

En partenariat
avec



FMFP

Fonds Malgache de Formation Professionnelle
Iahiny Fomatsiam-bola Malagasy ho Fampifanana ny mPiasa

Multisectoriel



www.fmfp.mg

Trame de l'appel à Projets Interentreprises Sectoriel – 18

Multisectoriel

1. Contexte de l'appel à projets

Le Multisectoriel regroupe l'ensemble des activités socioéconomiques non intégrées dans les secteurs prioritaires¹. Il ne concentre pas moins de 57% des entreprises formelles dans le pays² avec une prépondérance des activités de services (16%) et de commerce (20%). Le Multisectoriel comprend aussi les activités sociales comme la santé et l'éducation qui regroupent 20% des établissements et les autres industries le reste. Selon la Banque Mondiale, les activités de services qui constituent principalement ce secteur 6 contribuent à presque 60% du PIB et emploient 16.4% de la population active avec une croissance annuelle de 4,8%.

En 2024, le secteur économique de Madagascar présente une répartition significative des activités de services et du commerce, tout comme des domaines sociaux à l'instar de la santé et l'enseignement.

Environ 60 % du PIB de Madagascar provient des services, mettant en exergue leur rôle vital dans l'économie du pays. En ce qui concerne le secteur commercial, il représente environ 20 % des entreprises formelles du pays et joue un rôle crucial dans la distribution et la consommation de biens.

Environ 20% des établissements se concentrent sur les services sociaux, qui incluent la santé et l'éducation. Ces domaines sont cruciaux pour le progrès humain et économique de Madagascar. Finalement, les autres industries, incluant l'agriculture et le domaine de la fabrication forment le reste de l'économie.

Dans le but de développer les compétences des travailleurs et des populations en demande d'insertion dans le multisectoriel, et afin de répondre aux besoins des entreprises regroupées dans les sous-secteurs ci-dessus identifiés, un appel à projets sectoriels de formation est lancé pour cette année 2025. Il consiste également à soutenir les activités économiques des entreprises pour développer de nouveaux marchés et assurer une croissance durable.

1.1 Les sous-secteurs financiers et Assurances

Le secteur financier de Madagascar montre des signes d'amélioration ces dernières années.

.. Le lancement officiel de la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière (SNIM) 2024-2028³ en Décembre 2024, vise à renforcer cette tendance en facilitant l'accès et l'utilisation des services financiers par tous les segments de la population les plus vulnérables, notamment les femmes, les jeunes ainsi que les Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME).

Il est également important de souligner que cette stratégie vise, d'ici 2028, à ce que plus de 50% des adultes et 25% des MPME à Madagascar utilisent des services financiers formels. Pour atteindre cet objectif, cette stratégie repose sur quatre axes stratégiques : l'éducation financière et la protection des consommateurs, l'amélioration de l'accès et de l'utilisation des services financiers adaptés, l'innovation par les services financiers numériques ainsi que le renforcement de l'environnement institutionnel, juridique et réglementaire.

En effet, le secteur financier maintient une certaine stabilité et l'accès des ménages et des entreprises aux services financiers formels s'est amélioré grâce à une diversification des produits, une plus forte concurrence dans le secteur bancaire, une utilisation plus poussée de la technologie et un meilleur niveau d'éducation financière. Cette stabilité du secteur sera garantie par un cadre de régulation et de supervision plus fort mis en œuvre par un organe de

¹ THA, THR, TIC, BTP-RS, et DR

² Source : base de données du FMFP

³ <http://www.mada.inclusionfin.mg/communiquede-presse/>

³ <http://www.tresorpublic.mg/?p=38230>

supervision dont les capacités se seront continuellement renforcées au fil du temps. La modernisation des infrastructures du secteur financier, rehaussée par la mise en œuvre de mesures visant à renforcer la concurrence dans le secteur bancaire et dans l'offre de produits et de services financiers, aura permis de réduire le coût d'accès aux prêts en particulier pour le micro, petites et moyennes entreprises mais nécessite également une remise à niveau des compétences techniques pour la bonne maîtrise des outils, matériels ainsi que la gestion de ces infrastructures. Le secteur de la microfinance a continué à jouer un rôle important, notamment en matière de services aux segments les moins bien servis de la population et de mobilisation de l'épargne. Face à cette situation pleinement de potentiel de développement, le secteur fait face à des défis de l'inclusion financière limitée, la prédominance de l'économie informelle et la faiblesse des infrastructures financières. Le manque d'accès est souvent lié au manque de culture risque et aux éléments de compétences nécessaires dans les activités de gestion et entrepreneuriales. Les défauts et gaps de compétences au niveau des institutions financières relèvent généralement des métiers spécialisés de la banque et des compétences transversales utiles à l'employabilité. En effet, à Madagascar, il n'y a pas assez de formations sur mesure adaptées à la demande spécifique d'une banque ou d'une institution de microfinance.

D'ailleurs, le secteur microfinance évolue rapidement, notamment avec les avancées technologiques. Il est crucial pour le secteur que les professionnels se forment continuellement notamment sur les nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité des services du secteur, la gestion des risques financiers avec la capacité à évaluer et gérer les risques financiers, la planification stratégique, le service client, l'éducation financière et la conformité et réglementation. Les institutions de microfinance (IMF) sont régulées par la Commission de Supervision Bancaire et Financière. Elles fournissent des prêts, des services d'épargne et des assurances à des populations souvent exclues des systèmes financiers traditionnels. Les risques de non remboursement des prêts sont énormes. Les compétences nécessaires à la prévention ou à la gestion des risques financiers deviennent ainsi cruciales pour les institutions afin de garantir la pérennité de leurs activités

Quant aux secteurs de l'assurance et des pensions ainsi que les marchés de capitaux, ils auront acquis un rôle plus prééminent en répondant aux besoins de financement à long terme du pays.

Le secteur assurance, qui représente moins de 1% du PIB, est un sous-secteur en perpétuel développement afin qu'il puisse représenter des activités de services à forte valeur ajoutée à l'économie. En effet, les services banques et assurances ont créé environ 1 298 nouveaux emplois salariés, déclarés à la CNAPS (nombre cumulé de janvier à mars 2019). Un tel rythme de création d'emplois mais aussi le taux de rotation assez important (15%) que connaît le secteur entraîne des besoins importants de formation et de développement des compétences professionnelles des salariés au sein des entreprises du sous-secteur.

En 2024, le secteur de l'assurance à Madagascar représente environ 1,5% du Produit Intérieur Brut (PIB)⁴. Ce chiffre indique une croissance modeste du secteur, qui reste encore relativement faible par rapport à d'autres pays de la région. La pénétration de l'assurance est limitée, avec une majorité de la population n'ayant pas accès à des produits d'assurance formels.

La combinaison de la formation professionnelle et des initiatives d'assurance est essentielle pour soutenir le développement économique de Madagascar. En formant des professionnels compétents dans le domaine de l'assurance et en améliorant l'accès aux services d'assurance, le pays peut mieux faire face aux défis économiques et sociaux. Les efforts continus pour

⁴ Rapport économique 2024 de la SECO

renforcer le système de santé via des assurances adaptées sont également prometteurs pour l'avenir du secteur.

L'insuffisance de formation dans le secteur de l'assurance à Madagascar a des répercussions importantes sur les employeurs, impactant leur capacité à fonctionner efficacement, à maintenir une main-d'œuvre stable et qualifiée, et à rester compétitifs sur le marché. Il serait également bénéfique de mettre en place des programmes de formation continue pour les professionnels déjà en poste afin qu'ils puissent actualiser leurs compétences face aux évolutions du marché. En adoptant ces différentes stratégies, Madagascar pourrait significativement améliorer l'accès à la formation dans le secteur de l'assurance, contribuant ainsi à créer une main-d'œuvre qualifiée et dynamique.

Les banques sont en plein développement du mobile banking à travers tout le pays mobilisant à cet effet des compétences particulières et des métiers émergents dans le domaine.

D'ailleurs, le présent appel à projets vise à appuyer ces initiatives et à renforcer le développement du secteur financier dans tout le pays. On note dans le secteur une insuffisance de la formation académique préparant les jeunes aux emplois qui évoluent très vite avec les évolutions technologiques et infrastructures modernes. Les institutions de microfinance ambitionnent d'élargir leurs activités à l'octroi de crédit à l'instar des banques, ce qui a comme conséquence l'apparition de tensions sur le marché. Il est donc important que les compétences des salariés des banques et de la microfinance soient consolidées. Les institutions de microfinance visent à améliorer le taux de pénétration du secteur dans les zones rurales afin de rendre disponibles toutes leurs offres financières à de petits producteurs et ménages ruraux. Les compétences y relatives devraient faire l'objet d'une promotion et d'un développement particulier. Enfin, un des enjeux primordiaux du secteur est aussi la digitalisation et la dématérialisation des méthodes de travail et des procédures ainsi que la lutte contre les malversations financières.

1.2 Les sous-secteurs du transport, de la logistique et de la concession automobile

À Madagascar, comme dans de nombreux pays africains, le secteur de la logistique connaît une croissance soutenue. Cette dynamique est principalement le résultat de l'ouverture commerciale du pays à l'international, de l'essor de nouvelles filières telles que l'e-commerce, ainsi que de la volonté des acteurs industriels de mieux organiser leurs opérations. Toutefois, ce secteur fait face à des défis importants.

Les difficultés logistiques à Madagascar découlent en grande partie de son caractère insulaire et de la vétusté de ses infrastructures. Le commerce extérieur du pays dépend principalement du port de Toamasina, qui nécessite une extension et une modernisation. Les liaisons domestiques se font essentiellement par un réseau routier limité. Les infrastructures portuaires, insuffisantes pour connecter directement le pays aux grandes lignes maritimes internationales, contraignent le fret exporté à transiter par des navires de petite taille jusqu'à Port-Louis ou Saint-Denis de La Réunion. Là, il est ensuite transbordé sur des navires des lignes internationales, ce qui allonge les délais de transport et augmente les coûts.

Trois grands armateurs dominent le marché du transport maritime, représentant 92 % du volume : Maersk, avec une part de plus de 40 %, suivi de MSC (36 %) et CMA-CGM (16 %). D'autres compagnies détiennent des parts plus modestes : PIL (5,5 %), Hapag-Lloyd (0,45 %) et UAFL (moins de 0,40 %)⁵.

⁵ Rapport de la Direction générale du Trésor français en date du 02 juin 2021

En ce qui concerne le réseau terrestre, il est structuré autour de corridors économiques reliant Antananarivo aux principales villes. Cependant, le maillage reste incomplet, bien qu'il transporte plus de 90 % du fret en provenance ou à destination du port de Toamasina (6,6 millions de tonnes par an). De plus, la qualité des routes nationales se dégrade, ce qui empêche les camions de plus de 15 tonnes de circuler sur une grande partie de ces axes. Selon l'indice de compétitivité globale du Forum économique mondial, la performance logistique de Madagascar est de 2,39 sur 6, en baisse par rapport à 2,72 en 2012.

Quant au cabotage, il représente seulement 12 % des flux totaux (1,6 million de tonnes par an), tandis que le fret ferroviaire repose actuellement sur un réseau limité, avec 96 000 tonnes transportées par rail chaque année (environ 1 % du fret maritime). Le transport ferroviaire, bien que moins cher que le transport routier sur l'île (le coût par tonne-kilomètre étant inférieur de 40 %), reste sous-exploité. Par ailleurs, la logistique aérienne reste faible (16 250 millions de tonnes-kilomètres) et se concentre principalement sur les échanges intra-nationaux. Les exportateurs recourent peu à cette option, qui reste plus coûteuse et restreinte ; seules certaines ressources comme la vanille justifient son utilisation⁶

La Banque mondiale a noté que l'insuffisance de personnel expérimenté et qualifié est l'une des principales causes des problèmes rencontrés dans le secteur des transports. En effet, le manque de formation continue et d'accès à des programmes adaptés contribue à une main-d'œuvre peu préparée pour faire face aux exigences croissantes du secteur. En parallèle, les investissements dans la modernisation des infrastructures routières, qui nécessitent une main-d'œuvre qualifiée pour leur conception et leur entretien, soulignent encore davantage cette nécessité. Les statistiques sur l'accès à la formation montrent également que seuls 36% des ouvriers bénéficient d'une formation continue, par rapport à 60% des cadres et professions intermédiaires. Cette disparité indique un besoin crucial d'élargir l'accès à la formation pour tous les niveaux de qualification dans le secteur des transports. En investissant dans la formation des employés et en développant des programmes adaptés aux réalités du marché, Madagascar peut non seulement améliorer la qualité de ses services de transport, mais aussi renforcer son économie en créant des emplois durables et en augmentant la compétitivité du pays sur le plan international.

Le secteur de la concession automobile à Madagascar est en pleine évolution, comme en témoigne la récente 14^e édition du Salon de l'Auto, organisée par le Groupement des concessionnaires automobiles de Madagascar (GCAM) du 10 au 13 octobre 2024 au CCI Ivato. Cet événement, placé sous le thème « Mobilité et Durabilité », a mis en avant les véhicules électriques, soulignant l'intérêt croissant pour des solutions de mobilité respectueuses de l'environnement. Les concessionnaires ont noté un intérêt accru pour ces véhicules, qui représentent une part de marché en expansion, notamment en raison de la hausse des prix du carburant. Pour accompagner cette dynamique, il est essentiel d'investir dans la formation des employés dans le secteur. La montée en popularité des véhicules électriques nécessite que les techniciens et mécaniciens soient formés aux spécificités techniques de ces nouveaux modèles, y compris leur entretien et leur réparation. De plus, les formations devraient inclure des modules sur les pratiques durables dans le secteur automobile, afin que les employés comprennent l'importance de réduire l'impact environnemental de leurs activités. Il est également crucial que les équipes commerciales soient formées aux techniques de vente modernes et aux stratégies marketing adaptées aux nouvelles tendances du marché. Alors que la clientèle devient de plus en plus exigeante, former les employés à offrir un service client exceptionnel est essentiel pour fidéliser cette clientèle. Cela inclut des compétences en gestion des réclamations et un suivi efficace après-vente.

⁶ Source: L'Express Madagascar - Logistique et transport du 13 Avril 2024

Le secteur de la concession automobile à Madagascar se développe rapidement avec un accent particulier sur les véhicules électriques et durables, il est impératif d'accompagner cette évolution par une formation adéquate des professionnels. Cela permettra non seulement d'améliorer les compétences techniques et commerciales, mais aussi d'assurer une transition efficace vers un avenir automobile plus durable.

De ce fait, les exigences de normes et le respect de la réglementation dans le transport ont toujours été une condition difficile à mettre en œuvre pour les prestataires bien qu'elles soient documentées dans les cahiers des charges des institutions de réglementation (ATT, etc.). La présence de plus en plus de voitures électriques et hybrides sur le marché de l'automobile malgache nécessite plus de maîtrise technique des professionnels du secteur et constitue ainsi un argument de vente efficace pour les concessionnaires.

1.3 Le sous-secteur de l'Éducation,

Selon l'UNICEF⁷, le secteur de l'éducation a dû faire face à de multiples difficultés, notamment en raison des dysfonctionnements provoqués par la pandémie de maladie coronavirus (COVID-19) et des dommages causés par les catastrophes naturelles répétées. La rétention représente un défi permanent dans le primaire et le secondaire. En termes plus directs, Madagascar vit une crise de l'apprentissage. Une grande partie des enfants ne savent pas bien lire et sont incapables de faire des exercices de mathématiques de base quand ils atteignent leur quatrième année de scolarisation formelle. Moins de 20 % des enseignants sont suffisamment qualifiés, et nombre d'entre eux sont recrutés au sein de la communauté et rémunérés par celle-ci. L'éducation est une priorité affichée du Gouvernement, comme en témoigne une série d'engagements pris lors du sommet sur la transformation de l'éducation en 2022, renforcés par la loi sur l'orientation générale de l'éducation (2023) qui rend l'école obligatoire de la maternelle jusqu'au terme du premier cycle de l'enseignement secondaire.

La Banque mondiale soutient également des projets et finance des rapports de recherche dans le but de promouvoir l'amélioration des systèmes éducatifs à l'échelle mondiale, comme le souligne son rapport annuel 2024. Ainsi, l'éducation constitue un enjeu majeur pour le développement des pays⁸

Ces constats mettent en évidence l'importance de renforcer les capacités et les compétences des enseignants ainsi que du personnel des établissements d'enseignements. Cette démarche est essentielle pour garantir que l'éducation demeure un levier majeur du développement socio-économique à Madagascar en permettant aux acteurs du secteur éducatif de répondre efficacement aux défis actuels et futurs.

Par ailleurs, les opérateurs travaillant dans le monde de la formation professionnelle, les conseils et l'accompagnement se voient obligés de rehausser la qualité de leurs ressources humaines et niveau d'expertise pour appuyer la mission du FMFP et pour répondre positivement aux besoins des entreprises cotisantes qui deviennent de plus en plus élevés et précis.

En résumé, le système éducatif à Madagascar en 2024 fait face à une crise profonde caractérisée par un faible taux de scolarisation et une qualité d'apprentissage insuffisante. Les efforts doivent se concentrer sur la formation des enseignants, l'amélioration des infrastructures scolaires et la mise en œuvre efficace des réformes législatives pour garantir un accès équitable à une éducation de qualité pour tous les enfants malgaches.

⁷ Source: Rapport de l'UNICEF 2024

⁸ Source: Rapport de la Banque mondiale 2024

1.4 Le sous-secteur de la Santé

En 2024, la situation de la santé à Madagascar est marquée par des défis importants liés aux infrastructures, aux maladies endémiques et aux impacts des catastrophes naturelles. Le gouvernement malgache s'engage à atteindre la couverture sanitaire universelle, mais seulement 45 % de la population a accès à des services de santé de base. La mise en œuvre de programmes de planification familiale et d'amélioration des soins maternels et infantiles est une priorité.

Selon l'UNICEF, Madagascar figure parmi les pays nécessitant le plus d'efforts en termes de couverture de santé afin d'améliorer le système de santé regroupant « toutes les organisations, personnes, ressources et actions dans l'intention première est de promouvoir, restaurer ou maintenir la santé ». Les ressources humaines constituent ainsi un pilier déterminant et majeur de la performance du système de santé car elles influent à la fois sur l'effectivité de l'offre de service et sur la qualité des soins de santé. L'insuffisance quantitative et qualitative en professionnels de santé par rapport aux besoins du secteur santé, ainsi que la faiblesse de la gestion des ressources humaines, nécessitent le renforcement des capacités des acteurs à tous les niveaux du système de santé.

Madagascar continue de faire face à des épidémies de maladies infectieuses, notamment le paludisme, qui reste une menace significative, surtout dans le sud du pays. Environ 50 % des cas de paludisme enregistrés proviennent de la région Anosy. Par ailleurs, une épidémie de choléra a été signalée dans les pays voisins, suscitant des inquiétudes quant à une éventuelle propagation à Madagascar. En février 2024, le pays a enregistré un taux de létalité de 4,5 % pour les cas confirmés de choléra.

La malnutrition aiguë touche environ 12,4 %⁹ des enfants dans certaines régions, exacerbée par les effets des cyclones et les crises alimentaires.

Les cyclones et les inondations ont eu un impact dévastateur sur le système de santé. En 2024, le cyclone Gamane a causé d'importants dégâts dans plusieurs régions, entraînant des pertes humaines et affectant l'accès aux soins. Ces événements ont également favorisé la prolifération de maladies telles que les infections respiratoires aigües et les diarrhées.

Ainsi, le manque de formation est un problème critique dans le secteur de la santé malgache. Moins de 20 % des enseignants en santé sont suffisamment qualifiés, et une grande partie des professionnels, tels que les infirmiers et les sages-femmes, n'a pas reçu une formation de qualité. De plus, le système national de recherche pour la santé souffre d'un manque d'accès à la formation et à la rétention des chercheurs, ce qui nuit au développement du secteur.

En résumé, le secteur de la santé à Madagascar en 2024 est confronté à des défis considérables liés à l'accès aux soins et au manque de formation des acteurs. Pour améliorer cette situation, il est crucial d'investir dans la formation des professionnels et d'améliorer les infrastructures sanitaires afin d'assurer un accès équitable à des soins de qualité pour toute la population.

1.5 Autres : Commerce et Industrie de transformation

Enfin, les autres métiers ou professions qui ne relèvent pas des 4 premiers sous-secteurs sont regroupés dans ce dernier panier. On va citer spécifiquement le commerce et l'industrie qui emploient un nombre très important de personnes et qui ne composent pas moins de la moitié des PME formelles.

⁹ Bulletin Cluster Santé N°01-2024

1.5.1. Le sous-secteur du Commerce

Le commerce extérieur représente 60% du PIB de Madagascar, un pays qui collecte une grande partie de ses revenus sous forme de droits de douane, taxes à l'importation et TVA sur les importations. Madagascar est la 132e économie exportatrice au monde et le 136e importateur¹⁰. Le pays exporte principalement de la vanille (21,7%), du nickel brut (16,8%), des vêtements (4,4%), des mattes de cobalt (3,8%) et des crustacés (3,8%). Ses principales importations sont les huiles de pétrole (14,3%), les véhicules automobiles (4%), le riz (3,3%), les médicaments (2,9%) et la farine de blé (1,8%)¹¹. L'importance des transactions commerciales avec des pays tiers démontre l'intérêt des métiers et compétences relatifs au transit, la douane, les connaissances sur les taxes, la manutention, en lien avec les conditions logistiques. Quant au commerce intérieur qui s'est largement développé ces dernières années (avec une croissance d'environ 5% par an¹²), il existe de nombreuses petites entreprises qui exercent des activités de spéculation et de redistribution en détail ou en gros des produits importés ou nationaux locaux. Ces dernières emploient largement dans le domaine de la gestion, de la comptabilité et de la fiscalité.

En dépit des nombreuses initiatives lancées en 2024 pour renforcer la formation des acteurs du secteur commerce à Madagascar, l'accès à une formation de qualité reste un défi majeur. Un investissement soutenu dans l'éducation et la formation professionnelle est crucial pour renforcer la compétitivité sur le marché international et stimuler la croissance économique du pays. Toutefois, une part importante des travailleurs et des professionnels de ce secteur n'a pas accès à des programmes de formation structurés, ce qui limite leurs capacités à formaliser leurs activités, à améliorer leurs pratiques commerciales et à assurer un développement durable de leurs entreprises.

Investir dans des formations professionnelles ciblées pour le secteur du commerce est donc crucial. Ces formations permettraient de répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs et travailleurs, en leur fournissant des compétences techniques et managériales adaptées aux réalités locales. Elles contribueraient également à promouvoir l'intégration progressive du secteur informel dans l'économie formelle, tout en renforçant la compétitivité et la résilience de l'ensemble du secteur. Une telle démarche est indispensable pour transformer le commerce en un moteur clé du développement économique inclusif à Madagascar.

1.5.2. Le sous-secteur de l'Industrie

Le secteur industriel contribue à 17,2% du PIB et emploie 9% de la population active¹³. Elle est dominée par l'exploitation minière (pierres précieuses dont rubis, saphirs, émeraudes, etc.), le textile et l'agro-industrie. Les autres secteurs d'activité comprennent la fabrication de savon, la verrerie, le ciment, l'assemblage automobile, le papier et le pétrole. L'industrie de transformation n'a jamais été autant mise à l'épreuve que maintenant puisque les producteurs nationaux ont été très sollicités pendant la période de fermeture du transport à l'international. C'est une opportunité unique pour les opérateurs d'exploiter les matières premières du pays même si ces dernières restent insuffisantes. Une évolution du mode de production est aussi attendue, notamment via, une industrialisation de l'artisanat.

Malgré ces efforts, plusieurs défis demeurent. Le manque d'infrastructures adéquates et l'insuffisance de ressources financières limitent l'accès à une formation de qualité. De plus, il existe un besoin urgent d'adapter les programmes de formation aux évolutions technologiques rapides et aux exigences spécifiques du marché local.

¹⁰ Síteweb de IBL logistics, article sorti en date du 7 décembre 2021

¹¹ Source : SPAT ou Société Portuaire Autonome de Toamasina

¹² Idem

¹³ Source : EDBM

La formation des acteurs du secteur industriel à Madagascar en 2024 est marquée par des initiatives prometteuses mais aussi par des défis significatifs. Pour maximiser l'impact de ces formations, il est crucial d'investir dans le développement des infrastructures éducatives et d'assurer une adéquation entre les compétences acquises et les besoins du marché. Cela permettra non seulement d'améliorer la compétitivité du secteur industriel malgache mais aussi de contribuer au développement économique global du pays.

❖ L'étude diagnostic du FMFP

Une étude a été commanditée par le FMFP fin 2022 afin de déterminer avec précision la situation de ce secteur spécifique et les priorités qui en découlent en termes de compétences. L'appellation secteur « Autres » peut paraître abusive puisque la représentation sectorielle y est marginale à moins de 1% ; sinon 53% des entreprises identifiées restent dans des secteurs non identifiés. Malgré la grande dispersion qui les caractérise, les données collectées sont ici restituées à titre indicatif.

Cette étude montre que la proportion du secteur qualifié « Autres » dans le présent appel à projets est de 60% à Antananarivo¹⁴. Les entreprises ont une ancienneté moyenne de 21 ans et trois entreprises sur quatre sont formelles dans le secteur « autre ». Même si l'effectif moyen des salariés est de 26, les entreprises sont plutôt de petite taille et affiche moins de 19 employés (76%). La disparité entre hommes et femmes est beaucoup plus marquée que la moyenne nationale (à 67/33 contre 58/42). La répartition par âge des salariés suit une courbe normale autour de la moyenne des 30-40 ans.

Les catégories socioprofessionnelles sont composées à 62% d'exécutants, 21% de techniciens et 17% de cadres. Le secteur est à dominance masculine avec 55% des cadres, 60% des techniciens et 72% des exécutants respectivement. Les entreprises enquêtées pensent rester dans leur secteur d'activité à 73% pour ce secteur. Une augmentation d'investissement est envisagée par bon nombre d'entreprises du secteur (14,4%). La possibilité de se diversifier est envisagée (8%). 3% pensent manquer de visibilité pour se prononcer tandis que 2% se préparent à quitter le secteur.

L'étude a identifié des pistes de compétences et de formation communes à prioriser dans ce secteur dans le point 3.

2. Objectif général de l'appel à projets Multisectoriel

Cet appel à projets a pour objectif de soutenir activement les acteurs économiques et les entreprises à Madagascar dans leurs activités, tout en favorisant l'innovation et le renforcement des capacités dans les systèmes de production des sous-secteurs ciblés. Il répond à la nécessité de combler les lacunes en matière de formation professionnelle, en dotant les travailleurs et entrepreneurs des compétences requises pour faire face aux exigences croissantes de compétitivité et durabilité.

Les 05 sous-secteurs qui composent le multisectoriel concernés par le présent appel sont :

- Les Services financiers et Assurances (Finances, banques, micro finances, assurances, comptabilité et mobile Banking)
- L'Éducation (enseignement et formation),
- La Santé (Centre de santé, hôpitaux, laboratoire, cabinet de soin et de bien-être)
- Le Transport et logistique (personnes, de marchandise, terrestre, maritime, ferroviaire, aérien et activités connexes, concessionnaires automobiles)
- Autres (commerce et distribution, industrie de transformation...)

¹⁴ 60 % des entreprises appartiennent au secteur « Autres » dans la région de Tananarive

3. Les Orientations prioritaires

Pour cet appel à projets, les orientations prioritaires dans le cadre de développement des compétences dans le Multisectoriel sont conditionnées par les critères ci-après :

- La réponse du projet par rapport aux objectifs sectoriels
- Le territoire dans lequel est mis en œuvre le projet,
- Les effets et impacts visés pour endiguer les problèmes structurels du secteur
- Les sous-secteurs et filières concernés par cet appel à projets
- Les métiers ciblés appartenant aux sous-secteurs et filières suscités pour détendre le marché du travail et anticiper les besoins à venir,
- Les qualifications et compétences ciblées pour répondre aux besoins urgents ou à venir des entreprises
- La typologie des bénéficiaires ciblés
- Et les dispositifs de formation préconisés pour peser sur l'efficacité des réponses aux problèmes de compétences dans le secteur.

i. Les objectifs sectoriels pour l'appel à projets

Des mesures prioritaires sont à prendre pour soutenir les nouvelles orientations ou innovations dans les sous-secteurs ciblés, cet appel ambitionne de :

- Renforcer les compétences de base liées au cœur de métier dans les sous-secteurs ciblés
- Constituer des viviers de qualifications sur des métiers en tension dans la santé, l'éducation, des finances et assurances, du transport et logistique, ainsi que du commerce et de l'industrie ;
- Comblent les gaps de compétences des travailleurs des sous-secteurs portant sur les filières, et métiers ciblés dans l'appel à projets
- Renforcer une masse critique de travailleurs des sous-secteurs sur des compétences numériques utiles
- Stimuler la croissance économique, améliorer la qualité des services et produits locaux et encourager l'intégration des pratiques durables et inclusives.

ii. Les zones prioritaires

Les projets se situant dans les régions, villes ou zones citées pour certains sous-secteurs constituent un avantage comparatif important dans l'évaluation.

- Les Services financiers et Assurances
 - Les principales villes du pays (chef-lieu de région, district, etc.)
 - Les zones et communes rurales abritant des institutions de microfinance
- L'Education
 - Toutes les régions comprenant les communes urbaines et rurales
- La Santé
 - Toutes les régions comprenant les communes urbaines et rurales
- Le Transport et logistique
 - L'ensemble du territoire comprenant essentiellement des centres urbains ainsi que spécifiquement dans les territoires où il y a des ports et aéroports
- Commerce et distribution, industrie de transformation
 - Les principales villes du pays (chef-lieu de région, district, etc.)
 - Les villes industrielles dont Tananarive (et alentours), Tamatave, Antsirabe, Fort Dauphin, Diégo et Tuléar

iii. Les Effets et impacts visés

Les effets et impacts visés par cet appel à projet entendent contribuer à la résolution des problèmes structurels qui touchent l'ensemble du multisectoriel. En d'autres termes, le projet à travers le renforcement du capital humain doit apporter des réponses indirectes, des effets immédiats ou des impacts sur des acteurs ou dispositifs structurels¹⁵ au niveau national, régional ou local.

A ce titre la contribution du projet pourra toucher :

- Dans l'éducation, les réformes structurantes de l'enseignement fondamental, la formation professionnelle et l'enseignement supérieur
- Dans la santé,
 - Le renforcement des capacités organisationnelle et technique des services médicaux interentreprises à fournir des produits et des services de qualité pour la population
 - La Préservation de la santé des travailleurs du secteur privé à travers des services médicaux efficaces et de qualité ;
 - Le Renforcement de la contribution des établissements privés à la couverture de santé universelle en soutien aux dispositifs de la santé publique sur tout le territoire ;
 - L'Institution d'un développement continu et durable des compétences des prestataires de soin de santé privés afin de faire face aux défis sanitaires (accès à la formation)
- Dans les finances et assurances, la réponse aux exigences réglementaires, techniques et commerciales dans le sous-secteur est satisfaite à travers la montée en compétence des ressources humaines
- Dans le transport, la transition efficace vers un avenir automobile et portuaire plus durable
- Dans le commerce et distribution et l'industrie de transformation, l'amélioration du niveau de compétitivité des entreprises

iv. En termes de métiers/qualifications et compétences ciblées

Les qualifications et les compétences techniques ciblées appartenant au cœur de métier du secteur doivent représenter au moins 70% du volume horaire de la demande, tandis que les **compétences softs ou transverses** développant l'employabilité et le bien être des salariés au travail représentant au plus 30% du volume horaire de la formation (les compétences en développement personnel des salariés, les compétences en relation humaine, l'efficacité au travail, les compétences permettant le respect de la conformité sociale (paix sociale au travail, etc.).

1. Pour les compétences communes à la majorité des entreprises du secteur (entrant dans le cadre des 30% en compétences soft ou transverses)

- Informatique bureautique
- Code de travail, administration et législation
- Communication interpersonnelle
- Comptabilité, finance et audits
- Développement d'entreprises
- Gestion, Management et leadership
- Informatique logiciel technique
- Développement personnel
- Langues

¹⁵ Ils font référence aux conditions et institutions politiques, économiques, sociales et environnementales qui augmentent ou diminuent la probabilité du développement du secteur

- Informatique logiciel technique
- Transformation numérique des entreprises
- Business intelligence
- Analyse des données
- Logistiques et approvisionnement durable
- Marketing, vente et commerce
- Community manager
- Gestion environnementale, EIE, Changement climatique, Énergie renouvelable
- Gestion de stock et d'équipements
- La gestion des Ressources humaines et la gestion des talents
- Les Aspects réglementaires du lieu de travail (comptabilité-commerce-informatique-langue)
- Les Techniques de vente, marketing et Design Thinking. Qualité de services / techniques d'accueil / gestion client, techniques de négociation
- L'économie circulaire et gestion durable
- Responsabilité sociale des entreprises
- La fiscalité et les règles administratives
- L'administration (comptabilité, management, gestion des ressources humaines, etc.)

Les compétences listées ci-dessus, transversales ou liées aux métiers support ou d'encadrement du secteur ne pourront pas représenter plus de 30% de la demande en volume horaire.

2. *Sous-secteur Education*

En termes de sous-secteurs ou filières visés,

- L'enseignement fondamental privé et secondaire privé
- L'enseignement technique et professionnel privé
- La formation professionnelle continue privée
- L'enseignement supérieur privé

En termes de métiers, l'appel amènera à cibler,

- Les métiers de l'enseignement des établissements de formation
- Les métiers administratif et financier des établissements de formation
- Les métiers de chercheurs et experts en formation
- Les métiers dans l'appui pédagogique, logistique et administratif

En termes de qualifications et de compétences (cœur de métier ou compétence technique du secteur), le sous-secteur visera à combler les gaps sur :

- L'Approche par les compétences (APC)
- L'Ingénierie de formation et pédagogique (formation des formateurs et responsable pédagogique)
- L'Éducation numérique (informatique bureautique, logiciels, e-learning, etc.)
- Les Langues d'enseignement (français, anglais, etc.) surtout en milieu rural
- La Psychopédagogie pour l'enseignement fondamental
- L'Administration d'un établissement spécifiquement dans le contexte de la formation (gestion des classes, emploi du temps, des formateurs, etc.)
- Le Montage et mise en œuvre de projet d'établissement
- Pédagogie / Andragogie
- Nouvelles techniques d'apprentissage
- Droit du travail
- Education civique ou civisme
- Les nouvelles didactiques
- Gestion d'équipements pédagogiques modernes (tableaux interactifs, laboratoires virtuels, ...)

- Techniques de suivi et évaluation (diagnostique, formative, sommative) de la qualité des apprentissages
- Analyse des indicateurs de performance éducative
- Conseil et animation pédagogiques
- Création et gestion de contenus numériques interactifs
- Evaluation et développement des politiques éducatives
- Gestion des situations de crise (catastrophes naturelles, pandémie, ...)

Les compétences listées ci-dessus dites « cœur de métier » devront représenter au moins 70% de la demande en volume horaire.

3. Sous-secteur Santé

En termes de métiers, l'appel amènera à cibler,

- Les métiers dans les soins et le bien-être
- Les métiers des services médicaux
- Les métiers de laborantins
- Les métiers de pharmaciens et vendeurs de médicaments

En termes de qualifications et de compétences (cœur de métier ou compétence technique du secteur), le sous-secteur visera à combler les gaps sur :

- La prévention et gestion des Pandémies : Techniques de prévention, premiers traitements et de gestion de crise,
- Protection du personnel soignant et lutte contre les infections
- La Qualité des soins et les techniques de bien être
- Les Techniques en laboratoire
- Les Spécialisations médicale et chirurgicale (allergologie, cardiologie, chirurgie, dentisterie, etc.)
- La Production et l'utilisation d'essence et d'huile à base de plante pour des traitements thérapeutiques
- Connaissance des médicaments et posologie
- Qualité de services des établissements de santé (dont la gestion des services de santé, prise en charge des patients, qualité de soins de santé, la chaîne d'approvisionnement en santé, éthique en santé, la certification dans la santé)
- Formation sur les précautions universelles dans des établissements de santé
- L'approvisionnement et stockage spécifiques aux produits pharmaceutiques
- Gestion des données médicales (Dossiers médicaux informatisées)
- Gestion des infrastructures et équipements médicaux
- La psychothérapie
- Utilisation des dispositifs médicaux modernes (imagerie médicale, équipements de diagnostic)
- Approche thérapeutique en nutrition (obésité, carences, etc.)
- Gestion des déchets biomédicaux et hospitaliers
- Impacts environnementaux liés à la santé et changement climatique (pollution, toxicité, maladies vectorielles, etc.)

Les compétences listées ci-dessus dites « cœur de métier » devront représenter au moins 70% de la demande en volume horaire.

4. Sous-secteur Transport, Logistique et Concession automobile

En termes de métiers, l'appel amènera à cibler,

- Le domaine de l'Acconage et de la Manutention
- Le transport routier, maritime et aérien de marchandises sensibles ou générales/personne

- La concession automobile
- Les métiers portuaires (transit, administratif et opérationnel)
- Les métiers aéroportuaires
- Les métiers maritimes et de la navigation

En termes de qualifications et de compétences (cœur de métier ou compétence technique du secteur), le sous-secteur visera à combler les gaps sur :

- La sécurité et sûreté (Code de la route et règle de sûreté maritime, aérien, etc.)
- La maintenance (préventive et curative) des moyens de mobilité et de transport
- La mécanique et la connaissance des marques des constructeurs
- Les qualifications liées aux métiers du port et de la marine marchande (Acconage, Manutention, navigation)
- La conduite d'engins et équipements de manutention
- Les qualifications liées au transit de marchandise (droit international, droit douanière, etc.)
- Les langues de travail internationales
- Transit et déclaration fiscale
- Droit et législation spécifiques relatifs au transport maritime, aérien, terrestre et ferroviaire
- La gestion, manipulation et transport des produits dangereux
- Le circuit logistique ou approvisionnement des marchandises
- La gestion des entrepôts et optimisation des espaces de stockage
- La logistique inversée (Reverse Logistics) et gestion des retours
- Les techniques de modernisation des infrastructures de transport
- Les systèmes de gestion de transport
- Introduction aux véhicules électriques, hybrides et autonomes
- Initiation à l'internet des objets (IoT) pour la logistique et le transport
- Les techniques de transport durable
- Normes environnementales internationales (ISO 14001, IMO)
- Utilisation des systèmes d'information portuaire

Les compétences listées ci-dessus dites « cœur de métier » devront représenter au moins 70% de la demande en volume horaire.

5. Sous-secteur Services financier, assurance et autres

En termes de métiers et filières, l'appel amènera à cibler,

- Les assurances
- Les banques
- Les cabinets d'expertise financière
- Les institutions de microfinance

En termes de qualifications et de compétences (cœur de métier ou compétence technique du secteur), le sous-secteur visera à combler les gaps sur :

- L'Analyse financière (lecture et application) et état financier
- L'Inclusion financière et la culture risque (risque opérationnel, etc.)
- Les Techniques de vente et de prospection
- La législation financière
- Digitalisation et télédéclaration
- Techniques de recouvrement
- Recherche de partenariats
- La digitalisation des transactions financières et la sécurité informatique
- Les Normes internationales d'information financière IFRS ¹⁶ avec accompagnement

¹⁶ International financial reporting standards

- La Culture risque et analyse financière
- Management bancaire
- Capital Risk (Risques sur Investissement)
- Actuariat et tarification pour les assurances
- Gestion des sinistres et réclamations

Les compétences listées ci-dessus dites « cœur de métier » devront représenter au moins 70% de la demande en volume horaire.

6. Sous-secteur Commerce

En termes de métiers et filières, l'appel amènera à cibler,

- Toutes les entreprises dédiées à la distribution et au commerce
- Les TPE PME

En termes de qualifications et de compétences (cœur de métier ou compétence technique du secteur), le sous-secteur visera à combler les gaps sur :

- Les Techniques de froid
- La Fiscalité
- La Comptabilité
- L'Entrepreneuriat
- Les langues étrangères
- La Correspondance professionnelle
- La Gestion de clients
- La Gestion de stock, approvisionnement, etc.
- La Gestion de magasin
- Les Techniques de vente et marketing
- Accueil
- Force de ventes
- Vente en ligne
- Développement commercial
- Analyse des performances commerciales
- Gestion des prix et des marges
- La gestion des achats
- La gestion des retours et réclamations
- Réglementation en sécurité alimentaire (pour le commerce alimentaire (Normes HACCP, contrôles sanitaires)

Les compétences listées ci-dessus dites « cœur de métier » devront représenter au moins 70% de la demande en volume horaire.

7. Sous-secteur Industrie de transformation

En termes de métiers et filières, l'appel amènera à cibler,

- Les métiers de la production
- Les métiers de la maintenance
- Les métiers de la commercialisation et du marketing

En termes de qualifications et de compétences (cœur de métier ou compétence technique du secteur), le sous-secteur visera à combler les gaps sur :

- La Maintenance et réparation des machines
- L'Automatisation
- Réglementations industrielles et environnementales (ISO 12100, ISO 45001, ATEX)
- Techniques de mesure qualité et contrôles qualité
- Logistique et gestion de stock
- La Gestion de production

- Digitalisation, calibrage et paramétrages des machines et ligne de production
- Les Techniques de vente et marketing
- La gestion de l'Energie industrielle
- Traitement des déchets industriels

Les compétences listées ci-dessus dites « cœur de métier » devront représenter au moins 70% de la demande en volume horaire.

v. *En termes de bénéficiaires :*

Sous-secteur Education

Les types d'emplois et catégories de salariés/pré-employés à former en priorité :

- Enseignant vacataire ou titulaire (en pré-emploi ou FPC)
- Educateur
- Formateur (expert, spécialiste ou aide) dans des cabinets, instituts ou établissement
- Personnel administratif (comptable, économiste, etc.)
- Personnel de direction ou de management
- Les jeunes désireux d'intégrer le secteur (pré-emploi) sans qualification ou disposant seulement d'une partie des prérequis ou nécessitant une période de formation en entreprise pour se professionnaliser et faciliter l'insertion sur le marché du travail

Les projets doivent se donner pour objectif de former :

- Au moins 60 % de femmes et 15% à des postes de responsabilité
- Au moins 40% de jeunes de moins de 35 ans

Sous-secteur Santé

Les types d'emplois et catégories de salariés/pré-employés à former en priorité :

- Médecin en activité
- Infirmiers et Paramédicaux
- Responsable de vente de médicaments (rural)/ Personnel de pharmacie
- Auxiliaires et agents de comptoir
- Agents de santé communautaire
- Personnel administratif des établissements de santé
- Laborantins et chercheurs
- Les jeunes désireux d'intégrer le secteur (pré-emploi) sans qualification ou disposant seulement d'une partie des prérequis ou nécessitant une période de formation en entreprise pour se professionnaliser et faciliter l'insertion sur le marché du travail

Les projets doivent se donner pour objectif de former :

- Au moins 60 % de femmes et 15% à des postes de responsabilité
- Au moins 40% de jeunes de moins de 35 ans

Sous-secteur Transport, Logistique et Concession automobile

Les types d'emplois et catégories de salariés/pré-employés à former en priorité,

- Le personnel opérationnel :
 - Les conducteurs et aide dans le domaine du transport
 - Les ouvriers et techniciens
 - L'équipe de chantier intervenant sur site

- Les cadres intermédiaires et superviseurs d'équipe
- Les jeunes désireux d'intégrer le secteur (pré-emploi) sans qualification ou disposant seulement d'une partie des prérequis ou nécessitant une période de formation en entreprise pour se professionnaliser et faciliter l'insertion sur le marché du travail

Les projets doivent se donner pour objectif de former :

- Au moins 20 % de femmes et 10% à des postes de responsabilité
- Au moins 40% de jeunes de moins de 35 ans

Sous-secteur Services financier, assurance et autres

Les types d'emplois et catégories de salariés/pré-employés à former en priorité les :

- Personnel de Cabinet d'expertise
- Personnel financier (comptable, Responsable Financier, assistant, etc.)
- Agents de recouvrement, de crédit
- Personnel front-office (Chargé de clientèle, etc.)
- Les cadres intermédiaires et supérieurs
- Les commerciaux et responsable marketing
- Les jeunes désireux d'intégrer le secteur (pré-emploi) sans qualification ou disposant seulement d'une partie des prérequis ou nécessitant une période de formation en entreprise pour se professionnaliser et faciliter l'insertion sur le marché du travail

Les projets doivent se donner pour objectif de former :

- Au moins 60 % de femmes et 10% à des postes de responsabilité
- Au moins 40% de jeunes de moins de 35 ans

Sous-secteur Commerce

Les types d'emplois et catégories de salariés/pré-employés à former en priorité les :

- Agents de vente, caissier
- Responsables des comptes
- Secrétaires
- Gestionnaire
- Aide et niveau ouvrier
- Personnel des petites, moyennes ou grandes distributions (cadres, techniciens et ouvrier)
- Les jeunes désireux d'intégrer le secteur (pré-emploi) sans qualification ou disposant seulement d'une partie des prérequis ou nécessitant une période de formation en entreprise pour se professionnaliser et faciliter l'insertion sur le marché du travail

Les projets doivent se donner pour objectif de former :

- Au moins 60 % de femmes et 10% à des postes de responsabilité
- Au moins 40% de jeunes de moins de 35 ans

Sous-secteur Industrie de transformation

Les types d'emplois et catégories de salariés/pré-employés à former en priorité les :

- Techniciens, opérateurs et ouvriers
- Chef d'équipe en usine
- Cadres intermédiaires et supérieurs
- Les jeunes désireux d'intégrer le secteur (pré-emploi) sans qualification ou disposant seulement d'une partie des prérequis ou nécessitant une période de formation en entreprise pour se professionnaliser et faciliter l'insertion sur le marché du travail

Les projets doivent se donner pour objectif de former :

- Au moins 60 % de femmes et 10% à des postes de responsabilité
- Au moins 40% de jeunes de moins de 35 ans

vi. En termes dispositifs de formation

Les types de prestations de formation et de reconnaissance des compétences à privilégier pour permettre aux bénéficiaires identifiés d'acquérir les compétences et qualifications visées sont :

- Les formations déployant des approches et méthodes adaptées selon le domaine d'apprentissage visé (cognitif, affectif et psychomoteur)
- Les formations reproduisant les situations de travail ou mixte avec une dominante pratique surtout pour les métiers manuels (environ 70%-30%)
- L'accompagnement coaching post formation en milieu de travail, permettant de mieux appliquer ses acquis en situation réelle de travail
- Les formats à distance (e-learning), quand le sujet et les modalités de la formation s'y prêtent, tout en s'assurant que les exercices pratiques sont remplacés par des simulations qui permettent de garantir le transfert de compétence
- L'accompagnement ou l'assistance technico pédagogique (exclusif) en milieu de travail avec des objectifs d'apprentissage précis selon un scénario préétabli
- La promotion de la VAE et des parcours de formation certifiante essentiellement axés sur les personnels d'exécution (et donc des métiers de base).

Cet appel à projets privilégiera les profils de formateurs, prestataires et dispositifs répondant aux caractéristiques suivantes :

- Le prestataire devra disposer d'une expertise sur l'approche par compétences
- Le prestataire devra disposer de référencements professionnels dans le même domaine auprès de établissements touristiques du pays (expérience formation)
- Le prestataire devra mobiliser des formateurs/coachs/accompagnateurs disposant d'une expérience métier et/ou d'une formation dans le domaine,
 - Formateurs ayant au moins 05 ans de métier et justifiant d'une formation initiale/certification en adéquation avec le domaine ciblé.
 - En termes de compétences de formation, le formateur devrait avoir au moins 02 ans d'expérience en tant que formateur dans le domaine ou être certifié en tant que formateur

De manière générale, la formation ou le programme de développement des compétences proposé doit/peut comprendre,

- Un programme et une méthodologie de formation répondant aux objectifs et aux profils des cibles
- Les Compléments de formation dans les processus de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)
- Des dispositifs permettant le partage d'expériences ou de technologie entre les associés, ou qui facilite la transférabilité du programme sont encouragés
- Les dispositifs d'évaluation des acquis de la formation doivent être clairement expliqués ; et la description des dispositifs de reconnaissance/validation/certification des qualifications acquises est un atout dans l'appréciation du dossier

() Le FMFP se réserve le droit de qualifier le niveau de technicité considérant la teneur globale du projet, ceci selon les répartitions énumérées plus tôt même si certains modules entrent dans les catégories spécifiées.*

