



Étude de l'impact économique de la formation et de  
l'insertion professionnelle agricole dans les collèges  
agricoles de Fekama à Madagascar

25 Janvier 2019

Auteur : Jean-Jacques Loussouarn



FORMATIONS DES ACTEURS  
DU MONDE AGRICOLE ET RURAL

6 rue de la Rochefoucauld 75009 PARIS  
01.55.50.45.45  
[www.ifocap.fr](http://www.ifocap.fr)

## Sommaire :

|                                                                                                                         |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>I - Introduction. ....</b>                                                                                           | <b>4 à 11</b>      |
| Le cadre de l'étude, les caractéristiques de la commande, la logique de l'étude en réponse à la commande.               |                    |
| 11. Rappel du cadre de l'étude.....                                                                                     | 5                  |
| 12. La commande : caractéristiques et enjeux.....                                                                       | 9                  |
| 13. La logique de l'étude en réponse à la commande.....                                                                 | 9                  |
| 14. Résumé des étapes de travail. ....                                                                                  | 10                 |
| 15. Schéma de présentation de la logique de l'étude. ....                                                               | 11                 |
| <br><b>II - Identification des coûts et ressources du dispositif .....</b>                                              | <br><b>12 à 15</b> |
| 21. La mesure des coûts. ....                                                                                           | 12 à 14            |
| 211. Objectifs                                                                                                          |                    |
| 212. Analyse du dispositif existant et méthodologie                                                                     |                    |
| 213. Le classement en trois sous-ensembles                                                                              |                    |
| 214. Les coûts globaux du dispositif : formation initiale, coordination, insertion et dotation                          |                    |
| 215. Les coûts par jeune formé, inséré, accompagné, doté                                                                |                    |
| 22. Le point sur les financements et les ressources. ....                                                               | 15                 |
| - Les ressources de fonctionnement                                                                                      |                    |
| - Répartition des financements de fonctionnement (hors financement direct des familles)                                 |                    |
| <br><b>III - Les jeunes sortants : caractéristiques, contributions et impacts. ....</b>                                 | <br><b>16 à 19</b> |
| 31. Observation, analyse de la base de données Jeunes sortants et définition d'un plan de travail. ....                 | 16 à 17            |
| 311. Analyse et diagnostic                                                                                              |                    |
| 312. Quelle réponse ?                                                                                                   |                    |
| 313. Une nouvelle organisation de nouveaux outils                                                                       |                    |
| 32. Les résultats de la collecte des données « Jeunes sortants », 1 <sup>ère</sup> analyse                              | 18 à 19            |
| <br><b>IV - L'économie de la formation</b>                                                                              |                    |
| <b>Outil de mesure de l'impact économique du dispositif Formation–installation.....</b>                                 | <b>19 à 24</b>     |
| 41. L'économie de la formation, ses principes et son utilisation. ....                                                  | 19 à 24            |
| 411. Le choix des indicateurs des bénéfices                                                                             |                    |
| 412. Les bases de calcul du bénéfice économique – les sources                                                           |                    |
| 413. Le calcul du retour sur investissement (ROI)                                                                       |                    |
| 413 – 1 Le retour sur investissement calculé par jeune sortant formé, inséré, accompagné, doté                          |                    |
| 413 – 2 Les résultats ROI individuels                                                                                   |                    |
| 413 – 3 Le retour sur investissement calculé pour l'ensemble du dispositif                                              |                    |
| <br><b>V – Effets et impacts du dispositif. ....</b>                                                                    | <br><b>25 à 37</b> |
| 51. Rappel des travaux existants et du contexte d'utilisation de cette approche. ....                                   | 25 à 32            |
| 511. L'étude qualitative de 2015 : logique et résultats                                                                 |                    |
| 512. L'expression d'un groupe de « Jeunes sortants » sur leur trajectoire professionnelle, leurs réalités d'aujourd'hui |                    |
| 513. Analyse de quelques témoignages de « Jeunes sortants » installés                                                   |                    |
| 52. Effets Impacts mesurés à partir de la base de données « Jeunes sortants ». ....                                     | 32 à 36            |
| 521. Approche chiffrée de certains effets repérés dans les études qualitatives                                          |                    |
| 522. Les contributions économiques des jeunes à leur famille, au territoire                                             |                    |
| 53. L'impact des collèges sur leur territoire.....                                                                      | 36 à 37            |
| 531. Impacts sur des critères qualitatifs                                                                               |                    |
| 532. Impact économique chiffré des collèges sur leur territoire                                                         |                    |

|                                                                                                                              |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>VI – Avenir du dispositif - Analyse du modèle économique – Perspectives d’avenir et scénarios. ....</b>                   | <b>38 à 52</b> |
| 61. Les attentes des partenaires et parties prenantes. ....                                                                  | 38 à 43        |
| 611. Approche stratégique : analyse de l’environnement, menaces, opportunités, forces et faiblesses (méthode E. M. O. F. F.) |                |
| 611.1 Les évolutions de l’environnement et leur impact                                                                       |                |
| 611.2 Les opportunités qui peuvent se présenter dans ce contexte                                                             |                |
| 611.3 Les menaces qui apparaissent dans ce contexte                                                                          |                |
| 611.4 Les forces du dispositif                                                                                               |                |
| 611.5 Les points qui pourraient s’avérer défavorables                                                                        |                |
| 611.6 En synthèse, quelques enjeux majeurs                                                                                   |                |
| 62. Première approche de l’analyse du modèle économique : cadre, déterminant.....                                            | 43 à 45        |
| 621. Les coûts : formation initiale, coordination, insertion.                                                                |                |
| 622. L’effectif formé.                                                                                                       |                |
| 623. La durée de formation et de l’accompagnement.                                                                           |                |
| 63. Trois scénarios étudiés pour préparer l’avenir. ....                                                                     | 46 à 51        |
| 631. Scénario 1 : optimisation de l’existant sans modification du cursus pédagogique                                         |                |
| 632. Scénario 2 : un scénario pour résister à une crise de financement                                                       |                |
| 633. Scénario 3 Un nouveau modèle pédagogique : plus de temps pour la professionnalisation                                   |                |
| 64 – Comparatif des scénarios.....                                                                                           | 52             |
| <b>VII –Quelques recommandations.....</b>                                                                                    | <b>52 à 56</b> |
| 71. Le management du dispositif.....                                                                                         | 53             |
| 72. Mettre au service du projet les outils de gestion de données actualisées et maintenues. ....                             | 53 à 54        |
| 721 Les données de gestion.                                                                                                  |                |
| 722 Le suivi des effectifs.                                                                                                  |                |
| 723 La base de données Jeunes sortants                                                                                       |                |
| 73. Le positionnement de la Formation–Insertion Fekama dans l’offre de formation. ....                                       | 54             |
| 74. Le recrutement. ....                                                                                                     | 55             |
| 75. L’insertion.....                                                                                                         | 55             |
| 76. L’évaluation régulière de l’impact du dispositif et le retour aux financeurs. ....                                       | 56             |
| <b>VIII – Propositions d’axes de travail pour préparer l’avenir.....</b>                                                     | <b>56 à 59</b> |
| 81. La consolidation et la pérennisation des systèmes de données. ....                                                       | 56 à 57        |
| 82. Le renforcement du dispositif de recrutement et de suivi en cours de formation initiale. ....                            | 57             |
| 83. La préparation politique et technique de l’évolution du dispositif à terme. ....                                         | 58             |
| 84. Le positionnement de l’offre actuelle et à venir. ....                                                                   | 59             |
| <b>IX – Les arguments du dispositif Formation-Insertion de Fekama .....</b>                                                  | <b>59 à 61</b> |
| 91. Les messages-clés qui pourraient être adressés aux financeurs et acteurs institutionnels .....                           | 59 à 61        |
| 92. Quelques arguments-clés à destination des familles .....                                                                 | 61             |
| <b>X – Synthèse et conclusion.....</b>                                                                                       | <b>62 à 64</b> |
| <b>Annexes :</b>                                                                                                             |                |
| 1 : Bibliographie .....                                                                                                      | 65             |
| 2 : Témoignages de jeunes paysans .....                                                                                      | 66 à 68        |
| 3 : Liste des sigles et acronymes.....                                                                                       | 69             |
| 4 : Liste des participants à la table ronde du 20 octobre 2018 .....                                                         | 70             |
| 5 : Glossaire des termes utilisés dans l’étude.....                                                                          | 71             |
| 6 : Liste des personnes ayant participé à l’étude – Dates des missions.....                                                  | 72             |

## Introduction

La présente étude a été réalisée dans le cadre du projet « Les jeunes, acteurs clés du développement rural à Madagascar », mis en œuvre par Fert, en partenariat avec Fifata et Fekama, et cofinancée par l'Agence française de développement (AFD).

Cette étude, en réponse à l'appel d'offre émis par Fert et F3E, vient compléter de nombreux travaux déjà réalisés sur le sujet de l'impact du dispositif de Formation-Insertion mis en place dès 2002 par la Fédération professionnelle Fifata avec l'accompagnement de Fert pour préparer la relève par la formation puis l'insertion de jeunes agriculteurs.

En 2015, une étude d'impact a déjà été réalisée et l'une des demandes majeures pour la présente étude était de compléter, par une approche plus quantitative, les observations déjà faites à cette période. Cela en vue de démontrer l'impact technique, économique et social du dispositif mis en place, de contribuer aux choix stratégiques pour préparer l'avenir, mais aussi, de contribuer à la pérennisation de la démarche.

Pour répondre à ces questions, le choix a été fait de s'appuyer en partie sur l'approche « Économie de la formation » utilisée pour démontrer les impacts économiques de « l'investissement formation » et notamment pour mesurer son retour sur investissement.

C'est pourquoi, dans cette logique, la présente étude s'attachera dans un premier temps à mesurer les deux dimensions de cet investissement : l'identification de son coût tout d'abord.

Pour cela, la première partie des travaux s'attachera à mesurer le plus finement possible les coûts du dispositif et les contributions de différents acteurs.

Ensuite, c'est par l'observation des résultats économiques et sociaux que l'on pourra faire une mesure de l'efficacité de cette action de Formation-Insertion inscrite maintenant dans la durée. Un outil de collecte et de traitement des données technico-économiques permettra de situer les niveaux de création de nouvelles richesses et l'implication des jeunes dans le développement de leur milieu.

C'est avec ces éléments qu'il sera possible dans cette étude de quantifier les impacts déjà repérés en 2015.

A partir de ces résultats, il sera possible, en s'appuyant sur une analyse de l'environnement, de repérer les forces et faiblesses du dispositif actuel pour préparer son avenir.

Pour cela, trois scénarios ont été établis, préparés et discutés avec les décideurs de Fekama (Fédération des 5 collèges agricoles créés par Fifata). Ils constituent de véritables outils de réflexion et de préparation des futurs choix stratégiques et opérationnels.

Enfin, ce travail a aussi permis de formaliser un argumentaire destiné aux interlocuteurs de Fert et Fekama et de situer quelques pistes de travail. Des recommandations complètent cette approche comme autant de points de vigilance et conditions de réussite pour préparer et consolider l'avenir.

## **I. Le cadre de l'étude, les caractéristiques de la commande, la logique de l'étude en réponse à la commande**

### **11. Rappel du cadre de l'étude. La mission de Fert, le cadre de référence de la formation – insertion du réseau des collèges agricoles Fekama à Madagascar**

Il importe de rappeler la mission de Fert, agri-agence de coopération internationale, créée par des organisations agricoles dans un but de développement agricole. Elle précise dans ses textes être essentiellement un « outil au service du développement agricole par la création, par les producteurs, d'organisations destinées à leur permettre de trouver des solutions durables pour exercer leur métier et défendre leurs intérêts ». C'est dans ce cadre qu'à Madagascar, Fert a accompagné depuis 1989 la confédération nationale Fifata dans la création de services nécessaires (formation, microfinance rurale, foncier, conseil agricole...) pour développer « une agriculture familiale, professionnelle et compétitive ».

Pour y parvenir, Fifata s'est donnée deux principales missions complémentaires :

- Accompagner ses organisations membres dans le développement de services concrets et efficaces pour leurs membres ;
- Faire entendre la voix de ses membres et plus généralement des agriculteurs malgaches afin que leurs intérêts soient pris en compte par l'Etat, comme par tout autre décideur national et/ou international.

Les OP membres de Fifata ont ainsi manifesté dès 2001 le souhait de former les jeunes ruraux pour qu'ils deviennent des agriculteurs professionnels, volonté qui s'est concrétisée, avec l'accompagnement de Fert, par la création de deux collèges agricoles dès 2003. Aujourd'hui, cinq collèges existent et assurent un flux de formation d'environ 380 jeunes/an. Réunis dans la fédération Fekama, ces collèges constituent, pour Fifata, l'outil principal de formation-insertion des jeunes futurs agriculteurs.

En lien avec la vision de Fifata de développer une agriculture familiale et de construire les services dont elle avait besoin, trois objectifs ont été assignés aux collèges agricoles et à Fekama :

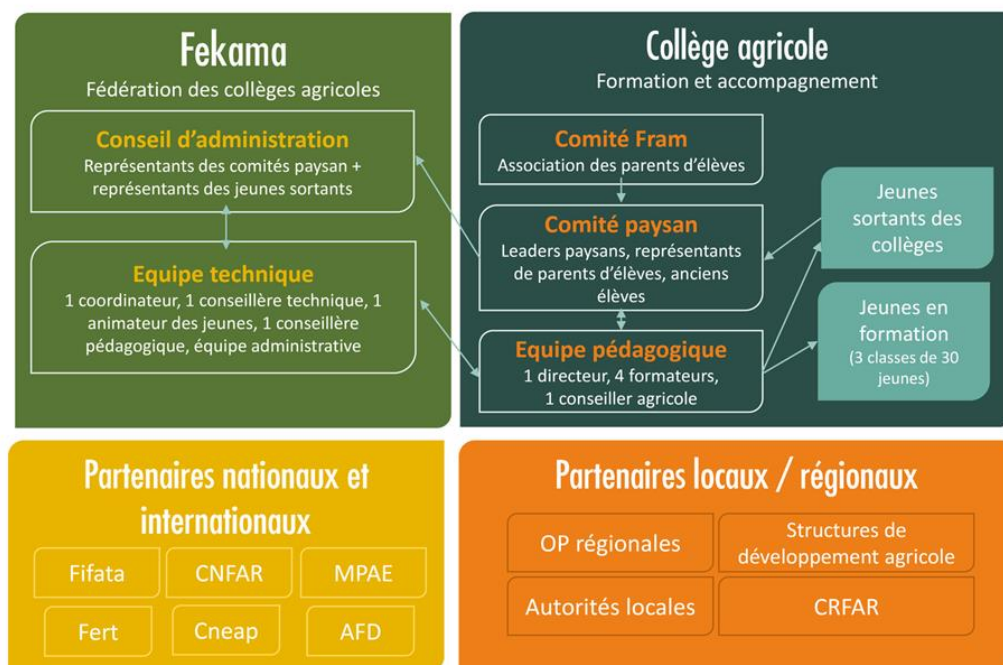
- Former la relève des exploitants,
- Former la relève des leaders paysans, en particulier au niveau des différentes organisations du groupe Fifata
- Contribuer aux politiques publiques en matière de formation et d'insertion professionnelle agricole.

Pour s'assurer de la bonne mise en œuvre de cette mission, Fifata a cherché à s'impliquer dans la gouvernance des collèges et de Fekama :

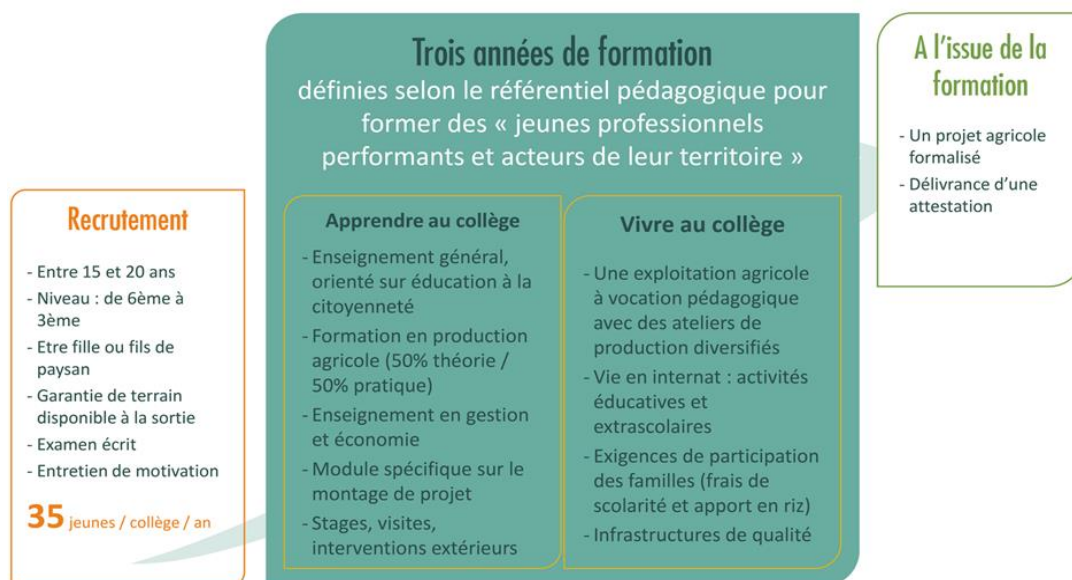
- des jeunes sortants des collèges agricoles,
- des parents d'élèves,
- des professionnels agricoles issus élus dans les OP membres et le CA de Fifata.

## 11.1 Le dispositif de formation – insertion Fekama

Sans entrer dans le détail de leur organisation technique, pédagogique et politique, il faut noter que chaque collège est piloté par un comité paysan qui est son instance de gouvernance et animé par une équipe pédagogique de 6 personnes. L'illustration ci-dessous en précise l'organisation professionnelle et technique.



Les objectifs de formation et les contenus sont issus d'un référentiel de formation élaboré avec l'aide du Cneap (Conseil National de l'Enseignement Agricole Privé) et révisé à plusieurs reprises.



- techniques,
- formation générale,
- connaissance du milieu,
- citoyenneté.

## 11.2 L'accompagnement des jeunes sortants à l'issue de la formation initiale

Au cours de la formation initiale, chaque jeune définit son projet professionnel (finalisé au cours de la 3<sup>ème</sup> année) qui se traduit dans 87% des cas par une installation comme agriculteur ou le développement d'une activité sur l'exploitation familiale dans un premier temps. Lors de son installation, il est accompagné pendant 3 ans par un conseiller agricole ; une dotation lui apporte un coup de pouce au démarrage de l'activité.

Chaque collège dispose dans son équipe d'un conseiller agricole en accompagnement post-formation (porté par la fédération Vifam pour le cas de la région Alaoatra Mangoro).



### **Un accompagnement post-formation pour une insertion professionnelle réussie**

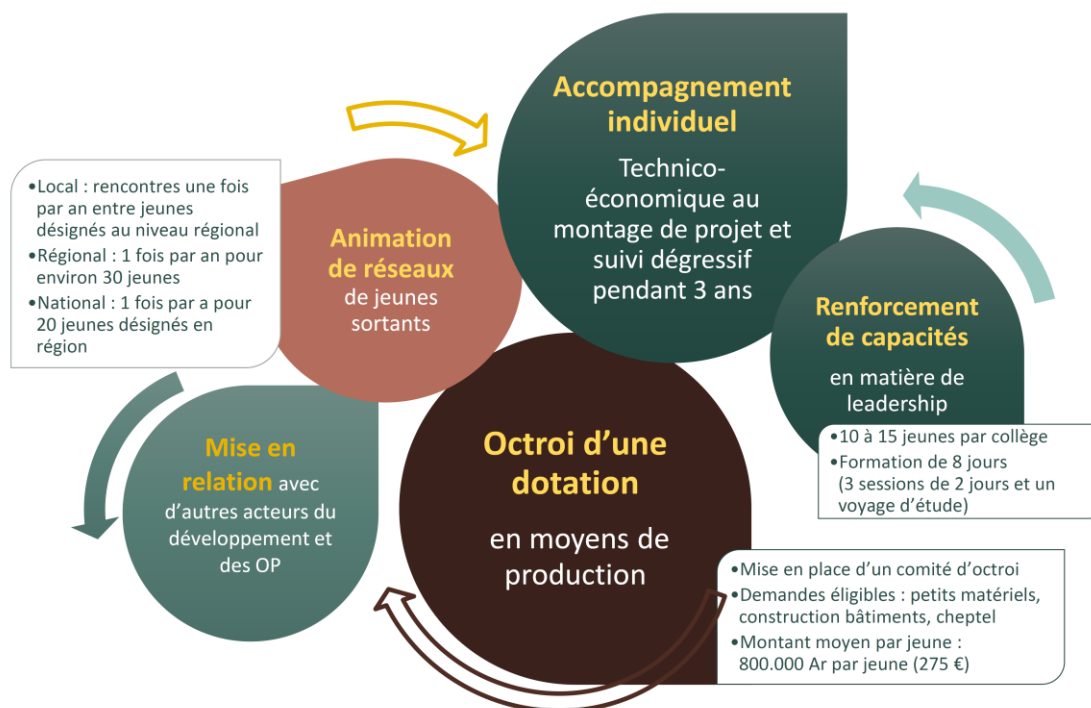
#### **Un conseiller agricole spécialisé pour accompagner le projet professionnel des jeunes sortants du collège :**

- ⇒ Du conseil individualisé à l'exploitation
- ⇒ Des regroupements entre jeunes sortants de l'échelle locale à nationale

#### **Une dotation :**

- ⇒ Un « coup de pouce » au démarrage
- ⇒ En cheptel, matériel, matériaux de construction ...
- ⇒ Sur validation du projet du jeune par un comité formé de paysans et équipe pédagogique du collège

Enfin, il importe aussi de noter que les collèges Fekama, au-delà de leur mission de formation-insertion sont conçus comme des outils au service d'un développement agricole maîtrisé par la profession, orientés vers la création de produits mais aussi de revenus et de richesses pour les agriculteurs, leurs familles et les territoires. Le schéma suivant illustre le mécanisme d'octroi de la dotation et l'implication des jeunes dans le développement de leur milieu.



Il est utile de noter également que dans le prolongement de la formation initiale en plus de l'accompagnement par les conseillers **des formations au leadership (formation leaders paysans)** sont proposées afin d'accompagner les jeunes dans leur prise de responsabilités.

En résumé :

La formation-insertion de jeunes agriculteurs mise en œuvre par Fekama est un outil au service du développement agricole qui s'intègre dans la vision de Fifata pour le développement rural. L'investissement formation-insertion de Fifata vise au-delà du développement de compétences des agriculteurs à organiser un développement agricole maîtrisé collectivement par la profession. De ce fait, la formation des jeunes et leur accompagnement à l'insertion intègrent leur préparation à la diffusion des techniques et à l'engagement professionnel. Celui-ci se traduit pour les jeunes par l'intégration dans des OP existantes ou la création à leur initiative d'organisations professionnelles locales structurées ensuite au plan régional. Les OP apportent aux autres agriculteurs du conseil mais aussi de nombreux services adaptés à leurs besoins (approvisionnements, commercialisation, épargne).

Pour accompagner la prise de responsabilité un cycle de formation au leadership est organisé dans différents territoires, cela permet de consolider progressivement l'efficacité des jeunes responsables dans l'exercice de leur fonction de développeurs de l'agriculture.

C'est donc en tant qu'outil au service du développement agricole qu'il est pertinent de mesurer la contribution de ce dispositif. La présente étude est structurée pour identifier les impacts de cette politique professionnelle à travers les résultats obtenus par les jeunes eux-mêmes, mais aussi en identifiant les impacts de leur action en matière de développement de l'agriculture.



## **12. La commande : caractéristiques et enjeux**

Exprimée clairement dans « l'origine de la demande », la préoccupation de la pérennisation du dispositif, et notamment de ses financements, est un des objets majeurs de la demande qui est de démontrer la/les contribution(s) économique(s) du dispositif de formation-insertion.

Il est donc apparu nécessaire pour cela :

- d'une part, de cerner les lieux d'impacts économiques du dispositif,
- d'autre part, d'utiliser (ou de construire), les outils permettant de produire régulièrement les données permettant de l'argumenter.

et de situer ces travaux dans une perspective stratégique à l'horizon 2024.

## **13. La logique de l'étude en réponse à la commande**

L'étude s'intitule « Étude de l'impact économique de la formation et de l'insertion professionnelle à Madagascar » et situe donc le champ économique comme prioritaire dans les questions à traiter.

Trois éléments structurent la demande formulée. Il s'agit d'apporter à Fert et Fekama :

- Des éléments de réflexion sur la pérennité financière du dispositif, son efficience, sur la base d'éléments d'analyse économique pour objectiver le rapport coûts/bénéfices.
- Des arguments pour démontrer son impact sur les jeunes et les territoires.
- Une réflexion sur le modèle économique et organisationnel du dispositif (déterminants, nouveaux services à rendre aux jeunes).

Cela dans l'objectif de construire la prochaine phase de développement de l'action (2020-2024) et de mobiliser des partenaires financiers. Il est demandé explicitement :

- un appui pour l'amélioration du dispositif de collecte-traitement-analyse des données,
- des recommandations sur les questions d'impact issues de l'analyse des données.

En réponse à ces préoccupations, trois axes de travail ont été proposés et ont guidé la conduite de l'étude.

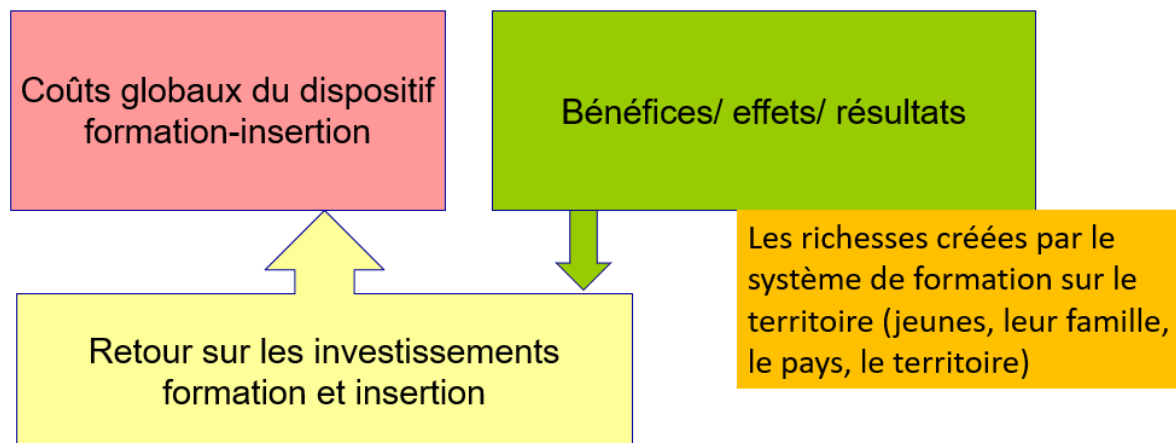
⇒ Articuler stratégie et système de données.

En se situant dans une perspective de stratégie d'évolution du dispositif formation-insertion, il nous a semblé essentiel au cours de ce travail d'étude :

- Qu'un temps conséquent soit consacré à la prise en compte des réflexions sur l'évolution du dispositif à moyen terme pour répondre correctement aux attentes ci-dessus formulées.
- Que l'on puisse construire un système de données fiables, pérennes et facilement utilisables.
- Que l'on contribue à organiser un système de production régulière d'informations nécessaires au management stratégique et technique.

⇒ Mesurer les effets économiques par l'apport de l'économie à la formation.

Pour répondre à la demande de disposer de moyens de mesure de l'efficacité économique d'un dispositif de formation-insertion, il a été proposé de mettre en place une méthode d'analyse des effets économiques basée sur l'Économie de la formation. Elle permet de mesurer le retour sur investissement d'un tel dispositif en rapprochant les coûts et les bénéfices générés dans le temps.



⇒ Permettre l'appropriation par les acteurs de la démarche et des outils.

Pour répondre à cette préoccupation clairement exprimée, les processus de construction des outils et méthodes ont été organisés de façon participative. Les acteurs ont été formés à leur usage. Le travail réalisé a été fait sous forme de séminaires de travail participatifs, animés par le chef de mission.

## 14. Résumé des étapes de travail

### Étape 1 – Construction du système de données

**Objectif** : construire un système intégré de collecte, gestion, traitement des données, fiable et pérenne.

**Action** : analyse des systèmes existants, consolidation de la base de données « Jeunes sortants », mise en place de la chaîne de traitement jusqu'à la prévision.

### Étape 2 : Appropriation des données, prospective 2024

**Objectif** : permettre l'appropriation des résultats et outils ; préparer les travaux de prospective.

**Action** : mission à Madagascar, formation de l'équipe, séminaire avec le Conseil d'administration de Fekama pour élaborer des scénarios prospectifs à l'horizon 2024 sur l'évolution du modèle économique de Fekama (organisation des ressources humaines, modalités de la formation...).

### Étape 3 : Première formalisation

**Objectif** : capitaliser les travaux, les formaliser.

**Action** : rédaction d'un pré-rapport, discussion, amendements, avec les responsables de Fert.

### Étape 4 : Réflexion stratégique Fekama

**Objectif** : permettre l'appropriation de l'ensemble des travaux par l'équipe et le Conseil d'administration de Fekama et aider à la prise de décision.

**Action** : 2<sup>ème</sup> mission à Madagascar, réflexion stratégique, appropriation des résultats, formation des acteurs, construction des argumentaires, projet de plan d'action, discussion sur les actions prioritaires.

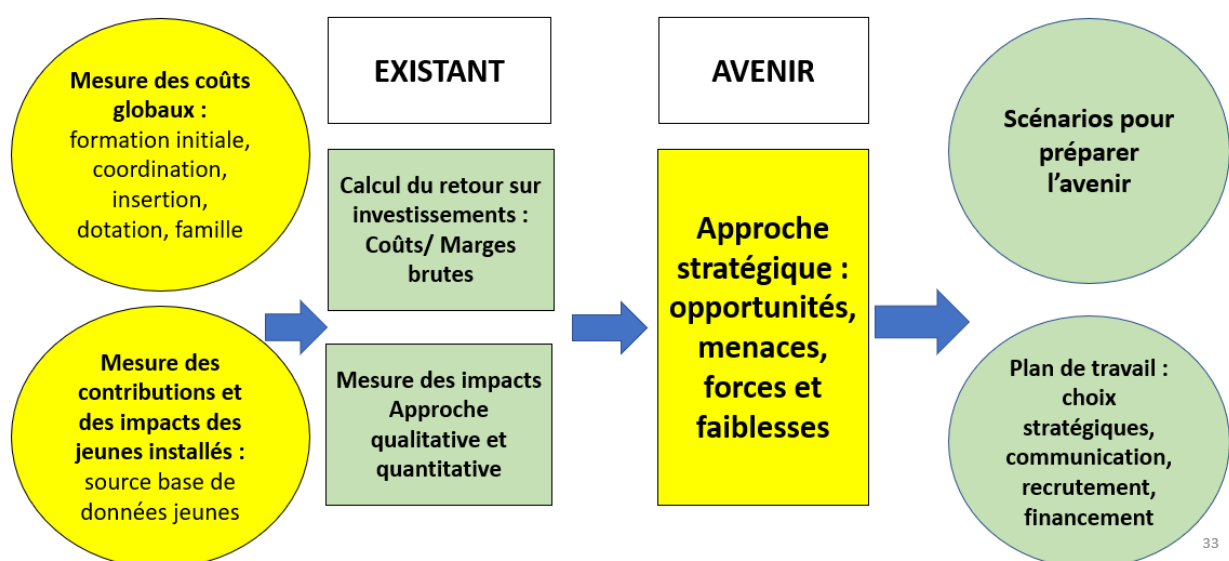
### Étape 5 : Formalisation des travaux

**Objectif** : capitaliser l'ensemble des travaux, les formaliser, les présenter aux partenaires.

**Action** : production du rapport final, validation, présentation.

## 15 Schéma de présentation de la logique de l'étude

Le schéma suivant reprend la logique et les étapes techniques qui ont structuré les travaux. La première partie s'est déroulée de septembre à octobre 2018, la seconde de novembre 2018 à janvier 2019.



33

## **II. Identification des coûts et ressources du dispositif**

Pour assurer une approche cohérente coûts/bénéfices du dispositif Formation/Insertion Fekama, il importe de bien identifier ses coûts et ses ressources.

### **21. La mesure des coûts**

#### **211. Objectifs**

3 objectifs :

- ⇒ Construire un dispositif stable de calcul des coûts complets de la Formation/Insertion.
- ⇒ Permettre d'identifier les sous-ensembles des coûts.
- ⇒ Calculer le coût global d'un cursus et le coût individualisé de Formation/Insertion d'un jeune agriculteur.

#### **212. Analyse du dispositif existant et méthodologie**

Dans la logique de l'étude, il est nécessaire de construire un système de données permettant de stabiliser une méthode d'évaluation des coûts utilisable facilement dans le temps de façon à produire des indicateurs ayant la même signification dans la durée.

L'analyse faite du dispositif existant révèle une bonne solidité des bases de données (même si les usages diffèrent selon les justifications/preuves à fournir aux bailleurs de fonds et amènent une certaine complexité de présentation).

Cela étant, les données et modes de calcul étant fiables, il a été possible d'utiliser les bases de données existantes ; leur présentation a été modifiée pour les rendre plus ergonomiques en vue de les insérer dans une chaîne de traitement des données.

#### **213. Le classement en trois sous-ensembles**

Pour bien différencier les dynamiques en cours, 3 sous-ensembles de coûts ont été définis :

- Les coûts de la formation initiale couvrant le fonctionnement des 5 collèges.
- Les coûts de la coordination Fekama (ne sont pas incluses les charges directement assurées par Fert hors Madagascar et la rémunération du personnel expatrié).
- Les coûts d'insertion comprenant :
  - D'une part, les coûts de l'accompagnement post-formation par les conseillers d'accompagnement ;
  - D'autre part, les coûts engendrés par l'attribution d'une aide à l'installation intitulée « dotation » (d'un montant moyen par jeune de 254 € environ).

## 214 Les coûts globaux du dispositif : formation initiale, coordination, insertion et dotation

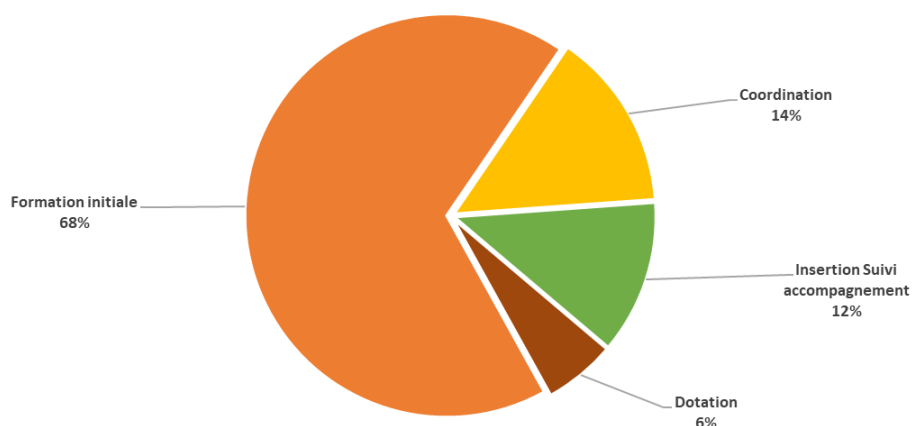
En agrégeant les 3 composantes du dispositif, il apparaît que sa mise en œuvre pour un cursus de 6 ans par apprenant (3 ans de formation initiale et 3 ans d'accompagnement post formation) a coûté globalement sur les 3 derniers exercices comptables base de l'étude de 2015 à 2018) 3,174 milliards d'Ar (897 000 €) soit 1,058 milliards d'Ar (299 000 €) en moyenne par an pour 380 jeunes en formation et 210 suivis et dotés.

| SYNTHESE DES COÛTS : global pour 3 ans et coût annuel |                      |                |                      |                |
|-------------------------------------------------------|----------------------|----------------|----------------------|----------------|
|                                                       | COUT GLOBAL 3 ANNEES |                | COUT MOYEN ANNUEL    |                |
| Rubriques                                             | MGA                  | EUR            | MGA                  | EUR            |
| Formation initiale                                    | 2 145 979 286        | 603 919        | 715 326 429          | 201 306        |
| Coordination                                          | 454 643 754          | 126 494        | 151 547 918          | 42 165         |
| Insertion Suivi accompagnement                        | 391 028 237          | 113 916        | 130 342 746          | 37 972         |
| Dotation                                              | 183 020 538          | 53 292         | 61 006 846           | 17 764         |
| Coût total                                            | <b>3 174 671 815</b> | <b>897 620</b> | <b>1 058 223 938</b> | <b>299 207</b> |
|                                                       |                      |                |                      |                |
| Total coût payés par les familles                     | 493 515 000          | 138 703        | 164 505 000          | 46 234         |

La part la plus importante des coûts est consacrée à la formation initiale (68 %), puis la coordination et l'insertion (respectivement 14 et 12 %), et enfin la dotation qui représente sur cette période 6 %.

Les coûts payés directement par les familles (non compris dans les rubriques budgétaires du dispositif) correspondent aux dépenses d'apport de riz, de fournitures scolaires et de déplacement payés directement par les familles au cours des 3 années de scolarité.

REPARTITION DES COÛTS (sans les coûts famille)

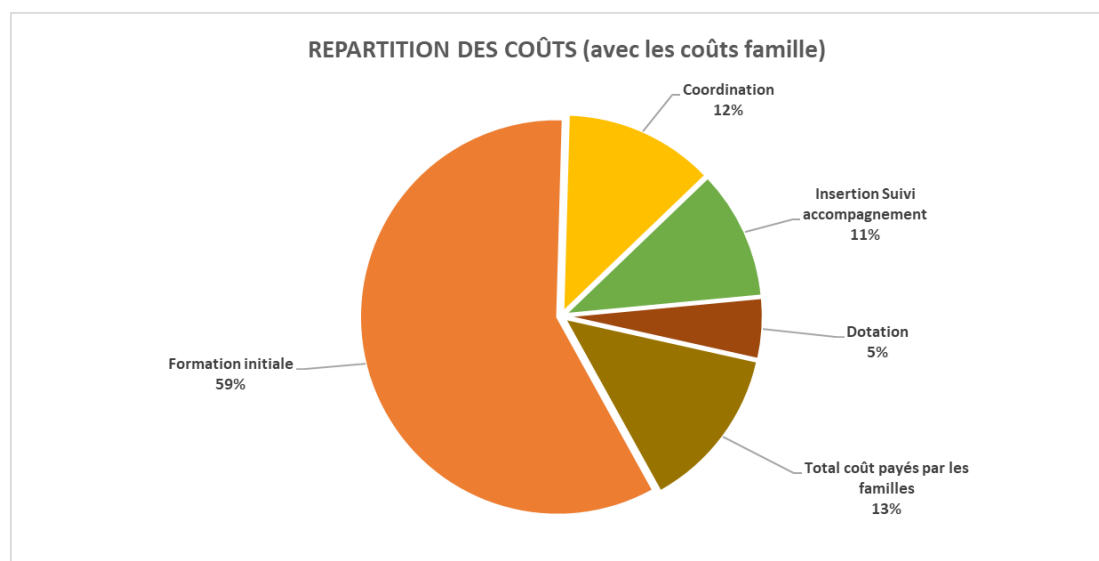


## 215 Les coûts par jeune formé, inséré, doté

Pour calculer les rapports coûts/avantages du dispositif, il est très utile de déterminer le coût complet d'un jeune ayant achevé un cursus complet des 6 années. Ainsi on peut indiquer :

- Un coût global de 10,5 millions d'Ar, soit environ 2 978 €/jeune (en valeur moyenne sur la période étudiée).
- Toutefois, il a semblé intéressant d'ajouter les coûts directement pris en charge par la famille. Ils s'élèvent à 1 485 millions d'Ar (417 €/jeune) pour les 3 années de formation initiale. Cela correspond à leurs dépenses directes (hors dispositif : apport de riz, frais de fournitures scolaires et déplacements), elles ont été évaluées à 495 000 Ar/an (soit 139 €/an).

| <b>SYNTHESE DES COÛTS : coût moyen pour un jeune formé, accompagné, inséré, doté</b> |                            |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|
|                                                                                      | <b>COÛT UNITAIRE MOYEN</b> |              |
| <b>Rubriques</b>                                                                     | <b>MGA</b>                 | <b>EUR</b>   |
| Formation initiale                                                                   | 6 473 853                  | 1 828        |
| Coordination                                                                         | 1 368 035                  | 381          |
| Insertion Suivi accompagnement                                                       | 1 772 031                  | 516          |
| Dotation                                                                             | 871 526                    | 254          |
| <b>Coût total</b>                                                                    | <b>10 485 446</b>          | <b>2 978</b> |
| <b>Total coût payés par les familles</b>                                             | <b>1 485 000</b>           | <b>417</b>   |



En globalisant les coûts du dispositif et ceux pris en charge par les familles, on fait apparaître une contribution de leur part de l'ordre de 13 % de l'ensemble.

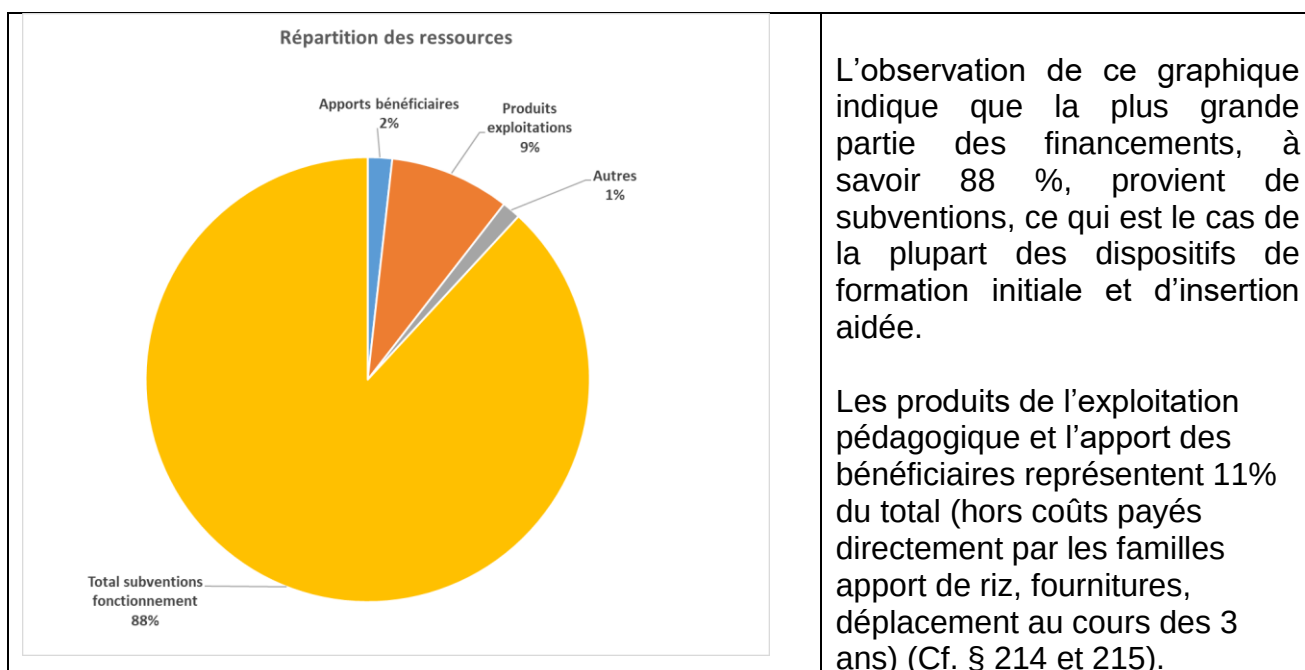
## 22. Le point sur les financements et les ressources

Trois catégories de ressources de fonctionnement sont à distinguer :

1. Les ressources propres avec 3 sous-ensembles :
  - L'apport des bénéficiaires : écolage, droits d'inscription.
  - Les produits de l'exploitation pédagogique.
  - D'autres ressources dont le solde positif de l'activité de formation continue dans certains cas.
2. Les subventions de fonctionnement de 2 natures : publiques et privées.
3. Les financements directs des familles.

**Les ressources de fonctionnement** (présentées dans le graphique ci-dessous)

**Répartition des financements de fonctionnement (source comptabilité de Fekama collèges et coordination, hors financement direct des familles)**



### **III - Les « jeunes sortants » : caractéristiques, contributions et impacts**

Trois préoccupations ont été formulées à propos des jeunes sortants :

- ⇒ Mesurer l'impact économique et social des « jeunes sortants ».
- ⇒ Doter les conseillers d'accompagnement d'indicateurs socio-économiques utilisables dans leur pratique quotidienne d'accompagnement.
- ⇒ Disposer d'une base d'informations fiable permettant un suivi régulier des impacts du dispositif sur les principales composantes de son environnement.

Toutefois, tout en précisant qu'une première base de données existait, Fekama a exprimé clairement le souci de la rendre plus opérationnelle, plus fiable, plus facile d'usage.

#### **31. Observation, analyse de la base de données « Jeunes sortants » et définition d'un plan de travail**

Trois temps ont jalonné ce travail.

##### **311. Analyse et diagnostic**

L'observation de la base de données existante et la discussion avec ses utilisateurs ont fait apparaître des difficultés pour lesquelles il était indispensable de trouver des solutions pratiques. On peut noter :

- Une forte difficulté de collecte des données du fait d'une fiche très fournie et complexe, peu fiable et consommatrice de temps.
- Des difficultés de traitement de l'information dues à la structuration de l'outil et sa complexité (tableaux très longs sujets à erreurs).
- Enfin, on peut noter que les objectifs de cet outil n'étaient pas suffisamment précis.

**En résumé, 2 points sont apparus comme importants :**

- Une demande d'outil de suivi.
- Un outil-collecte et traitement trop complexe amenant un risque d'erreurs important et chronophage dans sa mise en œuvre.



### 312. Quelle réponse ?

Deux axes ont guidé le travail.

❶ La définition des objectifs assignés à cette démarche et à cet outil. Trois axes sont apparus lors des discussions avec l'équipe et la coordination Fekama.

- Permettre aux conseillers de disposer d'un outil de suivi et de conseil dans leur pratique d'accompagnement des « Jeunes sortants ».
- Etre un outil de repérage, voire de quantification des effets et impacts du dispositif.
- Fournir les informations utiles à la mise en place de la démarche Économie de la formation en identifiant les contributions économiques produites par les « jeunes sortants » installés.

❷ L'organisation du process de collecte de traitement et de management basé sur des outils modernisés et sécurisés.

### 313. Une nouvelle organisation, de nouveaux outils

L'approche décidée et mise en œuvre combine quatre axes de travail indissociables pour que le système de données soit sécurisé.

- ❖ La sécurisation de la collecte se traduit par la mise en place d'un outil de collecte apportant lui-même une fiabilisation de cette phase essentielle (collecter une information de qualité est essentiel pour le reste du process). Concrètement, la fiche de collecte a été réorganisée avec onglets et listes déroulantes permettant ainsi d'éviter les erreurs lors de la collecte.
- ❖ La construction d'un outil de consolidation des fiches individuelles dans une base de données à plusieurs usages :
  - Extraction de données pour les conseillers ou la coordination de Fekama.
  - Automatisation des sorties d'information les plus souvent utilisées.
- ❖ La mise en place d'un process régulier de collecte et de mise à jour de la base : chaque fin d'année, une collecte de données sera effectuée auprès des jeunes, leur consolidation permettra d'actualiser la base.
- ❖ Enfin, un responsable est désigné pour gérer le process, animer le dispositif.

Avec ces éléments, le management de ce système d'information réunit les principales conditions nécessaires à sa réussite et à sa pérennisation.

## 32. Les résultats de la collecte des données « Jeunes sortants », 1<sup>ère</sup> analyse

En parallèle au déroulement des 3 premières phases de l'étude, une collecte spécifique des données « Jeunes sortants » a été réalisée auprès de 100 jeunes. Elle a porté, pour chacun d'entre eux, sur leurs 3 premiers exercices post-dotation intitulés ici N1 ; N2 ; N3. Pour certains d'entre eux installés depuis plus longtemps, il a été possible de collecter les données du sixième exercice afin de situer dans une période de moyenne durée, les évolutions techniques et économiques (cela a été le cas pour 22 d'entre eux).

Au total, les chiffres ici présentés concernent donc 322 exercices technico économiques annuels.

De nombreuses données produites à cette occasion ne seront pas utilisées dans cette étude mais serviront aux conseillers d'accompagnement dans leurs actes de suivi et de conseil.

Pour notre part, nous utiliserons surtout les données économiques et notamment la marge brute dégagée par exploitation et par exercice. Le fait de distinguer les premières années entre elles permet aussi de mesurer la montée progressive des résultats économiques à mesure de la mise en place de l'exploitation.

Les résultats économiques individuels.

| BENEFICES DU DISPOSITIF                    |                   |           |           |           |           |           |           |
|--------------------------------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Marges brutes individuelles de N1 à N6     | Années            | N1        | N2        | N3        | N4        | N5        | N6        |
| Production principale                      | MBA /an AP        | 767 644   | 1 067 286 | 1 240 380 | 1 347 790 | 1 455 199 | 1 562 609 |
| Prestation de service 1                    | Revenu APA 1      | 206 825   | 318 900   | 400 800   | 569 094   | 737 388   | 905 681   |
| Prestation de service 2                    | Revenu APA 2      | 22 080    | 29 800    | 65 100    | 157 415   | 249 730   | 342 045   |
| Total                                      | Total             | 974 469   | 1 386 186 | 1 641 180 | 1 916 883 | 2 192 587 | 2 468 290 |
| Investissement individuel dotation moyenne | Investt/ Dotation | 871 000   | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| Total bénéfices MBA + Investissement       | Total             | 1 845 469 | 1 386 186 | 1 641 180 | 1 916 883 | 2 192 587 | 2 468 290 |

Ce tableau présente les données individuelles des premières années d'installation des jeunes sortants. Elles rendent compte des principales activités conduites et on peut les classer en 3 catégories :

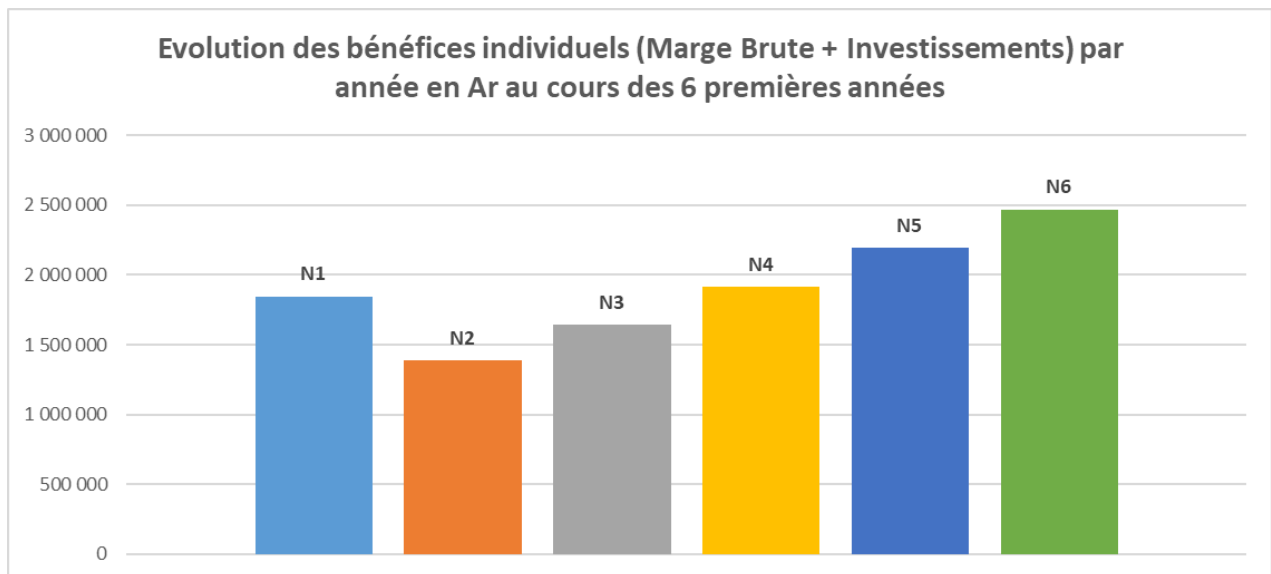
- Les productions principales : elles correspondent à l'activité majeure mise en œuvre sur l'exploitation. C'est aussi cette production qui a fait l'objet de l'aide attribuée (dotation).
- La prestation de service principale (prestation de santé animale-vaccination notamment- travaux agricoles) exercée par 75 % des jeunes à partir de la 2<sup>ème</sup> année).
- La prestation de service dite secondaire (car exercée par un moins grand nombre).

On constate que ces activités continuent à être exercées après les années de démarrage. Ainsi dans l'échantillon certes restreint des 6<sup>èmes</sup> exercices, on constate même un pourcentage conséquent de marge brute issue de ces activités qui s'accroît.

Globalement dans les premières années, elles représentent de 25 à 30 % de la marge totale.

Il faut noter aussi que pour mesurer les bénéfices économiques (au sens de l'économie de la formation), il a été convenu de considérer les investissements réalisés avec la dotation comme un retour économique immédiat au territoire, ceux-ci sont donc ajoutés à la marge brute de la 1<sup>ère</sup> année.

L'observation des résultats présentés par le graphique suivant montre une marge brute qui croît progressivement pour atteindre 2,4 millions d'Ar (611 €) en année 6.



#### **IV - L'économie de la formation, outil de mesure de l'impact économique du dispositif Formation–Installation de Fekama**

##### **41. L'économie de la formation : ses principes et son utilisation pour mesurer la contribution économique de la formation–insertion des jeunes agriculteurs**

Le principe appliqué dans le cadre des travaux sur l'Économie de la formation (menés plutôt dans les pays anglo-saxons) consiste à considérer :

- D'une part, la formation comme un investissement financier – Familles, financeurs publics ou privés, entreprises, filières de production acceptent de financer l'acquisition de compétences sans retour immédiat du fait de la durée nécessaire à la formation.
- D'autre part, que la formation (outil de développement des compétences acquises par les formés) est porteuse de création de nouvelles valeurs, de nouvelles richesses dès lors que les formés mettent en œuvre en situation professionnelle les compétences acquises.

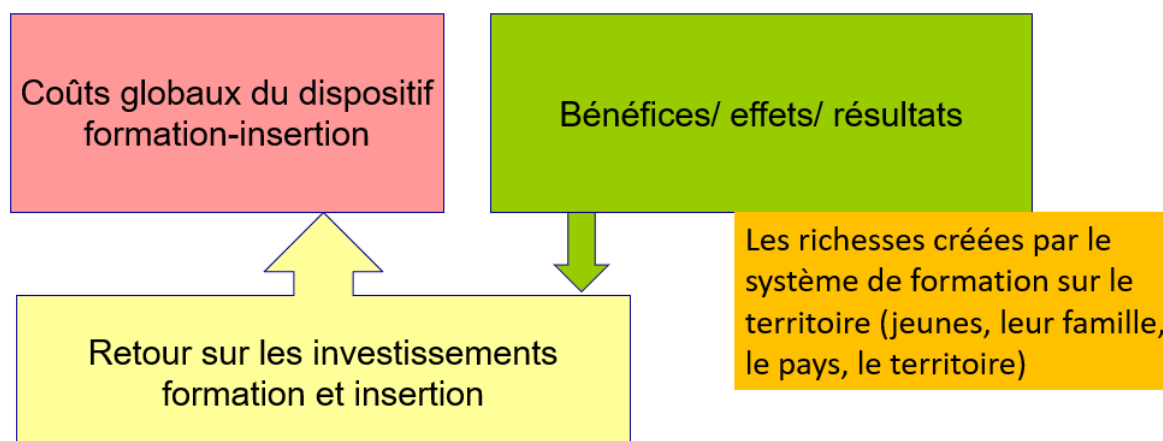
De ce fait, mesurer les effets économiques, appelés bénéfices du dispositif, revient à mesurer les richesses économiques supplémentaires créées ici par la Formation – Insertion des jeunes agriculteurs.

L'hypothèse faite ici est donc que la formation a pour effet à la fois :

- La mise en œuvre de nouvelles compétences (définies par le référentiel Métier de Fekama).
- La création d'une activité économique nouvelle sous la forme soit d'un nouvel atelier de production sur l'exploitation de la famille, soit sous la forme de la création d'une nouvelle exploitation agricole.

Par ailleurs, il importe de mettre en avant que tout en créant leur activité, ces jeunes agriculteurs (formés aussi à l'animation de leur milieu professionnel) contribuent à l'évolution technique et sociale des exploitations situées dans leur entourage familial et territorial.

Après avoir présenté leur contribution économique directe, un second travail de mesure de ces impacts sera exposé dans la présente étude.



#### 411. Le choix des indicateurs des bénéfices

Après avoir étudié les différentes hypothèses, il est apparu que les indicateurs choisis devaient :

- ☐ Etre représentatifs de la création ou d'un retour de valeur au territoire.
- ☐ Etre disponibles, c'est-à-dire être produits par les jeunes agriculteurs.
- ☐ Etre pérennes, la stabilité dans le temps représentant l'avantage de garantir une possibilité de suivi sur plusieurs années mais aussi un partage éventuel de ces données avec les organismes de développement agricole lorsque les 3 années d'accompagnement seront terminées.

Ont été de ce fait retenus comme indicateurs :

- ☐ La marge brute dégagée par les exploitations des « jeunes sortants » en production principale et via leurs éventuelles activités para-agricoles.
- ☐ Le montant des investissements réalisés lors de l'utilisation de la dotation. Celle-ci est affectée à des investissements et constitue donc un retour économique immédiat au territoire.

#### **412. Les bases de calcul du bénéfice économique – les sources**

Les données utilisées ici sont issues de la base de données « Jeunes sortants » (cf. § 32) segmentées par année. Les données de quatre années seront utilisées.

- La 1<sup>ère</sup> année : marge brute et investissement mesurés sur la base du montant de la dotation.
- Les 2 années suivantes : ce que couvre la période actuelle de suivi des jeunes insérés de 3 ans (indicateur utilisé marge brute).
- La 6<sup>ème</sup> année, en utilisant les données disponibles. Cela permettra de mesurer la progression dans le temps de la marge brute moyenne (indicateur utilisé marge brute).

#### **413. Le calcul du retour sur investissement (ROI)**

L'objet de ce calcul est de mesurer la durée nécessaire pour produire une valeur économique équivalente à l'investissement formation-insertion professionnelle. Le calcul de celui-ci utilise le calcul du coût complet effectué plus haut (cf. § 215).

Il est proposé 2 modes de calcul :

- Une approche individuelle permettant de mesurer le ROI par individu.
- Une approche plus globale calculée sur l'ensemble du dispositif Formation – Insertion.

##### **413. 1 Le retour sur investissement calculé par « jeune sortant » formé, inséré, accompagné, doté**

Trois éléments sont pris en compte pour ce calcul :

Le calcul complet unitaire moyen (constaté) – hors contribution des familles – des 3 années 2015-2016 ; 2016-2017 ; 2017-2018, représentatif du coût du cycle complet de Formation–Insertion.

Les marges brutes issues de la base de données « Jeunes sortants » (cf. § 32) des 3 premières années d'installation et de l'année 6 après dotation.

Par ailleurs, il a été convenu d'estimer les valeurs moyennes des années 4 et 5 par interpolation linéaire des valeurs de l'année 3 et de l'année 6.

#### 413. 2 Les résultats retours sur investissements (ROI) individuels

Le tableau qui suit présente les bénéfices individuels sur les 6 années et la moyenne calculée pour chaque période.

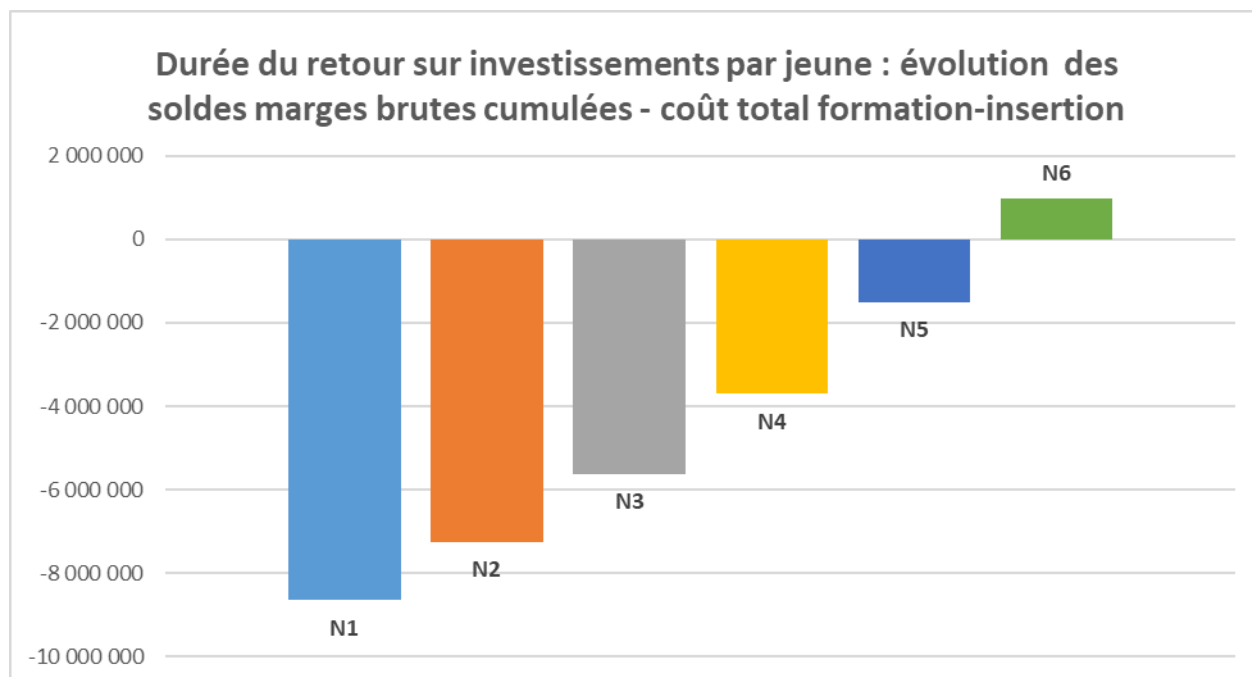
Cela permet de mesurer le temps qu'il faut pour qu'un jeune installé produise la richesse (évaluée sur la base de marge brute dégagée par les activités agricoles et para-agricoles) correspondant au coût de sa formation-insertion calculée précédemment dans l'étude (pour rappel ce coût s'élève à 10 485 466 Ar). C'est donc sur cette base qu'a été calculé le retour sur investissement : le solde marges brutes cumulées (richesse générée) – coût de la formation-insertion est positif de 965 150 Ar au bout de la sixième année.

C'est donc au cours de la première partie de la 6<sup>ème</sup> année que la richesse créée couvre l'investissement formation-insertion.

On retrouve ici une durée de retour sur investissements comparable à celle des investissements de moyen terme (machines et matériel agricole) dans les entreprises.

|                               | Retour sur investissement individuel au cours des 6 premières années |                    |                    |                    |                    |                    |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>COÛT TOTAL</b>             | <b>-10 485 446</b>                                                   | <b>-10 485 446</b> | <b>-10 485 446</b> | <b>-10 485 446</b> | <b>-10 485 446</b> | <b>-10 485 446</b> |
|                               |                                                                      |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>BENEFICES</b>              |                                                                      |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>ANNEE 1 (marge brute)</b>  | <b>1 845 469</b>                                                     |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>ANNEE 2</b>                |                                                                      | <b>1 386 186</b>   |                    |                    |                    |                    |
| <b>ANNEE 3</b>                |                                                                      |                    | <b>1 641 180</b>   |                    |                    |                    |
| <b>ANNEE 4</b>                |                                                                      |                    |                    | <b>1 916 883</b>   |                    |                    |
| <b>ANNEE 5</b>                |                                                                      |                    |                    |                    | <b>2 192 587</b>   |                    |
| <b>ANNEE 6</b>                |                                                                      |                    |                    |                    |                    | <b>2 468 290</b>   |
| <b>CUMUL Marges brutes</b>    | <b>1 845 469</b>                                                     | <b>3 231 654</b>   | <b>4 872 834</b>   | <b>6 789 718</b>   | <b>8 982 305</b>   | <b>11 450 595</b>  |
| <b>SOLDE Coût-MBA</b>         | <b>-8 639 977</b>                                                    | <b>-7 253 791</b>  | <b>-5 612 611</b>  | <b>-3 695 728</b>  | <b>-1 503 141</b>  | <b>965 150</b>     |
| <b>MOYENNE MBA/<br/>ANNEE</b> | <b>1 845 469</b>                                                     | <b>1 615 827</b>   | <b>1 624 278</b>   | <b>1 697 429</b>   | <b>1 796 461</b>   | <b>1 908 433</b>   |

Le graphique suivant montre que c'est au cours de la 6<sup>ème</sup> année que la richesse cumulée produite devient supérieure au coût total de la formation-insertion.



### 413. 3 Le retour sur investissement calculé pour l'ensemble du dispositif (3 ans de formation, 3 ans de suivi - insertion).

Cette approche basée sur le même principe prend en compte une dimension complémentaire à la précédente. Il s'agit de l'effectif « Installé /inséré » cumulé progressivement dans le temps. Ainsi, il est possible de :

- ⇒ Modéliser le dispositif d'aujourd'hui.
- ⇒ Construire des scénarios et évolutions en prenant en compte des flux de Formation – Insertion d'un volume de jeunes formés qui augmente avec le temps (on rend ainsi compte de l'impact cumulé du développement du dispositif).

Trois types de données sont utiles pour effectuer ce calcul :

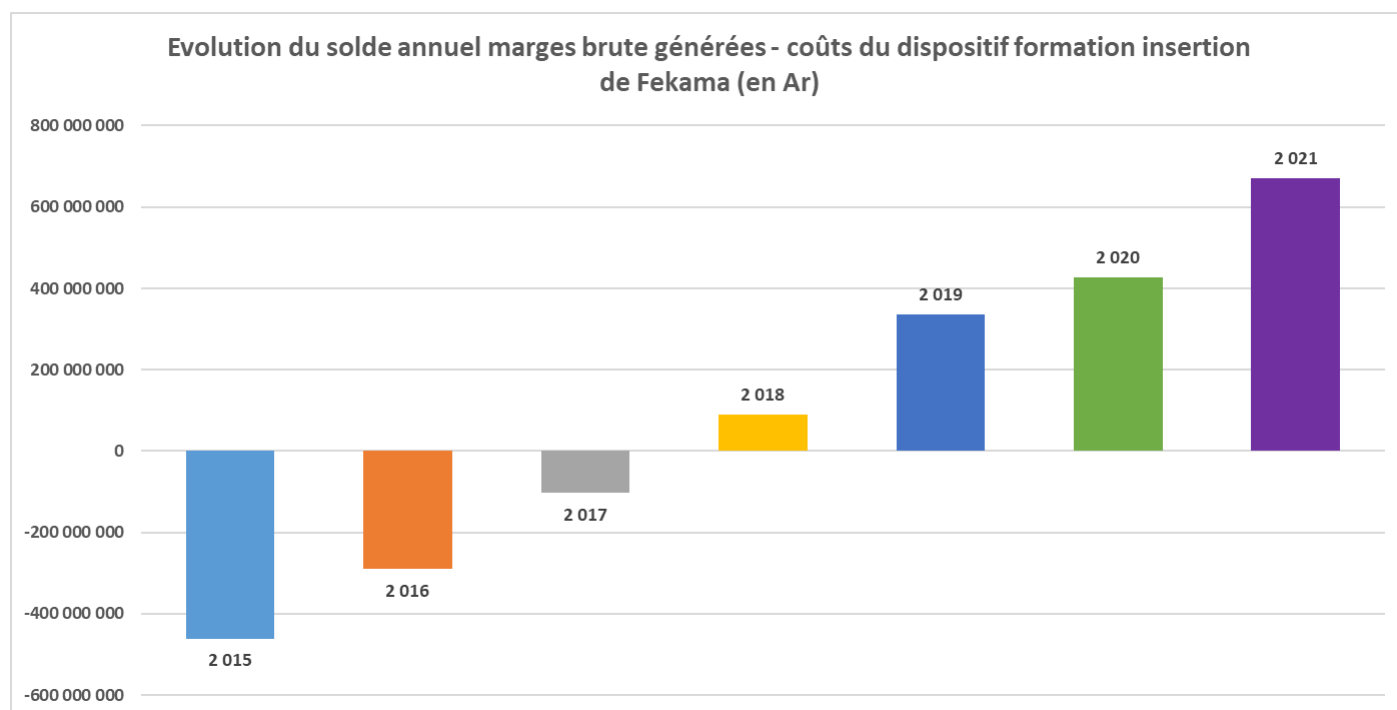
1. Les effectifs formés, accompagnés et dotés chaque année.
2. Les marges brutes pour les 6 premières années d'activité.
3. Les coûts complets du dispositif par année qui est de 1 058 223 938 Ar.

|                                                                                                         |                  | Coût annuel dispositif |                  |                        |                  |                        |                  |                        |                  |                        |                  |                        |                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|
|                                                                                                         |                  | 1 058 223 938          |                  |                        |                  |                        |                  |                        |                  |                        |                  |                        |                  |
| Années                                                                                                  | 2 015            |                        | 2 016            |                        | 2 017            |                        | 2 018            |                        | 2019             |                        | 2020             |                        | 2 021            |
|                                                                                                         | effectif         |                        | effectif         |                        | effectif         |                        | effectif         |                        | effectif         |                        | effectif         |                        | effectif         |
| Années d'installation                                                                                   | Installé_ inséré | Marges brutes cumulées | Installé_ inséré | Marges brutes cumulées | Installé_ inséré | Marges brutes cumulées | Installé_ inséré | Marges brutes cumulées | Installé_ inséré | Marges brutes cumulées | Installé_ inséré | Marges brutes cumulées | Installé_ inséré |
| Année 1                                                                                                 | 70               | 129 182 795            | 71               | 131 028 264            | 78               | 143 946 543            | 81               | 149 482 949            | 110              | 203 001 535            | 110              | 203 001 535            | 110              |
| Année 2                                                                                                 | 80               | 110 894 864            | 70               | 97 033 006             | 71               | 98 419 192             | 78               | 108 122 492            | 81               | 112 281 050            | 110              | 152 480 438            | 110              |
| Année 3                                                                                                 | 72               | 118 164 960            | 80               | 131 294 400            | 70               | 114 882 600            | 71               | 116 523 780            | 78               | 128 012 040            | 81               | 132 935 580            | 110              |
| Année 4                                                                                                 | 58               | 111 179 242            | 72               | 138 015 611            | 80               | 153 350 679            | 70               | 134 181 844            | 71               | 136 098 727            | 78               | 149 516 912            | 81               |
| Année 5                                                                                                 | 58               | 127 170 044            | 58               | 127 170 044            | 72               | 157 866 262            | 80               | 175 406 958            | 70               | 153 481 088            | 71               | 155 673 675            | 78               |
| Année 6                                                                                                 |                  |                        | 58               | 143 160 846            | 58               | 143 160 846            | 72               | 177 716 913            | 80               | 197 463 236            | 70               | 172 780 332            | 71               |
| Année 7                                                                                                 |                  |                        |                  | 0                      | 58               | 143 160 846            | 58               | 143 160 846            | 72               | 177 716 913            | 80               | 197 463 236            | 70               |
| Année 8                                                                                                 |                  |                        |                  | 0                      |                  |                        | 58               | 143 160 846            | 58               | 143 160 846            | 72               | 177 716 913            | 80               |
| Année 9                                                                                                 |                  |                        |                  | 0                      |                  |                        |                  | 0                      | 58               | 143 160 846            | 58               | 143 160 846            | 72               |
| Année 10                                                                                                |                  |                        |                  |                        |                  |                        |                  | 0                      |                  | 0                      | 58               | 143 160 846            | 58               |
| <b>total effectifs et marges brutes par année</b>                                                       | <b>338</b>       | <b>596 591 905</b>     | <b>409</b>       | <b>767 702 171</b>     | <b>487</b>       | <b>954 786 968</b>     | <b>568</b>       | <b>1 147 756 628</b>   | <b>678</b>       | <b>1 394 376 282</b>   | <b>788</b>       | <b>1 484 729 467</b>   | <b>840</b>       |
| Moyenne MBA/an                                                                                          |                  | 1 765 065              |                  | 1 877 022              |                  | 1 960 548              |                  | 2 020 698              |                  | 2 056 602              |                  | 1 884 174              |                  |
| Solde global MBA générées-Coût                                                                          |                  | -461 632 033           |                  | -290 521 767           |                  | -103 436 970           |                  | 89 532 689             |                  | 336 152 343            |                  | 426 505 529            |                  |
| solde positif : dès 2018 le total des marges brutes cumulées est supérieur au coût annuel du dispositif |                  |                        |                  |                        |                  |                        |                  |                        |                  |                        |                  |                        |                  |

Évalué au niveau du dispositif le retour sur investissement prend ici en compte les effectifs installés ; le total de leur contribution est calculé sur la base de leur marge brute annuelle présentée plus haut (de l'année 1 à l'année 6).

Ainsi, ce tableau montre que dès l'année 2018, les jeunes installés produisent une richesse supérieure au coût annuel global du dispositif (qui est 1,058 milliard d'Ar) de 89 millions d'Ar en 2018 et de 336 et 426 millions respectivement en 2019 et 2020. Elle sera supérieure au coût de 670 millions d'Ar (167000 €) en 2021.

Le graphique suivant illustre cette réalité :



C'est l'effet du cumul des installations qui a cet impact. Cela montre également l'importance des taux d'installation des jeunes formés et ensuite de leur réussite (taux d'insertion 87 % des jeunes formés). Celle-ci est largement due aux moyens d'accompagnement mis en œuvre par le dispositif de Fekama.

A titre de comparaison le même type de calcul fait pour le dispositif AFOP Cameroun la durée est de 3 ans au total mais le contexte est très différent, les exploitations sont plus grandes et les marges brutes moyennes générées plus importantes (de l'ordre de 2400 €/an).



## **V – Effets et impacts du dispositif**

L'analyse de la commande de la présente étude fait apparaître deux préoccupations très complémentaires en matière d'effets et impacts :

- une mesure basée sur des éléments quantitatifs,
- un repérage basé sur des éléments qualitatifs.

### **51. Rappel des travaux existants et du contexte d'utilisation de cette approche**

Tout d'abord, il importe de rappeler qu'une étude qualitative sur les effets et impacts de ce dispositif intitulée « Étude d'impact des dispositifs de formation et d'accompagnement des collèges agricoles de la Fekama à Madagascar » a été conduite en 2015.

Elle a été réalisée par Clara Limousin dans le cadre de son mémoire de fin d'étude pour l'obtention de son diplôme d'ingénieur agronome SAADS option « Développement agricole et rural du Sud » (DARS) à Montpellier Sup Agro. Ce travail a été encadré par Betty Wampfer de Montpellier Sup Agro. Clara Limousin a travaillé en binôme avec Princy Ravelonanosy, ingénieur agronome malgache basé à Antsirabe.

Pour établir un lien entre les différents travaux et de ce fait rapprocher, voire capitaliser les résultats, il a semblé tout à fait judicieux de procéder en 3 temps :

- D'abord, rappeler la logique et les résultats essentiels de cette étude qualitative.
- Ensuite, compléter et actualiser ces résultats à partir des observations faites récemment en utilisant deux sources :
  - La table ronde avec de jeunes agriculteurs, réalisée lors de la mission de mi-octobre 2018.
  - Des documents témoignages rassemblés tout au long des 3 dernières années par l'équipe de coordination de Fekama.

Enfin, repérer à partir de la base de données « jeunes sortants » les éléments qualitatifs susceptibles de conforter les observations déjà réalisées et les quantifier.

#### **511. L'étude qualitative de 2015 : logique et résultats**

Ne seront pris que les points essentiels de ce travail tout à fait pertinent pour asseoir une première évaluation des impacts mais aussi structurer une méthode d'approche apportant des connaissances précieuses tant sur le processus de formation – installation que sur ses impacts.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Étude d'impact des dispositifs de formation et d'accompagnement des collèges agricoles de la Fekama à Madagascar. Claire Limousin – 2015  
Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'ingénieur agronome SAADS - Spécialité MOQUAS – Sup Agro Montpellier.

Ainsi, il semble judicieux de revenir sur quelques points de la problématique de cette étude pour assurer une continuité entre ce travail et la présente étude sur quelques points essentiels.

- Tout d'abord, l'étude précise la notion d'effets et d'impacts en reprenant l'évaluation d'impact classique (approche, résultats, effets, impact), en utilisant aussi la notion de contrefactuel utilisée par l'AFD. « L'évaluation doit permettre d'estimer les effets contrefactuels c'est-à-dire ce qui serait arrivé sans le projet ... afin de déterminer les effets dus au projet ». A cette fin, le recours à un groupe de référence est essentiel (1 cf. réf citée).

C'est en réponse à cela que l'étude a travaillé sur 2 groupes de jeunes, les « sortants » du dispositif Fekama et des jeunes n'ayant pas suivi la formation. Par ailleurs, l'étude s'est appuyée sur une approche multi acteurs intégrant aussi les éléments méthodologiques basés sur une approche « changement ».

- Par ailleurs, cette étude a structuré les effets/impacts sur :
  - Les jeunes :
    - La maîtrise de la technologie, de l'innovation.
    - La maîtrise de la gestion et de la stratégie de leur exploitation.
    - La concrétisation de leur projet d'insertion professionnelle.
  - Les familles.
  - Le territoire, par :
    - Le partage des connaissances avec leurs pairs.
    - La structuration du monde paysan.
    - Leur implication technique dans le territoire.

Sans reprendre ici tous les éléments de l'étude, il est pertinent de rappeler les principaux effets/impacts repérés en 2015, notamment :

- ❖ Pour le jeune et son exploitation :
  - « La mise en place et la maîtrise de techniques dites améliorées » (1 cf. réf citée) – selon le référentiel de formation – notamment, la santé animale mais aussi la protection des cultures.
  - « des jeunes agriculteurs qui gèrent leur exploitation et raisonnent leurs choix » (1 cf. réf citée) : la tenue du cahier de gestion est soulignée même si l'appropriation du raisonnement économique est partielle, en précisant que l'accompagnement des conseillers est essentiel pour gérer les situations aléatoires de toute nature.
- ❖ Pour le jeune et son projet :
  - « des jeunes qui concrétisent leur projet d'insertion professionnelle » (1 cf. réf citée).
  - De ce point de vue, en plus de la volonté d'appliquer les techniques acquises en formation, le dispositif d'accompagnement incite les jeunes à commencer leur projet dès la sortie du collège. La dotation facilite la mise en œuvre technique : « Ils sont également réceptifs et vecteurs d'innovation » (1 cf. réf citée) grâce aux connaissances acquises, mais aussi du fait qu'ils continuent à s'informer et se former régulièrement.

- ❖ La contribution du jeune au développement de l'exploitation familiale.
  - La famille apporte souvent les moyens nécessaires au démarrage de l'activité (foncier, moyens de production).
  - En retour, le jeune apporte les revenus de son activité (nouvelle) mais aussi l'innovation et donc l'amélioration technique (à condition que la famille adopte les changements proposés).
- ❖ La contribution au développement de leur territoire selon trois modalités.
  - Par le partage de leurs compétences avec d'autres paysans.
  - Par la structuration du monde paysan : la sensibilisation faite au collège se traduit par leurs initiatives de création d'organisations paysannes souvent thématiques (liée à une production). Ils y prennent souvent le rôle de technicien.
  - Par leur implication dans le territoire en exerçant des fonctions de vaccinateur, formateur, paysan-relais.

## **512. L'expression d'un groupe de « Jeunes sortants » sur leur trajectoire professionnelle, leurs réalités d'aujourd'hui**

### **▪ Les points de vue des jeunes agriculteurs sur l'impact du dispositif.**

Pour actualiser les résultats de l'étude qualitative de 2015, il a été convenu d'interroger sous la forme d'une table ronde d'une journée 12 « jeunes sortants » des collèges de Fekama (liste en annexe 4).

### **▪ Rappel du processus de formation initiale – insertion**

D'une durée de 3 ans, l'accompagnement des jeunes insérés/installés par un conseiller leur permet de consolider leur installation notamment lorsque des aléas interviennent dans les premières années, risquant de provoquer des situations d'échec. Les témoignages recueillis mettent en valeur l'importance de cette phase.

### **▪ Les résultats de l'expression des participants**

Les points-clés à retenir de l'interview de groupe.

L'itinéraire professionnel :

Plusieurs observations reviennent régulièrement dans l'expression des participants :

- ❖ La préparation du projet et l'accompagnement de sa mise en place sont des facteurs-clé du succès qui assurent l'insertion professionnelle des jeunes formés dans la plupart des cas, comme insérés (créant un atelier sur l'exploitation agricole et leurs parents) puis comme installés (lors de leur mariage) sur leur propre exploitation.

Le contenu du process est ici favorisant car le projet est préparé au cours de la formation. L'accompagnement par le conseiller vient en relais souvent sans rupture.

L'obtention de la dotation dans ce cadre est facteur stratégique de la décision du jeune et de sa famille.

Cet élément déjà cité dans l'étude qualitative de 2015 se confirme par un taux d'insertion de l'ordre de 90 % des jeunes sortants, ce qui est considérable par comparaison aux dispositifs classiques de formation sans dispositif d'insertion.

❖ Les aléas de l'itinéraire et les solutions trouvées pour les surmonter :

- Les réactions hostiles de l'environnement : elles se traduisent par des destructions de cheptel (empoisonnement, vols d'animaux) et destruction d'installations (ex : porcheries incendiées) et ont pour conséquence une fragilisation des projets des jeunes.

Il est sans doute à noter que l'augmentation des problèmes d'insécurité en milieu rural amène les jeunes installés à limiter leur développement. L'insécurité est aussi un frein au recrutement des jeunes pour les collèges. Un collège est aujourd'hui en difficulté de ce fait.

- Le manque de matière première : c'est souvent le cas de l'alimentation animale mais aussi son prix élevé qui fragilise ces productions.
- Les aléas climatiques (manque de pluie), les cyclones.
- Toutefois, il faut noter que face à ces aléas, les jeunes concernés font preuve d'une grande résilience et d'une ténacité qui les amène, avec les préconisations de leur conseiller et l'aide de leur famille, à modifier leur système de production et à trouver des solutions leur permettant de poursuivre l'activité de leur exploitation.

## **Les impacts du dispositif Formation – Insertion**

❑ Sur la mise en pratique des innovations techniques.

Tous les participants ont adopté des pratiques innovantes tant en productions animales que végétales. Cela leur a permis d'augmenter leur volume de production, de sécuriser leur système (éviter la perte d'animaux par maladie) et d'en augmenter la rentabilité (et de ce fait, leur marge brute – cf. § 32 résultats base de données « jeunes sortants »).

Parmi les innovations mises en œuvre, on peut citer :

- La vaccination des animaux,
- L'utilisation d'aliments composés équilibrés,
- L'utilisation de traitements des végétaux, souvent de façon biologique
- La construction de bâtiments d'élevage adaptés,
- L'intensification des productions végétales (techniques de plantation de riz) et augmentation du nombre de cycles par an).

❑ Sur les pratiques de gestion de l'exploitation :

Tous les participants mettent en œuvre un enregistrement de leurs données économiques permettant de mesurer la marge brute de leur atelier et de la production principale.

Par ailleurs, on peut constater qu'ils sont plusieurs à avoir une pratique prudente de gestion de leurs excédents (leur épargne), soit sous forme d'animaux, de construction (maisons) ou d'épargne sur mobile-money pour pouvoir développer leur exploitation.

Enfin, on peut également noter qu'avec le stockage du riz, certains jeunes vendent à contre-saison et donc à meilleur prix.

❑ Sur les familles, deux apports sont à souligner :

- L'apport direct de revenu du fait de l'atelier supplémentaire apporté par l'installation du jeune. La marge brute dégagée (cf. § 32) reste souvent à la famille et améliore son niveau de vie.
- La modernisation des pratiques, la mise en œuvre des innovations (dans la mesure de leur acceptation) ont un impact direct sur la productivité des exploitations des parents. Même s'il est difficile de le mesurer dans le cadre de la présente étude, celui-ci est réel du fait de la mise en œuvre de techniques de production plus performantes.

❑ Sur le territoire, on peut identifier 3 types d'impacts :

- Le développement d'organisation de producteurs, vecteurs de diffusion de progrès technique dans le territoire : 11 des 12 jeunes présents sont impliqués dans des organisations de producteurs soit comme adhérents, soit souvent comme membre fondateur de ces organisations permettant de diffuser les nouvelles techniques mais aussi de s'organiser pour stocker ou commercialiser les productions. Les 11 jeunes présents sont impliqués dans des organisations professionnelles locales qui comptent au total 132 adhérents. Ces organisations sont souvent spécialisées sur une production : poulet local, apiculture, porcs, canards, pommes-de-terre, légumes, oignons, papaye... ou une fonction (ex : groupe d'épargne).
- L'exercice de mandats professionnels dans différentes organisations locales, régionales ou nationale dans le cadre de la confédération Fifata ou les instances des collèges ou de Fekama principalement.
- L'exercice de la fonction de formateur de formation continue ou de tuteur, ceci dans le cadre du dispositif d'appui au développement agricole Formaprod notamment, fait de ces jeunes des développeurs de compétences auprès des autres agriculteurs de leur territoire.

## **Les compétences développées au cours du processus de formation – insertion**

### **La formation**

Pour les participants, la formation a permis l'acquisition de compétences :

- ❑ Dans les domaines techniques permettant d'utiliser des techniques indispensables (ex : vaccination) et des pratiques culturelles (Système de Riziculture Améliorée, protection des cultures, production à contre saison, stockage) et d'élevage plus efficaces (utilisation d'aliments composés, maîtrise de l'accoupage, apiculture).
- ❑ En matière d'enregistrement des informations techniques et économiques permettant de calculer la rentabilité des productions et de réfléchir à l'amélioration du système de production.
- ❑ En stratégie d'exploitation : elles se concrétisent principalement lors de la recherche de solutions suite aux aléas (cités plus haut) mais aussi lors de la préparation des nouvelles étapes de développement de l'exploitation. Ce sont également ces compétences qui les amènent à partager les techniques dans les organisations professionnelles locales et à y rechercher de nouvelles solutions.
- ❑ En exercice de la fonction de responsable : cette compétence est nettement renforcée par la formation Leaders paysans organisée par l'unité FLP au service du Groupe Fifata. On a pu constater qu'au-delà de leur engagement dans les organisations professionnelles, les jeunes agriculteurs savent s'organiser pour travailler en groupe, s'exprimer, rendre compte des résultats de travaux de groupe qui sont autant de marqueurs des compétences acquises en matière d'exercice quotidien de la responsabilité.

### **L'accompagnement**

Il est organisé dès la 3<sup>ème</sup> année lors de la préparation du projet et à toute son efficacité en matière d'insertion des jeunes sortants.

Un conseiller aide chacun dans l'ensemble du processus de la préparation du projet jusqu'à la 3<sup>ème</sup> année d'installation.

Pour ces jeunes que l'on a interrogés, l'appui du conseiller est essentiel, principalement :

- En accompagnement individuel :
  - Lors de l'élaboration de la préparation du projet jusqu'à la sollicitation de la dotation.
  - En 1<sup>ère</sup> année d'exercice en conseil de production mais également conseil sur la diversification, le financement par l'épargne, la culture de matières premières...
  - Lors de survenue d'aléas pour rechercher de nouvelles solutions, voire pour réorienter les productions si celles choisies sont compromises. Sans cet accompagnement, ces situations-aléas amèneraient sans doute plusieurs d'entre eux à arrêter leur exploitation.
- En accompagnement collectif :

Pour échanger à plusieurs sur les projets, les pratiques, les techniques de production (lutte biologique).

## **En conclusion,**

Par rapport aux conclusions de l'étude d'impact de 2015, les observations faites ici montrent que les impacts observés à cette période se concrétisent selon les mêmes modalités qu'en 2015. Le mouvement de développement agricole induit par le dispositif se poursuit grâce à l'environnement professionnel favorable et sécurisant créé par le dispositif d'accompagnement qui permet aux jeunes formés de mettre en œuvre les compétences acquises dans un cadre sécurisé.

Toutefois, il faut noter que les problèmes d'insécurité peuvent mettre à mal ce dispositif vertueux et peut-être, aller jusqu'à sa remise en cause s'il a pour conséquence la crainte des familles, allant jusqu'à renoncer à l'inscription de leur enfant au collège.

Il est très probable, par ailleurs, que cette situation soit un frein à un véritable développement des exploitations, la crainte de destruction de leur outil amène des jeunes à limiter l'efficacité de leur système.

### **513. Analyse de quelques témoignages de « Jeunes sortants » installés**

Pour compléter cette approche qualitative, il a semblé intéressant de réaliser une analyse des biographies et témoignages de « Jeunes sortants » pour identifier quelques points forts de trajectoire de formation – insertion (annexe 2).

Ainsi, plusieurs points méritent d'être soulignés, notamment :

- Pour plusieurs d'entre eux, le collège a suscité chez eux la vocation de devenir agriculteur. Ainsi Séraphin indique : « après quelques semaines au collège, j'ai compris qu'on pouvait faire de l'agriculture un vrai métier ».
- L'importance du projet en fin de formation apparaît nettement dans les propos et la dotation constitue l'appui nécessaire au démarrage de l'activité. Le choix de la production principale a été réfléchi en formation avec souvent une analyse des opportunités locales.
- Quasiment tous ont mis en œuvre des techniques plus productives et plus efficaces améliorant leurs rendements et leurs revenus. Cela a permis de se développer (plus de production, parfois plus de surface) et de consolider leur système en épargnant mais aussi en diversifiant développant leur système de production pour limiter les risques.
- Plusieurs d'entre eux sont impliqués dans leur milieu professionnel et regroupent d'autres agriculteurs dans leurs associations locales. Ces structures ont des fonctions diverses : approvisionnement collectif, formation et échanges sur la technique : elles sont le vecteur de leur acceptation sociale et moyens de diffusion technique.
- Nombre d'entre eux ont dû faire face à des problèmes d'insécurité ou de jalousie locale menant à des destructions de production et des équipements. Souvent, sur proposition du conseiller, la rencontre avec les voisins permet d'échanger avec eux, de leur proposer de l'appui technique, de créer des consensus apaisant les tensions.

- Par ailleurs, l'insertion dans un réseau de collaboration locale a permis à certains d'entre eux d'en tirer des avantages sous la forme d'échange de service sur le plan local (élevage en commun).
- Les prestations de service locales (vaccination, labour, interventions sanitaires) permettent aussi d'éviter de gros problèmes et procurent aux jeunes un revenu complémentaire appréciable.
- Enfin, il faut noter la fierté de ces jeunes. L'un d'entre eux précise : « je suis fier du paysan que je suis devenu » grâce aux compétences acquises au collège.

## **52. Effets Impacts mesurés à partir de la base de données « Jeunes sortants »**

Deux types de données vont permettre d'identifier, de mieux préciser les impacts :

- Des données qualitatives permettant de faire une première approche chiffrée des observations faites lors des approches qualitatives. Leur mesure donnera un ordre de grandeur des impacts concernés.
- Des données quantitatives permettant de mesurer les contributions économiques des jeunes insérés/installés.

### **521 – Approche chiffrée de certains effets repérés dans les études qualitatives.**

Les études qualitatives et les témoignages des jeunes installés ont mis en avant les impacts de leur action dans le milieu agricole. Lors de la collecte des données quantitatives l'accent a été mis sur 2 éléments : le rôle assuré par les jeunes dans la structuration du développement, les actions techniques qu'ils conduisent directement (à travers l'exemple de la vaccination).

#### **521 - 1 La contribution des jeunes à l'organisation professionnelle du développement agricole.**

Le tableau suivant issu directement de la base de données donne des indications précieuses sur l'engagement et le rôle assuré par les jeunes sortants.

On peut en effet constater que l'engagement augmente dans le temps, ce qui est logique dans la mesure où les premières années sont consacrées prioritairement à la mise en place de l'exploitation ou du nouvel atelier.

Néanmoins sur 100, ils sont quand même 21 à s'être engagés dont 7 au niveau régional en année 1. Ce sont 50 % d'entre eux qui s'engagent en année 2 et les 2/3 en année 3. La majorité s'implique au niveau local dans des associations souvent à caractère technique (tel que cela a été exprimé dans la table ronde cf. § 512) liées à des filières : poulet, pomme de terre, apiculture, porcs, canards etc. Ces associations abordent aussi d'autres thèmes de développement que sont les modes de commercialisation, le stockage ou des sujets plus économiques tels que l'épargne notamment.

En matière de quantification, on peut observer dans le tableau qu'en moyenne une OPb ou une association locale regroupe entre 12 et 14 adhérents (exemple N3 : 31 engagés dans les OPb pour 462 adhérents soit 14 adhérents en moyenne).



On peut donc faire l'hypothèse que l'influence d'un jeune sortant qui anime ce type d'organisation s'exerce sur ce nombre de participants.

| Contribution des jeunes sortants à la structuration du milieu professionnel agricole (source BDD Jeunes sortants 2018) |                          |                            |                          |                            |                          |                            |                          |                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Effectif total 100                                                                                                     | Année 1                  |                            | Année 2                  |                            | Année 3                  |                            | Année 6                  | effectif 22                |
| Type d'engagement en organisation professionnelle                                                                      | Nombre de jeunes engagés | Nombre d'adhérents de L'OP | Nombre de jeunes engagés | Nombre d'adhérents de L'OP | Nombre de jeunes engagés | Nombre d'adhérents de L'OP | Nombre de jeunes engagés | Nombre d'adhérents de L'OP |
| Organisation paysanne de base (OPb)                                                                                    | 7                        | 98                         | 25                       | 361                        | 31                       | 462                        | 4                        | 73                         |
| Association des tuteurs Formaprod                                                                                      |                          |                            |                          |                            |                          |                            | 1                        | 14                         |
| Membres de Fédérations régionales d'OP                                                                                 | 7                        |                            | 11                       |                            | 17                       |                            | 7                        |                            |
| Association sociale                                                                                                    | 1                        | 45                         | 1                        | 45                         | 1                        | 45                         |                          |                            |
| Autres                                                                                                                 | 6                        | 82                         | 11                       | 141                        | 16                       | 204                        | 4                        | 44                         |

En conclusion sur ce point et en ne prenant dans notre échantillon que les engagés en année 3 dans les OPb (organisation professionnelle de base), on constate que cela représente 31 % de cet échantillon qu'ils ont un impact sur 462 adhérents soit 14 adhérents par OPb.

Le cumul des jeunes installés et dotés courant 2018 est de 505.

Si on considère que 31 % d'entre eux animent une OPb, on peut évaluer qu'ils sont 157 à être engagés dans une telle structure et qu'ils ont une influence en matière de développement agricole sur 14 agriculteurs en moyenne par OPb.

Au total, rien que par leur engagement dans ces types d'organisation, cela représente un impact sur 2 200 autres agriculteurs. Cela ne prend pas en compte le travail qu'ils réalisent par leurs engagements au niveau régional. 17 % y sont impliqués, ou dans d'autres structures de type association sociale (celle qui est ici citée regroupe 45 adhérents).

## 521 - 2 L'impact par l'action technique directe

L'élément le plus significatif est sans doute l'implication des jeunes dans les opérations de santé animale qui ont un impact direct sur la qualité et la rentabilité des cheptels. Ainsi une mesure a été faite dans le cadre de la collecte des données.

Le tableau suivant résume ces résultats.

Il faut noter d'abord qu'en phase de croisière environ 42% des jeunes réalisent ce type de prestation. Si on se réfère à l'année 3, on constate que sur 42 jeunes :

- 18 interviennent sur 100 élevages ou plus.
- 16 interviennent sur 50 à 100 élevages.
- 8 interviennent sur 20 à 50 élevages.

En prenant les valeurs moyennes de chaque tranche, on peut évaluer le nombre d'élevages bénéficiaires des prestations. Le calcul fait dans le tableau suivant indique que ces 42 vaccinateurs interviennent auprès de 3 280 élevages soit une moyenne de 80 élevages chacun (valeur arrondie).

| <b>Impact par l'action technique directe : exemple de la vaccination des élevages</b>          |                                               |                |                |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Mesure du nombre de jeunes sortants prestataires (source base de données jeunes sortants 2018) |                                               |                |                |                |
|                                                                                                |                                               |                |                |                |
|                                                                                                |                                               |                |                |                |
| <b>Nombre d'éleveurs bénéficiaires par vaccinateur</b>                                         | <b>Nombre de jeunes sortants prestataires</b> |                |                |                |
|                                                                                                | <b>Année 1</b>                                | <b>Année 2</b> | <b>Année 3</b> | <b>Année 6</b> |
| <b>20 à 50 élevages</b>                                                                        | <b>21</b>                                     | <b>14</b>      | <b>8</b>       |                |
| <b>50 à 100 élevages</b>                                                                       | <b>7</b>                                      | <b>23</b>      | <b>16</b>      | <b>1</b>       |
| <b>plus de 100 élevages</b>                                                                    | <b>3</b>                                      | <b>8</b>       | <b>18</b>      | <b>8</b>       |
| <b>Total</b>                                                                                   | <b>31</b>                                     | <b>45</b>      | <b>42</b>      | <b>9</b>       |
| <b>Effectif de jeunes mesuré dans la base de données</b>                                       | <b>100</b>                                    | <b>100</b>     | <b>100</b>     | <b>22</b>      |
| <b>Pourcentage de jeunes réalisant ces prestations de vaccination</b>                          | <b>31</b>                                     | <b>45</b>      | <b>42</b>      | <b>41</b>      |

En 2018, on dénombre un cumul de 760 jeunes sortants. Le taux d'installation est de 87 % ce sont environ 660 jeunes agriculteurs qui vont pratiquer leur métier dans un avenir proche. En faisant l'hypothèse que 40 % de ces 660 jeunes installés (soit 264 vaccinateurs) ont ce même type de pratique, on peut estimer que, sur la protection des cheptels par la vaccination, l'impact portera sur le nombre d'élevages suivant : 264 vaccinateurs multiplié par 80 élevages en moyenne ce qui représentera 21 000 élevages bénéficiaires.

## **522. Les contributions économiques des jeunes à leur famille, au territoire**

Pour évaluer ces contributions, il est intéressant de reprendre les valeurs de marges brutes comme élément de mesure des contributions des jeunes à leur famille et à leur territoire.

### **522 - 1 La contribution des jeunes à leur famille**

L'outil de collecte et de traitement des données « jeunes sortants » permet de sélectionner les résultats économiques des jeunes par catégorie. C'est pourquoi pour mesurer l'apport des jeunes à leur famille, il a été choisi de considérer qu'une partie de la marge dégagée par les jeunes qui créent leur atelier sur l'exploitation familiale (insérés) constitue une contribution directe à l'amélioration du niveau de vie de la famille.

Le tableau suivant nous indique l'évolution du statut des jeunes lors de leur insertion (population totale = 100) :

- ainsi en première année 85 % des jeunes ont le statut d'insérés.
- Ils sont 66 % en seconde année.
- et 49 % en année 3.

| <b>Evolution du statut des jeunes lors de l'insertion (source BDD jeunes sortants 2018)</b> |         |         |         |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Nombre de jeunes exerçant leur activité sur l'exploitation de leurs parents                 |         |         |         |         |
|                                                                                             | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Année 6 |
| Nombre de jeunes exerçant leur activité sur l'exploitation de leurs parents                 | 85%     | 66%     | 49%     | 9%      |

En résumé, pour une famille la contribution moyenne exprimée en marge brute (en Ar) partagée avec la famille est synthétisée dans le tableau suivant :

| <b>Contribution des insérés à leurs familles</b> | Marge Brute production | Marge Brute Prestation | Total en Ar | Total en € |
|--------------------------------------------------|------------------------|------------------------|-------------|------------|
| Année 1                                          | 770 399                | 329 956                | 1 100 355   | 274        |
| Année 2                                          | 1 088 584              | 400 000                | 1 488 584   | 370        |
| Année 3                                          | 1 212 112              | 530 152                | 1 742 264   | 434        |

En moyenne, ce sont donc 1,4 millions d'Ar (350 €) par an qui sont partagés avec une famille pendant cette période, en plus de l'apport de nouvelles techniques de production qui améliorent aussi son niveau de vie. En fait, c'est au début de la seconde année que le jeune inséré aura généré une marge brute pour sa famille, équivalente à l'investissement dans sa formation initiale qui est 1,485 million d'Ar en moyenne.

## 522 – 2 La contribution économique au territoire

Sans reprendre ici l'ensemble de la démarche déjà présentée, la contribution principale au territoire des jeunes est matérialisée de façon synthétique par la marge brute dégagée.

Pour cela le tableau suivant est le plus significatif et résume l'impact économique lié à la création par les jeunes d'une activité nouvelle et donc d'une richesse supplémentaire.

La contribution globale du dispositif est représentée par la somme des marges brutes résumées ici. Elle augmente chaque année et représente pour le territoire et pour le pays une richesse créée de 954 millions d'Ar en 2017 et de 1,147 milliard d'Ar en 2018.

| Années                                            | 2 015            |                        | 2 016            |                        | 2 017            |                        | 2 018            |                        |
|---------------------------------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|
|                                                   | effectif         |                        | effectif         |                        | effectif         |                        | effectif         |                        |
| Années d'installation                             | Installé_ inséré | Marges brutes cumulées | Installé_ inséré | Marges brutes cumulées | Installé_ inséré | Marges brutes cumulées | Installé_ inséré | Marges brutes cumulées |
| Année 1                                           | 70               | 129 182 795            | 71               | 131 028 264            | 78               | 143 946 543            | 81               | 149 482 949            |
| Année 2                                           | 80               | 110 894 864            | 70               | 97 033 006             | 71               | 98 419 192             | 78               | 108 122 492            |
| Année 3                                           | 72               | 118 164 960            | 80               | 131 294 400            | 70               | 114 882 600            | 71               | 116 523 780            |
| Année 4                                           | 58               | 111 179 242            | 72               | 138 015 611            | 80               | 153 350 679            | 70               | 134 181 844            |
| Année 5                                           | 58               | 127 170 044            | 58               | 127 170 044            | 72               | 157 866 262            | 80               | 175 406 958            |
| Année 6                                           |                  |                        | 58               | 143 160 846            | 58               | 143 160 846            | 72               | 177 716 913            |
| Année 7                                           |                  |                        |                  | 0                      | 58               | 143 160 846            | 58               | 143 160 846            |
| Année 8                                           |                  |                        |                  | 0                      |                  |                        | 58               | 143 160 846            |
| Année 9                                           |                  |                        |                  | 0                      |                  |                        |                  | 0                      |
| Année 10                                          |                  |                        |                  |                        |                  |                        |                  | 0                      |
| <b>total effectifs et marges brutes par année</b> | <b>338</b>       | <b>596 591 905</b>     | <b>409</b>       | <b>767 702 171</b>     | <b>487</b>       | <b>954 786 968</b>     | <b>568</b>       | <b>1 147 756 628</b>   |

Tableau des contributions économiques des jeunes à leur territoire (somme des marges brutes dégagées annuellement par la totalité des jeunes insérés-installés).

## **522- 3 L'impact des jeunes sur leur milieu en résumé**

En réponse à la préoccupation des impacts des jeunes en matière de développement de l'agriculture (finalité du dispositif), on constate que quatre types d'impact apparaissent clairement et ont pu être mesurés :

- l'engagement des jeunes dans la structuration de la profession par la création d'organisation professionnelle locales : cela bénéficie à environ 2 200 agriculteurs.
- l'action technique directe par les prestations de service réalisées, on repère ici que l'impact concerne un grand nombre d'élevage par la vaccination (plus de 21 000).
- la contribution économique et technique aux familles (insérés) qui ont de ce fait un retour sur leur investissement formation insertion de l'ordre de 1,4 millions d'Ar/an (350 €).
- la contribution au territoire par la création de nouvelles richesses 1,147 Mds d'Ar- soit 286 000 € en 2018 (rappelons que l'indicateur de mesure des richesses créées ici est la marge brute générée par chacun des jeunes sortants insérés et installés, c'est leur cumul qui permet de mesurer la richesse créée au niveau territorial).

## **53. L'impact des collèges sur leur territoire**

### **531. Impacts sur des critères qualitatifs**

Les collèges ont un premier impact directement lié à leur localisation. Ainsi, ils interviennent en appui technique par d'abord l'exemplarité de l'exploitation pédagogique. Ce point a été cité dans l'étude qualitative conduite par Clara Limousin et Princy Ravelonanosy (1 cf. réf citée) et par les services rendus aux agriculteurs du territoire : vaccination des animaux, fabrication de provende, décorticage du riz etc...

### **532. Impact économique chiffré des collèges sur leur territoire**

La présence d'un collège sur un territoire se traduit aussi par plusieurs réalités qui y exercent des effets : ce sont d'abord des emplois directs qui se concrétisent par des salaires versés, des dépenses directes de fonctionnement (achat d'aliments pour la cantine, de produits d'entretien...) qui sont un débouché pour les marchés locaux et des réhabilitations d'infrastructures qui font également travailler les entreprises locales.

Les impacts économiques sont présentés dans le tableau ci-après :

| <b>Impact économique annuel des collèges sur les territoires</b> |                    |                |
|------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|
|                                                                  |                    |                |
| <b>Emplois et les salaires versés</b>                            | 2017-2018          | 2017-2018      |
|                                                                  | <b>MGA</b>         | <b>EUR</b>     |
| Emplois directs Salaires nets                                    | 307 223 271        | 82 395         |
| <b>Total 5 collèges</b>                                          | <b>307 223 271</b> | <b>82 395</b>  |
| <b>Dépenses de fonctionnement</b>                                |                    |                |
| Exploitation agricole achats intrants matériel et animaux        | 66 546 580         | 23 366         |
| Achats de fournitures, maintenance et entretien                  | 58 899 992         | 15 797         |
| Frais liés aux élèves : cantine, énergie : bois charbon          | 165 215 995        | 44 310         |
| Total 5 collèges                                                 | 290 662 567        | 83 473         |
| <b>Total dépenses de fonctionnement 5 collèges + salaires</b>    | <b>597 885 838</b> | <b>165 868</b> |

Ainsi l'impact économiques des 5 collèges qui se traduit par :

- des emplois et donc des salaires versés dans le territoire pour un montant annuel de 307 millions d'Ar (soit 82 000 €).
- des achats et dépenses de fonctionnement pour 290 millions d'Ar (soit 83 000 €).

Au total, l'impact économique direct annuel des collèges sur leur territoire s'élève à 600 millions d'Ar environ (soit 166 000 €).

Par ailleurs, en plus de sa fonction d'enseignement, le collège est aussi un acteur technique et économique du territoire : il produit lui-même des animaux, des produits alimentaires vendus sur les marchés locaux.

## **VI – Avenir du dispositif – Analyse du modèle économique – Perspectives d’avenir et scénarios**

La formulation de l’appel d’offres de l’étude exprime clairement la volonté de faire un point sur le modèle économique du dispositif Fekama.

Partant du constat que d’une part, la plus grande partie des financements est d’origine internationale et pour partie privée, qu’il est de plus en plus difficile de mobiliser ces financements, et d’autre part, Fifata et Fert ont choisi d’utiliser la formation de longue durée pour former des agriculteurs professionnels, il a été souhaité que :

- L’impact du dispositif soit identifié.
- Le modèle économique actuel du dispositif Formation–Insertion soit questionné dans la perspective d’une vision à l’horizon 2024.
- La question du développement éventuel de nouveaux services en direction des jeunes soit posée.

Il a également été demandé que, suite à ces différents travaux, un argumentaire destiné aux financeurs et à l’État malgache soit élaboré avec les acteurs et responsables de Fekama.

Pour répondre à ces préoccupations, il est apparu utile de :

- ⇒ Mener une première analyse des déterminants actuels du dispositif.
- ⇒ Cerner les postes de coûts et d’efficacité (effectifs) qui pourraient être modifiés.
- ⇒ Réfléchir à d’autres modalités pédagogiques.
- ⇒ Traduire ceci en scénarios de façon à construire des représentations concrètes des évolutions possibles du dispositif.
- ⇒ Cerner les avantages, les limites, coûts et impacts de chaque scénario.

Cette approche aura l’avantage de donner à Fekama des hypothèses concrètes d’évolution possible de son modèle actuel. Pour chaque scénario, les principales modifications, conditions de réussite et durée du retour sur investissement ont été formulées.

### **61. Les attentes des partenaires et parties prenantes**

Avant de procéder à l’analyse du modèle économique, il est nécessaire de rappeler les attentes, mais aussi les fondamentaux (a priori invariants) qui constituent pour chaque acteur les acquis qu’il faut absolument préserver ou les limites qui ne peuvent pas être dépassées.

Ainsi, il est opportun de rappeler que :

- ❖ Il est a priori peu probable d'obtenir une augmentation des financements des bailleurs internationaux : les scénarios d'évolution doivent donc se construire au mieux à enveloppe financière égale à condition que le dispositif démontre régulièrement son efficacité.
- ❖ Pour Fekama, l'important est d'avoir un dispositif de Formation–Insertion performant, c'est-à-dire produisant des agriculteurs compétents et citoyens qui s'insèrent, qui développent leur production, qui assurent une fonction de développeur de leur milieu et qui contribuent à la diffusion de nouvelles techniques de production.
- ❖ Pour atteindre ces objectifs le modèle pédagogique mis en place s'appuie à la fois sur un enseignement technique conséquent et une formation générale nécessaire au développement de capacités d'anticipation (gestion des aléas) et stratégiques. Une formation pratique réalisée en situation dans l'exploitation pédagogique permet l'acquisition des savoir-faire et gestes pratiques indispensables à un exercice efficace du métier.

#### **611. Approche stratégique : analyse de l'environnement, menaces, opportunités, forces et faiblesses (méthode E M O F F)**

Avant de travailler sur les évolutions possibles du dispositif formalisées à travers 3 scénarios, il a semblé nécessaire de faire avec les instances de Fekama (Conseil d'administration – Équipe technique de la coordination nationale) et Fert une réflexion stratégique basée sur la méthode EMOFF (Environnement, Menaces, Opportunités, Forces et Faiblesses).

Elle a pour objet de situer les enjeux à prendre en compte en amont de toute décision d'évolution du dispositif et de donner des repères de décision pour le choix éventuel d'un scénario d'évolution dans le temps.

Ainsi, les 5 points suivants ont jalonné le raisonnement :

- Les évolutions majeures de l'environnement qui impactent le dispositif.
- Les opportunités qui s'offrent à Fekama et Fert.
- Les menaces qui apparaissent.
- Les forces du dispositif.
- Ses faiblesses éventuelles pour l'avenir.

## **611 - 1 Les évolutions de l'environnement et leur impact**

Cinq phénomènes majeurs ont été identifiés :

- ❑ Le changement climatique et les aléas de production agricole engendrés, les chocs de production qui en résultent, altèrent les systèmes de production jusqu'à les mettre en danger lors de certains épisodes météorologiques.
- ❑ La montée de l'insécurité en milieu rural : elle se traduit par des vols et des dégradations des moyens de production. De nombreux jeunes y font référence dans leur témoignage, expliquant leur difficulté à redémarrer leur exploitation après de tels dommages. Il est probable que ce phénomène soit de plus en plus un frein à l'installation des jeunes, se traduisant aussi par une difficulté croissante de recrutement pour les collèges agricoles de Fekama.
- ❑ Les politiques publiques de formation des agriculteurs se traduisent, soit par des formations de courte durée (dispositif Formaprod) massives et incitatives souvent concurrentes de celles de Fekama, soit par des formations de type CAPA (avec recrutement à partir de 18 ans et niveau scolaire plus élevé 3<sup>ème</sup> minimum) et créent une difficulté de positionnement au dispositif Fekama.
- ❑ La dégradation du revenu des familles agricoles se traduit par leur difficulté croissante à assurer les contributions demandées (écolage, frais de fournitures scolaires, apport en riz).
- ❑ Une tension plus forte pour l'obtention des financements internationaux.

## **611 - 2 Les opportunités qui peuvent se présenter dans ce contexte**

En retour, trois types d'opportunités méritent d'être travaillés.

- ❑ La forte préoccupation de nombreux acteurs de développer une agriculture modernisée à Madagascar et une préoccupation pour les questions d'insertion des jeunes ruraux (pour lutter contre le chômage ou l'exode rural notamment).
- ❑ Les évolutions des dispositifs de formation technique et agricole qui font l'objet de création de nouvelles modalités de formation ou de futurs référentiels : ceux-ci sont en cours d'élaboration dans le cadre de la SNFAR pour le Ministère de l'Agriculture, tandis que d'autres dispositifs de formation techniques sont élaborés (ou en cours) au METFP (Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle).
- ❑ La présence du FDA (Fonds de Développement Agricole dans les régions), fonds mobilisable pour accompagner les actions de Formation-Insertion (même si sa mise en œuvre demeure plus complexe que les modalités actuelles de financement).



### **611 - 3 Les menaces qui apparaissent dans cet environnement**

Reformulées sous une forme concrète, les évolutions qui précèdent peuvent se traduire par les menaces suivantes (en partie constatées dès maintenant) :

- ❑ Une difficulté croissante de recrutement pour les collèges de Fekama due à la fois à la montée de l'insécurité, à la dégradation du revenu des familles, à la difficulté de positionner clairement le dispositif Formation–Insertion dans l'offre de formation existante.
- ❑ L'image du métier d'agriculteur : il apparaît comme étant un métier difficile et sans avenir pour bon nombre d'interlocuteurs mais aussi pour les familles rurales et agricoles.
- ❑ L'impact possible de cette difficulté sur le fonctionnement du dispositif (collège et insertion) du fait d'effectifs trop limités, cela pouvant aussi avoir des conséquences en termes d'obtention des financements (aujourd'hui principalement internationaux).
- ❑ Le développement massif de l'offre de formation courte concurrente peu exigeante et incitative, recrutant les candidats potentiels au détriment du dispositif Fekama. D'ores et déjà, cette forte concurrence a des impacts certains sur le recrutement dans certains collèges.

### **611 - 4 Les forces du dispositif**

Toutefois dans ce contexte, le dispositif Fekama a de nombreux atouts, notamment :

- ❑ Une gouvernance professionnelle efficace et active qui fait qu'il est entouré professionnellement et encouragé par des responsables professionnels agricoles attentifs et impliqués tant dans sa gouvernance que dans les actes quotidiens : recrutements, commissions d'attribution de la dotation, participation aux instances de concertation nationale. Ce portage professionnel assure la pertinence des enseignements aux réalités des zones rurales.
- ❑ Un référentiel précis et ambitieux qui, par sa mise en œuvre, permet la formation de jeunes compétents, eux-mêmes ensuite impliqués dans le développement agricole de leur milieu : c'est une formation de qualité.
- ❑ Des établissements bien gérés grâce à des outils de gestion performants, des directeurs compétents, des équipes pédagogiques reconnues, de bonnes conditions de travail.
- ❑ Une efficacité de l'insertion : avec un taux d'insertion de 90 % des jeunes formés, le dispositif fait la preuve de son efficacité en matière de Formation–Insertion. Celle-ci se prolonge par l'impact de l'engagement des jeunes comme acteur du développement agricole de leur milieu.
- ❑ Le concept du cursus qui intègre : formation, insertion professionnelle et développement agricole. Il est un atout considérable et forme un cycle vertueux répondant bien aux attendus du projet de Fert, Fifata et Fekama de former des jeunes pour développer une agriculture performante.

- ❑ Le dispositif d'accompagnement ajouté à la dotation qui rassemble les conditions de réussite de l'installation des jeunes.
- ❑ Le soutien de Fert sur la longue durée a permis de construire le dispositif avec la solidité dont il fait preuve aujourd'hui. C'est aussi sur la base de cet engagement que les autres financeurs se sont mobilisés sur l'action de formation-insertion-développement qui se traduit par les impacts sur le milieu agricole décrits plus haut.
- ❑ Enfin, le dispositif est inscrit dans un cadre partenarial très construit, constitué par le réseau d'organisations professionnelles de Fifata et les financeurs associés et porteurs du dispositif que sont notamment Fert et l'AFD.

## **611 - 5 Les points qui pourraient s'avérer défavorables**

Ils constituent principalement des points de vigilance, parfois de vraies fragilités. Ainsi,

- ❖ Malgré les qualités du dispositif, l'image négative du métier d'agriculteur demeure un frein à l'accès de nombreux jeunes à cette Formation-Insertion. Il s'agit principalement d'une perception mais elle est relativement tenace. Cette image se transfère aussi sur les formations agricoles souvent considérées comme destinées à des publics moins formés.
- ❖ Le turn-over dans certaines équipes pédagogiques.
- ❖ Les liens insuffisants des jeunes sortants avec les organisations professionnelles et les réseaux de Fifata.
- ❖ Le difficile positionnement de cette formation dans l'offre actuelle, qui combinée à l'image insuffisamment précise des formations Fekama (auprès des parents notamment) n'apparaît pas comme un choix évident pour les familles (et les prescripteurs). Sans doute, que la durée de la formation (qui s'avère pertinente pour acquérir les compétences nécessaires à un bon exercice du métier) est perçue comme trop longue par les familles rurales dont la situation économique se fragilise.
- ❖ La nature des financements : ceux-ci sont assurés principalement par des bailleurs internationaux qui souhaitent, au-delà de la qualité du dispositif, un impact fort sur le milieu (enjeu du nombre de bénéficiaires). De ce fait, la saturation des capacités d'accueil actuelles, voire la formation d'un nombre plus important de jeunes sont les enjeux véritablement stratégiques pour le dispositif. Actuellement, les capacités ne sont pas saturées et si le recrutement était amené à se dégrader, cela représenterait à terme un véritable risque pour l'avenir du dispositif. Par ailleurs, la pérennité de l'engagement des bailleurs est aussi liée à une mesure régulière de l'efficacité et de l'impact du dispositif en matière de développement de l'agriculture et du milieu rural. Il faut également noter que l'importance du financement international de ce dispositif (à la fois force et faiblesse si les politiques de bailleurs venaient à se modifier fortement) est liée au fait que l'Etat malgache ne contribue pas à son financement pour l'instant. Son implication serait souhaitable pour conforter l'avenir.

## **611 - 6 En synthèse, quelques enjeux majeurs**

Les constats qui précèdent mettent en avant plusieurs analyses qui devront alimenter le plan d'action (cf. § VIII) et donnent des éléments pour raisonner les hypothèses d'évolution sous la forme de scénarios (cf. § 63).

Ainsi parmi ces éléments, on peut mettre en avant les enjeux suivants :

- ❑ L'attractivité et l'image de la Formation–Insertion Fekama. Même si le dispositif est de grande qualité et reconnu par les partenaires, il souffre sans doute d'un déficit d'image auprès des familles. Cet aspect sera vraisemblablement à prendre en compte dans un plan d'action à venir.
- ❑ Les possibilités d'accès à la formation pour les familles dont le niveau de vie a tendance à baisser est à raisonner dans une perspective de maintien, voire de développement des effectifs.
- ❑ Le volume du flux d'élèves et la saturation des capacités d'accueil est une autre question, en partie liée aux difficultés de recrutement, mais aussi, à l'abandon en cours de formation. Des effectifs plus nombreux ont pour conséquence un coût individuel Formation–Insertion moyen plus faible, mais aussi un meilleur impact et donc une meilleure efficacité globale du dispositif.
- ❑ Le maintien de la qualité d'ensemble du processus Formation–Insertion demeure la clé de voûte du système. Aussi, lors de la recherche de la rationalisation des coûts, les facteurs-clés de réussite devront se situer au cœur de la réflexion pour maintenir les acquis, même si les moyens sont différents.

## **62. Première approche de l'analyse du modèle économique : cadre, déterminants**

En préalable, il importe de rappeler qu'une telle analyse suppose de cerner les impacts du dispositif qui ne doivent pas être altérés par des modifications importantes de la partie « Coûts » du modèle économique.

Par ailleurs, il est rappelé plus haut que le financement de ce dispositif est assuré en majeure partie par les financeurs internationaux. Il faut donc noter qu'il y a là une fragilité certaine dans le cas où ceux-ci seraient amenés à modifier leurs politiques de financement. Pour anticiper cette éventualité, un scénario de forte réduction des financements sera étudié. Il permettra de mesurer jusqu'où le dispositif peut résister. D'autre part, la prise de relais de financement par l'État Malgache sera à retravailler suite à cette étude.

En première analyse de modèle économique, on peut reprendre les principaux déterminants et les soumettre à analyse et discussion.

## 621. Les coûts : de la formation initiale

- ❑ **Les coûts fixes** des collèges présentent peu de possibilités de modification dans la situation actuelle car le système est déjà en grande partie optimisé et efficace :
  - Coûts pédagogiques : il y a peu de marge de manœuvre possible sans nuire à la formation des jeunes. Sont incluses dans ce poste les dépenses de personnel notamment pédagogiques dont l'engagement quotidien en zone rurale est le gage d'une formation de qualité mise à disposition des familles rurales. Réduire ce poste pourrait avoir des conséquences néfastes sur la qualité aujourd'hui reconnue de la formation.
  - Déplacements des équipes et des élus : ce poste est relativement élevé du fait :
    - de la dispersion des élèves et de l'étendue des zones de recrutement qui engendre des frais de déplacement importants des équipes techniques.
    - d'une implication forte des élus dans la gouvernance et le recrutement des élèves, qui est un acquis professionnel considérable mais a aussi un coût qui peut être réduit par un meilleur ciblage territorial du recrutement.
  - L'exploitation agricole pédagogique : elle est essentielle pour l'acquisition des savoir-faire et de ce fait, il est normal qu'elle représente un coût pédagogique. Ainsi à ce sujet 2 questions ont été posées :
    - D'une part, faut-il utiliser cet outil pour générer de nouvelles ressources ? En analysant cette hypothèse, il apparaît que le risque est de finaliser cet outil sur un plus grand volume de production ce qui lui ferait perdre sa fonction essentielle qui est d'être un outil au service des élèves.
    - L'autre question relève des économies qui pourraient être faites sur son fonctionnement avec un dimensionnement un peu plus limité ce qui permettrait de réduire le coût des intrants. On ne peut que préconiser une prudence sur cette orientation également, un dimensionnement trop limité pourrait en réduire l'efficacité.
  - Les frais de fonctionnement : il y a peu de marge de manœuvre si on veut conserver les conditions matérielles favorables à l'apprentissage.
  - Les frais liés aux élèves comportent 2 sous-ensembles :
    - La cantine : son coût est directement lié au nombre d'élèves.
    - Les frais de déplacement des élèves lors de stage, visites (ces frais pourraient être limités à condition de modifier quelques modalités pédagogiques et surtout de limiter la dispersion géographique des élèves).
- ❑ **Les coûts de la coordination** : il y a peu de marge de manœuvre dans l'évolution de ces coûts.

❑ **Les coûts de l'insertion** se décomposent en 2 sous-ensembles :

- **Le coût de la dotation** : actuellement, elle est un facteur essentiel d'attractivité et d'efficacité du dispositif. La modifier relève donc d'un choix politique très délicat.
- **Le coût de l'accompagnement** : pour une durée de 3 ans, il semble difficile de réduire les coûts de personnel. Toutefois, une marge de manœuvre conséquente réside dans une réorganisation des regroupements sur des territoires plus proches (le recrutement actuellement dispersé est en lui-même très coûteux du fait de l'indemnisation et du coût d'hébergement des jeunes lors des suivis collectifs sous forme de regroupement).

## **622. L'effectif formé**

Actuellement, on peut constater que les capacités d'accueil (hébergement, pédagogie) ne sont pas saturées. En effet, pour 35 places par classe, on a environ une moyenne réelle de 25 élèves.

En termes de coût,

- Moyen par élève, le système n'est donc pas complètement optimisé.
- Global, le système est moins coûteux car les coûts variables (cantine, déplacements des élèves) sont plus faibles.

## **623. La durée de formation et de l'accompagnement**

Pour plusieurs élus, les durées de 3 ans de formation et de 3 ans d'accompagnement de l'insertion constituent une véritable sécurité pour l'acquisition de compétences (cf. § 61) mais encore plus pour l'accompagnement des jeunes sortants qui indiquent tous qu'ils ont pu gérer leurs aléas et accidents de parcours grâce à l'appui de leur conseiller.

Il y a donc là un facteur de réussite des installations (indicateur-clé de la réussite du système) à manier avec la même prudence que la dotation.

### **63. Trois scénarios étudiés pour préparer l'avenir**

Tout cela étant posé, trois scénarios ont été élaborés en s'appuyant sur les principes de :

- Maintien de l'efficacité et des impacts du dispositif existant
- Repérage de marges de manœuvre acceptables
- Chiffrages économiques de chaque hypothèse
- Calcul du retour sur investissement

### **Les scénarios en réponse aux enjeux actuels**

La description précédente des enjeux met en lumière à la fois une bonne efficacité du dispositif, un impact certain sur le milieu agricole. Toutefois, apparaissent également des difficultés qui s'accroissent notamment en termes de recrutement des jeunes et la possibilité pour les familles d'assurer leur contribution sur les 3 années.

Il s'agit de véritables questions stratégiques pour l'avenir du dispositif. De ce fait, il a semblé utile d'explorer à travers quelques scénarios d'autres organisations pédagogiques susceptibles d'apporter des solutions à ces questions.

Par ailleurs, les deux facteurs de réussite qui ont été identifiés, l'attribution de la dotation et l'accompagnement, ont été maintenus en l'état dans cette réflexion sur l'avenir.

Enfin, les financements sont principalement des financements internationaux qui demandent au mieux de travailler avec l'enveloppe financière existante. Pour contenir les évolutions budgétaires, les scénarios ont donc été travaillés avec le souci de tenir les budgets dans ce cadre à l'avenir. Par ailleurs, il appartiendra à Fekama de déterminer les utilisations possibles des économies qui pourront être réalisées lors de la mise en œuvre de l'un ou l'autre des scénarios. Ces réflexions sont déjà engagées par son conseil d'administration.

### **Les points communs à tous les scénarios**

L'analyse faite des déterminants du dispositif montre que certaines économies de fonctionnement pouvaient être faites sans compromettre l'efficacité du système. Il s'agit principalement de réduire certaines dépenses à caractère institutionnel (nombre de réunions, nombre de représentants dans les instances) et d'autres dépenses de déplacement des équipes et des apprenants, notamment en réorganisant les différents regroupements (dont la session d'octroi) à proximité de leur lieu d'habitation. Cela représente environ 14 millions d'Ar. (soit 17 500 €) par an pour l'ensemble.

## 631. Scénario 1 : optimisation de l'existant sans modification du cursus pédagogique

### Présentation

Ce scénario prolonge la situation existante tout en mettant en place une diminution des charges destinée à contenir les budgets à venir, eux-mêmes soumis à une forte inflation. Ainsi, il n'y a pas de modification de l'organisation pédagogique actuelle du cursus : la durée en collège (3 ans), l'accompagnement (3 ans), le montant de la dotation demeurent identiques. (Effectifs : 380 en formation, 330 en insertion, 110 dotations/an)

### Avantages :

Cette hypothèse présente l'avantage de conserver les acquis d'un système qui a fait ses preuves et présente des garanties. Les scénarios de fonctionnement prévus ne devraient pas affecter la bonne marche du dispositif.

### Point d'attention :

A priori, dans ce cas, on n'apporte pas de réponse concrète aux difficultés de recrutement et de contribution des familles sur la durée de 3 ans.

### Impacts financiers et retour sur investissement.

La réduction du coût de l'ensemble est de 107 millions d'Ar. (28 961 €), soit environ 9 % du budget actuel. Le coût unitaire passe de 10,5 millions d'Ar. (2 828 €) à 9,5 millions d'Ar. (2 552 €), soit un gain budgétaire de 1 million d'Ar. (250 €) par jeune formé inséré. Le retour sur investissement passe de 5,5 ans à 5 ans.

|                                                                                    | Rappel valeurs 2017_2018 |         | Scénario 1    |         |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|---------------|---------|
| Résultats des scénarios en coûts complets par an en Ar, Eur et pour les 5 collèges | 1 174 316 667            | 314 943 | 1 066 329 408 | 285 982 |

| COÛT UNITAIRE                            | MGA        | EUR   | MGA       | EUR   |
|------------------------------------------|------------|-------|-----------|-------|
| Formation initiale agricole 1 An         | 2 057 506  | 552   | 1 866 087 | 500   |
| Insertion 1 An                           | 689 524    | 185   | 549 798   | 147   |
| Coordination nationale 1 An              | 477 376    | 128   | 465 679   | 125   |
| Total 1 an FI + coordination+ insertion  | 3 224 406  | 865   | 2 881 564 | 773   |
| Total 3 ans FI + coordination+ insertion | 9 673 219  | 2 594 | 8 644 692 | 2 318 |
| Dotation                                 | 871 526    | 234   | 871 526   | 234   |
| Total formation-insertion pour 1 jeune   | 10 544 745 | 2 828 | 9 516 218 | 2 552 |

|                                                                  |      |  |      |  |
|------------------------------------------------------------------|------|--|------|--|
| Durée Retour sur investissement individuel par scénario en année |      |  |      |  |
| Durée ROI_ Moyenne MBA 6 ans                                     |      |  |      |  |
| 1 908 433                                                        | 5,53 |  | 4,99 |  |

### En conclusion.

Cette hypothèse a le mérite du maintien des acquis du dispositif et de la simplicité de mise en œuvre. Toutefois, elle n'apporte pas de réponse aux questions sur le recrutement et la non-saturation des capacités d'accueil de collèges actuellement. Il importera, s'il est mis en œuvre, de déterminer l'utilisation de la marge de manœuvre dégagée : maintien budgétaire en réaffectation (ex : diminution de la contribution des familles).

## **632. Scénario 2 : un scénario pour résister à une crise de financement**

### **Présentation**

Cette version qui n'est pas souhaitée par les dirigeants, a été travaillée pour analyser ce qui pourrait être une évolution permettant de préserver le dispositif en cas de forte réduction du financement. (Effectifs : 250 en formation, 220 en insertion, 110 dotations/an)

Ainsi, les modifications suivantes constituent ce scénario :

- la diminution des durées de formation et d'accompagnement de l'insertion de 3 ans à 2 ans.
- La réduction des frais de personnel en conséquence mais également la suppression du poste de formation générale dans les collèges et d'un poste de cadre à la coordination nationale.

Le référentiel serait dans ce cas entièrement réadapté.

### **Avantages.**

L'atout principal de cette version est de parer à une situation de crise liée à une réduction conséquente des financements. La réflexion préalable ici conduite permet de cerner les évolutions possibles du dispositif et les limites en-deçà desquelles sa viabilité est réellement menacée. Néanmoins, il faut préciser que le coût pour les familles serait réduit d'un tiers dans cette hypothèse, ce qui est pour elles un réel avantage dans le contexte actuel.

### **Risques et inconvénients.**

Par rapport à la situation actuelle, les principaux impacts se traduiront au niveau plus faible des compétences acquises en fin de formation et du moindre accompagnement de l'insertion. Les travaux menés à ce sujet ont montré que l'accompagnement sur 3 ans permet aux jeunes de gérer les situations de forts aléas et de redéfinir leur stratégie grâce à l'appui de leur conseiller. Un moindre appui se concrétiserait par un plus grand nombre d'échec au cours de cette période pour les jeunes installés.

### **Impacts financiers – retour sur investissement.**

Avec une économie budgétaire annuelle de 265 millions d'Ar. (71 154 €), cette hypothèse permet au dispositif de fonctionner avec une réduction du budget de l'ordre de 22,5 %. Le coût moyen est de 8,15 millions d'Ar. (2 189 €) par jeune formé. Le retour sur investissement se fait en 4,3 années.



|                                                                                    | Rappel valeurs 2017_2018 |         | Scénario 2  |         |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|-------------|---------|
| Résultats des scénarios en coûts complets par an en Ar, Eur et pour les 5 collèges | 1 174 316 667            | 314 943 | 909 006 036 | 243 789 |

| COÛT UNITAIRE                            | MGA        | EUR   | MGA       | EUR   |
|------------------------------------------|------------|-------|-----------|-------|
| Formation initiale agricole 1 An         | 2 057 506  | 552   | 1 547 313 | 415   |
| Insertion 1 An                           | 689 524    | 185   | 449 933   | 121   |
| Coordination nationale 1 An              | 477 376    | 128   | 428 934   | 115   |
| Total 1 an FI + coordination+ insertion  | 3 224 406  | 865   | 2 426 180 | 651   |
| Total 3 ans FI + coordination+ insertion | 9 673 219  | 2 594 | 7 278 539 | 1 952 |
| Dotation                                 | 871 526    | 234   | 871 526   | 234   |
| Total formation-insertion pour 1 jeune   | 10 544 745 | 2 828 | 8 150 066 | 2 186 |

|                                                                  |      |  |      |  |
|------------------------------------------------------------------|------|--|------|--|
| Durée Retour sur investissement individuel par scénario en année |      |  |      |  |
| Durée ROI_ Moyenne MBA 6 ans                                     |      |  |      |  |
| 1 908 433                                                        | 5,53 |  | 4,27 |  |

## En conclusion.

Ce scénario de crise n'est pas souhaitable mais constitue la base d'une réflexion préalable qui permet de situer les limites de viabilité du dispositif. Au cas où il faudrait le mettre en œuvre, il serait nécessaire que Fekama se dote de moyens permettant de refaire l'ingénierie d'ensemble du dispositif pour éviter tout risque d'évolution mal contrôlée dans une situation de crise.

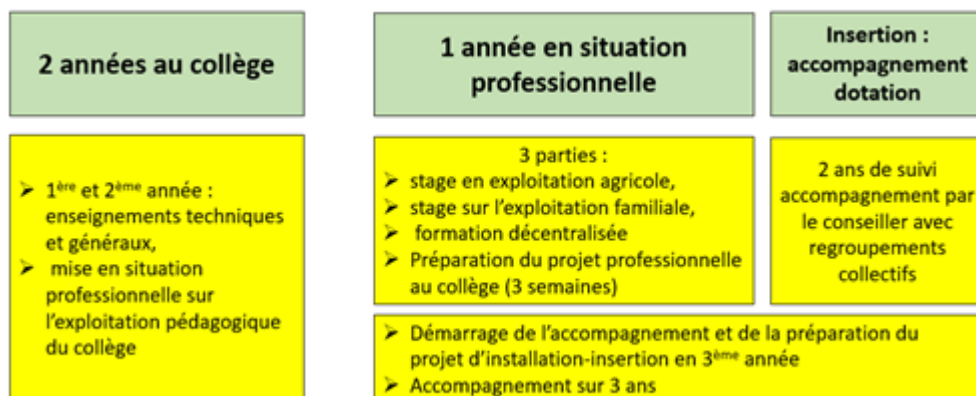
## 633. Scénario 3 : Un nouveau modèle pédagogique : plus de temps pour la professionnalisation

### Présentation

Ce scénario est basé sur une modification du cursus pédagogique. La durée de la formation en collège serait réduite à 2 années, la 3<sup>ème</sup> étant organisée autour de mises en situation professionnelles sous la forme de stages dans des exploitations et sur l'exploitation familiale.

Le temps de formation de cette 3<sup>ème</sup> année se répartirait en 3 périodes d'importance égale : 3 mois de stage en exploitation, 3 mois de stage sur l'exploitation familiale et 3 mois de formation (principalement décentralisée, à proximité des lieux d'habitation des apprenants) dont 3 semaines au collège en fin d'année pour finaliser le projet d'installation. (Effectifs : 380 en formation, 220 en insertion, 110 dotations/an).

Par ailleurs, l'accompagnement du projet commencerait en 3<sup>ème</sup> année.



### Avantages.

Ce scénario présente 4 atouts principaux :

- ☐ Il permet de nombreuses mises en situation professionnelle : il sera plus efficace en matière d'acquisition des savoir-faire pratiques et permettra aux apprenants de vivre plusieurs situations professionnelles différentes (ouverture sur d'autres techniques, d'autres productions).
- ☐ L'observation de plusieurs systèmes de production permettra au futur agriculteur de mieux choisir la production de sa future exploitation.
- ☐ La présence sur l'exploitation de la famille sera aussi un facteur de son évolution technique.
- ☐ La réduction de la durée de formation au collège -2 ans- peut être une réponse à la difficulté pour les familles d'assumer le coût des 3 années. On peut faire l'hypothèse que ce sera un obstacle en moins pour le recrutement des jeunes et que cela facilitera leur maintien en formation durant l'ensemble du cursus.

### Points d'attention, risques.

Le principal risque de ce scénario réside dans la qualité (ou non qualité) pédagogique de situations professionnelles (stages) de la 3<sup>ème</sup> année. Pour l'éviter, il sera nécessaire de finaliser les objectifs de ces périodes et d'accorder une grande attention au choix des maîtres de stage. Mais les collèges auront l'avantage de pouvoir s'appuyer sur les réseaux du groupe Fifata (Cap, Ceffel, OPR...) pour constituer un réseau de qualité.

Par ailleurs, du fait de la diminution de la durée en collège, certains contenus ou certaines matières (exemple : la formation générale) devront être traitées avec moins de temps. Là encore, les situations pédagogiques devront être repensées. Enfin, cette hypothèse repose aussi sur un recrutement beaucoup dense sur des zones géographiques plus restreintes de façon à réduire les coûts des regroupements.

### Impacts financiers et retour sur investissement.

Globalement, ce scénario permet une économie de fonctionnement de l'ordre de 125 millions d'Ar. (33 586 €) par an du fait de la diminution des frais liés aux élèves (cantine, équipe pédagogique) même si d'autres nouvelles dépenses sont générées par le fonctionnement de la 3<sup>ème</sup> année.

Le retour sur investissement est 4,9 années, proche du scénario 1.

|                                                                                    | Rappel valeurs 2017_2018 |         | Scénario 3    |         |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|---------------|---------|
| Résultats des scénarios en coûts complets par an en Ar, Eur et pour les 5 collèges | 1 174 316 667            | 314 943 | 1 049 086 325 | 281 357 |

| COÛT UNITAIRE                            | MGA        | EUR   | MGA       | EUR   |
|------------------------------------------|------------|-------|-----------|-------|
| Formation initiale agricole 1 An         | 2 057 506  | 552   | 1 820 830 | 488   |
| Insertion 1 An                           | 689 524    | 185   | 549 798   | 147   |
| Coordination nationale 1 An              | 477 376    | 128   | 465 679   | 125   |
| Total 1 an FI + coordination+ insertion  | 3 224 406  | 865   | 2 836 307 | 761   |
| Total 3 ans FI + coordination+ insertion | 9 673 219  | 2 594 | 8 508 920 | 2 282 |
| Dotation                                 | 871 526    | 234   | 871 526   | 234   |
| Total formation-insertion pour 1 jeune   | 10 544 745 | 2 828 | 9 380 446 | 2 516 |

|                                                                  |      |  |      |  |
|------------------------------------------------------------------|------|--|------|--|
| Durée Retour sur investissement individuel par scénario en année |      |  |      |  |
| Durée ROI_ Moyenne MBA 6 ans                                     |      |  |      |  |
| 1 908 433                                                        | 5,53 |  | 4,92 |  |

## En conclusion.

Cette hypothèse présente de nombreux atouts au regard des questions posées aujourd'hui :

- le renforcement des compétences technico-pratiques,
- un choix plus assuré de la production principale pour les futurs installés
- et sans doute, un accès plus facile pour les enfants des familles rurales les plus modestes.

En effet, pour elles la charge d'apport de riz et de fournitures serait allégée d'une demi-année, soit environ de 250 000 Ar. (63 €) ; par le même effet, les abandons en fin de 2<sup>ème</sup> année seraient limités. Néanmoins, la réussite de ce scénario est aussi en partie liée à la qualité de l'ingénierie de préparation du nouveau dispositif à mettre en place et à l'efficacité du management des acteurs impliqués dans cette transformation assez fondamentale.

## 64. Comparatif des scénarios

Il a semblé intéressant pour la réflexion de mettre en parallèle les 3 hypothèses de travail en rappelant les coûts globaux et les impacts financiers globaux :

- les scénarios 1 et 3 permettent des réductions budgétaires, les impacts sont assez semblables.
- le scénario 2, permet une réduction budgétaire très importante de 23 %.

|                                                                                    | Rappel valeurs 2017_2018 |         | Scénario 1    |         | Scénario 2  |         | Scénario 3    |         |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|---------------|---------|-------------|---------|---------------|---------|
| Résultats des scénarios en coûts complets par an en Ar, Eur et pour les 5 collèges | 1 174 316 667            | 314 943 | 1 066 329 408 | 285 982 | 909 006 036 | 243 789 | 1 049 086 325 | 281 357 |

| COÛT UNITAIRE                            | MGA        | EUR   | MGA       | EUR   | MGA       | EUR   | MGA       | EUR   |
|------------------------------------------|------------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
| Formation initiale agricole 1 An         | 2 057 506  | 552   | 1 866 087 | 500   | 1 547 313 | 415   | 1 820 830 | 488   |
| Insertion 1 An                           | 689 524    | 185   | 549 798   | 147   | 449 933   | 121   | 549 798   | 147   |
| Coordination nationale 1 An              | 477 376    | 128   | 465 679   | 125   | 428 934   | 115   | 465 679   | 125   |
| Total 1 an FI + coordination+ insertion  | 3 224 406  | 865   | 2 881 564 | 773   | 2 426 180 | 651   | 2 836 307 | 761   |
| Totat 3 ans FI + coordination+ insertion | 9 673 219  | 2 594 | 8 644 692 | 2 318 | 7 278 539 | 1 952 | 8 508 920 | 2 282 |
| Dotation                                 | 871 526    | 234   | 871 526   | 234   | 871 526   | 234   | 871 526   | 234   |
| Total formation-insertion pour 1 jeune   | 10 544 745 | 2 828 | 9 516 218 | 2 552 | 8 150 066 | 2 186 | 9 380 446 | 2 516 |

|                                                                  |           |      |      |      |      |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------|-----------|------|------|------|------|--|--|--|
| Durée Retour sur investissement individuel par scénario en année |           |      |      |      |      |  |  |  |
| Durée ROI_ Moyenne MBA 6 ans                                     | 1 908 433 | 5,53 | 4,99 | 4,27 | 4,92 |  |  |  |

## VII – Quelques recommandations

En fin de ces travaux, il semble opportun d'émettre quelques recommandations qui sont surtout des points de vigilance permettant de préparer l'avenir.

Ainsi, on peut organiser celles-ci autour des axes suivants :

- Le management du dispositif.
- La gestion des outils.
- Le suivi des effectifs.
- Le positionnement de la Formation-Insertion Fekama dans l'offre de formation nationale.
- Le recrutement des élèves.
- L'insertion professionnelle.
- L'évaluation régulière de l'impact et le retour aux financeurs.

## **71. Le management du dispositif**

Les principales réflexions qui précèdent indiquent que le dispositif se situe aujourd'hui et demain dans un environnement qui change rapidement tant au niveau de l'offre de formation, de ses dispositifs qu'au niveau du milieu agricole lui-même soumis à des évolutions majeures (insécurité, niveaux de vie, image du métier).

Dans cet environnement, il importe que le management du dispositif (élus et équipe technique) organise les collaborations internes utiles à la gestion des changements. Cela peut se traduire par :

- La construction du consensus sur les choix d'avenir.
- Le travail collaboratif en interne pour faire comprendre les choix et rendre actif (et positif) chaque acteur de façon à éviter les pertes d'énergies (blocages).
- La conduite de travaux d'approfondissement pour les changements conséquents (ex : si le cursus se modifie : étude de référentiel (avec appui du Cneap), construction de nouvelles situations pédagogiques, réorganisation des équipes, gestion des transitions).
- Une communication interne efficace en prenant si possible, des temps d'information permettant d'éviter le décalage d'informations et de perception (entre les niveaux et entre les acteurs).

## **72. Mettre au service du projet les outils de gestion de données actualisées et maintenues**

Trois sous-ensembles constituent les systèmes de données.

### **72.1 Les données de gestion économique et financière du dispositif du dispositif**

Le système était déjà bien en place. Pour les besoins de l'étude, une chaîne « données automatisées » allant des coûts au retour sur investissement par scénario a été mise en œuvre. Il appartiendra aux services de la coordination de juger s'ils conservent cette chaîne pour produire régulièrement ce tableau de bord.

### **72.2 Le suivi des effectifs**

Il constitue la base d'information du suivi-évaluation. Actuellement, il comporte encore quelques incertitudes méthodologiques. Il importera pour l'avenir de faire évoluer le système pour qu'il permette un suivi des effectifs à lecture immédiate indiquant à chaque période, les effectifs par année, par collège (début et fin de cycle) et précisant les effectifs en fin de 3<sup>ème</sup> année à partir desquels se calculera le taux d'insertion.

Par ailleurs, il sera nécessaire d'identifier clairement et par année le nombre des jeunes insérés/installés et dotés. Avec ces données, il sera possible d'assurer le suivi du passage Formation initiale/Insertion.  
Il est important qu'un responsable de cette base soit désigné.

### **72.3 La base de données Jeunes sortants**

Elle a été entièrement rénovée à l'occasion de la présente étude et permet à la fois :

- De mesurer les impacts quantitatifs du dispositif Insertion.
- Aux conseillers, de disposer de données individuelles et collectives pour assurer leurs actions de conseil.
- D'apporter les données nécessaires au calcul du retour sur investissement du dispositif d'ensemble (en suivi de longue période).

Pour que ce dispositif se pérennise, il est nécessaire :

- Qu'il soit managé par un responsable ayant l'autorité de sa mise en œuvre et de son contrôle. Cette personne se devra d'être garante de la qualité des données de la base et de leur intégrité et assurer l'animation du réseau des conseillers pour qu'ils assurent la collecte des données sans rupture.
- Qu'un calendrier annuel de collecte soit confirmé et respecté (le mois de décembre a été retenu a priori pour la collecte et la consolidation de la base pour une utilisation au cours de l'année suivante, il conviendra de le confirmer et de le communiquer aux conseillers).
- Que la collecte initiée soit complétée par les données déjà disponibles.
- Que les conseillers d'accompagnement soient impliqués dans la collecte annuelle, en contrepartie de la mise à leur disposition des données et qu'ils soient sollicités lors des changements qui seront apportés.

Pour que l'ensemble des systèmes de données soient gérés, maintenus et valorisés, il est indispensable qu'une ou deux personnes soient formées à la gestion avancée du logiciel Excel qui est le support de tous ces systèmes.

### **73. Le positionnement de la Formation – Insertion Fekama dans l'offre de formation**

Sans revenir sur les constats décrits plus haut, il est judicieux de travailler sur l'image du métier et du dispositif Formation–Insertion auprès des deux cibles : les familles et les acteurs institutionnels :

- ☐ Pour les familles, il est indispensable d'organiser des actions régulières de communication très localisées et concrètes, permettant aux familles de voir en quoi cette Formation–Insertion peut être bénéfique pour elles et leurs enfants.
- ☐ Pour les acteurs institutionnels, un autre type de communication montrant l'impact du dispositif devrait s'inscrire de façon encore plus précise dans la dynamique de développement de la formation des agriculteurs. Le positionnement institutionnel sera à travailler pour l'avenir en vue de capter des opportunités qui pourraient se présenter à moyen terme.

## 74. Le recrutement

Le constat est unanime : il devient de plus en plus difficile - surtout lorsqu'il y a concurrence, soit d'un autre dispositif de formation (plus facile) ou d'une activité offrant des emplois directs (ex : mine d'or près de Befandriana).

Pour le faciliter, il est donc nécessaire d'élaborer une nouvelle politique de recrutement, et pour cela il apparaît utile :

- De construire une communication ciblée sur les familles (multi supports : écrits, vidéos, radio, TV, réseaux) venant en appui aux campagnes de recrutement pour les motiver. Elle pourrait être basée sur 2 éléments : d'une part l'identification claire des freins qu'ont les familles à inscrire leurs enfants dans ces collèges, d'autre part, l'opportunité de montrer les réussites professionnelles des jeunes sortants.
- De structurer les réseaux de recruteurs : réseaux anciens sortants, parents impliqués, conseillers agricoles, administrateurs des comités paysans, paysans-relais, réseaux du groupe Fifata, autres prescripteurs.
- De réfléchir aux freins qui limitent aujourd'hui l'engagement des familles : image dévalorisée du métier, problème de coût de la formation (écolage, déplacement, riz, fournitures), insécurité, et aux décisions permettant de les lever (cf. scénarios).

## 75. L'insertion

L'accompagnement et la dotation sont deux facteurs-clés de succès qu'il faut manier avec précaution. Les observations faites, les témoignages recueillis montrent que c'est grâce à l'accompagnement que les jeunes gèrent les aléas des premières années. Il importe donc :

- D'être attentif au maintien de la motivation et de l'évolution des compétences des conseillers.
- De prévoir à l'issue de la période d'accompagnement un relais de conseil permettant au jeune de poursuivre avec succès le développement de son projet. Pour cela, une stratégie commune aux OP du groupe Fifata doit être mise en place, afin que les OP existantes puissent prendre le relais de l'accompagnement par le conseiller du collège
- Actuellement une réflexion et une expérimentation sont engagées pour faire porter par les organisations paysannes régionales membres de Fifata (les OPR) la partie insertion professionnelle du dispositif. Cela aurait l'avantage d'établir d'emblée la relation avec le développement agricole (qui parfois peine à se faire). Il sera toutefois utile d'évaluer l'efficacité de cette nouvelle modalité pour s'assurer notamment qu'il y a bien une cohérence de la démarche et surtout une efficacité en matière de développement des compétences et de sécurisation du projet des jeunes au cours de ces 3 années d'accompagnement (et au-delà).

## **76. L'évaluation régulière de l'impact du dispositif et le retour aux financeurs**

Dès lors que le système de données est fonctionnel, la production des informations et indicateurs peut se faire à échéances régulières.

Ainsi, il serait intéressant d'assurer chaque année la production des données et leur traitement en utilisant la chaîne de traitement « des coûts au ROI » et d'en faire un tableau de bord annuel de la mesure des impacts et du retour sur investissement du dispositif (individuel et au niveau du dispositif). Cela pourrait être complété par des éléments qualitatifs, par exemple la collecte d'histoires de vie, de témoignages des jeunes insérés, déjà initiée et qui mérite d'être poursuivie.

Ce tableau de bord pourrait ensuite être transmis aux financeurs, aux partenaires et peut-être aux pouvoirs publics nationaux. Il pourrait constituer la base d'une communication institutionnelle régulière et pérenne.

## **VIII – Propositions d'axes de travail pour préparer l'avenir**

En reprenant l'ensemble de la logique de l'étude et en prenant en compte les priorités d'actions exprimées par les acteurs au cours des missions, il semble opportun de proposer quatre axes de travail :

- ❖ La consolidation et la pérennisation des systèmes de données mis en place.
- ❖ Le renforcement du dispositif de recrutement et de suivi en cours de formation initiale.
- ❖ La préparation technique et politique de l'évolution des dispositifs à terme.
- ❖ Le positionnement du dispositif dans l'offre actuelle et à venir.

### **81. La consolidation et la pérennisation des systèmes de données**

Sans reprendre ici les éléments cités dans les recommandations, il importe de rappeler les objectifs et les axes à travailler.

Objectifs :

- ⇒ Consolider et pérenniser les systèmes de données.
- ⇒ Produire régulièrement les indicateurs utiles au management du système et au dispositif d'insertion.



Axes de travail :

- ☐ Coûts et chaîne de traitement : appropriation et préparation de la prochaine édition (2018-2019).
- ☐ Base de données « Effectifs » :
  - Rationnaliser et sécuriser la base et l'organiser pour disposer d'un accès immédiat aux données des flux d'élèves : par année (début et fin) avec précision des flux de sortie 3<sup>ème</sup> année et installation/insertion.
- ☐ Base de données « Jeunes sortants » :
  - Reprendre les données déjà existantes avec mise au nouveau format.
  - Formaliser le management de la base et les règles d'utilisation.
  - Formaliser les modes d'emploi de la collecte (à destination des conseillers).
  - Former les nouveaux conseillers.
  - Diffuser et favoriser l'utilisation du mode d'emploi construit à l'occasion de l'étude.
  - Former le responsable de la base de données aux fonctions avancées d'Excel pour qu'il puisse lui-même être démultiplicateur et éventuellement formateur de conseillers.

## **82. Le renforcement du dispositif de recrutement et de suivi en cours de formation initiale**

Objectifs :

- ⇒ Avoir des effectifs moyens plus conséquents.
- ⇒ Identifier les raisons des départs en cours de cursus et y remédier.

Axes de travail :

- ☐ Communication : construire un plan de communication (à multiples medias) venant en appui direct des opérations de recrutement local.
- ☐ Mobilisation des réseaux : identification des réseaux mobilisables : réseaux « Jeunes sortants installés », Fifata, conseillers CAP, OPR, administrateurs des comités paysans, paysans-relais, autres prescripteurs.
- ☐ Suivi des jeunes en cours de formation : analyse des raisons des départs, remédiations éventuelles (remotivation des jeunes et/ou de la famille), mise en commun des analyses et des pratiques mises en œuvre.

### **83. La préparation politique et technique de l'évolution du dispositif à terme**

L'enjeu est ici de préparer l'éventuelle mise en œuvre d'un dispositif modifié ou réadapté, c'est-à-dire la mise en place d'un des scénarios étudiés. Ainsi, à part le scénario 1, les autres sont basés sur des modifications organisationnelles et techniques assez fondamentales.

Objectifs :

- ⇒ Reprendre la réflexion préalable à la décision pour s'assurer du choix avant d'engager la transformation.
- ⇒ Construire la maquette technique et pédagogique du nouveau dispositif et refaire une évaluation des impacts économiques à moyen terme.
- ⇒ Identifier les étapes de transformation du dispositif et les problèmes à anticiper.
- ⇒ Préparer la gestion des changements avec les équipes.

Axes de travail :

- ☐ Réflexion approfondie sur le choix du scénario. Analyse des avantages et des inconvénients, repérage des finalités de la formation à respecter, analyse économique, confirmation du choix par le Conseil d'administration de Fekama.
- ☐ Étude de faisabilité. Construction de la nouvelle maquette du dispositif de formation : réécriture du référentiel.
- ☐ Mise en place de la nouvelle architecture.
- ☐ Formalisation des situations pédagogiques.
- ☐ Travail sur l'organisation des ressources humaines. Si la mise en situation professionnelle est retenue, rôle et fonction des stages en exploitation, compétences attendues du maître de stage, conditions de création d'un réseau.
- ☐ Préparation des équipes au changement du dispositif :
  - Organisation d'un système collaboratif impliquant les acteurs avec information claire sur la situation-cible, identification des situations transitoires, anticipation des difficultés potentielles, formalisation partagée des avantages de la future situation.
  - Précision de la future place de chacun.

## **84. Le positionnement de l'offre actuelle et à venir.**

Objectifs :

- ⇒ Mettre en valeur la qualité du dispositif et son impact sur le milieu.
- ⇒ Obtenir une reconnaissance institutionnelle à terme.

Axes de travail :

- ☐ Reprise d'argumentaires basés sur les impacts du dispositif et les faire reconnaître par les financeurs et les pouvoirs publics.
- ☐ Étudier les possibilités de reconnaissance officielle du dispositif actuel et/ou futur.
- ☐ Conduire les opérations de lobbying nécessaires à cette reconnaissance.
- ☐ Communiquer régulièrement aux financeurs les résultats du tableau de bord, impacts Formation-Insertion Fekama construit à partir du système de données mis en place.

## **IX - Les arguments du dispositif formation-insertion de Fekama**

La formalisation des argumentaires déduits de la présente étude est une demande explicite des commanditaires. Ainsi, sans reprendre l'ensemble de l'étude, il semble utile d'identifier quelques points essentiels qui peuvent être une base d'argumentaire de la pertinence du dispositif pour deux types d'interlocuteurs : d'une part, les financeurs et les institutions ; d'autre part, les familles.

### **91. Les messages-clés qui pourraient être adressés aux financeurs et aux acteurs institutionnels**

- ☐ En suivant la chronologie du processus de Formation-Insertion, il semble logique de l'argumenter par étape. Ainsi :
  - Un des facteurs-clés de succès réside dans sa conception de départ et son intégration directe dans le milieu professionnel : les collèges de Fekama ont d'entrée de jeu été conçus comme des moyens pour le développement agricole avec pour objectif la Formation-Insertion de jeunes devenant eux-mêmes acteurs du développement de leur milieu par leur exemplarité et leur engagement professionnel (création et gouvernance des OP du groupe Fifata, prise de responsabilité locale). C'est ce concept d'ensemble qui finalise l'ensemble du processus.
  - La première étape de ce processus est l'acquisition de compétences apportée par les 3 années de formation initiale en collège. Elle est complétée par un accompagnement à l'installation de 3 ans. Il s'agit donc d'un cursus long et

structurant qui se traduit par de solides compétences acquises dans les domaines :

- Technique : mise en œuvre et promotion d'innovations.
- Gestion : tenue de cahier de comptes, suivi de gestion.
- Stratégique : capacité à faire évoluer leurs systèmes et trouver des solutions lors de changements d'orientation ou d'accidents de parcours.
- Développement du milieu par leur implication d'acteurs du développement agricole.

□ En termes d'impact, il faut acter :

- La qualité du processus se concrétise aussi par un taux d'insertion de 87 % conséquent et la plupart de ces exploitations sont confirmées dans leur réussite du fait de la durée et de la qualité de l'accompagnement.
- La contribution active à la diffusion du progrès technique dans le milieu agricole :
  - Après de leur famille d'abord : l'adoption de nouvelles techniques a un impact direct sur leur qualité de vie (revenu) et de travail (technologie).
  - Après des autres agriculteurs situés à proximité par le développement de prestations de service ayant pour résultat une amélioration des résultats techniques de ces exploitations : vaccinations, prestations de travail du sol, commercialisation, formation.
  - Par l'exemplarité de leur exploitation : les phénomènes d'observation et d'imitation ont aussi pour résultat des améliorations techniques chez les voisins.
- La contribution au développement du milieu par leur pratique active en tant qu'acteur de développement local. Cela se traduit par :
  - La création et l'animation de structures locales de développement de type OPB (Organisation Paysanne de Base) générale ou spécialisée (ex : filière porc, canard, pomme de terre) qui sont de véritables outils d'échanges, de diffusion technique. Ainsi 50 % des jeunes sortants s'impliquent dans l'action locale et 31 % dans une OPb. En moyenne une OPb rassemble 14 adhérents pour une promotion sortante de 125 (flux actuel), environ 110 vont s'installer chaque année et 55 d'entre eux s'impliqueront localement. On peut donc estimer que leur influence en matière d'impact technique par les OPb s'exercera sur près de 800 autres agriculteurs environ pour une promotion.
- La contribution économique directe mesurée dans la présente étude se traduit par :
  - La création d'activités nouvelles du fait de la mise en place de nouveaux ateliers et de nouvelles exploitations. La mesure à partir des marges brutes permet de quantifier cette nouvelle création de richesse. Elle est évaluée à 2,4 Millions d'Ar/an/Installé en phase de croisière. Pour 660 jeunes installés en fin 2019, cela représente donc 1,5 Milliard d'Ar/an.
- La contribution directe des collègues à leur territoire environnant évaluée ici sur la base des emplois créés (et donc des salaires versés) mais aussi des débouchés locaux (cantine, intrants exploitation) que représente chaque établissement dans son territoire (environ 600 millions d'Ar/an, soit 120 Millions d'Ar/collège). Par ailleurs, les collègues mènent des actions techniques locales (ex : vaccinations), des opérations de démonstration et constituent de fait des exploitations de référence exemplaires pour le milieu environnant.

En résumé, on peut donc retenir les arguments-clés suivants :

- Un dispositif conçu et porté par les organisations paysannes membres de Fifata comme un moyen d'assurer la relève par une nouvelle génération d'agriculteurs professionnels et de contribuer au développement agricole via la formation et l'insertion.
- Un processus de Formation-Insertion de qualité qui se concrétise par un fort taux d'insertion et des installations réussies.
- Des impacts réels auprès :
  - des familles : technique et économique,
  - des agriculteurs des territoires pour les prestations de service réalisées,
  - des territoires par une création de nouvelles richesses mesurée ici sur la base de la marge brute agricole dégagée chaque année mais aussi par la création et l'animation des structures de développement qui diffusent des techniques nouvelles de production qui améliorent le niveau de vie des agriculteurs de ces territoires.
- Des impacts directs des collèges sur leur territoire par les emplois générés, par leurs activités d'acteurs économiques (achats locaux), mais aussi par l'exemplarité des techniques utilisées dans les exploitations pédagogiques.

## **92. Quelques arguments-clés à destination des familles**

Comme cela a déjà été indiqué plus haut, la communication envers les familles est un enjeu essentiel pour consolider le recrutement. Celle-ci pourrait s'appuyer sur les arguments suivants :

- ☐ La formation initiale des jeunes se fait dans de bonnes conditions et permet l'acquisition de compétences tant techniques que de gestion de l'exploitation.
- ☐ Après la formation, l'action d'insertion (avec la dotation) permet l'installation.
- ☐ Cette installation est majoritairement réussie et s'il y a des problèmes, le conseiller d'accompagnement intervient pour proposer les solutions pour les résoudre.
- ☐ Une fois installés, les jeunes dégagent un nouveau revenu qui revient en partie à la famille quand il est inséré et qui lui permet un niveau de vie décent (quand il est marié) et qu'il s'installe. La famille bénéficie des progrès techniques apportés grâce aux compétences techniques acquises par le jeune au collège.
- ☐ Par son action technique (ex : vaccination, prestations de service) et son implication dans les organisations professionnelles locales, il acquiert un statut et une reconnaissance sociale qui le valorise, lui et sa famille.

## **X – Synthèse et conclusion.**

Au terme de ce travail, il importe d'abord de rappeler les étapes essentielles de la démarche ; ensuite de situer quelques résultats essentiels mais aussi de préciser quelques enjeux essentiels pour la suite des travaux de cette étude qui n'est qu'un moyen au service du processus de Formation–Insertion des jeunes agriculteurs conduit par Fekama.

Il est aussi pertinent d'indiquer que pour répondre aux questions posées, nous avons d'abord situé les enjeux stratégiques et techniques du dispositif pour définir à la fois les perspectives à travailler et les moyens techniques à mettre en œuvre.

En matière technique a été travaillé le système de données dans deux domaines : celui qui a permis d'établir les coûts complets du dispositif d'une part, et celui qui a permis de mesurer les contributions techniques et économiques des jeunes agriculteurs installés dans le cadre du dispositif, d'autre part. Sur ce dernier point, les outils de collecte ont été rénovés et un outil de consolidation construit. Ainsi, la collecte et l'utilisation des données s'en trouvent sécurisées et largement facilitées.

Cela a permis d'établir, à partir des coûts et de la mesure des richesses créées, l'approche « Économie de la formation » avec laquelle on mesure les retours sur investissement du dispositif. Elle a été construite ici à deux niveaux : au niveau individuel et au niveau du dispositif. Ainsi, à titre d'illustration le coût global pour un jeune ayant bénéficié du dispositif complet s'élève à 10,4 millions d'Ar (environ 3000 € sur la période étudiée). Le montant de la richesse créée individuellement mesurée à partir des marges brutes est de l'ordre de 2 millions d'Ar par année, c'est ce qui a permis de conclure qu'en 5 ans  $\frac{1}{2}$  un jeune assure son retour sur investissement. Cette production de richesse se poursuit après la période d'insertion et nous avons pu démontrer que le dispositif Fekama, avec un nombre croissant de jeunes insérés produit une richesse globale qui dépasse largement le coût annuel du dispositif. En 2020, le solde positif (prévisionnel) s'élèvera à 670 millions d'Ar (167 000 €) par an.

A ces éléments se sont ajoutées des observations qualitatives pour évaluer les impacts du dispositif sur les jeunes, les familles, les territoires. L'étude permet de mesurer et concrétiser ces impacts. Parmi les points étudiés les impacts se concrétisent de différentes façons. On peut ici en citer 3 :

- la création d'organisations paysannes de base regroupant en moyenne 14 agriculteurs qui sont un moyen de diffusion technique mais aussi une base de la maîtrise par les agriculteurs de leur avenir,
- l'action technique sous la forme de prestation de service (le cas de la vaccination des troupeaux à grande échelle est à cet égard assez exemplaire)
- enfin, l'engagement professionnel de ces jeunes dans l'animation de leur milieu démontre que la formation les a préparés à exercer ces fonctions indispensables au développement agricole.

Ces impacts montrent bien que le dispositif répond bien aux finalités poursuivies par Fifata, à savoir former des jeunes pour développer l'agriculture et lui permettre de s'organiser sur la base des organisations paysannes.

Il faut ajouter à cela les impacts techniques et économiques des collèges eux-mêmes qui sont des lieux d'exemplarité en matière technique. Ils sont aussi des acteurs économiques locaux qui procurent des emplois et représentent des débouchés pour les marchés locaux. L'étude a permis de quantifier cette contribution économique.

Tout cela n'a de sens que si ces approches sont mises au service du projet stratégique de Fekama et Fifata. Pour ce faire, après une analyse des évolutions de l'environnement qui impactent le dispositif, trois scénarios d'évolution possibles ont été établis créant ainsi un dispositif d'aide à la décision stratégique pour préparer l'avenir à l'horizon 2024. Des préconisations et un argumentaire établi avec les acteurs de Fekama sont les outils qui complètent l'approche stratégique.

C'est de cette manière que la présente étude fournit aux décideurs de Fert et Fekama des outils stratégiques et opérationnels pour préparer l'avenir.

En complément de ce propos, il nous a semblé utile de donner quelques avis et convictions sur cette action exemplaire.

Même si l'étude y consacre de grands développements, il importe de revenir sur les réussites de ce dispositif et les logiques qui assurent sa qualité. En fait, on peut retenir quatre points-clés qui signent cette qualité.

- D'abord, il est frappant de constater que la gouvernance professionnelle exercée par des élus professionnels motivés permet au dispositif de bénéficier pleinement d'un environnement favorable qui lui permet d'être un acteur à part entière du développement agricole.
- En second point, il est pertinent de repérer que les jeunes ont été formés pour devenir eux-mêmes développeurs de l'agriculture et qu'ils le matérialisent par leur engagement professionnel.
- En troisième point, il faut signaler les compétences acquises et mises en œuvre : elles sont techniques, économiques mais aussi stratégiques. Lorsque surviennent les aléas (parfois très lourds), ils sont capables de redéfinir (avec l'appui de leur conseiller) leur stratégie et de rebondir avec un projet réadapté.
- En quatrième point enfin, il faut souligner que l'économie de la formation a permis de mesurer à la fois leurs impacts dans leur milieu (familial, territorial) et leur contribution à la création de richesses qui se développe chaque année suite à leur installation. Cette méthode a également permis de calculer le retour sur investissement : période durant laquelle un jeune a produit une richesse équivalente au coût de sa formation-insertion.

Suite à ces constats encourageants et largement satisfaisants, la réflexion a été conduite sur les perspectives d'avenir.

Ainsi, le dispositif a comme points forts tous les éléments de réussite mis en avant dans cette étude : les points cités plus hauts, mais aussi la qualité de la formation, la solidité des équipes, l'engagement régulier des financeurs.

Toutefois, comme tout projet, les environnements évoluent et préparer l'avenir consiste à repérer les facteurs éventuels de fragilité ou les évolutions de contexte pouvant s'avérer menaçantes.

Dans notre cas, il importe de situer quelques points de vulnérabilité pour préparer les bonnes réponses et éviter tout problème à l'avenir.

De mon point de vue, trois éléments doivent être pris en compte : la concurrence de nouvelles formations plus courtes, l'image insuffisamment précise de la formation Fekama pour les familles et les prescripteurs, la dégradation du niveau de vie des familles d'agriculteurs.

Cela se traduit par le fait que des difficultés de recrutement commencent à apparaître.

Pour faire face à cette situation, il est nécessaire de travailler sur le positionnement de l'offre Fekama dans l'offre de formation nationale agricole et de communiquer auprès des familles.

Pour cela, l'appui de Fifata est indispensable et il serait pertinent que les résultats de l'étude soient partagés avec ses responsables.

Par ailleurs, au-delà des préconisations et plans de travail précisés ici, il me semble opportun de faire évoluer le dispositif actuel vers le modèle défini par le scénario 3 qui permet une plus grande professionnalisation, mais aussi, un allègement de la charge des familles, sans doute de nature à les mobiliser pour qu'elles inscrivent leur enfant dans le cursus Fekama et maintiennent leurs efforts de contribution tout au long du cursus de formation.

Bien d'autres points seraient à souligner mais à mon avis une bonne collaboration professionnelle Fifata/Fekama autour d'un projet renouvelé permettra un avenir assuré du dispositif Formation-Insertion Fekama.



## **Bibliographie**

1. Étude d'impact des dispositifs de formation et d'accompagnement des collèges agricoles de la Fekama à Madagascar. Clara Limousin – 2015 Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'ingénieur agronome SAADS - Spécialité MOQUAS – Sup Agro Montpellier.
2. Rapports annuels de Fekama 2016-2017 & 2017-2018.
3. Quel impact des collèges agricoles de Fekama à Madagascar pour les jeunes formés, leurs familles et territoires dans lesquels ils s'insèrent ? Synthèse du mémoire de Clara Limousin – IRC Montpellier.
4. Lettres d'info Fekama n° 7 et n° 8
5. Plaquette Fekama 2017
6. Brève étude comparative des effets des trois dispositifs de Formation-Insertion Cameroun-Madagascar-Togo. Buges L, Peter E., Limousin C., Schlur A., Wampfler B. Communication au séminaire du réseau FAR Montpellier Sup Agro 14-14-15 décembre 2016 – 20 p.
7. Comprendre le processus d'installation des jeunes en agriculture pour mieux l'accompagner. Auteurs B. Wampfler, IRC Montpellier Sup Agro – A. Panel, Fert Édition AFD Notes techniques avril 2017 n° 27.
8. Actes de la conférence AFD sur l'emploi de demain en Afrique : quelles opportunités pour la jeunesse ? Paris les 25 et 26 avril 2017 – AFD Montpellier Sup Agro – Fert.
9. Poster – Madagascar : les cinq collèges de la Fekama. Limousin C. 2015 – IRC Montpellier Sup Agro – FAR décembre 2016 – Conception poster : Louise Bergès.

## Témoignage des jeunes paysans :

**RANDRIANANTENAINA ELYSE FABINEN HERVE** (Ambala, 2012) :

Sortant collège d'Ambalavao, année 2012. Il choisit l'engraissement porc, de race locale. Ce choix est vraiment lié au contexte local (peu de race améliorée). Il collecte de porc aux éleveurs dans le village (au rayon de 10-15 km). Il engraisse ses porcs pendant 2-3 mois pour doubler le prix à la vente. Pour l'alimentation qui est le grand problème des jeunes, sa femme fait de culture maraîchère (choux, légumes feuilles). Les déchets sont utilisés sur l'alimentation porc. De plus, Elysé a de bonnes relations avec un responsable de machine dépaillleur, alors il a de son de riz gratuitement. En même temps lors qu'il recherche du porc à engraisser, il fait des interventions sanitaires (injection des antiparasites, antibiotiques, diverses traitements). Dans ce domaine, il se rapproche au vétérinaire mandataire privé pour s'approvisionner en produits véto. Il est à noter qu'il n'y a pas de vétérinaire qu'au chef-lieu de district Ambalavao (à 40 km).

**RABIALAHY MAMY EDDY BERTHIN** (Ambala, 2012):

Habite à Tolongoina, un petit village à côté du collège. La relation sociale chez eux n'était pas très bien. Au départ, c'est l'un de projet très avancé (bonne maîtrise technique et économique). Alors, beaucoup de visiteurs y arrivent (visite de jeune en cours de formation, des autres partenaires comme CAP). Cette situation a tendu la relation sociale. Ensuite, l'élevage du jeune a été menacé par le vol et enfin par l'incendie de son poulailler.



**SOJA RANDRIAMIZAKA OMEGA** (Ambala, 2011) :

Marié avec une sortante, jeune installée. Après la formation, il décide d'améliorer la technique utilisée sur la riziculture. Il fait une animation pour creuser un canal d'irrigation pour mieux maîtriser l'eau mais cela n'intéresse pas les autres. Après une longue durée de travail par lui seul, il a une superficie de 5Ha à sa disposition et bien irriguée (possibilité de cultiver 2 cycles par an). Sa femme et lui adoptent la technique améliorée. Vu sa réussite, les paysans voisins détruisent sa culture et le canal. Par conséquent, un tiers de sa rizière a été récoltée. Ensuite, le conseiller lui a proposé d'organiser une rencontre avec les voisins pour établir un règlement entre eux et trouver un consensus.

**JACQUES SYLLAS** (sortant collège Befandriana, 2013) :

« J'ai démarré un 1er cycle d'élevage de poulet de race locale à ma sortie du collège, je n'avais alors que 30 poulets. En février 2014, j'ai été doté de 100 poulets, une glacière pour les vaccins et des accessoires d'élevage. Grâce à cela, j'ai pu exporter mes poulets à Nosy-be (île à vocation touristique où le prix est élevé). Cet argent m'a permis d'agrandir le poulailler et d'acheter un zébu comme épargne.



**RAHARISOA BLANDINE** (BEF, 2007) :

Mère de 5 enfants, sortante en 2007 et ne démarre son activité d'engraissement de porcs de race locale qu'au 2014. A la fin de sa formation au collège, elle suit son mari. Actuellement, elle est divorcée et elle s'occupe seule de ses enfants. Après la discussion avec le Conseiller, elle a décidé de reprendre son activité qu'elle a prévue en 3<sup>ème</sup> année. Pendant la formation, elle est parmi les meilleurs stagiaires. Après la présentation de son projet au comité d'octroi, nous décidons que son atelier devra être une référence ; la construction de sa porcherie est assurée par les jeunes en formation à titre de travaux pratique avec une dotation en cheptel.



**RASOAMANARIVO AINA VIOLETTE** (Sortante collège Amoron'i Mania, 2012) :

« Ma famille est très vulnérable. Grâce à une dotation en cheptel et la finalisation de ma porcherie en 2013, je réussis à nourrir raisonnablement 2 truies et 16 porcelets. Mais j'ai dû être ferme avec mes parents pour qu'ils contribuent à la pérennité de cette activité au lieu d'utiliser tout de suite le bénéfice pour autre chose que l'élevage. Actuellement, j'élève 2 truies et engraisse 4 porcs en plus de la vente des porcelets, après avoir agrandi la porcherie.

**SANTATRINIINA RAJOELISON ABEDENEGONA (amm, 2012) :**

Doté de 30 têtes de poulet à reproduire, petits matériels agricoles et kit sanitaire. Son atelier commence à bien se développer (50 têtes de poulet). Un dimanche, il allait à l'église et à son retour, tous les poulets sont volés. Après notre discussion, il décide de développer 2 activités en même temps (culture de haricot et élevage de poulet gasy).

**RALAIVAO VALERIEN (bzzk, 2012) :**

Issue d'une famille paysanne qui vive dans l'association. L'un de deux jeunes sur 318 qui a choisi comme activité l'élevage de poules pondeuses en milieu paysan. Il a identifié que cette activité est une source de revenu très important. Le cheptel est doté par le collège et il s'assure l'alimentation et la construction du poulailler. Le résultat est bon et le jeune arrive à réinvestir pour le second cycle (achat de cheptel à Antsirabe). Il a bien précisé que cette activité a besoin de moyens financiers jusqu'à la production d'œufs (de 6 à 20<sup>ème</sup> semaine). Pour partager son expérience aux voisins, il a décidé de sensibiliser les paysans voisins en vue de développer en commun l'élevage de poulets de race locale, avec un autre jeune sortant. L'objectif est d'améliorer l'alimentation.

**REHASIMANANJARA Gilbert Edith, 30 ans marié, sortant du collège de Befandriana en 2007.**

« Je suis fier du paysan que je suis devenu »

« Je suis sorti du collège en juin 2007 près 3 ans de formation. Après un emploi de vulgarisateur en 2008, j'ai été salarié d'un cabinet vétérinaire dans la région Sofia, en tant que vaccinateur et prestataire de santé animale (castration, traitements, etc.), grâce aux compétences acquises au collège. Cet emploi m'a permis d'épargner, mais je n'étais pas satisfait du bénéfice qu'il me procurait. J'étais convaincu que je pourrais gagner mieux en pratiquant l'agriculture. C'est pourquoi j'ai démissionné de ce poste en 2012, et j'ai décidé de démarrer une activité agricole, en me concentrant sur la riziculture améliorée, technique enseignée au collège.

J'ai alors été informé par le conseiller du collège de l'existence d'un dispositif d'accompagnement. Grâce à ce dispositif, je reçois une paire de zébus de trait et une charrue lors de la session d'octroi en février 2013, ce qui a grandement facilité la mise en œuvre des techniques de riziculture améliorée

Après ma 1<sup>ère</sup> récolte, j'ai eu suffisamment d'argent pour acheter 2ha de rizière pour sécuriser mon exploitation. Grâce ensuite aux bons résultats de mon activité rizicole, j'ai pu investir dans l'achat de porcs, production très rentable dans la région. Cette année, grâce à mes économies et mes bénéfices agricoles, j'ai pu acheter une machine à décortiquer, que j'utilise non seulement pour mes porcs, ce qui me permet de sécuriser mon approvisionnement en son de riz, mais aussi pour les paysans voisins, ce qui constitue une source de revenu supplémentaire pour moi ». Après avoir suivi la formation en leadership (FLP) en 2014, j'ai rejoint FFTS (fédération régionale des organisations paysannes membres de Fifata). Cette formation m'a fait prendre conscience de l'intérêt d'adhérer à cette OP pour bénéficier des services qu'elle propose : santé animale, commercialisation et accompagnement technique. Grâce à mes compétences techniques et de leadership, j'ai convaincu les éleveurs de porc voisins de recourir aux pratiques de santé animale (vaccination, traitement...). Grâce à l'association que nous avons formée, nous faisons de l'approvisionnement et de la vente groupés, ce qui nous permet de s'approvisionner à coût réduit et de mieux valoriser nos produits sur le marché. Je suis de plus un paysan-relais de FFTS et secrétaire de l'union de filière élevage porc de FFTS. En juin 2014, je participe pour la 1<sup>ère</sup> fois à la rencontre entre les jeunes du district d'Antsohihy, et au regroupement régional à Befandriana. J'y suis élu représentant des jeunes sortants dans le comité paysan (conseil d'administration du collège). J'ai ainsi pu participer au regroupement inter régional à Ambalavao en juillet 2014.

Ce regroupement s'est conclu par l'assemblée générale constitutive de Fekama, la fédération des collèges agricoles, à laquelle ont participé 4 jeunes sortants de chaque collège. Lors de l'élection des membres du conseil d'administration de Fekama, j'ai eu la chance d'y être élu représentant des jeunes sortants. » (Entretien en Juin 2016)

**ARISOANIONY Daniella Laurence, 26 ans, mariée, sortante du collège d'Ambalavao en 2011.**



« J'ai contribué à améliorer les conditions de vie de mes voisins »

« A la sortie du collège, j'ai choisi l'élevage de porc comme activité principale. Avec l'aide de ma famille, j'ai commencé à engraisser 10 têtes de porc, selon les techniques acquises pendant ma formation (vaccination, alimentation plus riche et équilibrée, élevage en bâtiment). Dans mon village, les éleveurs de porcs avaient l'habitude de laisser divaguer leur cheptel et ne les vaccinaient pas.

C'est pourquoi, un passage de maladie a décimé leur cheptel. Notamment grâce à la vaccination de mes animaux, mon exploitation n'a pas été touchée. Ceci a suscité la jalousie de mes voisins. Peu après, un matin j'ai retrouvé tous mes animaux morts dans le bâtiment, tués pendant la nuit. Sur conseil du conseiller du collège et grâce à la formation en leadership (FLP), j'ai regroupé tous les éleveurs de mon village pour les sensibiliser aux pratiques de santé animale et à la conduite d'élevage que je pratique.

Ensemble, nous avons constitué une petite association dans laquelle j'assure les opérations de santé animale et accompagne mes voisins dans la conduite de leur élevage. Actuellement, plusieurs membres de notre association ont construit une grande porcherie commune. »

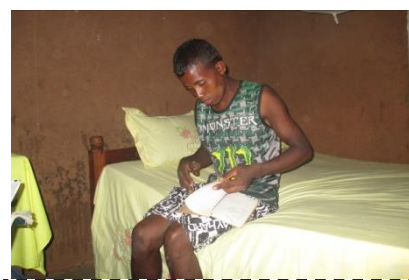


Rakotonanahary Nandrasana Heritiana **Ferlando**,

26 ans, père de 2 enfants, sortant au collège de Bezezika en juin 2011. Il a choisi comme projet la riziculture améliorée. C'est-à-dire repiquage de jeunes plants et en ligne, sarclage au moins 2 fois, apport de fertilisation, avec un rendement au moins de 4t/Ha. Au début, mes parents m'ont donné une somme de 200.000Ar comme fond de départ. Cet argent m'a permis de louer une rizière de 45ares. J'ai été doté en zébus par le collège en 2013. En plus, j'ai bénéficié d'une subvention en matériel agricole : charrue, herse, sarcluse, charrette et engrais, grâce à un partenariat entre le collège agricole de Bezezika et Fonds Régional de Développement Rural



(FRDA) du Menabe. Grâce à cela, j'arrive à cultiver une superficie de 2ha dont la grande partie est en location. La récolte de cette année m'a permis de reconstruire ma maison et de changer le toit en tôle, de louer une rizière de 0,9Ha pour les 3 prochains cycles (contre 1 cycle habituellement). Autre source de revenu : en labourant le terrain des paysans voisins (prestation), je gagne de 200.000 à 300.000Ar/cycle (soit de 60 à 90 euros/cycle). Cet argent assure les besoins journaliers de ma famille. Je fais aussi de l'élevage à cycle court (porc et volaille). Actuellement, j'ai un statut social respecté, capable d'aider mes parents, assurer la scolarisation de mes fils et mes frères/sœur, payer un bouvier. Je suis membre d'une association paysanne adhérant à une structure régionale VFTM sur l'élevage de poulet. Son futur projet est d'épargner pour acheter une rizière. Ferlando affirme : « j'ai appris beaucoup de choses au collège de Bezezika : sur les nouvelles techniques de production, la gestion d'exploitation, .... Puis la dotation m'a vraiment permis de développer mes activités ».



Ferlando montre son cahier de gestion de son exploitation au Conseiller



### Résumé de biographie et de parcours des jeunes sortants, représentant de chaque collège :

Randriamanjary **Daniel**, 26 ans, collège agricole d'Ambalavao (adresse : Bemandresy, commune rurale d'Ambia, district Ihosy, Région Ihorombe)

Fils d'un agriculteur, sorti en 2013, classé en 2<sup>ème</sup> rang dans leur promotion. Il a choisi l'élevage porc (engraissement) comme activité principale et la culture maraîchère contre saison en tant qu'activité secondaire (tomate, aubergine, oignon, pomme de terre, poivron, ...) et d'autres cultures vivrières en saison de pluie (riz, manioc). Il a reçu une dotation en cheptel porc et matériels d'élevage en 2013. Il a suivi de renforcement en leadership en 2014. Dans ce domaine, il commence à créer une association dans son village comme application de la formation. Ensuite, son OPb rejoint à une union de filière au niveau régionale il a élu comme secrétaire de l'union. En 2015, l'union régionale devient une fédération et il prend la responsabilité du vice-président. Il est aussi dans l'administration du collège (CP) et représentant du jeune sortant dans l'AG de Fekama. Il est marié l'année dernière et sa femme juste d'avoir un enfant.

**Francise**, 28 ans, collège agricole de Befandriana (adresse : Anosikely, commune rurale d'Ambatoria, District de Bealanana, Région Sofia)

Sorti en 2012, major de sa promotion. Il a choisi la riziculture améliorée comme activité et doté en zébu de trait et une charrette après un an. Il commence la riziculture dans une superficie d'un hectare et doublé actuellement. Il est parmi le bénéficiaire de renforcement en FLP en 2014 et encore non-membre d'une structure. Comme les autres jeunes d'autres activités sont développées au fil du temps comme l'élevage du volaille (40 têtes), du porc (3 têtes).

**Dera** Christian Aimé, 25 ans, collège agricole d'Ambondromisotra (adresse : Ankato, commune rurale d'Alakamisy Ambohimahazo, district Manandrina, Région Amoron'i Mania)

Première promotion du collège datant 2012, doté après 5 mois suite à la finalisation de la porcherie car il se spécialise dans l'engraissement du porc. L'effectif commence par 2 têtes et actuellement arrive à 5 têtes par cycle de production. En 2013, il est fondateur et préside une association des 12 éleveurs dans son village. Il arrive à mobiliser des partenaires techniques et financiers (CSA, FRDA, FIFATAM). En 2014, il représente les jeunes sortants dans le comité paysan du collège. Un an après, il a suivi la formation FLP et ensuite élu dans l'administration de FIFATAM. Cette année, il décide de s'installer et fonder une famille (marié en 2016).

Liste des sigles et acronymes.

---

|            |                                                                                                            |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CA         | Conseil d'Administration                                                                                   |
| CECAM      | Caisse d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel                                                              |
| Ceffel     | Conseil, Expérimentation et Formation en Fruits et Légumes                                                 |
| CEFTAR     | Centre de Formation de Techniciens animateurs Ruraux                                                       |
| CNEAP      | Conseil National de l'Enseignement Agricole Privé                                                          |
| COMIPADR   | Comité de Pilotage du Plan d'Action de Développement Rural                                                 |
| CSA        | Centre de Services Agricoles                                                                               |
| FAR        | Formation Agricole et Rurale                                                                               |
| FDA        | Fonds de Développement Agricole                                                                            |
| Fekama     | Federasionin'ny Kolejy Ara-mpamokarana eto Madagasikara ou Fédération des collèges agricoles de Madagascar |
| Fekritama  | Fédération chrétienne des paysans malgaches                                                                |
| FERT       | Formation pour l'Épanouissement et le Renouveau de la Terre                                                |
| FFTS       | Federasiona Fampivoarana ny Tantsahan'i Sofia                                                              |
| FIDA       | Fonds International de Développement Agricole                                                              |
| FIFATA     | Flkambanana FAmpandrosoana nyTantsaha ou Association pour le Progrès des Paysans                           |
| FIFATAM    | Flkambanana FAmpandrosoana ny Tantsaha Amoran 'i Mania                                                     |
| FMI        | Fonds Monétaire International                                                                              |
| FORMAPROD  | Programme de Formation Professionnelle et d'Amélioration de la Productivité Agricole                       |
| FRDA       | Fonds Régional de Développement Agricole                                                                   |
| FTM ou CPM | Firaisankinan' ny Tantsaha eto Madagasikara ou Coalition Paysanne de Madagascar                            |
| IFEAP      | Institut de Formation de l'Enseignement Agricole Privé                                                     |
| MFR        | Maisons Familiales Rurales                                                                                 |
| OP         | Organisation Paysanne (ou Organisation Professionnelle)                                                    |
| OPA        | Organisation Professionnelle Agricole                                                                      |
| OPB        | Organisation Paysanne de Base                                                                              |
| OPF        | Organisation Paysanne Faïtière (Nationale)                                                                 |
| OPR        | Organisation Paysanne Régionale                                                                            |
| OTIV       | Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola = Épargne commune pour faire du crédit (Institution de Microfinance)    |
| PROSPERER  | PROgramme de Soutien aux Pôles de micro-Entreprises Rurales et aux Économies Régionales                    |
| SNFAR      | Stratégie Nationale de Formation Agricole et Rurale                                                        |
| Réseau SOA | Syndicat des Organisations Agricoles                                                                       |
| SRA        | Système de Riziculture Améliorée                                                                           |
| SRI        | Système de Riziculture Intensive                                                                           |





## ATELIER DE RENCONTRE AVEC LES JEUNES SORTANTS DANS LE CADRE DE L'ETUDE SUR L'ECONOMIE DE LA FORMATION - - à Antsirabe le 20 Octobre 2018 –

\*\*\*\*\*

### LISTE DES 12 JEUNES SORTANTS PRESENTS

| Collège                | Nom et Prénoms                       | Âge | Région de résidence          | Année de sortie | Projet/dotation                      |
|------------------------|--------------------------------------|-----|------------------------------|-----------------|--------------------------------------|
| <b>BEZEZIKA</b>        | LOVANIRINA Nomenjanahary Louis       | 18  | MENABE (Miandrivazo)         | 2017            | Vache laitière                       |
|                        | RASOLONDRAINAINA Nurdon              | 25  | MENABE (Morondava)           | 2014            | Culture d'arachide                   |
|                        | ROGER Marjos                         | 31  | MENABE (Mahabo)              | 2009            | Riziculture+ engraissement de canard |
| <b>BEFANDRIANA</b>     | RAVOLOLONIRINA Eliance               | 22  | SOFIA                        | 2015            | Elevage porc, reproduction           |
|                        | RAHASIMANANJARA Gilbert Edith        | 31  | SOFIA                        | 2007            | Riziculture                          |
|                        | RAKOTONDRAHOVA Nomenjanahary Salomon | 26  | SOFIA                        | 2008            | Elevage canard, Engraissement        |
| <b>AMBONDROMISOTRA</b> | MANOMPISOANIRINA Fidélise            | 21  | Amoron'i Mania               | 2017            | Elevage porc, reproduction           |
|                        | DERA Christien Aimé                  | 28  | Amoron'i Mania (Manandriana) | 2012            | Elevage porc, engraissement          |
|                        | RANDRIAMARO François                 | 27  | Amoron'i Mania               | 2015            | Elevage porc, engraissement          |
| <b>AMBALAVAO</b>       | RAZAFIMAHARO Miharson                | 24  | ANOSY (Isoanala)             | 2011            | Riziculture                          |
|                        | RANDRIAMANANTENA J. Raymon           | 23  | Haute Matsiatra              | 2016            | Elevage porc, engraissement          |
|                        | RANDRIAMANJARY Daniel                | 29  | Ihorombe (Ihosy)             | 2013            | Elevage porc, engraissement          |

### Glossaire définissant quelques termes utilisés dans l'étude.

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amortissement                                   | Opération comptable permettant de répartir sur plusieurs années (ou exercices comptables, souvent la durée d'usage du bien concerné) le coût d'acquisition d'une immobilisation (au sens comptable - exemple : une voiture, un ordinateur, un logiciel). Cela permet d'éviter que ce coût ne soit pas affecté à une seule année alors que le bien va être utilisé plusieurs années.                                                                                     |
| Coût de la formation-insertion                  | Correspond à l'ensemble des charges supportées pour assurer la formation-insertion des élèves bénéficiaires.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Coût unitaire                                   | C'est le coût global ramené à l'unité produite : ici le coût par jeune formé, inséré, doté.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Charges composant le coût                       | Cela correspond au total de dépenses réelles (décaissements pour achats) réalisées d'une part tout au long d'un exercice (année comptable) et d'autre part à des charges calculées (exemple : amortissement) correspondant à l'affectation à un exercice comptable de la quote-part d'usage (d'usure) d'un bien.                                                                                                                                                        |
| Décaissement (dépenses réelles)                 | Règlement d'un achat en espèces, chèque ou virement.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Produit                                         | Correspond à l'encaissement d'une somme d'argent lors de la vente d'un bien (exemple : vente de provende) ou d'un service (exemple : vaccination des cheptels par les vaccinateurs). Les produits stockés destinés à la vente entrent aussi dans la rubrique des produits.                                                                                                                                                                                              |
| Marge brute                                     | C'est la différence entre le montant de la vente (Hors taxes) d'une catégorie de produit et le montant des coûts des consommations intermédiaires nécessaires à sa production (exemple : pour un lot de poulet, l'achat de poussins et de provende).<br>En fait, c'est cette notion proche de celle de la valeur ajoutée qui a été retenue dans l'étude pour calculer le montant de la richesse créée par l'insertion des jeunes sortants.                              |
| Valeur ajoutée                                  | Elle est définie par la différence entre le chiffre d'affaires (total des ventes) et la valeur des biens consommés pour la production. La valeur ajoutée est la richesse créée par une entreprise ou un agent économique au cours d'une période donnée (un exercice comptable). La somme des valeurs ajoutées d'un pays est l'indicateur de la richesse créée exprimée par le PIB.                                                                                      |
| Bénéfices au sens de l'économie de la formation | Cette notion recouvre les principaux avantages économiques générés par l'investissement dans la formation (ici la formation-insertion des jeunes). On la mesure à partir des richesses nouvelles créées : la somme des marges brutes générées par les jeunes dans le cas de notre étude. On peut aussi mesurer des richesses non-économiques (exemple : diffusion de nouvelles techniques auprès des familles), dans ce cas on les identifie par une étude qualitative. |

**Liste des personnes ayant participé à l'étude.**

Anne PANEL, directrice de Fert

Nadège KIPPEURT, conseillère technique Fert à Madagascar

Joseph POUZOUILLIC, chargé de projets Fert

Misaina RANDRIAMAMPIANINA, coordonnateur de Fekama

Erick Philippe ANDRIAMIHAJARIVO, coordonnateur-adjoint de Fekama

Princy RAVELONANOSY, ingénieur agronome Antsirabe

Jean-René SOLONDRAZANA, Président de Fekama

Amandine SCHLUR, chargée de projet Fert

Xavier LEMONDE, directeur de l'Ifocap

Éric Moignier, consultant en systèmes d'information

**Dates de mission.**

Dates du déroulement de l'étude : du 10 septembre 2018 au 31 janvier 2019.

Dates des missions à Madagascar :

1<sup>ère</sup> mission : du 12 au 24 octobre 2018

2<sup>ème</sup> mission : du 16 au 25 novembre 2018.

Date de rédaction du document :

25 janvier 2019.