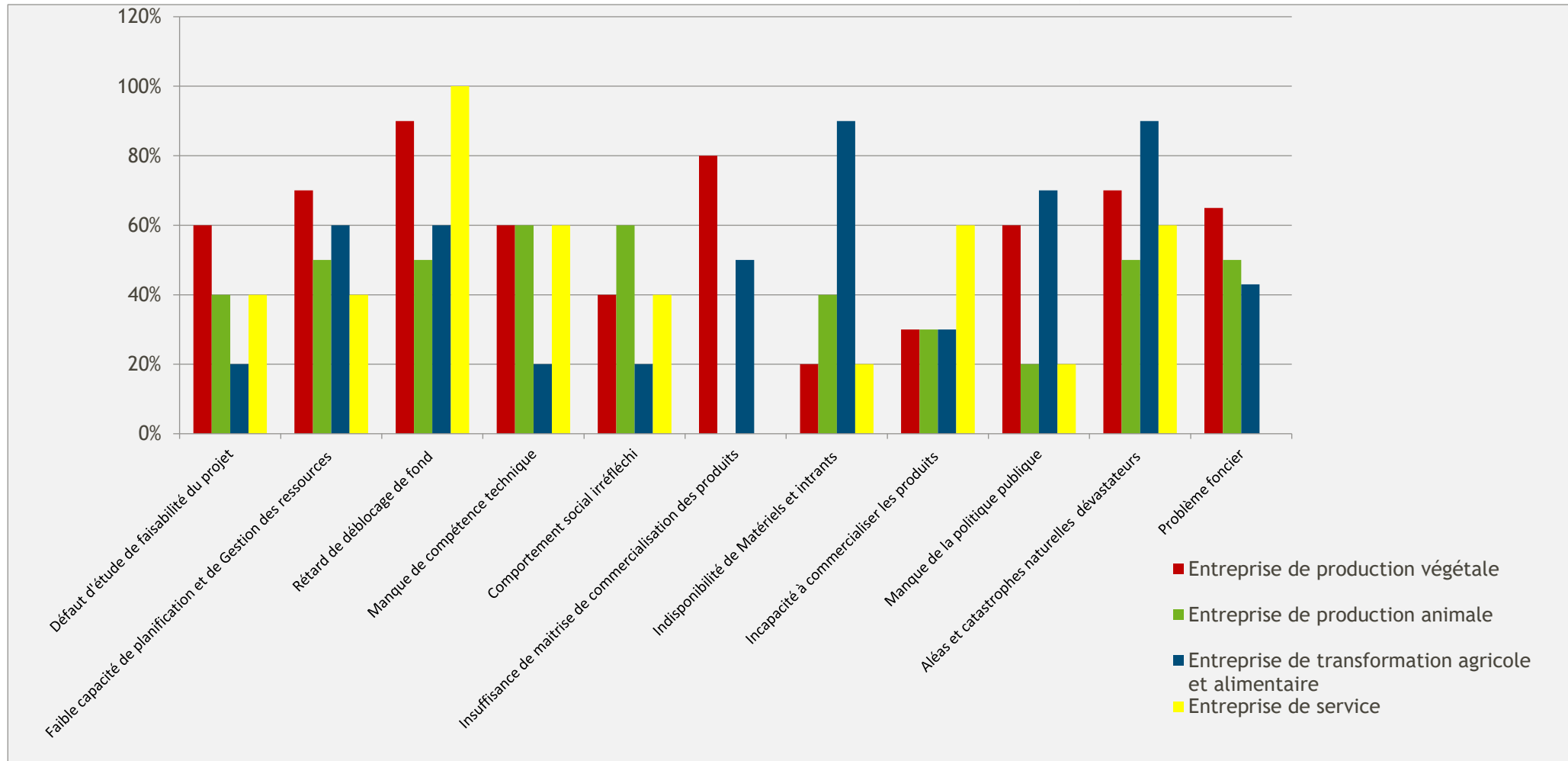


Figure 12: Difficultés rencontrées par les Agripreneurs selon le type d'entreprise

Source : Auteur

Le contexte social et institutionnel, la politique publique, la capacité des jeunes à entreprendre, ainsi qu'à gérer l'environnement au sein duquel ils interagissent constitue des obstacles fondamentaux. Les difficultés rencontrées par les entreprises étudiées varient selon le type d'entreprise citée ci-dessus. Il s'agit de :

☞ **Défaut d'analyse de faisabilité de projet**

Les Agripreneurs ont des difficultés liées à une analyse de faisabilité de projet, conduisant à des coûts sous-estimés et des prévisions de revenus erronées. Cela entraîne des risques financiers élevés et des difficultés à rentabiliser leurs entreprises.

☞ **Faible capacité de planification et gestion des ressources**

La gestion des ressources financières, humaines et matérielles est le domaine qui pose le plus de problèmes aux Agripreneurs. Cependant, pour que l'entreprise soit rentable et prospère, il est essentiel qu'ils aient une idée précise du seuil de rentabilité de l'entreprise, de l'argent qui entre et qui sort dans l'entreprise, de l'endroit où cet argent est employé à tout moment. Des erreurs de gestion financière sont courantes, telles que :

- L'utilisation des bénéfices pour des dépenses personnelles ;
- La tenue insuffisante des enregistrements financiers,
- La non réalisation du bilan et état financier,
- Le surendettement dû à des investissements inappropriés.

Par ailleurs, les jeunes sont très ambitieux lors du choix de la capacité de matériels et d'équipements pour la production et la transformation. Pour cela, ils achètent des matériels très performants et non cohérents avec la capacité de production avec un coût trop élevé, ils construisent des unités des transformations au lieu de les louer, ils achètent de voiture d'occasion nécessitant des entretiens qui coûtent chers comme moyen de transport pour la livraison des produits. Par conséquent, la majorité du financement obtenu est dépensée en investissement, ce qui rend le budget de fonctionnement et fonds de roulement très fragile. Par conséquent, dès que les appareils sont amortis, ils ont du mal à réinvestir pour racheter de nouveaux matériels et ainsi continuer les activités. Ces derniers sont très constatés auprès des entreprises de transformation agricole et alimentaire.

☞ **Retard de déblocage de fonds**

Comme toute entreprise, les entreprises en agrobusiness suivent un calendrier et cycle de production qu'il faut respecter pour assurer sa réussite. Les retards dans le déblocage des fonds, notamment pour ceux qui ont emprunté à la banque, entraînent des conséquences néfastes sur le respect du calendrier de production.

☞ **Manque de compétence technique :**

La compétence du promoteur joue un rôle très important pour assurer le succès de l'entreprise. Démarrer une entreprise demande de conduire de nombreuses tâches et de disposer d'une large palette de compétence. Mais vu que les jeunes ne disposent que peu de moyen financier pour recruter les compétences nécessaires au développement de leurs entreprises, ils sont obligés de s'occuper des différents postes au sein de l'entreprise. Ils sont à la fois gérant, responsable commercial, responsable production et Gestionnaire. Or, leurs compétences techniques et commerciales sont encore très limitées.

Une des difficultés identifiées lors de la réalisation de cette étude est la faiblesse dans la prise de décision pour faire face aux différents problèmes qui surgissent entre autres le marketing, la gestion financière, la gestion des ravageurs et les maladies, l'optimisation de l'utilisation des ressources, etc. La majorité des promoteurs ne s'interrogent même pas à la nature de l'innovation que ce soit la technologie que sur l'organisation. Le manque de capacité des centres à apporter une réponse sur mesure aux situations difficiles a aussi été signalée.



☞ **Comportement social irréfléchi**

Un des cas spécifiques qui caractérisent la problématique de développement de l'entreprise des jeunes est le problème de comportement social. Ce dernier se manifeste par la présence d'insécurité et des actes de vandalisme. C'est le cas des jeunes qui louent et utilisent des terrains anciennement occupés gratuitement par les autochtones. Après la location de ces terrains aux jeunes par le propriétaire, des conflits ont éclaté, entraînant des actions impulsives telles que des incendies de fermes et des vols. Certains Agripreneurs sont victimes de leurs fournisseurs de matière première (cas de producteur d'huile essentielle), au cas où les activités avancent, ils augmentent le prix des matières premières tous les mois entraînant l'augmentation imprévue de charge de production.

☞ **Insuffisance de maîtrise de la Commercialisation des produits :**

L'existence de marché est une question centrale pour assurer la viabilité de l'entreprise. Pourtant, les jeunes disposent souvent des idées intéressantes mais éprouvent des difficultés à commercialiser efficacement leurs produits. Etudier et analyser le marché est un exercice complexe pour eux. Ces jeunes ont de difficultés à définir clairement comment produire en adéquation avec les attentes du marché même s'ils ont déjà bénéficié de formation à ce sujet. Par ailleurs, ils ont la capacité limitée à franchir le seuil de production au regard des attentes des clients.

Les entrepreneurs sont souvent confrontés à la forte concurrence des grandes entreprises locales et des produits importés équivalents. Ils tentent de les concurrencer par les prix, grâce à des coûts de main-d'œuvre et de distribution moins élevés. Outre la concurrence, leurs principales difficultés liées à la commercialisation sont les suivantes :

- Fluctuation des prix des ventes, notamment les produits agricoles destinés à l'exportation
- Faible capacité de négociation
- Abus de confiance : il arrive que les acheteurs tardent à payer les Agripreneurs et n'achètent pas la quantité convenue. Celle-ci pénalise les activités des startups faute de l'insuffisance de fonds de roulement. Certains acheteurs arrivent même à ne pas payer les produits en ayant comme excuse la mauvaise qualité de produits.

☞ **Indisponibilité de matériels et d'intrants**

Les intrants dont l'Agripreneur a besoin ne sont pas forcément disponibles à temps voulu. Certains matériels sont importés. La liquidité disponible ne permet pas encore d'acheter et stocker en grande quantité les matières premières nécessaires. Cela complique parfois la planification de la production et peut compromettre une commande.

☞ **Manque d'Informations et de communication**

Les entrepreneurs, à Madagascar, manquent d'informations sur les opportunités de marché et les besoins réels des clients. De nombreux répondants ont indiqué que la manque de partage des informations entre les différentes parties prenantes constituait un obstacle majeur. Il est très difficile pour eux de savoir quels pourraient être les partenaires potentiels, quelles opportunités pourraient exister à travers la chaîne de valeur et d'autres types de renseignements commerciaux. Certains répondants ont souligné que le partage des connaissances entre pairs est actuellement limité parce que certains entrepreneurs estiment qu'ils aident leurs concurrents.



☞ Manque de la Politique publique

Le manque de politique dédiée à l'entrepreneuriat explique d'autant plus le faible niveau d'entrepreneuriat à Madagascar. Bien que les initiatives gouvernementales aient été entreprises, certaines législations semblent dissuader de nombreux jeunes d'entreprendre. Lors des entretiens, les jeunes ont beaucoup parlé du régime fiscal sur l'entrepreneuriat. Ils ont affirmé qu'ils doivent payer les impôts et taxes dès leur premier jour d'activités comme les autres formes d'entreprises. L'absence d'une différenciation entre les grandes entreprises, petites et micro entreprises est un handicap pour le développement de l'entrepreneuriat et l'existence de l'informel perdure.

☞ Aléas et catastrophes naturelles dévastateurs

Les activités des Agripreneurs sont victimes des catastrophes naturelles à répétition : sécheresse, inondation, cyclone, gel. Ces aléas entraînent une faible récolte et des situations financières très difficiles voir intenable surtout pour les entreprises destinées à la production végétale. Les mesures d'accompagnement nécessaires pour y faire face ne sont pas pleinement mobilisées par les services de l'Etat. Aucune assurance au profit des entreprises agricoles sinistrées n'existe jusqu'à maintenant dans ce pays.

☞ Problème foncier

Le problème foncier est l'un des défis qui entravent le développement des entreprises des Agripreneurs Malagasy. Ils font face à des menaces d'expropriation ou de disputes foncières. Le manque de protection juridique adéquate contribue à l'accentuation de ces conflits. En outre, une grande étendue des terres sont détenues par des sociétés ou grands propriétaires terriens. Cela rend l'accès à la propriété foncière difficile pour les jeunes agripreneurs car pour en acheter, il nécessite une grande fortune.

Les Agripreneurs, dès l'élaboration de leur business plan, démontrent une ambition élevée qui peut biaiser le développement de leur projet. Sachant qu'ils peuvent bénéficier d'un crédit bancaire d'un montant maximum de 10 000 USD à la sortie de l'incubation, ils élaborent un business plan leur permettant d'obtenir le maximum de fonds. Dès que le financement est disponible, ils investissent souvent plus par rapport à ce qui était prévu. Et comme les marchés ne sont pas encore stables, dès qu'il y a un obstacle comme le retard de vente de produits, les agripreneurs ne disposent plus des moyens financiers nécessaires pour faire tourner leurs entreprises. Cela conduit directement à une situation de faillite, sauf s'ils parviennent à mobiliser d'autres sources de financement. Dans ce cas, les structures d'incubation n'arrivent plus à les accompagner même s'ils tirent des leçons de ces erreurs, car le mécanisme de financement ne prend pas en compte ce genre d'échec. Une alternative peut être proposée comme la vente de certains matériels non utilisés pour récupérer un fonds de roulement pour redresser l'entreprise mais comme ils sont nantis par la banque cette option n'est souvent pas envisageable. Ce cas décrit la non-génération des ressources pour assurer la continuité de l'entreprise.

Au regard des difficultés auxquelles les Agripreneurs sont confrontés, nous pouvons noter que la capacité d'anticipation et la proactivité de l'équipe des centres incubateurs est limitée. La recherche des solutions ponctuelles à court terme selon les difficultés rencontrées en l'absence de vision stratégique interconnectée a dominé le pilotage du projet. Des retards très pénalisants de prise de décision ont été aussi constatés. En effet, le projet s'est placé d'emblée dans une logique de rattrapage.

2.3. L'écosystème entrepreneurial

Pour mieux comprendre la cause du faible taux de succès des entreprises installées, il est indispensable d'analyser l'écosystème entrepreneurial, au sein duquel interagissent tous les acteurs concernés. Cette étude porte sur l'analyse de six composantes de l'écosystème entrepreneurial retenu par Isenberg (2011) à savoir le financement, la politique, le marché, le capital humain, la culture entrepreneuriale et l'accompagnement.

2.3.1. Marché

☞ Le marché local

Le marché local est étroit pour certains produits développés par les Agripreneurs en particulier pour les produits transformés malgré les GAPs constatés. Ces produits ont toujours du mal à gagner la préférence des consommateurs par rapport aux produits importés. De ce fait, le taux de consommation des produits fluctue en fonction des événements et des circonstances. Les agripreneurs n'arrivent à écouler une grande quantité des produits que pendant la période des fêtes et la participation aux différentes foires, sauf pour les produits de premières nécessités. L'accès au marché des Agripreneurs est ainsi difficile, surtout pour les produits transformés.

Canaux de distribution et acteurs du marché

Les acteurs du marché sont constitués des producteurs, des collecteurs, des transformateurs, des détaillants, des grossistes, des exportateurs et des consommateurs. Les échanges entre ceux-ci se caractérisent par l'informalité et par le principe des plus offrant. Dans la majorité des cas, ce marché est contrôlé par quelques opérateurs. La présence de tensions concurrentielles entre les entreprises en démarrage et les grands opérateurs empêche souvent l'évolution des PME.

La chaîne de commercialisation des produits agricoles à Madagascar est présentée comme suit :

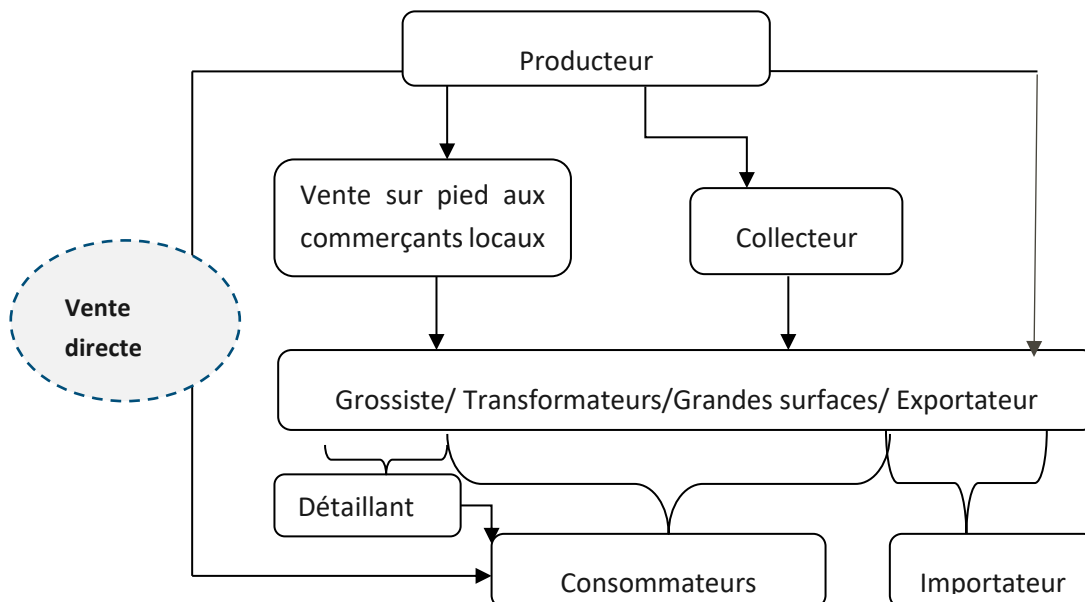
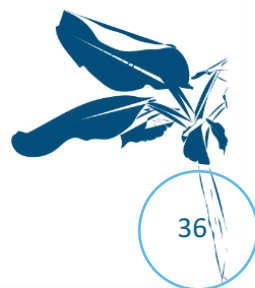


Figure 13: Canaux de distribution et acteurs de marché

Source : Auteur



Les intermédiaires :

La commercialisation des produits agricoles est caractérisée par la présence d'intermédiaires entre les producteurs et les exportateurs pour remonter les produits de l'amont vers l'aval. Chacun de ces intermédiaires prenant au passage une marge, plus le nombre d'intermédiaires est élevé et plus le prix au producteur est faible.

Approche multicanale :

Pour commercialiser ces produits, les Agripreneurs choisissent l'approche multicanal. De ce fait ils ont souvent combiné les trois types de ventes suivantes :

- **Vente directe** : leur objectif est d'avoir une meilleure rentabilité. Pourtant dans la réalité ce n'est pas le cas vu qu'ils devraient louer ou construire de points de vente (fixe ou mobile) et d'embaucher au moins une personne en permanence pour assurer la vente.
- **Vente en ligne** : leur objectif est de réaliser la vente à distance à travers des réseaux sociaux et des sites dédiés. Pourtant ils rencontrent souvent des obstacles liés aux arnaques des clients.
- ☞ **Vente intermédiaire** : elle peut prendre différentes formes : (i) collecteur ambulant indépendant ou préfinancé par un patron qui se déplace jusque dans les villages les plus isolés pour acquérir des produits directement auprès des Agripreneurs et producteurs, (ii) commerçants ou grossistes locaux qui achètent souvent des produits sur pied à bas prix durant la période de soudure. Cet intermédiaire quel que soit la forme génère des revenus sur l'entreprise des Agripreneurs moyennant une commission ou marge qu'ils puissent tirer lors de la revente.

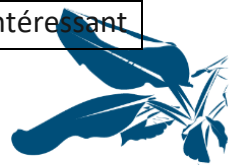
☞ Le marché mondial

L'exportation des produits est encore compliquée pour les jeunes agripreneurs en raison des exigences des clients en termes de quantité et qualité d'une part et des coûts de taxe liés à l'exportation trop chers d'autre part. En outre, la situation géographique de Madagascar rend également cette exportation plus difficile bien que des opportunités existent. Étant une île, les moyens de transports utilisés (avion ou bateau) pour assurer la livraison sont très coûteux. De plus, la fréquence et la régularité de livraison sont difficilement contrôlables. Alors que selon les opérateurs économiques enquêtés la demande est augmentée surtout en matière d'épices et fruits. Néanmoins, les exigences en termes de normes et qualités augmentent aussi vu la présence des concurrents des autres pays pour certains produits (litchis avec l'Afrique du Sud, ananas avec le Costa-Rica, le poivre avec le Vietnam, ...). Ils ont aussi signalé que très peu des exploitants agricoles disposent de superficie conséquente d'où l'énorme insuffisance de l'offre de Madagascar par rapport au besoin du marché mondial sauf pour le cas de litchis. Voici quelques exemples :

Tableau 4: Estimation de GAP de la demande des produits sur les marchés mondiaux en 2020

Produits	GAP (T)	Situation de marchés	Conclusion
Clous de girofle	36 477	Demande supérieure à offre, marché en progression	Opportunité de marché pour Madagascar
Poivre noir	541 412		
Cannelle grattée	149 081		
Curcuma moulu	167 096		
Ananas	1 216 412		
Litchi soufflé	-3 336 688	Offre largement supérieure à la demande	Pas intéressant

Source : ITC, 2020



2.3.2. Financement

Lorsqu'un incubé décide de créer une entreprise, il est de suite confronté à différents coûts. Les bénéfices que peut espérer l'entrepreneur ne peuvent commencer qu'après quelques mois voire années d'activités. Ce décalage entre des coûts immédiats et des bénéfices futurs peut être difficilement supportable sans un fonds de départ. Les entreprises en démarrage ne possèdent généralement que très peu de fonds pour supporter ces besoins en financement. De ce fait, le financement extérieur devrait pouvoir jouer son rôle et rendre possible ces projets. Malheureusement, il a apparu durant l'enquête que très peu de entrepreneurs agricoles sans expériences ont pu bénéficier des subventions ou des prêts auprès des institutions financières. Ces institutions jugent les activités agricoles comme trop risquées notamment à cause du changement climatique, des faibles capacités en gestion de trésorerie et de comptabilité entraînant des pertes et des incertitudes.

Plusieurs types de mécanisme de financement au profit des entrepreneurs existent à Madagascar mais elles contribuent moins au financement d'entreprises agricoles en démarrage :

– Fonds de Développement agricole (FDA) :

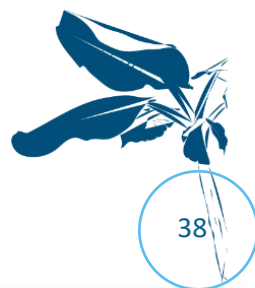
Créé en 2012, le FDA a pour rôle de mobiliser les financements et les affecter comme appui financier à différentes catégories de bénéficiaires. Ses interventions viennent en addition des initiatives des supports budgétaires de l'Etat, des fonds de développement, des institutions de microfinance ainsi qu'aux projets/programmes. Les appuis du FDA sont à l'endroit des secteurs de l'agriculture, l'élevage et la pêche. Son objectif est de faciliter l'accès des producteurs au financement et services agricole dans le but d'accroître la production, d'améliorer la productivité et leurs revenus.

Le groupe cible et les critères d'éligibilité : Être formel, avoir au moins 3 ans d'existence légale, disposer d'un plan de travail et d'un budget annuel pour l'année en cours, disposer d'états financiers sur les 2 dernières années, disposer d'un compte en banque depuis 2 ans, sans incident de paiement signalé et avoir au moins un personnel permanent. Cependant, ces critères qui a pour vocation d'assister les entrepreneurs agricoles excluent les Agripreneurs, la plupart du temps dépourvus d'expérience. Ils ne peuvent pas bénéficier de ce type financement qu'après quelques années d'expériences. Par ailleurs, le FDA exige des requérants d'apporter des contributions en contrepartie du financement. Or nombreux de ces Agripreneurs n'arrivent pas à mobiliser leurs contributions, à cause de leurs états de jeunes chômeurs et du manque de soutien familial.

– Crédits auprès des institutions financières :

Bien que des crédits au profit des entreprises agricoles soient disponibles au sein des institutions financières, l'accès s'avère ardu. Il exige une certaine forme des garanties ou bien un nantissement. Certains programmes comme PEJAA, PROJERMO, et « FIHARIANA », offrent à aux jeunes entreprises des facilités via le dépôt de fonds de garantie à la banque (garantie à 100%) avec de taux bonifié. Mais elles ne conviennent pas aux entreprises en démarrage qui pourraient avoir besoin de financer l'expérimentation de nouveaux produits, services ou modèles commerciaux novateurs. La modalité de remboursement qui est mensuelle constitue une contrainte pour les activités de ce type d'entreprise, qui pour la plupart obtiennent des revenus en fonction du cycle de production.

A part le prêt bancaire classique, un prêt sur contrat de vente existe aussi auprès des certaines institutions financières en collaboration avec des centres incubateurs. De ce fait, le centre incubateur dépose de fonds à la banque. Une fois les entrepreneurs auront de contrat de vente, ils peuvent recourir au fonds déposé et rembourser la totalité du capital dès que la vente est finalisée.



– Autres mécanismes de financement

Il s'agit : (i) des subventions des organismes nationaux et internationaux, des projets, des programmes via l'appel à projet, (ii) primes issus des concours et (iii) des emprunts informels issus des familles, amis proches ou voisins. A part le financement, ces organismes fournissent des services directs aux jeunes sous forme d'informations, de services d'orientation professionnelle, de mentorat, de développement des compétences et de développement de l'esprit d'entreprise.

Dans le domaine du financement de l'entrepreneuriat, Madagascar enregistre le score le plus bas (2,8) (Ratsimbazafy, 2020). La place de Madagascar en matière de financement de l'entrepreneuriat a un lien direct avec son niveau de pauvreté. A Madagascar, le financement des entreprises reste l'une des préoccupations majeures qui freinent toute volonté d'entreprendre (Ratsimbazafy, 2020).

2.3.3. Le capital Humain

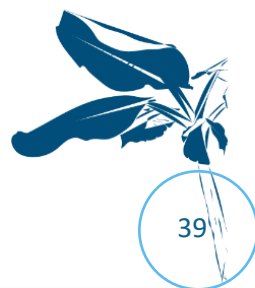
a. Education entrepreneuriale

L'éducation entrepreneuriale commence à être évoluée dans la formation technique et professionnelle. Les référentiels du titre dernièrement élaborés et appliqués au sein des centres et établissements de formation professionnelle dont le centre de formation agricole et rurale en fait partie inclus des modules sur l'entrepreneuriat. Par ailleurs, d'autres initiatives allant dans le sens de la promotion de l'entrepreneuriat continuent d'émerger. A titre d'exemple, le Pro Agro youth Madagascar, les collèges agricoles FERT, les Centres d'Appui et de Formation Professionnelle Agricole (CAFPA), NEXTA, Club Entrepreneurs Etudiants du rendez-vous des entrepreneurs (CEERE), Orange Digital Center, etc., fourniront aux jeunes des éducations entrepreneuriale incitant les jeunes à entreprendre. Il consiste à dispenser des formations portant sur divers thèmes plus spécifiques touchant la vie d'une entreprise : développement personnel, culture entrepreneuriale etc. D'année en année, plusieurs milliers de jeunes bénéficient de ce type de formation. Toutefois, ces initiatives ne sont pas encore suffisantes car elles sont encore concentrées dans les grandes villes.

Le système éducatif Malgache en milieu scolaire et universitaire intègre peu l'esprit d'entreprendre. C'est la raison pour laquelle plusieurs ouvrages ont jugé l'éducation comme une des conditions défavorables à l'entrepreneuriat à Madagascar.

b. Qualification des mains d'œuvre

Le déficit de qualification des mains d'œuvre demeure une problématique persistante pour le développement de l'entreprise à Madagascar. La Grande île ne dispose pas de compétences suffisantes pour répondre aux besoins du marché de l'emploi. Malgré un taux de chômage important, certaines entreprises installées à Madagascar importent encore de la main d'œuvre pour assurer une production de qualité. Cette situation pousse le Ministère en charge de la formation professionnelle avec l'appui de ses partenaires à mettre en place le Fonds Malagasy pour la Formation Professionnelle ou FMFP. Ce fonds, abondé principalement par une cotisation obligatoire des entreprises servira au financement des formations nécessaires aux salariés des entreprises pour développer les compétences exigées par l'évolution des métiers (Ratsimbazafy, 2020). Il soutiendra également l'employabilité des groupes vulnérables (chômeurs en recherche d'emploi, actifs et micro entrepreneurs du secteur informel, femmes en précarité professionnelle, ...) afin d'améliorer leur accès à des emplois décents (AFD, 2017).



2.3.4. Politiques

a. Documents de stratégie

Le pays dispose d'une Stratégie Nationale de Développement de l'Entrepreneuriat Rural (SNDR), un document stratégique pour booster l'entrepreneuriat à Madagascar pour un horizon allant 2019 à 2023. L'objectif en est de créer les conditions nécessaires à l'émergence d'un entrepreneuriat rural, soutenu par un cadre institutionnel adapté à son développement.

Une Lettre de Politique de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (LPAEP), a été émise et pour la mettre en œuvre, le pays a élaboré le Programme Sectoriel Agricole, Elevage et Pêche ou PSAEP pour un horizon allant à 2025. L'objectif en est de promouvoir l'extension et la modernisation d'une agriculture intensive et tournée vers le marché international non seulement pour renforcer la sécurité alimentaire, mais également accroître le rôle du secteur agricole dans l'économie du pays.

L'engagement 12 du Plan Emergence de Madagascar (PEM) 2019-2023 prône l'autosuffisance alimentaire et se fixe comme priorité de « Faire de Madagascar un grenier de l'Océan Indien avec une agriculture modernisée » (Republique de Madagascar, 2019). Parmi les stratégies et les objectifs annoncés figure la contribution à la sécurisation alimentaire et nutritionnelle. La promotion de la formation agricole, le développement de l'entrepreneuriat et le financement du monde rural se trouve ainsi comme une des actions prioritaires.

Au cours des 20 dernières années, Madagascar a connu trois crises d'alternance présidentielle (1991-2002-2009) occasionnant des changements d'orientation économique ayant des incidences sur les activités à l'international des PME. Principalement, les priorités gouvernementales sont la réduction de la pauvreté et l'assainissement du climat des affaires pour stimuler les investissements et la création d'emplois. A cet effet, des mesures touchant particulièrement les PME sont prises : élaboration d'une politique nationale des PME, facilitation des procédures de création d'entreprises. Pour ce qui est de l'internationalisation des PME proprement dite, les gouvernements successifs ont fait adhérer le pays à des espaces économiques regroupant plusieurs pays pourvoyeurs de marchés étrangers (Commission de l'Océan Indien, COMESA, SADC, UE-ACP7) (Ratsimbazafy, 2020)

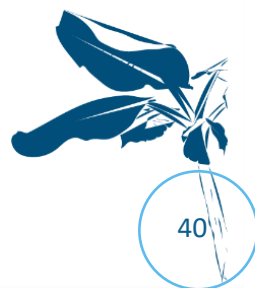
b. Système administratif

Le système administratif malagasy est caractérisé par une centralisation des organismes publics dans la capitale (située sur les Hautes terres), contraignant les PME à accéder facilement et rapidement à certains documents administratifs nécessaires. Cette situation rend de plus en plus difficile la formalisation des entreprises installées dans les Régions côtières.

a. Réglementation

Certaines réglementations sur l'entrepreneuriat émettent une restriction au développement de l'entreprise. A titre d'exemple le décret 2008-440, sur les lois régissant la création d'entreprise et la domiciliation des activités de celle-ci. Selon cette loi, les promoteurs doivent être en possession de titres de propriété du siège social ou de contrat de location bail enregistré auprès de l'administration fiscale entraînant le paiement d'un impôt dépendant du montant du Bail (MECI, 2008).

Cette situation est contraignante car la majorité n'arrive pas à se procurer de tels documents. Or, sans immatriculation de l'entreprise, la demande de financement ne peut être souvent reçue. L'exigence fait à une entreprise en démarrage d'avoir un certificat de situation juridique et d'un contrat de bail commercial risque de baisser la motivation. Il existe également un risque pour l'entrepreneur d'aller vers l'informel.



2.3.5. Culture entrepreneuriale

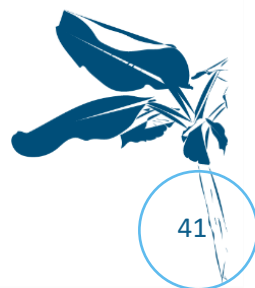
Historiquement, la population malgache a été l'habituée à recevoir de l'assistanat depuis l'époque royale jusqu'à nos jours. A titre indicatif, durant l'époque royale, c'était au roi qui incombait la responsabilité de créer un environnement propice aux activités économiques. Le fait le plus pertinents est cette citation d'Andrianampoinimerina « *je construis des digues c'est pour que vous ayez de l'eau* » (Randriamanalina, 2017). Cette culture d'assistanat a été renforcée pendant la période coloniale, notamment avec le code d'indigénat mis en place en 1896 et qui dit entre autres « *vous devenez des indigènes. Nous décidons, vous exécutez.* » Certes, la première république est orientée vers la social-démocratique c'est-à-dire que le secteur privé devrait tenir une place prépondérante dans la vie économique. Mais c'est pendant cette période qu'a commencé l'attrait des malagasys pour le fonctionariat. Pendant la seconde république, la culture de l'assistanat va encore s'amplifier avec la mise en place d'un régime socialiste qui va donner à l'Etat un rôle prépondérant dans le système productif. C'est à la fin de la 2^e république que le processus d'ajustement structurel a commencé à se développer. Néanmoins, cet ajustement a privilégié les grandes entreprises et les investissements directs des étrangers (Randriamanalina, 2017).

Ces évènements historiques ont eu des impacts significatifs sur la culture entrepreneuriale malgache. En conséquence, l'acte d'entreprendre n'est pas encore largement considéré comme légitime dans le pays. Le métier d'entrepreneur n'est pas encore une aspiration partagée par la majorité de la population. Ceci rend difficile le changement de comportement des incubés. Même si les centres incubateurs ont formé les jeunes sur la culture entrepreneuriale et le développement personnel, une fois arrivée dans la société, la majorité d'entre eux ont été découragés par leurs proches dès qu'ils sont confrontés aux difficultés.

2.3.6. Accompagnement

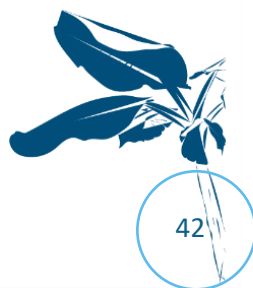
De nombreuses initiatives se sont développées pour accompagner les entrepreneurs au développement de leurs activités. Les offres tournent autour de la formation, de l'accompagnement technique et de la facilitation des accès aux ressources, en passant par l'incubation de projets au financement. Les initiatives de l'Etat se multiplient, notamment avec des projets tels que « TITRE VERT », « FIHARIANA », « PROJERMO », et « PEJAA ». A titre indicatif, Ce projet Titre Vert prévoit d'octroyer pour l'année 2023, 2 540 titres verts aux jeunes des 23 régions de Madagascar afin de créer 12 700 emplois, de produire 5 357 tonnes de production vivrière additionnelle et 4 334 tonnes de viande animale additionnelle. Il consiste à doter aux jeunes des terrains d'une superficie de 2 à 10 ha. Les bénéficiaires de ce projet bénéficieront d'un logement et une formation et après 5 ans d'activité, le terrain sera offert gratuitement à eux (Navalona, 2023). Des espaces de co-working, des cercles d'échanges et des conférences au profit des jeunes se sont développés. Autres que les structures d'incubation, les associations culturelles aussi s'impliquent dans la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes. Il en est ainsi de l'Association des Chrétiens Responsables (ACR).

Les appuis en termes d'infrastructures commerciales, de service et l'ouverture des marchés sont régressés ces dernières années. Seule la qualité des infrastructures dans le secteur des télécommunications par l'existence de réseaux de fibre optique et hertziens, est appréciable mais le frais alloué est jugé très coûteux par les Agripreneurs. Cependant, l'état des routes, le secteur de l'énergie se sont beaucoup dégradés. Ceux-ci limitent quelques fois la marge de manœuvre des entrepreneurs.



L'écosystème entrepreneurial de Madagascar est en évolution, marqué par des initiatives visant à soutenir les entreprises agricoles. Cependant, des défis et incohérences subsistent. Malgré les initiatives positives, les entreprises agricoles font toujours face à des défis tels que l'accès limité au foncier, aux financements, à la formation, aux accompagnements, aux marchés, etc. Ces défis nécessitent des réformes des politiques publiques visant à améliorer l'environnement favorable au développement de l'entrepreneuriat et une collaboration active entre les différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial.

L'écosystème entrepreneurial peut influencer les fonctionnements et le développement des entreprises des Agripreneurs. Ces dernières sont soumises à des contraintes légales et réglementaires, des concurrences, des fluctuations économiques, aux attitudes et comportements de la société, etc.



PARTIE 3 : PROPOSITIONS POUR L'ACTION

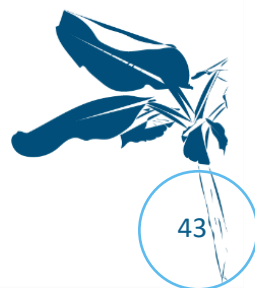
A l'issus des résultats, force est de constater que les causes d'échec entrepreneurial sont multiples. Même s'ils possèdent des compétences essentielles à la réussite, les entrepreneurs n'arrivent pas à faire survivre leur entreprise si les contextes environnementaux sont défavorables. Quand l'environnement impose ses contraintes, l'échec des entreprises agricoles devient inévitable. Les Agripreneurs qui réussissent sont donc ceux qui arrivent à mobiliser les savoirs acquis de la formation pour s'adapter à son environnement. A part les contextes environnementaux, les ressources dont les entrepreneurs disposent, la volonté à entreprendre, la qualité de la formation et l'accompagnement déterminent la réussite ou non de ces entreprises. La motivation entrepreneuriale constitue une dimension à ne pas négliger pour assurer cette réussite. Ce qui rejoint le point de vue de Khelil et al. (2012) qui stipule que la motivation est l'un des éléments les plus importants influençant non seulement les caractéristiques de la nouvelle entreprise, mais également sa réussite (Khelil et al., 2012). Dès lors, ce sont des éléments d'essences psychologiques qui expliqueraient aussi le « pourquoi » de l'échec entrepreneurial. Alors que certains entrepreneurs mettent en avant leur motivation, détermination et volonté pour maintenir en vie leur affaire, d'autres éprouvent un état de désespoir, de doute, de stress et démotivation qui les amènent à mettre fin à leur aventure entrepreneuriale (Khelil et al., 2012).

La pertinence du dispositif d'incubation mis en place par le programme PEJAA n'est plus à discuter. Cependant, pour améliorer le résultat, il devrait être attentif à la particularité des entreprises agricoles. Les entreprises agricoles dépendent des ressources naturelles. Les aléas climatiques, tels que les sécheresses, les inondations, les tempêtes et les gelées, peuvent avoir un impact significatif sur la production agricole que ces Agripreneurs doivent gérer de manière adéquate. La production agricole est souvent soumise à des cycles saisonniers et à des pressions pour adopter des pratiques agricoles durables. Elles nécessitent des investissements en long terme pour l'achat de terres, des matériels et d'équipements et la mise en place des infrastructures nécessaires. Les prix des produits peuvent être instables pour diverses raisons à savoir l'offre et la demande, les politiques gouvernementales et les marchés internationaux, etc. Elles doivent se conformer à des normes et réglementations. Le choix que ce dispositif a fait d'accompagner les Agripreneurs à développer une entreprise spécialisée dans un domaine d'activité des chaînes de valeurs choisies favorise davantage la vulnérabilité de l'entreprise vu les risques et instabilités liés à l'environnement social et économiques, à la commercialisation des produits et aux changements climatiques.

Pour contribuer à la réduction de taux d'échec entrepreneurial, les centres incubateurs PEJAA offrent divers services que nous avons jugés pertinents. Toutefois, des améliorations sont nécessaires pour rendre ces services plus efficaces. Ces améliorations sont de simples suggestions et ne prétendent pas constituer une liste exhaustive des mesures à prendre pour combler les lacunes constatées.

3.1. Amélioration de critères de selection et processus de recrutement

La sélection de candidat constitue un de facteur important de la réussite de l'incubation. Pour réduire le risque de recruter la mauvaise personne, le processus et les critères de sélection sont clairement définis et les procédures d'évaluation appliquées devraient être transparentes. Au moment du recrutement, un appel à projet est plus approprié aux objectifs de l'incubateur qu'un appel à candidature. Pour cela, durant la sélection du candidat, l'évaluation complète du potentiel de projet est capitale.



Au moment de l'entretien, à part la vérification de la qualification et la motivation du candidat, une présentation du projet via pitch est indispensable pour pouvoir juger sa fiabilité, sa maturité, son potentiel économique et sa capacité d'innovation. Pour ce faire, il est primordial de renforcer les membres du comité de sélection.

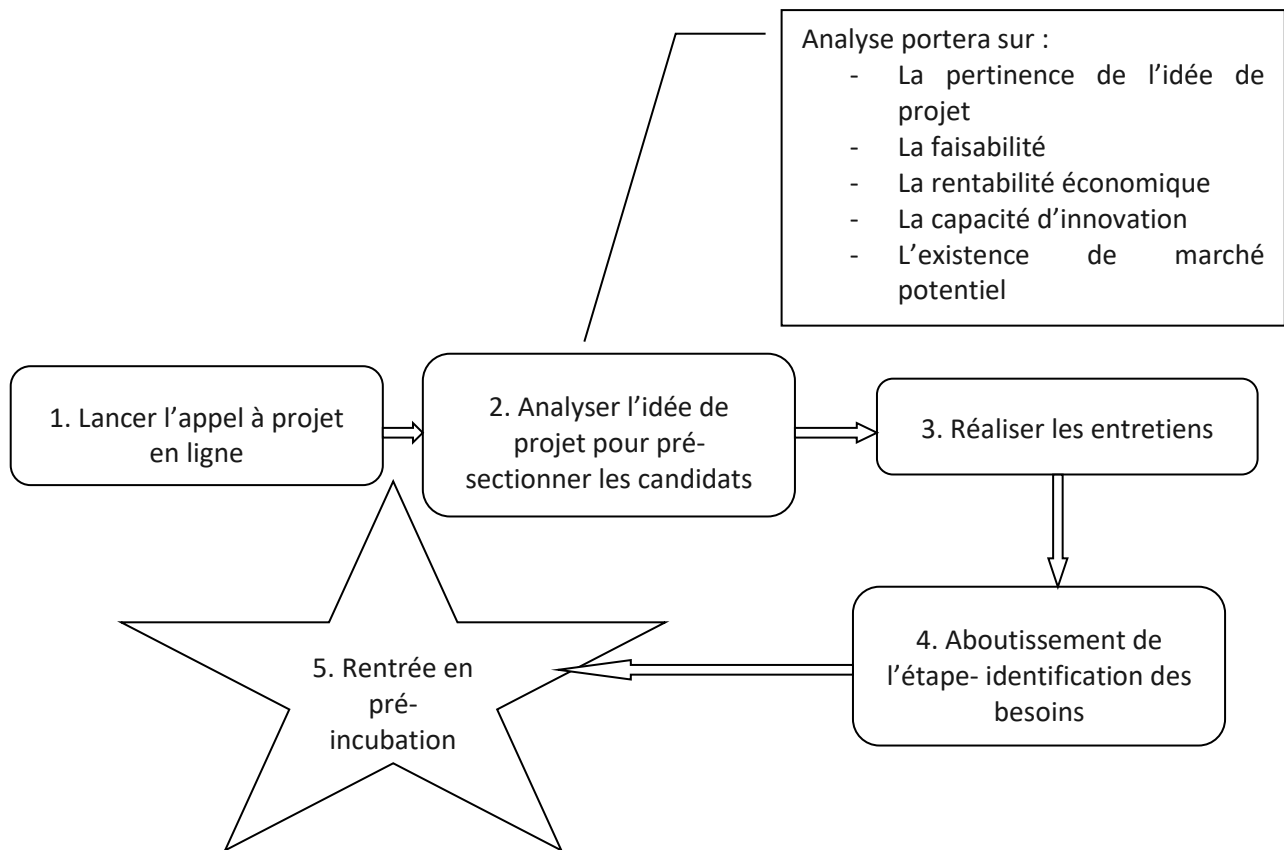


Figure 14: Processus de recrutement proposé

Source : Auteur

3.2. Renforcement de la Formation et accompagnement

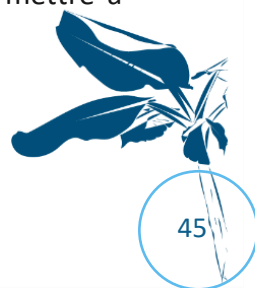
Concernant la première réflexion qui souligne que « la capacité du dispositif à apporter des réponses sur mesure pour satisfaire les besoins en accompagnement des incubés est limitée », il a été observé que la formation durant l'incubation était standardisée et assez théorique surtout pour la formation entrepreneuriale. Elle est cadrée par le référentiel d'incubation. Les modules développés sont très variés (cf. annexe 3) et permettent de doter aux incubés de savoirs nécessaires au développement de l'entrepreneuriat. Mais, la capacité des agripreneurs à mobiliser ces savoirs pour faire face aux difficultés spécifiques auxquelles ils sont confrontés est limitée. Compte tenu du taux d'échec, un écart est constaté dans l'utilisation de formation acquise en milieu professionnel.



L'utilisation efficace des compétences des incubés pour assurer le développement et la viabilité de leurs entreprises est tributaire de la présence des pratiques cohérentes aux mutations économiques, sociales, politiques, environnementales et technologiques. Retenons des résultats que certaines interventions du centre favorisent cette inadéquation. Prenons l'exemple de l'analyse de l'écosystème réalisée au préalable de l'incubation. Elle est réalisée seulement dans le Région d'implantation du centre alors que les jeunes une fois incubés vont s'installer et entreprendre dans les 23 régions de Madagascar.

Par conséquent, il est très difficile de faire le lien entre la formation et leur propre contexte. De plus, le résultat d'analyse de satisfaction des incubés a révélé que plus de la moitié des incubés ont jugé insuffisant la pratique et la mise en épreuve en situation réelle. Compte tenu de la situation, des recommandations suivantes sont proposées :

- Identifier les besoins en formation des bénéficiaires avant l'entrée à l'incubation. Elle permet de vérifier au préalable si les services offerts sont suffisants ou non ;
- Renforcer la synergie avec les acteurs de l'écosystème entrepreneurial : il s'agit d'organiser des ateliers thématiques, des forums avec différents acteurs, des événements pour faciliter les contacts, le réseautage et le échanges des bonnes pratiques ;
- Adopter une approche systémique qui permettra de mieux comprendre l'écosystème entrepreneurial, les rôles, les missions et implications des différents acteurs, les relations qui les régissent ;
- Développer un outil de simulation pratique comme le « **JEU ENTREPRISE** » qui peut aider les incubés à appréhender les réalités du démarrage et du fonctionnement des entreprises. Pour cela, les difficultés rencontrées des entrepreneurs seront anticipées et les incubés seront impliqués à 100% pour identifier les stratégies et les solutions adaptées. ;
- Développer une approche basée sur une boucle de rétroaction « BUILD- MEASURE-LEARN » durant l'incubation. Il s'agit d'exposer les incubés à la pratique entrepreneuriale. La mise en place d'un fonds de roulement par le centre incubateur permettra aux jeunes de pouvoir mener un cycle d'exploitation, de faire une étude de marché et de commercialiser des prototypes. Il est important de noter que les erreurs devront se faire lors de l'incubation afin de faire diminuer les risques lors du financement bancaire. Cette approche permettra aux centres incubateurs d'apporter d'accompagnement correctif dès l'incubation. Elle favorise l'apprentissage et la prise de décision car en développant cette approche, les incubés testent d'abord leur projet pour avoir le Produit Minimal Viable (MVP). Sur cette base qu'ils vont alors prendre la décision d'améliorer leur projet.
- Organiser des journées d'échange via des tables rondes avec des clients potentiels durant l'incubation pour mieux comprendre les attentes de chacun ;
- Renforcer la capacité des incubés sur l'analyse réflexive des situations professionnelles. Cette analyse permet aux Agripreneurs de réfléchir sur les actions menées, les décisions prises, les réussites et les échecs leur permettant d'en tirer des leçons pour l'amélioration personnelle et professionnelle
- Renforcer la capacité des formateurs sur la méthode pédagogique et stratégie didactique ;
- Organiser les échanges entre l'équipe du centre et formateurs sur l'évolution de l'écosystème entrepreneurial ;
- Renforcer le système de suivi des actions de formation en incubation pour permettre à l'équipe de vérifier l'atteinte des objectifs pédagogiques fixés.



3.3. Amélioration de l'adéquation programme d'incubation et écosystème entrepreneurial

Les résultats de l'étude ont démontré que le contexte particulièrement contraignant la réussite des entreprises bénéficiaires est l'hostilité de l'écosystème entrepreneuriale Malgache. Ainsi, il devient impératif pour les centres incubateurs de rechercher une adéquation entre programme d'incubation – système productif – écosystème entrepreneurial. Pour assurer cette adéquation, il est nécessaire de :

- Etoffer l'équipe actuelle par le recrutement d'un responsable d'orientation, de suivi et d'accompagnement à plein temps, qui assumera le rôle de conseiller, d'orientation vers les des opportunités d'affaires repérées. Il devra également maintenir à jour la cartographie de l'écosystème entrepreneurial et le relais de l'information entre les différents acteurs concernés. Le principe est donc de limiter les ruptures des informations permettant l'amélioration continue de la qualité de la formation, de l'accompagnement et autres services fournis pendant et après l'incubation.
- Proposer des actions de formation en phase avec l'évolution de l'écosystème entrepreneurial et le contexte agro-socio-économique et environnemental.
- Améliorer le processus d'incubation tout en intégrant dans le processus la phase de **préincubation**. Cette phase consiste à amener les jeunes à approfondir l'analyse de leur projet avant l'entrée en incubation. Il s'agit d'accompagner les jeunes présélectionnés à l'identification des opportunités d'affaires et à la réalisation de l'analyse de faisabilité technique, économique, sociale du projet (étude et analyse des marchés, planification, évaluation des coûts, ...). De ce fait, le processus d'incubation proposé est présenté comme suit :

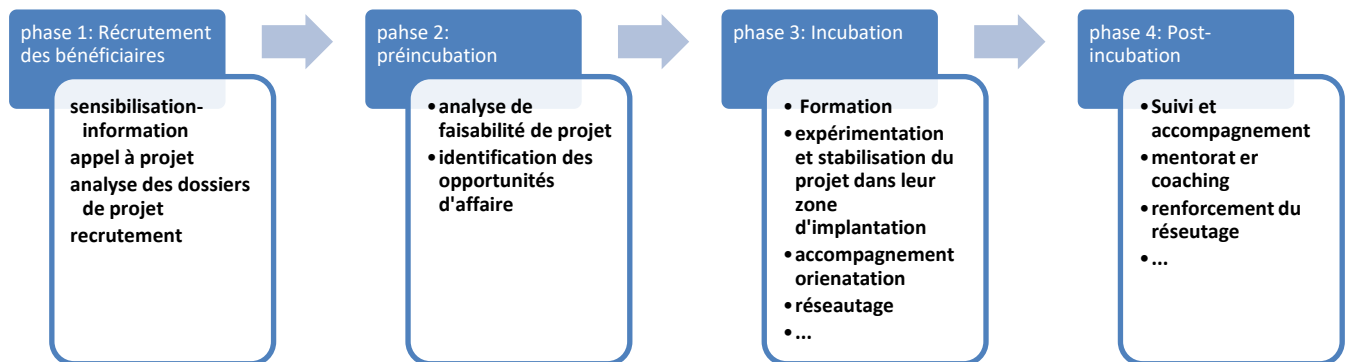
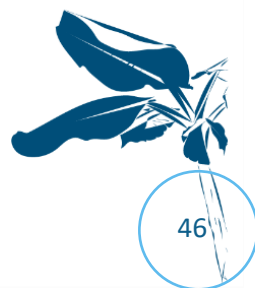


Figure 15: Processus d'incubation proposé

Source : Auteur



3.4. Amélioration de posture d'accompagnement des coachs et mentors

Pour éviter les pièges courant de l'entrepreneuriat, de mentors et coachs ont été attribués aux Agripreneurs. Pourtant, les postures adoptées par certains coachs atténuent la performance et l'efficacité de ces Agripreneurs. L'accompagnateur qui prend le rôle d'expert tout en proposant des conseils adaptés à leurs situations, développe souvent chez les agripreneurs une certaine dépendance. En effet, ces derniers ont tendance à rejeter les responsabilités sur les accompagnateurs plutôt que de mener une réflexion indépendante pour améliorer leur situation.

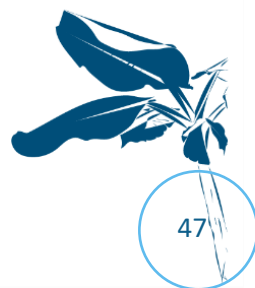
Par ailleurs, la capacité des accompagnateurs à analyser le fond de problème lié au développement de l'entrepreneuriat des jeunes est limitée. Souvent les questions posées pour identifier les difficultés incitent les jeunes à lister les facteurs externes en négligeant les facteurs individuels. Alors que cela va biaiser les résultats et le type d'accompagnement apporté. Pour y remédier, des pistes d'amélioration suivantes sont avancées :

- Offrir une formation continue des accompagnateurs pour qu'ils adoptent des postures adaptées et évitent de favoriser la dépendance des agripreneurs
- Encourager les Agripreneurs à participer activement à la recherche de solutions pour résoudre les difficultés auxquelles ils sont confrontés, favorisant ainsi leur autonomie et leur réflexion critique ;
- Créer une plateforme en ligne pour faciliter les échanges entre pairs, permettant aux agripreneurs de partager leurs expériences et d'apprendre les uns des autres
- Favoriser les interactions informelles entre les Agripreneurs dans l'espace commun stimulant ainsi la création de synergie.
- Documenter et capitaliser les résultats des échanges entre pairs pour créer une base de connaissances partagées, bénéfiques à l'ensemble de la communauté des agripreneurs.

3.5. Amélioration du mécanisme de financement

Le mécanisme de financement proposé par le projet présente des lacunes significatives. Le crédit bancaire n'est pas adapté aux entreprises en démarrage mais plutôt aux entreprises en expansion. Il n'apparaît pas encore opportun de prélever des chiffres d'affaires souvent limités des agripreneurs le montant de remboursement de la mensualité relative au crédit obtenu. Le taux d'intérêt de 9%, bien que le plus bas sur le marché, ne favorise la consolidation des entreprises en phase de démarrage. La majeure partie de profit est alloué aux remboursements de l'emprunt bancaire. Le ratio d'endettement des Agripreneurs ne permet pas la viabilité des entreprises. Les frais de gestion et autres frais bancaires ont un impact sur la trésorerie des entreprises. Sur la base de ces constats, nous recommandons d'améliorer le mécanisme de financement :

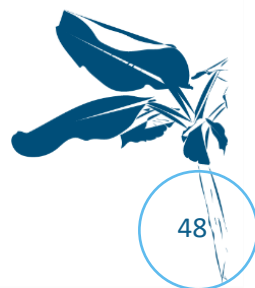
- Mettre à disposition des agripreneurs des fonds de démarrage sous forme de subvention ;
- Mettre à disposition des agripreneurs des fonds de redressement leurs permettant de faire face à des nombreux aléas notamment les cyclones, les fléaux, qui ont impacté de façon définitive leur projet ;
- Octroyer un crédit bancaire à taux bonifié une fois que les entreprises atteignent la phase d'expansion (stabilisation des clients,). Pour cela, le système devrait être variable en fonction du projet et l'évolution du chiffre d'affaires.



3.6. Création de l'environnement favorable au développement de l'entrepreneuriat agricole

De diverses lacunes sont identifiées suite à l'analyse de l'écosystème entrepreneurial malagasy. Et, comme ce programme vise dans sa composante 1 à créer un environnement propice au développement des entreprises agricoles et agroindustrielles portées par les jeunes, l'objectif de ce chapitre est de fournir des propositions pour contribuer à l'amélioration de cet écosystème. Il s'agit de :

- Inciter les médias à publier les succès story entrepreneuriaux ;
- Intensifier les campagnes de sensibilisation du grand public sur la perception de l'entrepreneuriat agricole comme activité économique rentable ;
- Renforcer le plaidoyer auprès des décideurs politiques tout en impliquant les acteurs concernés sur l'amélioration des textes juridiques relatifs à l'entrepreneuriat, la mise en place d'un régime fiscal favorable aux startups, l'amélioration de l'accès aux ressources, l'intégration du développement de l'esprit entrepreneurial et d'innovation dans le système éducatif malgache. Pour ce faire, Des ateliers d'échanges (débat thématiques) seront à organiser afin de rencontrer les autres organismes, programmes et Ministères traitant les mêmes sujets ;
- Augmenter le nombre de concours et compétitions d'entrepreneuriat ;
- Rehausser l'image des produits fabriqués à Madagascar « Vita Malagasy » afin d'élargir leur marché ;
- Soutenir les Agripreneurs dans leurs opérations d'exportation. Il serait bénéfique d'alléger les procédures d'exportation et que des connaissances sur le rouage et les législations sur l'exportation des produits leur soient administrées dans leurs programmes d'incubation.

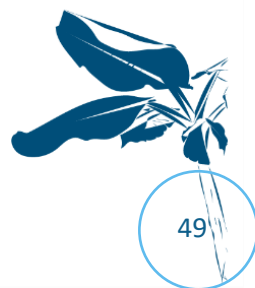


CONCLUSION

Malgré les nombreuses potentialités de Madagascar, le pays fait face à un déclin économique inquiétant. Parmi les nombreux problèmes auxquels le pays est confronté, le manque d'emplois et d'opportunités entrepreneuriales pour les jeunes constitue l'une des principales préoccupations. Pour y faire face, des dispositifs d'incubation permettant la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes en agriculture et agro-industrie ont été mis en place par l'Etat à travers le Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage. Outre les connaissances que ces centres apportent aux jeunes à travers la formation dispensée durant l'incubation, ils offrent des services diversifiés propices au développement de l'entrepreneuriat. Ce dispositif a un impact significatif sur la création d'entreprises agricole et le développement économique du pays par l'augmentation des emplois décents créés depuis sa mise en œuvre.

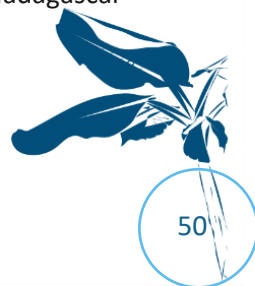
Cette présente étude a montré que plus de 60% des Agripreneurs installés n'arrivent pas à survivre malgré la formation et l'accompagnement apportés. Les services fournis mêmes s'ils sont riches, ne sont pas suffisants pour fournir aux incubés des outils nécessaires pour affronter l'environnement externe. Cependant, le développement de leurs entreprises est entravé par des obstacles tels que l'hostilité de l'écosystème entrepreneurial, la défaillance des structures d'accompagnement et les facteurs internes chez les jeunes entrepreneurs. Ces jeunes sont souvent très ambitieux dans l'élaboration de ses projets et parfois réticents à apporter des changements importants pour le développement de ses entreprises. Ils ont moins d'expériences dans la gestion d'entreprise agricole et manquent de motivation et de persévérance.

Compte tenu de ces lacunes, au-delà de l'attention portée aux contenus de formation dispensée, il est nécessaire que les incubés passent à la période test dès l'incubation. Ce test leur permet d'expérimenter leurs projets et prendre des décisions appropriées. Aussi, il est important que les accompagnateurs laissent la place à l'expression des Agripreneurs et suscitent une analyse réflexive de la situation vécue par les Agripreneurs et le partage d'expériences entre pairs. L'organisation de sessions collectives et de débats prend ainsi un intérêt particulier. L'Etat et les institutions d'appui devraient effectuer des changements fondamentaux en termes de politique et de stratégie pour contribuer à la création de l'environnement favorable au développement de l'entrepreneuriat dans le secteur agricole et agro-industriel. Le chemin à parcourir est encore long mais comment renforcer les synergies d'action entre les acteurs de l'écosystème entrepreneurial pour asseoir un dispositif pérenne de l'incubation ?

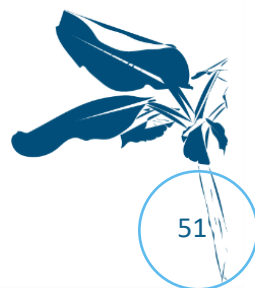


Bibliographie

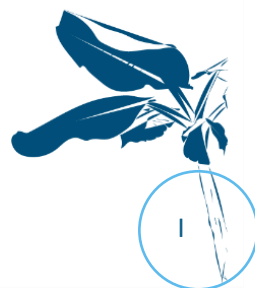
- AFD. (2017). *AFD*. Récupéré sur <https://www.afd.fr/fr/carte-des-projets/fonds-malgache-de-financement-de-la-formation-professionnelle-fmfp>
- ANDRIAMANDIMBY, G., & LECOMTE, J. (2015, Decembre). Accompagner les jeunes quels défis pour l'organisation paysanne. p. 2.
- BEHANZIN, P., AGBANDJI, L., & DOSSOU, G. (s.d.). Analyse des déterminants de l'insertion professionnelle des jeunes au Bénin.
- BOUARARA, K., & HADDAD, M. (2020, Septembre). Evaluer la performance d'un Incubateur : Proposition d'une grille. 19.
- COPEE, C. (2019). L'écosystème entrepreneurial palestinien. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain.
- DUPONT, N. (2014). Jeunesse(s). *presses universitaires de caen*, 15. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-le-telemaque-2014-2-page-21.htm>
- EDBM. (2017, Septembre). *EDBM*. Récupéré sur présentation de Madagascar : https://edbm.mg/informations-economiques_presentation-de-madagascar/
- EDBM. (2021). *Rapport Economique yearbook*. Madagascar: LD Media Development.
- EL ZAITOUNI, Z., & MAANINO, A. (2020, Mars). L'écosystème entrepreneurial Marocain en faveur des jeunes entrepreneurs ou non? Analyse descriptive. 16.
- ELBAHJAOU, M., & ELABJANI, A. (2022). Les stratégies d'incubation des startups face aux mutations de l'écosystème entrepreneurial. 19.
- INSTAT MADAGASCAR. (2013). Enquête Nationale sur l'emploi et le secteur Informel ENEMPSI 2012. MADAGASCAR.
- ITC. (2020). *Trade map, Trade statistics for international business development*.
- KHELIL, N., SMIDA, A., & ZOUAOUI, M. (2012). Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises: exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène. 72. MAROC: Academie de l'entrepreneuriat et de l'innovation.
- MARCIL, F. (2013, Juin). Incuber l'entrepreneur pour développer l'économie locale, l'expérience LaCERE à Acton Vale. 250. université du Quebec.
- MECI. (2008, Mai 05). décret n°2008-440 sur le registre du commerce et des sociétés. MADAGASCAR.
- MEETFP. (2015). La Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle PNEFP. 54. Madagascar.
- MEZIANE, K., & OUALI, S. (2018, septembre). Incubateur et système de soutien à l'entrepreneuriat. 122. ALGERIE.
- MINAE, MPEB, METFP, MEDD, & MAM. (2023). Stratégie Nationale de la Formation Agricole de Madagascar 2023-2035. 22. Madagascar.



- NATIONS UNIES COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE . (2006, Novembre 2006). *Cinquième Forum pour le développement de l'Afrique* . Récupéré sur Nations unies Commission économique pour l'Afrique, Jeunesse et Leadership au XXIè siècle : <https://archive.uneca.org/fr/adfv/pages/cadre-conceptuel>
- NAVALONA. (2023, Mai). Projet Titre vert : Un gap de financement de 6 millions USD à chercher. *MIDI MADAGASCAR*. Récupéré sur <https://midi-madagasikara.mg/projet-titre-vert-un-gap-de-financement-de-6-millions-usd-a-chercher/>
- ONUDI. (2011, Octobre). Agribusiness pour la prospérité de l'Afrique. 393. (Y. K. K., P. M. Kormawa, T. M. Roepstorff, & A. M. Hawkins, Éds.) AUTRICHE: ONUDI.
- PEJAA. (2022). *Rapport des réalisations 2022*. MADAGASCAR.
- RABEARIVELO, A. S., RAKOTOARISON, T. N., RAKOTOMAMONJY, H. T., RAKOTONDRAMARO, S. A., & RAMANANKATSOINA, M. V. (2017, janvier). Les jeunes et l'emploi à Madagascar. 56. MADAGASCAR.
- RANDRIAMANALINA, T. (2017, Juin). La culture entrepreneuriale.
- RATSIMBAZAFY, C. (2020). *Les enjeux et défis de l'entrepreneuriat à Madagascar en 2019/2020, Entrepreneurship Monitor,*.
- RAVELOJAONA, R. V. (2011, juillet). Contribution à l'étude Sociologique de l'Entrepreneur Malgache en milieu urbain cas de la ville d'Antananarivo. 173.
- RAZAFIMANDIMBY, F. B. (2017). *Accès à l'emploi chez les jeunes cas de Madagascar*. MADAGASCAR .
- REPUBLIQUE DE MADAGASCAR. (2019). Plan Emergence de Madagascar 2019-2023. Madagascar. Récupéré sur <https://ccs.innovationslogistiques.org/assets/files/PEM%202019-2023.pdf>
- SAOU, O., & ABBACHE, K. (2017). L'appréciation de la performance d'entreprise à travers l'analyse financière cas de l'entreprise portuaire de Bejaia "EPB".
- THEODORAKI, C., & MESSEGHEM, K. (2019, Juin). Ecosystème del'accompagnemententrepreneuriale et stratégies coopératives des incubateurs: nouveaux défis stratégiques à relever. 27.
- WAMPFLER, B., & BERGES, L. (2017). Comprendre le processus d'installation des jeunes en agriculture pour mieux accompagner: grille d'analyse et premiers resultats. 87. AFD.
- WWF. (2023). <https://www.wwf.fr/espaces-prioritaires/madagascar>. Récupéré sur WWF.
- ZOUNDI, J. S., HITIMA, L., & HUSSEIN, K. (2005). *Economie familiale et innovation Agricole en Afrique de l'Ouest: vers de nouveaux partenariats*. (SCSAO, Éd.) Afrique de l'Ouest.



LES ANNEXES



ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

I. GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE AUX AGRI PRENEURS

IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

- ☞ Raison sociale :
- ☞ Nom et Prénom de promoteur :
- ☞ Genre :
- ☞ Siège/zone d'exploitation :
- ☞ Année de création :
- ☞ Projet de l'entreprise :
- ☞ Objectifs de projet :

SITUATION FAMILIALE

- ☞ Quelle est votre situation matrimoniale ?
- ☞ Avez-vous des enfants en charge ? si oui Combien ?
- ☞ Quelles sont les avantages et inconvénients d'être mariée ou célibataire sur la réussite de votre entreprise

MOTIVATION

- ☞ Quels sont les raisons qui vous poussent à choisir ce projet ?
 - Vous aviez déjà opéré dans ce secteur d'activité
 - C'est un secteur d'activité qui marchait bien au moment de votre installation
 - C'est une idée proposée par quelqu'un d'autre
 - Il n'y avait pas grand monde sur la zone dans cette activité
 - Les autres activités étaient déjà très encombrées
 - Autres ?
- ☞ Est-ce que votre famille a déjà effectué cette activité avant vous ?
- ☞ Avez-vous d'autres motivations concernant le choix de cette activité ? Précisez ?

FORMATION

- ☞ Formation académique
 - Diplôme :
 - Filières/spécialités :
- ☞ Autres formations professionnelles
- ☞ Les formations que vous avez effectué avant d'entrée en incubation apportent-elles de plus pour la réussite de votre entreprise ? si oui lesquelles de ces formations ?
- ☞ D'après vous, la possession d'un diplôme/ d'un certificat/ d'une attestation dans le domaine agricole constitue-t-elle un facteur de réussite ?
- ☞ Quelles sont compétences que vous jugez nécessaires pour créer et réussir une entreprise agricole ?

DIFFICULTES RENCONTREES

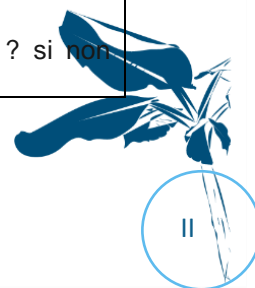
- ☞ Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées durant la mise en œuvre de votre projet professionnel ?
- ☞ Quelles sont les solutions que vous avez apportées pour faire face à ces difficultés ?
- ☞ Quand vous avez des difficultés, qui intervient pour vous accompagner à résoudre vos problèmes ?

APPUI/ACCOMPAGNEMENT

- ☞ Quels types d'appui avez-vous obtenus durant l'incubation ?
- ☞ Avez-vous bénéficié d'aides au moment de votre installation ? Si oui lesquelles ?
- ☞ Avez-vous bénéficié d'appui financier/ prêt bancaire ? Si oui, le mécanisme de financement proposé est-il adapté à votre projet ?
- ☞ Êtes-vous soutenu par votre famille ? si oui quels types d'appui avez-vous eu ?
- ☞ Avez-vous des partenaires dans la réalisation de vos activités ? quelle sorte de partenariat s'agit-il ?
- ☞ Les accompagnements apportés sont-ils adaptés à vos besoins ?
- ☞ Quelle est la Périodicité de l'accompagnement ?

SITUATION ACTUELLE DE VOTRE ENTREPRISE

- ☞ Quelle est la Situations actuelles de votre entreprise
 - En activité,
 - En cessation
 - Ou abandon
- ☞ Si elle est encore en activité, le seuil de rentabilité de votre entreprise est-il atteint ? si non pourquoi ?



ELABORATION ET MEISE EN ŒUVRE DU BUSINESS PLAN

- ☛ Comment avez-vous monté vos business plans ?
- ☛ Quels sont les éléments que vous avez considéré durant son élaboration ?
- ☛ Les prévisions de coûts et des produits dans le business plan sont-elles respectées durant la mise en œuvre ? si non quelles sont les changements apportés ?
- ☛ Les circonstances réelles d'activité sont-elles concordées avec ce que vous aviez prévu ,

CONDITIONS DE REUSSITES ET FACTEURS D'ECHECS

- ☛ Selon vous quelles sont les conditions de réussites de votre installation ?
- ☛ Quels sont les facteurs de vos échecs ?

SATISFACTION VIS-A-VIS DE L'INCUBATION

(Échelle de notation 1 à 5 (1 = insatisfaisant à 5 = excellent))

- ☛ Les éléments suivants sont -ils adaptés vos attentes et besoins ?
- ☛ Les services proposés permettent -ils d'assurer le développement et la pérennisation de vos entreprises ?

Éléments à évaluer	Appréciation	Commentaires
- Formation technique et entrepreneuriale en incubation	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
- Accompagnement élaboration business plan	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
- Accompagnement élaboration à la mise en réseau	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
- Participation aux évènements et foires	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
- Mécanisme de financement	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
- Hébergement	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
- Accompagnement à l'analyse de faisabilité de projet	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
- Plateaux technique disponible	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
- Appui au développement de prototype	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
- Mise à l'épreuve durant l'incubation	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
- Coaching post incubation	1 - 2 - 3 - 4 - 5	

PISTES D'AMELIORATIONS

- ☛ Avez-vous des suggestions à faire pour améliorer le programme d'incubation que vous avez suivi ?

AUTRES

- ☛ Si vous avez quelque chose à ajouter, vous pouvez nous l'indiquer



II. GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE AUX CENTRES INCUBATEURS ET AUX RESPONSABLES DU PROGRAMME PEJAA

Raison Sociale :

Coordonnées

Adresse :	N° Tél
E-mail	Site Web :

Localisation

Région :	District
Commune :	Fokontany :

Nom du Premier Responsable :

Fonction

E-mail :	N° Tél
----------	--------

Statut du centre (à cocher)

Public privé

Si privé : confessionnel associatif, ONG

Tutelle du centre : MINAE ou autre

Date de création :

Gouvernance : Comment se présente votre Structure organisationnelle ?

- Organigramme,
- Organe de décision,
- Composition de l'équipe
- Effectif du personnel permanent,
- Effectif du personnel non permanent

Raison d'être et missions du dispositif

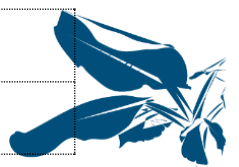
- Pourquoi et comment le dispositif d'incubation est-il mis en place ?
- Quels sont vos objectifs ? et vos missions ?
- Dans quels Domaines d'activités travaillez-vous ?

Public cible

- Qui sont les publics cible (Typologie des jeunes) ? quels sont les critères exigés pour bénéficier votre accompagnement ?

Domaine à votre disposition (m²)

Surface totale :	Surface bâtie :
Surface aménagée :	Surface aménageable :



– Propriété : le centre est-t-il ?

<input type="checkbox"/> Propriétaire du terrain	<input type="checkbox"/> Locataire	<input type="checkbox"/> Autres, à préciser :
--	------------------------------------	---

– Le centre possède-t-il des plateaux techniques et structure d'accueil pour les incubés :

Plateaux techniques : <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON	Nombre :	Type :
Dortoirs : <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON	Nombre :	Capacités Hommes : <input type="checkbox"/> femmes <input type="checkbox"/>
Réfectoires <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON	Capacité :	
Salles de formation <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON	Capacité :	
Autres		

Pouvez-vous partager le processus de recrutement et d'incubation que vous avez adopté ?

Comment avez-vous identifié les besoins en accompagnement des jeunes ?

Quels sont les types de services que vous avez apportez pour accompagner ces jeunes ?

Comment se déroule l'accompagnement à l'insertion des jeunes en Agriculture ? Quelles sont les stratégies de mise en œuvre de vos activités ?

Quels sont les acteurs mobilisés pour la mise en œuvre de votre projet ? Quelles sont leurs attributions ? Comment se présente les interactions et synergies d'actions entre ces acteurs ?

Pouvez-vous partager vos réalisations depuis le démarrage de ce programme ? quels sont les écarts par rapport aux objectifs fixés ? pour quoi ces écarts ?

Quel est le taux de réussite de l'insertion professionnelle ?

Selon vous quels sont les éléments de succès de l'installation des jeunes en Agriculture ? Quels sont les facteurs qu'on devrait tenir en compte pour faciliter et assurer la réussite de cette installation ?

Quels sont les moyens mobilisables en faveur de l'incubation des jeunes en Agribusiness ?

Comment trouvez-vous l'écosystème entrepreneurial dans lesquels les incubés évoluent ? avez-vous de mapping de l'écosystème entrepreneurial de votre zone d'intervention ?

A quels genres de problèmes l'organisme/structure affrontent-ils fréquemment ? Quelles sont les causes de ces problèmes ? Quelles sont les solutions que vous avez appliquées face à ces difficultés ?

D'après vous quelles sont les bonnes pratiques à capitaliser ? les leçons tirées ?



Description des formations durant l'incubation

Intitulé de la formation	Durée	Volume horaire	Méthode pédagogique	% pratique

Utilisation de référentiel OUI NON

Si oui, préciser référentiel national référentiel spécifique

Stage en entreprise rentre-t-il dans le cursus de formation ? OUI NON

Est-ce obligatoire ? OUI NON Si oui, durée : _____ fréquence : _____

Le stage est-il encadré : OUI NON si oui, par qui ? _____

Existe-t-il un plan de renforcement de capacité :

- Du personnel enseignant OUI NON
- Du personnel administratif OUI NON

Si oui, mis en œuvre OUI NON.....



III. GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSEE AUX ACTEURS DE L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL

Nom de l'organisation ou entité	
Quels sont les GAPs constatés en termes produits et la commercialisation des produits issus de l'agriculture et de l'agro-industrie ?	
Quels sont les GAPs constatés en terme services et accompagnement liés au développement de l'entrepreneuriat ?	
Quels sont les GAP constatés en terme du capital humain ?	

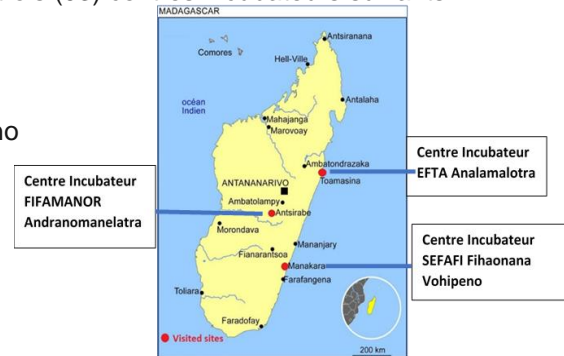
Selon vous, quels sont les obstacles/risques rencontrés par les entrepreneurs agricoles qui pourraient bloquer la réalisation des leurs projets ?	
Au niveau Commercialisation des produits ?	
Au niveau des intrants et matériels agricoles ?	
Au niveau de l'accès au financement ?	
Au niveau de l'accès aux nouvelles technologies et accompagnement	
Au niveau de la politique ?	
Au niveau social ?	
Autres (à préciser) (Culture entrepreneuriale, d'ordre social...)	
Quels sont les opportunités que les entrepreneurs agricoles peuvent saisir ?	
Plusieurs mécanismes de financement existent pour accompagner les agripreneurs à Madagascar ? que pouvez-vous partager de ces mécanismes de financement ? sont-ils adaptés aux entreprises en démarrage ?	
Quels sont les rôles des pouvoirs publics au développement de l'entrepreneuriat agricole ?	
Quelle est la nature des interactions entre les activités au sein de l'écosystème entrepreneurial ?	
Quelle est la situation de la politique actuelle ? Est-t-elle en faveur du développement d'entreprise agricole ?	
Autres remarques et observations à préciser	



ANNEXE 2 : APERÇU GLOBAL DU PROGRAMME PEJAA

Le programme PEJAA est inscrit dans la mise en œuvre de la Stratégie pour la Transformation de l'Agriculture Africaine pour la période 2016-2025. Il constitue l'une des initiatives phares du gouvernement Malagasy via le Ministère en charge de l'Agriculture et de l'Élevage. Mis en œuvre à Madagascar depuis 2018, ce programme est appuyé par la Banque Africaine de Développement (BAD). Il va contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire, la réduction de la précarité des emplois des jeunes à Madagascar et au renforcement de l'inclusion en faveur des femmes tout en prenant en compte les principaux facteurs de fragilité au niveau national et local. Il portera essentiellement sur l'incubation et l'installation des jeunes entreprises dans les domaines d'activités et de métiers le long de la chaîne de valeur agricole. Ce programme est d'envergure National. Toutefois, pour sa première phase il a été démarré par la mise en place de trois (03) centres incubateurs suivants :

- Centre incubateur EFTA Analamaotra
- Centre incubateur FIFAMANOR Antsirabe
- Centre incubateur SEFAFI FIHAONANA Vohipeno



Objectif global

L'objectif global est de réduire le chômage à travers la transformation et la modernisation de l'Agriculture Malgache, avec comme corollaire le renforcement de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

Objectifs spécifiques

- Promouvoir la création d'emplois rémunérateurs et générer des revenus pour les jeunes dans l'Agriculture et l'Agro-industrie en créant des conditions favorables à l'émergence d'entreprises agricoles et agroalimentaires performantes
- Financer les entreprises portées par les Agripreneurs.

Les composantes du programme

Le projet est articulé autour de quatre (4) composantes :

- **Composante 1 : Création d'un environnement favorable au développement de l'entrepreneuriat des jeunes dans l'agriculture et l'agro-industrie.** Elle vise à créer un environnement propice au développement des entreprises agricoles et agroindustrielles portées par les jeunes, à travers la sensibilisation, le renforcement des capacités des structures partenaires et la formulation des cadres réglementaires adéquats
- **Composante 2 : Développement de l'entrepreneuriat des jeunes dans l'agrobusiness.** Elle vise à développer les compétences des jeunes dans les filières retenues à travers l'incubation.
- **Composante 3 : Financement et installation des jeunes Agripreneurs.** Elle consiste à financer les entreprises créées par les Agripreneurs et à les accompagner après leur installation.
- **Composante 4 : Gestion et coordination du programme :** Cette composante est dédiée à la coordination, à la gestion administrative et financière, au suivi-évaluation, ainsi qu'aux audits financiers et des passations de marchés du programme

Chaines de valeurs couvertes :

La détermination des chaînes de valeurs correspond aux opportunités d'affaires identifiées lors de la cartographie des chaînes de valeur dans les Régions de Madagascar. A cet effet, les chaînes de valeur retenues sont :

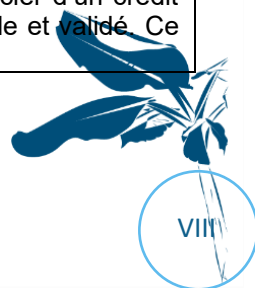
- Pour le Centre Incubateur EFTA Analamalotra Toamasina : **les épices et les fruits ;**
- Pour le Centre Incubateur FIFAMANOR Antsirabe : **le lait et le maïs ;**
- Pour le Centre Incubateur SEFAFI Fihaonana Vohipeno : **l'aviculture, la porciculture, l'apiculture, la pisciculture et les petits ruminants.**

Cible :

Les bénéficiaires du Programme sont essentiellement des jeunes venant des 23 Régions de Madagascar, âgés de 18 à 35 ans, diplômés de l'enseignement supérieur, et les diplômés des dispositifs de Formation Agricole et Rurale Rénovés, essentiellement les sortants des CAFPA, sans emplois, porteurs d'idée de projet d'agribusiness en lien avec les chaînes de valeurs couvertes.

Privilèges :

Les incubés reçoivent des bourses pour couvrir les dépenses occasionnées. Ils peuvent bénéficier d'un crédit bancaire à taux bonifié d'un montant de 10 000 USD une fois que le business plan soit bancable et validé. Ce crédit est garanti 100% par le projet.



ANNEXE 3 : PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES JEUNES

Le recrutement des jeunes futur Agripreneur se fera en plusieurs étapes :

- L'appel à candidature
- La sélection des dossiers
- L'entretien individuel
- La diffusion des résultats

a. Etape 1 : Appel à candidature

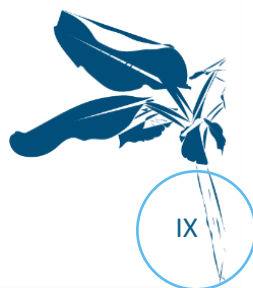
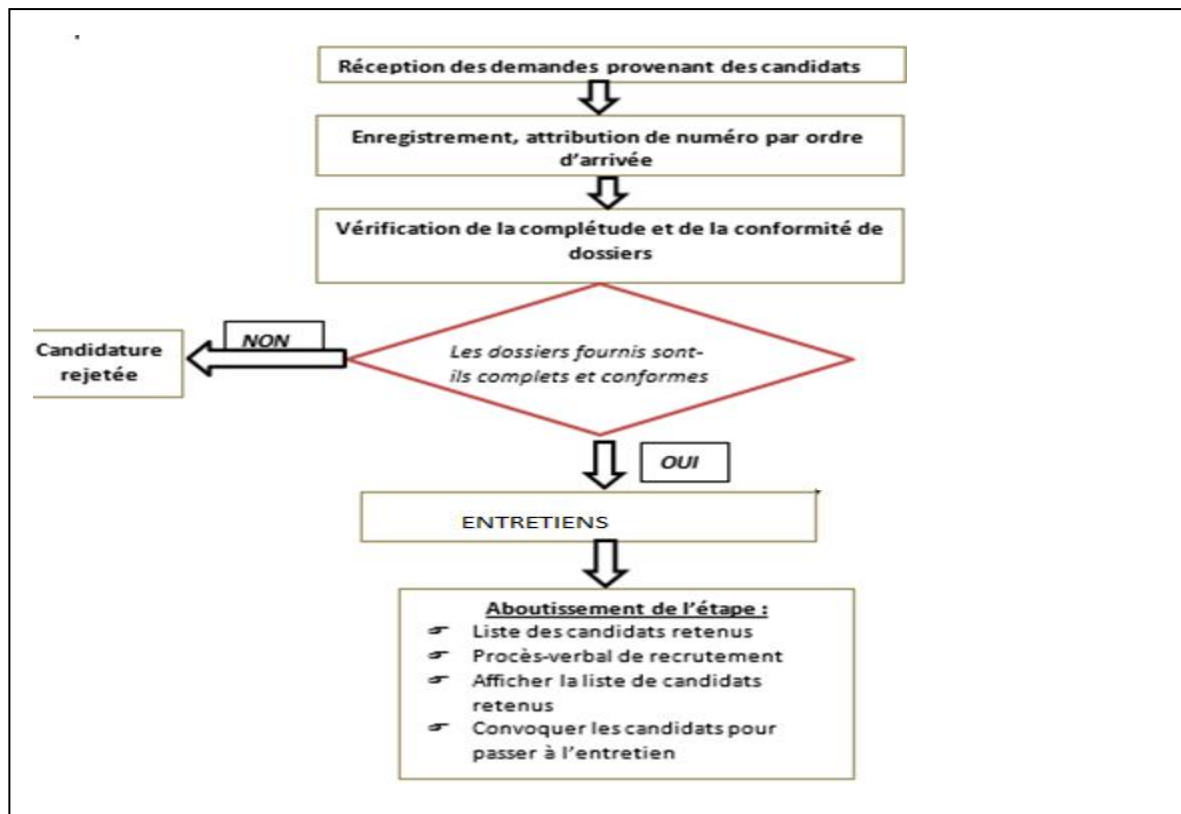
Il s'agit de diffuser en ligne et via affichage l'appel à candidature.

b. Etape 2 : Sélection des dossiers :

Les jeunes diplômés intéressés doivent remettre leurs dossiers de candidature suite à l'appel à candidature publiée ou affichée. Une fois le délai expiré le comité de recrutement passe à la présélection des candidats. L'analyse des dossiers reçus se fera sur la base de la grille élaborée a cet effet. Les dossiers de candidatures recevables sont composés de :

- Demande manuscrite
- Lettre de motivation
- Photocopie légalisée de la Carte d'Identité Nationale
- Certificat de résidence
- Idée de projet
- Photocopie de diplôme

Le traitement des dossiers de candidature au niveau du comité de recrutement se fera de la manière suivante :



c. Etape 3 : Entretien individuel

L'entretien est un acte très important car elle permet de cerner la personnalité et la motivation du candidat. Il est ainsi nécessaire d'élaborer au préalable un guide d'entretien pour cadrer et faciliter l'évaluation. Pour le bon déroulement de l'entretien, les étapes suivantes doivent d'être suivies :

- ☞ **Organisation d'une réunion de préparation** par le comité de sélection avant les séances d'entretien
- ☞ **Conduite de l'entretien** : Elle dure environ 30 minutes. Les principaux points suivants devraient être abordés :
 - (i) **Présentation du candidat** : il s'agit de demander aux candidats de se présenter et de résumer son parcours en évoquant la formation suivie, les compétences et les expériences et réalisations professionnelles.
 - (ii) **Présentation de l'idée de projet** : il s'agit demander aux candidats de présenter succinctement son projet (intitulé de projet, vision et objectif, stratégies)
 - (iii) **Motivation du candidat** : demander jusqu'où le candidat peut aller pour développer son projet.
 - (iv) **Leurs points forts et faibles.**
 - (v) **Les événements qui ont marqué la vie du candidat.**

Il est à préciser que la réussite de l'entretien dépend essentiellement du climat de confiance instauré (attitude d'écoute, calme et compréhension) durant les interviews.

- ☞ **Concertation de membres de jury** : Elle est effectuée à la fin de chaque entretien pour confronter les appréciations de chacun de membre.

d. Etape 4 : Diffusion des résultats

A l'issu des entretiens, les candidats seront répartis dans le centre et classés par ordre de mérite. Le résultat final est signé et arrêté par l'autorité compétente et diffusé. Pour chaque promotion, l'effectif des incubés est arrêté au nombre de quarante (40) par an par centre d'incubation.



ANNEXE 4 : MODULES DEVELOPPES DURANT L'INCUBATION

MODULE 01: DEVELOPPEMENT PERSONNEL

Objectif général du module :

Améliorer les capacités d'adaptation des Agripreneurs dans un environnement donné afin qu'ils puissent exploiter au mieux ses ressources internes.

Objectifs spécifiques/précisions**OS 1 : Améliorer la motivation et la persévérance des incubés**

- 1.1. Stimuler la persévérance des Agripreneurs en leur donnant le goût d'entreprendre
- 1.2. Conscientiser les incubés sur l'importance de l'entrepreneuriat (pourquoi entreprendre ?)
- 1.3. Encourager les participants à passer à l'action, à s'engager et à relever les défis
- 1.4. Avoir une capacité d'anticipation

OS 2 : Renforcer la confiance en soi

- 2.1. Maîtriser le soi par rapport aux réalités sociales et aux réalités d'affaires
- 2.3. S'adapter aux différents changements

Objectif 3 : Procéder à une auto-évaluation

- 3.1. Analyser les forces et faiblesses individuelles et de fixer ainsi une vision et objectif de vie.
- 3.2. Exploiter ces forces et faiblesses face aux opportunités et menaces qui peuvent survenir

Objectif 4 : Optimiser son potentiel

- 4.1 Développer le sens de créativité
- 4.2 Travailler la résistance au stress et l'esprit positif

Présentation du module :

Il s'agit de présenter les moyens pour avoir un esprit orienté vers l'auto emploi (entrepreneuriat), de donner aux incubés les codes et les règles de vie sociale et professionnelle pour mieux affronter le monde professionnel afin de leur permettre d'adopter un comportement responsable.

MODULE 02: CULTURE ENTREPREUNARIALE

Objectif général du module :

Changer les flux négatifs de l'Agripreneur par l'appropriation des caractéristiques, des modes de pensée et des comportements d'un entrepreneur pour avancer positivement

Objectifs spécifique/ précisions**OS 1 : Acquérir les concepts, les logiques et les valeurs en entrepreneuriat**

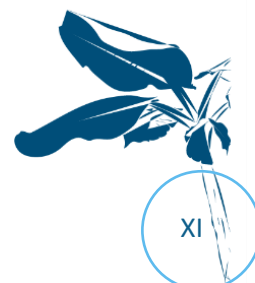
- 1.1. Se familiariser avec les différents concepts de l'entrepreneuriat
- 1.2. Acquérir les comportements nécessaires que doit avoir un entrepreneur
- 1.3. S'attribuer les valeurs fondamentales de l'entrepreneuriat

OS 2 : Appréhender le développement personnel

- 2.1. Développer un esprit d'initiative et de créativité dans la manière d'explorer et d'exploiter les opportunités
- 2.2. Agir en tenant compte de la vision et des objectifs de l'entreprise
- 2.2. Être autonome tout en étant capables d'inspirer les autres avec de fortes orientations vers les résultats

Présentation du module :

Ce module présente les différents concepts qui indiquent les valeurs fondamentales et les caractères spécifiques de l'entrepreneuriat. Il développe les qualités personnelles qu'un entrepreneur doit avoir pour réussir et développer son entreprise.



MODULE 03 : BUSINESS PLAN

Objectif général du module :

Ce module permet aux incubés de consolider son projet dans un plan d'affaires.

Objectifs spécifique/ précisions

OS 1 : S'approprier de la méthodologie d'élaboration du business plan

- 1.1. Avoir une vision entrepreneuriale
- 1.2. Connaître les étapes à franchir dans l'élaboration du business plan

OS 2 : Transformer les idées en un projet faisable, répondant aux besoins de la population

- 2.1. Définir les objectifs du projet
- 2.2. Développer les faisabilités technique, économique et sociale du projet
- 2.3. Définir les moyens à mettre en œuvre et les résultats prévisionnels d'entreprise Agricole

Présentation du module :

Ce module apporte des appuis spécifiques dans la détermination des objectifs, le développement des contenus de l'étude de faisabilité et l'étude de marché, l'identification et l'évaluation des ressources nécessaires ainsi que les coûts y afférents, l'estimation du chiffre d'affaires, la réalisation du plan de trésorerie, et l'analyse de la rentabilité prévisionnelle.

MODULE 04 : GESTION DE L'ENTREPRISE

Objectif général du module :

Doter les compétences nécessaires pour que les Agripreneurs soient capables d'assurer l'organisation et la gestion d'une entreprise Agricole.

Objectifs spécifique/ précisions

Objectif 1 : Gérer et optimiser les ressources (humaines, financières, matérielles et équipements) d'une entreprise

- 1.1. Connaître les responsabilités d'un entrepreneur
- 1.2. Assurer la gestion et le suivi de l'utilisation des ressources
- 1.3. Enregistrer l'évolution de la production

Objectif 2 : Connaître les législations applicables à l'entreprise Agricole

- 2.1. Connaître les droits et les obligations en matière de travail à titre d'entrepreneur
- 2.2 Connaître les formalités administratives d'une entreprise

Objectif 3 : Etablir un bilan technique et économique pour réguler et orienter le fonctionnement de l'entreprise

- 3.1. Mesurer les flux financiers et calculer les bénéfices de l'entreprise
- 3.2. Analyser les résultats technico-économiques
- 3.2. Mobiliser les informations recueillies pour raisonner une stratégie de développement et de la pérennisation d'une entreprise

Présentation du module :

Ce module doit permettre aux Agripreneurs de comprendre le fonctionnement d'une entreprise Agricole et d'en assurer sa gestion et son pilotage. Il développe la gestion des ressources humaines, financières et matérielles. Il aide ces incubés à définir les rôles et responsabilités des entrepreneurs d'une part, et de développer les stratégies de développement d'une entreprise d'autre part.



MODULE 05 : EDUCATION FINANCIERE**Objectif général du module :**

Cette formation est mise en œuvre dans le but de permettre aux Agripreneurs de s'approprier les différentes approches permettant de bien gérer et sécuriser leur argent.

Objectifs spécifique/ précisions**OS 1 : Identifier les différentes options pour financer leur projet**

- 1.1. Réaliser l'analyse AFOM des différentes sources de financement existantes
- 1.2. Choisir l'option de financement adéquat à leur business

OS 2 : Gérer l'épargne et le crédit

- 2.1. Se rappeler de l'utilité et de l'importance d'épargne et de crédit
- 2.2. Différencier le budget professionnel et personnel
- 2.3. Oser à épargner et demander des prêts Bancaire

Présentation du module :

Ce module permet aux Agripreneurs de différencier les plaisirs et les besoins, de choisir l'option de financement adaptée et d'avoir un esprit d'épargne et de crédit.

MODULE 06 : LEADERSHIP ET COMMUNICATION**Objectif général du module :**

Appuyer à la maîtrise des informations utiles pour le développement de l'entreprise, ainsi que de tisser des relations fructueuses avec les parties prenantes concernées.

Objectifs spécifique/ précisions**OS 1 : Appuyer les relations avec les partenaires par la mise en place d'une stratégie de communication adaptée aux activités de l'entreprise**

- 1.1. Définir les besoins en information nécessaires aux diverses activités de l'entreprise
- 1.2. Identifier les sources d'informations liées aux activités de l'entreprise
- 1.3. Utiliser les outils de communication adaptés aux réalités de l'entreprise, entre autres les TIC

OS 2 : S'approprier les techniques d'expression orale et écrite adaptées aux diverses situations professionnelles

- 2.1. Edifier un plaidoyer
- 2.2. Construire des argumentaires
- 2.3. Conduire une discussion à enjeu particulier : négociation, pitch, conférence, promotion des produits, couverture médiatique, ...

OS3 : Développer les pratiques de leadership pour atteindre les objectifs de l'entreprise

- 3.1. Acquérir les attitudes appropriées aux rôles de leader d'une entreprise
- 3.2. Associer l'adhésion et l'implication du personnel, des partenaires techniques et financiers aux objectifs de l'entreprise

Présentation du module :

Ce module vise à donner aux incubés les méthodes de construction d'une stratégie de communication. Il permet aussi de découvrir les comportements rationnels à prendre lors des diverses situations interprofessionnelles auxquelles l'incubé doit passer. Enfin, il établit les aptitudes essentielles d'un leader pour diriger son entreprise.



MODULE 07 : MARKETING ET COMMERCIALISATION**Objectif général du module :**

Doter aux Agripreneurs des techniques marketing afin de garantir la vente des produits ou services sur les marchés, à travers l'élaboration des stratégies marketing et commerciales.

Objectifs spécifique/ précisions**OS 1 : Réaliser une étude de marché**

- 1.1- Identifier les composantes, les caractéristiques d'un marché (demande, concurrence, produits, distribution, clients, environnement,)
- 1.2- Analyser les informations recueillies sur le marché
- 1-3- Interpréter les résultats de l'étude

OS 2 : Concevoir la stratégie marketing

- 2.1- Définir les politiques relatives aux « 4P » : Produit, Prix, Distribution, Communication
- 2.2- Etablir un plan marketing
- 2.3- S'approprier des méthodes, outils de fidélisation des clients

OS 3 : Appliquer les techniques dans une démarche commerciale

- 3.1- S'approprier les étapes d'un entretien de vente
- 3.2- Elaborer un argumentaire de vente
- 3.2- Réaliser le suivi des ventes

Présentation du module :

Ce module fournit aux Agripreneurs les bases nécessaires en termes de marketing et commercialisation d'un produit ou service agricole, afin d'élaborer les stratégies marketing et commerciales s'appuyant sur des méthodes et outils.

MODULE 08: TECHNIQUE DE PRODUCTION**Objectif général du module :**

Doter les Agripreneurs de savoirs et savoir- faire nécessaires à la mise en œuvre technique de projet envisagé tout en préservant l'environnement.

Objectifs spécifique/ précisions**OS 1 : Acquérir la base de la production**

- 1.1. Connaître les différents facteurs de production
- 1.2. Comprendre les interactions entre ces facteurs

OS 2 : Maitriser les techniques de production en tenant compte du changement climatique

- 2.1. Inventorier les moyens à mettre en œuvre et le coût de production
- 2.2. Mettre en œuvre les étapes de production en tenant compte du changement climatique
- 2.3. S'approprier des principes et intérêts des innovations techniques
- 2.3. Identifier les risques et contraintes liés aux activités de production
- 2.4. Définir les recommandations adaptées à ces contraintes
- 2.5- Evaluer les rendements/production

Présentation du module :

Ce module développe les facteurs de production et les itinéraires techniques. Il couvre les différentes étapes allant de la mise en place jusqu'au stockage. Il permet aux Agripreneurs d'identifier les difficultés à affronter dans la conduite de production et les solutions y afférentes, d'optimiser l'utilisation moyens et matériels agricoles disponibles.



MODULE 9 : TRANSFORMATION DE PRODUITS AGRICOLES

<p>Objectif général du module :</p>
--

<p>Mobiliser les technologies de transformation et de conservation des produits Agricoles.</p>
--

<p>Objectifs spécifique/ précisions</p>
--

<p>Objectif 1 : Maitriser les différents procédés de transformation et de conservation des produits</p>
--

- | |
|--|
| <p>1.1. Identifier les matières premières, les équipements et matériels de transformation adaptés et évaluer les coûts y afférents</p> <p>1.2. Appliquer les étapes de transformation des produits Agricoles</p> <p>1.3. Réaliser la conservation et le conditionnement des produits</p> <p>1.4. Présenter des produits innovants conformes aux exigences réglementaires</p> |
|--|

<p>Objectif 2 : Connaître les normes et qualité relatives à la transformation et à la conservation</p>

- | |
|---|
| <p>2.1. Assurer la traçabilité des produits</p> <p>2.2. Appliquer les normes et qualités requises</p> |
|---|

<p>Présentation du module :</p>
--

<p>Ce module doit permettre aux Agripreneurs de maitriser les techniques de transformation et de conservation des produits Agricoles afin de créer de la valeur ajoutée. Il développe les facteurs à considérer pour la réussite de la transformation, les processus de transformation des produits agricoles, les techniques de conservation et de conditionnement des produits.</p>

Il est à noter que les modules relatifs aux techniques de production et de transformation sont à développer après que le projet, objet de création de l'entreprise agricole, soit décidé. De ce fait, les contenus de formation abordés varient en fonction des projets des Agripreneurs.

