ETF Working together Learning for life

European Training Foundation

# COMPÉTENCES INCLUSIVES POUR LE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISES INNOVANTES DANS L'AGROALIMENTAIRE

## NOTE DE SYNTHÈSE

# PRÉFACE

Avec le soutien de European Bank for Reconstruction and Development

Cette note de synthèse a été réalisée avec le concours de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD).

Titre original: *Inclusive skills for innovative enterprise development in the agri-business sector.*

Traduction française par le Centre de traduction des organes de l'Union européenne. En cas de doute quant à l'exactitude des informations ci-incluses, veuillez vous reporter à la version originale.

Le contenu de ce document relève de la seule responsabilité de la Fondation européenne pour la formation et ne reflète pas nécessairement le point de vue de la BERD. Les appellations employées et la présentation du matériel n'impliquent l'expression d'aucune opinion de la part de la BERD concernant le statut juridique ou constitutionnel d'un pays, d'un territoire ou d'une zone maritime

© Fondation européenne pour la formation, 2022
Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Conception graphique: Bording Danmark A/S

La présente note de synthèse présente les principales conclusions d'un projet de recherche sur les compétences inclusives pour le développement d'entreprises innovantes à la suite de la pandémie de Covid-19 dans le secteur agroalimentaire, un projet lancé par la Fondation européenne pour la formation (ETF) et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) en septembre 2020 en réponse à l'épidémie de Covid-19 et à ses conséquences, y compris les ralentissements économiques, la contraction du marché du travail et les nouveaux défis pour les entreprises.

Le projet visait à (i) recueillir des éléments sur les pratiques des entreprises innovantes dans le secteur agroalimentaire qui visent à développer des compétences inclusives; (ii) tirer des leçons de telles pratiques; et (iii) formuler des recommandations à l'intention des décideurs politiques et des entreprises en vue de renforcer le développement de compétences inclusives au niveau des entreprises et du secteur. Couvrant cinq pays – Géorgie, Maroc, Ouzbékistan, Serbie et Turquie – il a permis de produire une série de rapports nationaux[1] et un rapport transnational[2].

Le rapport transnational vise à renforcer la base de connaissances en matière d'innovation et de développement des compétences dans et pour le secteur agroalimentaire; à soutenir et orienter le partage des connaissances et l'apprentissage par les pairs entre les acteurs concernés; et à diffuser les bonnes pratiques dans les initiatives politiques et du secteur privé en vue de promouvoir la croissance durable de l'industrie agroalimentaire dans les pays voisins de l'UE et d'Asie centrale pendant la reprise faisant suite à la Covid-19 et au-delà.

Le rapport donne un aperçu des défis, des possibilités et des expériences actuelles des politiques et du secteur privé en matière d'innovation et de développement de compétences inclusives en vue d'un développement agro-industriel durable dans les cinq pays concernés par la recherche. Il examine en particulier les pratiques et les expériences d'une série d'entreprises agroalimentaires dans chaque pays, allant de micro-, petites et moyennes entreprises (MPME) à des marques internationales de détaillants. Le rapport étudie également certaines implications pour les politiques publiques des tendances de l'industrie et des expériences spécifiques du secteur privé, et fournit des «orientations» générales pour d'autres interventions politiques et du secteur privé visant à promouvoir l'innovation et le développement des compétences inclusives dans l'agro-industrie et le développement des entreprises dans ce secteur.

L'étude a été mise en œuvre et les rapports élaborés par Ergon Associates. Une équipe composée d'Alastair Usher, Sam Kelly, Anya Marcelis, Catherine Morgans et Jans Mynbayeva a contribué au rapport et aux études de cas nationales. Le rapport a également bénéficié des contributions d'experts de l'ETF, dont Manuela Prina et Anastasia Fetsi, et d'économistes de la BERD, dont Margherita Calderone et Biljana Radonjic Ker-Lindsay. (Pour un aperçu détaillé, voir le rapport complet.)

*Le rapport transnational vise à renforcer la base de connaissances en matière d'innovation et de développement des compétences…*

[1] Rapports d'études de cas nationales: Géorgie, Maroc, Ouzbékistan, Serbie et Turquie (non publiés).
[2] Voir *Inclusive skills for innovative enterprise development in the aftermath of Covid-19 in the agribusiness sector* [Compétences inclusives pour le développement d'entreprises innovantes à la suite de la pandémie de Covid-19 dans le secteur agroalimentaire] (ETF et BERD, 2021).

# TABLE DES MATIÈRES


Préface 2

**1. TENDANCES ET PERSPECTIVES 4**

1.1 Agroalimentaire: la transformation mondiale 4

1.2 Innovation, compétences et inclusion: la triade indispensable 4

L'innovation: la clé de l'avenir 4

Le développement de compétences: une pièce essentielle du puzzle 5

Politiques et pratiques inclusives dans le secteur agroalimentaire 5

1.3 Effets de la pandémie de Covid-19 5

**2. AGRO-INDUSTRIE EN GÉORGIE, AU MAROC, EN OUZBÉKISTAN, EN SERBIE ET EN TURQUIE 6**

2.1 Aperçu général 6

2.2 Innovation dans l'agroalimentaire: tendances et défis 8

2.3 Développement des compétences: tendances et défis 8

2.4 Politiques et pratiques inclusives dans le secteur agroalimentaire 9

2.5 S'adapter à la Covid-19 9

**3. PRATIQUES ACTUELLES ET POTENTIEL FUTUR 11**

3.1 Innovation 11

Innovation fondée sur la technologie – Agrocity, Ouzbékistan 11

Nouveaux produits – Yayla, Turquie 11

Innovation durable – Oreka, Turquie 11

3.2 Développement des compétences 12

Formation en entreprise – TAB Gida, Turquie 12

Liens avec l'enseignement supérieur – Agromir, Ouzbékistan 12

Intégration de la planification des compétences dans le processus décisionnel – LCM, Maroc 12

3.3 Politiques et pratiques inclusives 12

Développer la réserve interne de talents – Tbilvino, Géorgie 12

Cultiver les talents diplômés – Marbo, Serbie 13

Utiliser les petits exploitants pour des chaînes d'approvisionnement pérennes – Delta Agrar, Serbie 13

3.4 Réponses à la Covid-19 13

Mise en œuvre de solutions numériques – groupe Cosumar, Maroc 13

Accélérer la transformation numérique – Anadolu Etap, Turquie 13

Développer la formation en ligne – Korzinka, Ouzbékistan 13

**4. POLITIQUE PUBLIQUE: SOUTENIR LE CERCLE VERTUEUX 14**

**5. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 15**

Liste des acronymes 16

# 1. TENDANCES ET PERSPECTIVES

## 1.1 AGROALIMENTAIRE: LA TRANSFORMATION MONDIALE

Au cours des 50 dernières années, les systèmes agroalimentaires ont connu une transformation rapide, ce qui a permis de réaliser des progrès significatifs vers une plus grande sécurité alimentaire pour une population mondiale en expansion. Les nouvelles technologies et les procédés de production innovants ont entraîné des gains de productivité impressionnants dans l'agriculture primaire, parallèlement à une nouvelle diversité de techniques, de produits, de marchés et d'échanges d'activités agroalimentaires en aval.

Les systèmes agroalimentaires demeurent une source d'emplois vitale dans le monde, en ce sens qu'ils soutiennent les moyens de subsistance d'une partie importante de la population mondiale, y compris de nombreux groupes les plus vulnérables sur le plan économique. Alors que les pays en développement poursuivent leur transformation vers des économies axées sur la fabrication et les services, la transformation agroalimentaire, le commerce et le commerce de détail en aval représentent une part croissante de l'emploi.

Malgré ces progrès, le secteur est confronté à d'importants défis.

- L'insécurité alimentaire et les carences nutritives demeurent un sujet de préoccupation à l'échelle mondiale.
- En raison des conditions de l'emploi agroalimentaire, il est difficile d'attirer des travailleurs qualifiés.
- La production agroalimentaire et les modèles de chaîne de valeur constituent une menace importante pour l'environnement et le climat.

Le soutien à la transformation du secteur agroalimentaire sera crucial pour atteindre les objectifs de développement durable des Nations unies. Le développement durable de l'agro-industrie en aval et l'amélioration de la productivité tout au long de la chaîne de valeur agro-industrielle sont essentiels pour accélérer la transformation structurelle et garantir des emplois décents, en particulier dans les économies en développement.

## 1.2 INNOVATION, COMPÉTENCES ET INCLUSION: LA TRIADE INDISPENSABLE

Les progrès accomplis dans le domaine du développement durable du secteur dépendent d'une triade composée de l'innovation, d'investissements dans le développement des compétences et de l'adoption de politiques inclusives. L'innovation technologique constitue un moteur d'accroissement de la productivité et de réduction de l'empreinte environnementale du secteur, tandis que le développement des compétences renforce le processus et encourage de nouvelles industries en aval. Parallèlement, des politiques et des pratiques inclusives garantissent un partage équitable des bénéfices d'une telle transformation, tout en fournissant aux entreprises agricoles le réservoir de talents le plus large possible.

La vitesse et l'ampleur de cette transformation sont encore inégales d'un pays à l'autre et d'une région à l'autre. Pour faire en sorte que le monde réponde aux défis que réserve l'avenir, les politiques et les investissements doivent se concentrer sur la promotion de l'innovation dans les secteurs agro-industriels, parallèlement à des initiatives de développement des compétences inclusives.

**L'innovation: la clé de l'avenir**

L'innovation est au cœur de la transformation durable des systèmes agroalimentaires. Le développement et l'adoption de nouvelles technologies et pratiques commerciales seront essentiels pour assurer la viabilité à long terme du secteur et créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité. Les innovations technologiques ont déjà entraîné une transformation vers des produits de plus grande valeur, plus diversifiés et de meilleure qualité. Mais l'innovation s'étend également à des modèles commerciaux, chaînes de valeur et modèles de distribution novateurs, dans lesquels la technologie joue un rôle aux côtés d'autres processus et formes d'organisation.

Parmi les domaines prioritaires pour l'innovation figurent la transformation, le conditionnement et la conservation des denrées alimentaires, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les ventes. Les innovations technologiques créent de nouvelles possibilités de transformation et de profilage des produits. Les processus de transformation, de mesure, de conditionnement et de transport alimentaires ont radicalement changé par le biais de l'automatisation, de l'intelligence artificielle et de la robotique, tandis que l'analyse des données permet une modification autonome des équipements. Les nouveaux emballages intelligents doivent

être recyclables, biodégradables et compostables, et leur volume doit être réduit. La production et les ventes vivent une révolution numérique, qui s'étend à la chaîne d'approvisionnement et au commerce électronique. Dans le même temps, les chaînes de blocs offrent d'immenses possibilités d'accroître la traçabilité, d'améliorer l'efficacité et d'éviter les gaspillages.

Toutefois, trois facteurs entravent encore le potentiel d'innovation (et la création d'emplois associée) dans les industries agroalimentaires: la fragmentation de la chaîne de valeur, la focalisation générale sur la concurrence par les prix, et d'importants déficits de compétences.

**Le développement de compétences: une pièce essentielle du puzzle**

Les compétences constituent un point d'entrée important pour renforcer la résilience, soutenir l'innovation et créer des perspectives économiques inclusives pour l'avenir. Une main-d'œuvre qualifiée représente un moteur d'innovation et une condition préalable au développement et à l'adoption de nouvelles technologies. Le développement des compétences de la main-d'œuvre est donc essentiel pour permettre une croissance axée sur l'innovation de systèmes agroalimentaires à plus forte valeur ajoutée (offre de compétences) et, par extension, pour promouvoir la création d'emplois décents tout au long des chaînes de valeur agroalimentaires.

Le recrutement de travailleurs dotés des compétences requises constitue un défi majeur pour les entreprises agroalimentaires du monde entier. La réussite des entreprises du secteur implique non seulement des compétences techniques afin de soutenir les nouvelles technologies, mais aussi des compétences non techniques pour développer de nouvelles pratiques commerciales. Ces besoins sont accrus à mesure que les gains de productivité dans le secteur déplacent l'emploi de l'agriculture primaire vers les segments en aval.

**Politiques et pratiques inclusives dans le secteur agroalimentaire**

Source importante d'emplois dans le monde entier, l'industrie agroalimentaire permet une grande inclusion: elle assure les moyens de subsistance de certains des groupes de population les plus vulnérables, et constitue souvent la seule activité viable dans les zones rurales et isolées. Il s'agit également d'une source essentielle de travail formel et flexible pour les femmes et les jeunes, bien qu'il soit prouvé que les femmes restent concentrées dans des segments peu qualifiés. L'accent mis sur l'inclusion présente des avantages dans le contexte de pénuries de main-d'œuvre, tandis que des pratiques commerciales inclusives peuvent améliorer la résilience des entreprises agricoles en encourageant l'innovation.

## 1.3 EFFETS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

La pandémie de Covid-19 a eu des effets importants, mais inégaux, sur les systèmes agroalimentaires, certains sous-secteurs enregistrant une hausse de la demande tandis que d'autres ont été décimés. Certaines entreprises indiquent que la pandémie a joué un rôle de catalyseur pour l'innovation et de nouvelles pratiques commerciales. Pour d'autres, la crise a entravé l'innovation, obligeant les entreprises à réduire les dépenses prévues. L'incidence sur l'offre de main-d'œuvre a été mitigée: la Covid-19 a exacerbé les pénuries dans certains domaines et atténué les problèmes dans d'autres. La pandémie a surtout entraîné un changement radical dans la manière dont la formation professionnelle est organisée et dispensée. La transition vers un rôle accru pour l'apprentissage à distance est susceptible de durer, et facilitera l'intégration des populations rurales et des personnes ayant des responsabilités familiales.

Selon les parties prenantes, **les principaux effets de la pandémie** sont les suivants:

- **Commerce électronique:** L'impact le plus important de la pandémie a été de modifier la manière dont les consommateurs achètent et consomment des denrées alimentaires. L'introduction d'outils de commerce électronique a permis aux consommateurs d'acheter des denrées alimentaires par l'intermédiaire de plateformes en ligne, sans entrer physiquement dans un magasin. Une évolution vers le commerce électronique a été observée dans le commerce de détail alimentaire dans tous les pays qui ont participé à la recherche.

- **Numérisation:** Un certain nombre d'entreprises a indiqué que l'adoption accélérée de technologies numériques avait rapidement transformé le fonctionnement de leurs entreprises, réduisant ainsi les coûts d'information, de transaction et de surveillance.

- **Apprentissage à distance:** La formation en ligne a été étendue dans tous les pays étudiés, avec un meilleur accès aux outils de développement des compétences et une utilisation accrue des solutions numériques pour l'apprentissage à distance.

- **Nouvelles stratégies de recrutement:** Les restrictions liées à la pandémie ont posé des problèmes pour garantir une offre de main-d'œuvre saisonnière. Parmi les réponses apportées figurent la planification proactive, le recours à des tiers pour faciliter le processus de recrutement, l'absorption des coûts de transport et d'emploi accrus, la séparation des nouveaux arrivants pendant une période de quarantaine et la coordination avec les autorités locales en ce qui concerne la circulation des travailleurs migrants.

- **Repositionnement de l'emploi agro-industriel:** Dans certains cas, des perturbations dans d'autres secteurs de l'économie ont permis aux entreprises agricoles de se positionner comme des employeurs de choix.

- **Innovation de produits:** Les entreprises ont déclaré explorer de nouvelles offres de produits, conformément à la demande des consommateurs et à un intérêt accru pour la santé, la nutrition et les denrées alimentaires locales.

*La pandémie de Covid-19 a eu des effets importants, mais inégaux, sur les systèmes agroalimentaires ...*

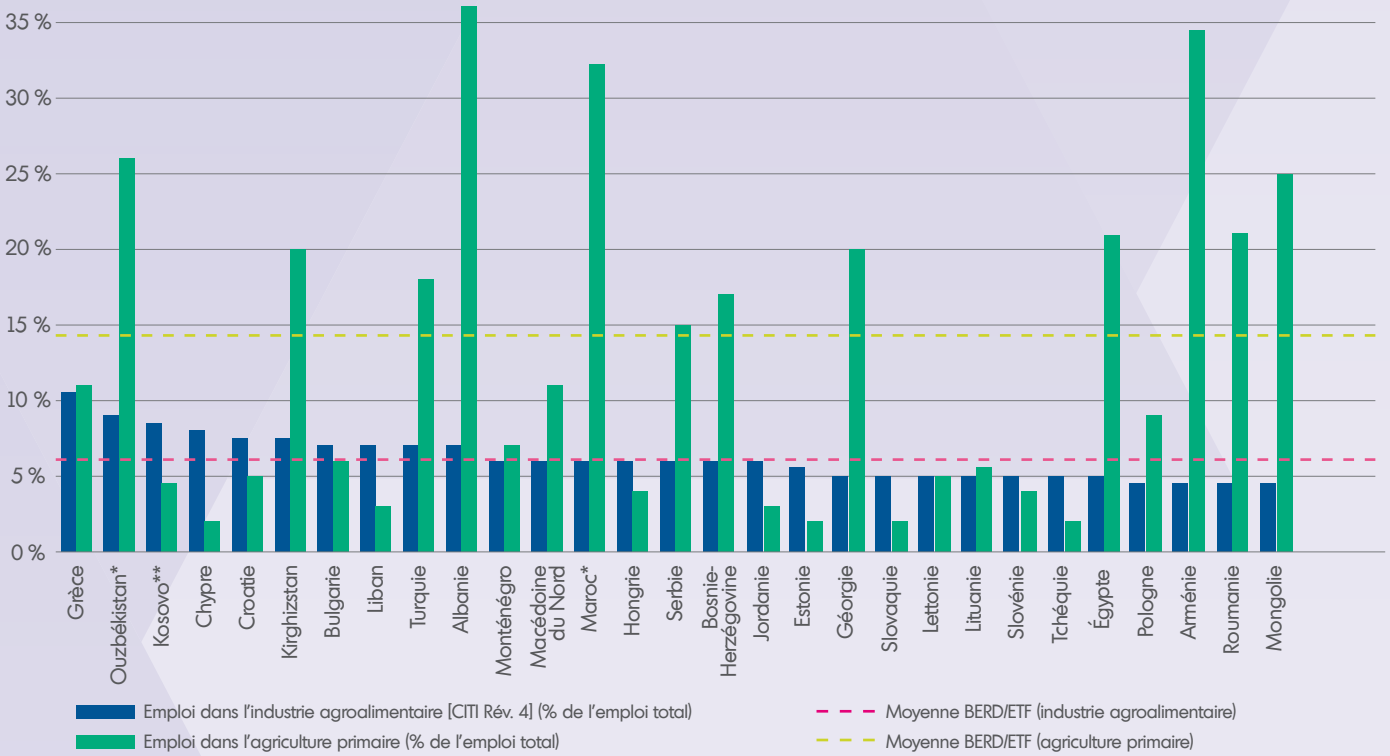
# 2. AGRO-INDUSTRIE EN GÉORGIE, AU MAROC, EN OUZBÉKISTAN, EN SERBIE ET EN TURQUIE

## 2.1 APERÇU GÉNÉRAL

L'agroalimentaire constitue un secteur stratégique dans les cinq pays concernés par la recherche, apportant une contribution significative au produit intérieur brut (PIB) et constituant une source essentielle d'emplois pour une part substantielle de la population nationale. Dans tous ces pays, l'importance croissante de la transformation, du commerce et de la distribution agroalimentaires en aval par rapport à l'agriculture primaire reflète une évolution structurelle vers des économies plus axées sur la production et les services.

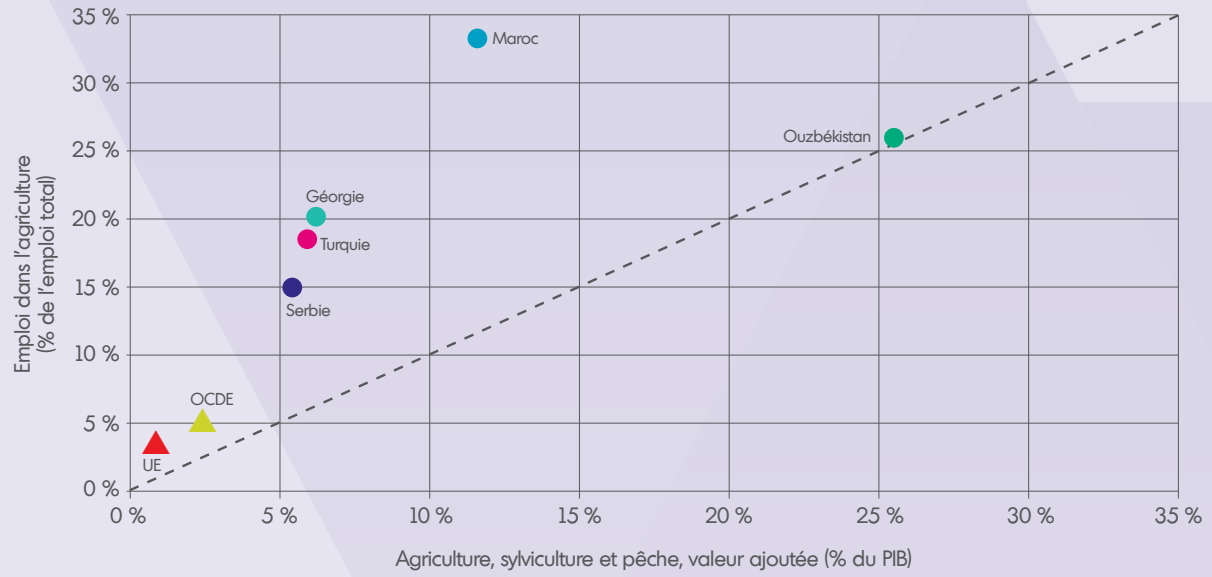
L'agriculture primaire est une source majeure d'emplois dans les cinq pays, allant de 15 % (Serbie) à 33 % (Maroc) de l'emploi total. Les secteurs agroalimentaires en aval contribuent à une part importante, mais moindre, des emplois: 5 % en Géorgie, 6 % en Serbie et 7 % en Turquie (Banque mondiale, enquêtes sur les entreprises, 2020). Bien que l'agriculture primaire représente une part importante de l'emploi, celle-ci se traduit cependant par une contribution modeste du secteur au PIB. Il en résulte un important défi de productivité pour l'agriculture par rapport à d'autres secteurs.

**Figure 1.**
Emploi dans l'agriculture primaire et l'industrie agroalimentaire (% de l'emploi total, pays partenaires de la BERD et de l'ETF)




Remarques: *Les données pour l'Ouzbékistan et le Maroc sont fondées sur des estimations modélisées de l'emploi dans l'agriculture de l'OIT et sur des estimations de la part de l'emploi dans l'industrie «alimentaire» de l'enquête de la Banque mondiale. **Cette désignation est sans préjudice des positions sur le statut et est conforme à la résolution 1244/1999 du Conseil de sécurité des Nations unies ainsi qu'à l'avis de la CIJ sur la déclaration d'indépendance du Kosovo.

**Figure 2.**
Rapport entre l'emploi dans l'agriculture (en % de l'emploi total) et la valeur ajoutée agricole en % du PIB



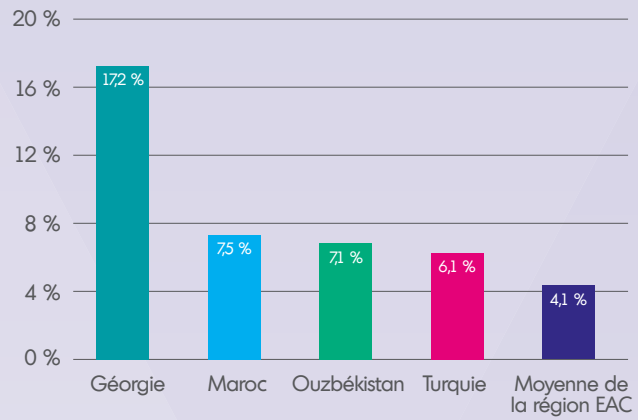

Source: ILOSTAT, Emploi par sexe et activité économique (dernière année disponible). La définition de l'industrie pour le terme agriculture est fondée sur la CITI Rév. 4, 01 – Production végétale et animale, chasse et activités de services connexes; Banque mondiale, données ouvertes de la Banque mondiale [en ligne]: https://donnees.banquemondiale.org/; ILOSTAT, Emploi dans l'agriculture (% de l'emploi total), estimation modélisée de l'OIT; Banque mondiale, Enquêtes sur les entreprises, 2020. Données consultées en avril 2021.

L'amélioration de la productivité agricole est essentielle pour le développement économique à long terme, mais elle a des répercussions importantes sur l'emploi. Compte tenu de l'importance de l'agriculture en tant que source d'emploi dans les cinq pays, les gains de productivité obtenus grâce à une réduction du travail peuvent avoir de graves répercussions négatives sur les moyens de subsistance des travailleurs agricoles et des agriculteurs. Toutefois, la faible productivité du secteur par rapport à d'autres secteurs limite sa capacité à soutenir toute augmentation de la qualité de l'emploi et des salaires.

Bien que l'augmentation de la productivité implique nécessairement une réduction du nombre d'emplois dans l'agriculture primaire, une agriculture primaire plus productive peut également soutenir la création d'emplois ailleurs dans la chaîne de valeur agroalimentaire, les industries en aval bénéficiant d'une augmentation des volumes, de la qualité et de la fiabilité de l'approvisionnement en matières premières à moindre coût. Ceci permet de mettre stratégiquement l'accent sur l'agro-industrie en aval afin de stimuler la demande de création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité. Les données de la Banque mondiale (Enquêtes sur les entreprises, 2020) montrent que les secteurs agroalimentaires en aval dans les pays participant au projet ont affiché une croissance significative de l'emploi ces dernières années, ce qui donne à penser qu'au moins certains des emplois perdus dans l'agriculture primaire en raison de gains de productivité peuvent être compensés par de nouvelles opportunités d'emploi dans les activités en aval.

*L'amélioration de la productivité agricole est essentielle pour le développement économique à long terme, mais elle a des répercussions importantes sur l'emploi…*

**Figure 3.**
Création nette d'emplois dans le secteur alimentaire (%, année la plus récente)




Remarques: Le champ d'application englobe les pays pour lesquels la ventilation de l'«alimentaire» en tant qu'industrie était disponible. EAC – Europe et Asie centrale.

Source: Banque mondiale, Enquêtes sur les entreprises, 2020. Données consultées en avril 2021.

Les perspectives de croissance pour la transformation et le commerce de détail agroalimentaires sont positives dans les cinq pays, l'expansion du commerce international ayant permis d'améliorer l'accès aux marchés extérieurs de plus grande valeur. La Turquie, principal exportateur de produits agroalimentaires vers le Moyen-Orient et l'Asie centrale, présente un potentiel important de production alimentaire efficace et d'augmentation des exportations. La Géorgie, le Maroc et la Serbie gagneront à relever les normes de qualité et de sécurité alimentaire. Le Maroc peut également optimiser son utilisation des ressources, tandis que l'Ouzbékistan peut encore améliorer sa productivité en adoptant différentes technologies.

La Géorgie et le Maroc ont considérablement augmenté leurs exportations alimentaires ces dernières années, renforçant ainsi la croissance des industries agro-commerciales en aval. Pourtant, malgré ces variations nationales, la composition de l'industrie agroalimentaire dans les cinq pays présente certaines caractéristiques communes. Leurs secteurs agroalimentaires sont généralement répartis entre quelques grandes entreprises verticalement intégrées et un grand nombre de (M)PME. Alors que les premières utilisent souvent des technologies et des pratiques commerciales modernes, les secondes sont confrontées à d'importantes contraintes en matière de capital financier et humain qui limitent leur capacité d'innovation. Il en résulte une tendance à des industries agroalimentaires très fragmentées qui ne sont pas propices à une action coordonnée en matière d'innovation et de développement des compétences.

*Les gouvernements des cinq pays ont également pris des mesures pour améliorer l'environnement politique ...*

## 2.2 INNOVATION DANS L'AGROALIMENTAIRE: TENDANCES ET DÉFIS

Dans tous les pays, les parties prenantes reconnaissent que l'adoption de nouvelles technologies et la mise à niveau des processus d'entreprise sont à la fois nécessaires et inévitables. La Covid-19 a été l'un des principaux moteurs d'adaptations rapides et innovantes. Toutefois, d'une manière générale, le taux d'adoption des innovations technologiques et autres dans les cinq pays a été lent, ce qui a limité l'augmentation de la productivité et de la rentabilité et, partant, la capacité du secteur à soutenir des emplois et des salaires de meilleure qualité.

Malgré ces contraintes, l'innovation est en augmentation. Selon les données de l'office statistique serbe, la part des «entreprises innovantes» actives dans l'agriculture primaire est passée de 23 % à 49 % entre 2012–14 et 2016–18. À ce jour, la plupart des innovations au niveau des entreprises ont été axées sur l'amélioration des méthodes de fabrication et de production. L'amélioration de l'accès aux marchés extérieurs contribue également à l'innovation en matière de qualité et de conception des produits, ainsi que dans les processus d'entreprise, les ventes et la commercialisation.

Les gouvernements des cinq pays ont également pris des mesures pour améliorer l'environnement politique en vue de promouvoir l'innovation dans le secteur agroalimentaire, en mettant particulièrement l'accent sur la recherche et le développement, le transfert de technologies et le développement du capital humain. Les gouvernements soutiennent par ailleurs d'autres formes d'innovation des processus d'entreprise et des produits, notamment via l'élaboration de réglementations visant à établir des indications géographiques. En Turquie, en Serbie et au Maroc, des établissements d'enseignement supérieur et/ou des associations de l'industrie ont pris des positions de premier plan dans le domaine de l'innovation agro-commerciale, en se focalisant à la fois sur le développement de nouvelles technologies et sur la formation des producteurs agricoles et des entreprises en aval.

Toutefois, un «écart d'innovation» important subsiste entre un petit nombre de grandes entreprises agroalimentaires commerciales et les PME qui dominent ce secteur. L'innovation est généralement concentrée dans les grandes entreprises intégrées aux marchés internationaux, tandis que les petites entreprises sont confrontées à des contraintes auto-entretenues liées à une faible innovation et productivité. Des infrastructures et des services limités dans la chaîne de valeur peuvent également entraver la croissance et l'innovation dans les secteurs agroalimentaires de certains pays, notamment en Géorgie et en Ouzbékistan.

Dans un contexte de systèmes agroalimentaires très fragmentés, le renforcement de la coordination et de l'intégration au sein des chaînes de valeur constitue donc un domaine prioritaire pour les initiatives des secteurs public et privé visant à promouvoir l'innovation. Les pôles régionaux au Maroc et en Ouzbékistan ont fait office d'«écosystèmes d'innovation», tandis que la Turquie fournit des exemples de grandes entreprises qui aident les petits producteurs à devenir plus efficaces et plus rentables. Malgré des politiques et programmes de l'État visant à promouvoir l'innovation dans le secteur agroalimentaire, il convient de noter que la plupart des innovations sont menées par les entreprises, et que les liens entre les initiatives publiques et privées sont souvent faibles.

## 2.3 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES: TENDANCES ET DÉFIS

Les pénuries de main-d'œuvre et l'absence de compétences nécessaires sur le marché du travail constituent une préoccupation majeure pour de nombreuses entreprises agricoles. Une série d'entreprises agro-commerciales ont fait état de difficultés à recruter des travailleurs possédant les compétences et l'expérience requises pour l'innovation et l'adoption des technologies, y compris les compétences liées au développement et à l'utilisation de nouvelles technologies, à la vente et à la commercialisation (numériques), à la gestion de la chaîne d'approvisionnement et aux compétences adaptées aux exigences des professions nouvelles et émergentes (telles que les rôles liés à la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement). Les entreprises ont également constaté des pénuries de recrues dotées de compétences de gestion adéquates pour soutenir les innovations en matière de processus d'entreprise, d'organisation et de capital humain.

L'adéquation entre la main-d'œuvre et la demande de compétences de l'alimentation et de l'agriculture constitue un problème de plus en plus important dans les cinq pays. Les compétences requises par l'agro-industrie évoluent et deviennent plus diversifiées, et parfois moins spécifiques au secteur (comme les compétences numériques et de gestion). La formation professionnelle a un rôle à jouer en anticipant les nouvelles demandes de compétences et en proposant un apprentissage tout au long de la vie. Les cinq pays ont déployé

*La reconversion et le perfectionnement professionnel des travailleurs constituent une priorité importante et permanente tant pour les employeurs que pour les décideurs politiques…*

des efforts considérables pour encourager le développement des compétences, notamment en créant des alliances sectorielles pour les compétences afin de remédier à l'inadéquation des compétences et de promouvoir la coordination autour du développement des compétences.

Pourtant, les industries agroalimentaires des cinq pays sont confrontées à d'importants défis en matière de compétences du côté de l'offre et de la demande: l'inadéquation des compétences laisse les employeurs avec une pénurie de travailleurs aptes à pourvoir des postes vacants, tandis que les diplômés se retrouvent souvent dans l'incapacité à trouver un emploi correspondant à leurs qualifications. En outre, les pénuries de compétences demeurent une contrainte majeure pour le développement et l'absorption de nouvelles technologies et de pratiques commerciales innovantes dans la plupart des pays. Les lacunes en matière de compétences et de connaissances peuvent bel et bien limiter l'efficacité des activités plus larges de promotion du secteur.

**Défis du côté de l'offre**

Certains pays sont particulièrement préoccupés par la cohérence et la qualité des résultats des systèmes nationaux d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP). L'investissement dans les ressources de l'EFTP constitue une contrainte supplémentaire. Bien que certaines grandes entreprises agroalimentaires proposent leurs propres programmes de formation, les petites entreprises ne sont pas en mesure de le faire. En outre, l'agroalimentaire (et l'EFTP dans le domaine agroalimentaire) est généralement perçu comme une option de carrière peu attrayante pour les jeunes, car l'industrie est associée à des emplois peu rémunérés et peu qualifiés, ainsi qu'à un manque d'évolution de carrière. Les parties prenantes dans tous les pays font également état d'un manque de points de contact entre les jeunes et le secteur agro-industriel avant l'entrée sur le marché du travail.

**Inadéquation des compétences**

Il existe des inadéquations entre les résultats des systèmes d'éducation et de formation et les compétences requises dans le secteur agro-industriel privé. Les initiatives visant à remédier à ces inadéquations reposent sur la mise à disposition d'informations adéquates et fiables sur les besoins actuels et futurs en matière de compétences. Les inadéquations résultent à la fois du choix par les étudiants de domaines d'études non pertinents pour le secteur et d'une mauvaise adéquation des programmes d'études avec les compétences spécifiques requises par le secteur. La mise en adéquation des compétences avec les emplois est également entravée par des services et des informations limités en matière de placement professionnel. En outre, le recours accru aux nouvelles technologies tout au long des chaînes de valeur entraîne des répercussions importantes sur la reconversion et le perfectionnement professionnel de la main-d'œuvre existante. La reconversion et le perfectionnement professionnel des travailleurs constituent une priorité importante et permanente tant pour les employeurs que pour les décideurs politiques.

**Défis du côté de la demande**

La structure des secteurs agroalimentaires dans la plupart des pays participant au projet pose d'importants défis du côté de la demande pour le développement des compétences, la création formelle d'emplois étant généralement limitée à un petit nombre de grandes entreprises. L'agroalimentaire n'est pas perçu comme une option de carrière attrayante pour les jeunes, en raison des l'association de l'industrie avec des emplois peu rémunérés et peu qualifiés, et qui offrent des possibilités de développement de carrière limitées. Ces conditions structurelles sapent les efforts visant à poursuivre la transition vers un système agro-industriel de plus grande productivité et de plus grande valeur, capable de soutenir et de promouvoir la demande d'une base de compétences plus élevée.

## 2.4 POLITIQUES ET PRATIQUES INCLUSIVES DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE

L'inclusion économique des jeunes est une question essentielle dans les cinq pays. Bien que les industries agroalimentaires puissent bénéficier de jeunes travailleurs plus qualifiés, le secteur reste confronté à des difficultés pour attirer les jeunes.

Le secteur agroalimentaire constitue une source importante d'emplois pour les femmes dans tous les pays, mais celles-ci sont confrontées à des défis persistants en matière d'inclusion professionnelle, de progression de carrière et de rémunération. L'inégalité d'accès aux services de garde d'enfants constitue un autre obstacle potentiel à la participation des femmes au marché du travail, en particulier dans les zones rurales. Les normes socioculturelles peuvent également restreindre l'accès des femmes à des métiers plus spécialisés dans le secteur agroalimentaire, en particulier en Afrique du Nord.

Malgré ces difficultés, il existe des possibilités de renforcement de l'inclusion. Le secteur agroalimentaire dispose d'un potentiel important pour stimuler l'inclusion des jeunes en offrant des possibilités d'emploi de premier échelon à différents niveaux de compétences. Plusieurs des pays concernés par la recherche ETF-BERD ont également mis en œuvre des mesures visant à améliorer l'accès à l'emploi agroalimentaire (ainsi qu'aux compétences et opportunités de formation associées) pour les groupes vulnérables, y compris les personnes handicapées et les minorités linguistiques/ethniques. Bien que la plupart des femmes entrepreneures possèdent des microentreprises dans des sous-secteurs à faible productivité, il existe également des exemples de femmes cheffes d'entreprise dans des secteurs en aval plus productifs. Un certain nombre d'initiatives prometteuses sont axées sur l'amélioration de la capacité de production et de commercialisation des femmes cheffes d'entreprise et des coopératives en vue d'améliorer leur accès au marché.

## 2.5 S'ADAPTER À LA COVID-19

Dans l'ensemble, le secteur agro-industriel a été épargné des pires effets de la crise de la Covid-19. L'impact de la pandémie a varié d'un secteur à l'autre et d'un pays à l'autre, les effets du côté de la demande étant généralement plus importants que ceux du côté de l'offre.

En Turquie, où l'industrie touristique est très importante, les effets ont été considérables. La Covid-19 a également stimulé l'innovation et le changement, accélérant les évolutions naissantes telles que le commerce électronique. En Géorgie, la pandémie et le choc économique qui en a résulté ont accentué les défis existants sur le marché du travail. L'agro-industrie marocaine a été moins touchée et a fait preuve d'une forte résilience. En Serbie, l'importance économique de l'agriculture et de la transformation alimentaire a aidé l'économie nationale à atténuer les effets négatifs de la crise. En Ouzbékistan, la pandémie a permis de mettre l'accent sur l'emploi dans l'agriculture, le secteur étant beaucoup plus résilient que d'autres secteurs de l'économie.

Les impacts sur les secteurs agro-industriels ont également été différenciés. Les restrictions à la mobilité de la main-d'œuvre ont entraîné des pénuries de main-d'œuvre dans la production primaire, tandis que les exportations ont été affectées par la baisse de la demande et les problèmes logistiques. Dans les segments de la transformation, la plupart des entreprises ont mis en œuvre de nouvelles mesures visant à garder les usines ouvertes tout en assurant la sécurité des travailleurs. À la suite de la pandémie, la sécurité et la traçabilité sont devenues les principaux moteurs du maintien des exportations alimentaires. Cette crise sanitaire a également posé un défi au bon déroulement des opérations, particulièrement en ce qui concerne le maintien de la demande tout en respectant les nouvelles normes sanitaires: typiquement, la situation a accéléré l'introduction d'outils numériques et de commerce électronique.

D'une manière générale, l'expérience de la pandémie a entraîné un changement d'état d'esprit vers plus de résilience et d'innovation. Il est maintenant possible de s'appuyer sur ces innovations rendues nécessaires par la pandémie de Covid-19. Il s'agit notamment du commerce électronique et de la livraison, ainsi que de l'automatisation et de la flexibilité des modalités de travail.

La crise a également entraîné un changement radical dans l'organisation et la mise à disposition de la formation professionnelle. De nombreuses écoles d'enseignement professionnel ont fermé, l'apprentissage étant suspendu ou déplacé en ligne. On s'attend désormais à ce que certains éléments de l'apprentissage à distance constituent une partie intégrante des programmes d'enseignement professionnel. Bien que la pandémie ait posé des problèmes aux systèmes nationaux d'éducation et de formation, il existe également un potentiel de changement permanent vers des modèles de formation pouvant offrir une plus grande efficacité et inclusivité.

# 3. PRATIQUES ACTUELLES ET POTENTIEL FUTUR

## 3.1 INNOVATION

Dans les cinq pays, le principal moteur d'innovation est la recherche de nouvelles opportunités commerciales. L'évolution de la demande des consommateurs crée de nouvelles opportunités, tandis que les effets positifs sur la réputation liés à l'amélioration de la durabilité entraînent également une transition vers de meilleures pratiques commerciales. Plus récemment, la pandémie de Covid-19 a «forcé» l'innovation, notamment en ce qui concerne l'accélération de la numérisation et l'augmentation de la connectivité. La crise a également entraîné des changements dans le comportement des consommateurs qui sont susceptibles de perdurer au-delà de la pandémie et nécessiteront des réponses innovantes de la part du secteur agroalimentaire.

**Innovation fondée sur la technologie – Agrocity, OUZBÉKISTAN**

Agrocity est une société établie à Tachkent et spécialisée dans la transformation, la vente en gros et l'exportation de haricots et de légumineuses. Fondée en 2015, elle se considère comme un leader en matière d'application de technologie haut de gamme à la production. Cette approche technologique permet à Agrocity de fusionner les processus, y compris le séchage, le nettoyage, l'épluchage, l'étalonnage, le filtrage, la séparation, le polissage, le photo-tri, le pesage et le conditionnement des produits. Elle a également créé un processus plus uniforme permettant un contrôle de la qualité plus efficace. Cet équipement sophistiqué permet une réduction des exigences en termes de ressources humaines: avec seulement deux membres du personnel chargés de superviser le processus, l'effectif total des salariés n'est que de 12 personnes, y compris la direction, le traitement, l'approvisionnement et la logistique. Malgré son personnel modeste, Agrocity a obtenu une part de marché totale de 5 % pour la transformation des haricots en Ouzbékistan.

**Nouveaux produits – Yayla, TURQUIE**

Basé à Ankara, Yayla Agro Food Industry and Transportation Inc. est un fabricant de denrées alimentaires de premier plan spécialisé dans les légumineuses et le riz. Grâce à des technologies et installations de pointe, Yayla est capable de produire des denrées alimentaires de qualité sans devoir dépendre d'une technologie de la chaîne du froid. Récemment, l'une des principales innovations de Yayla a été le développement et la distribution de produits prêts à consommer. Son installation de produits prêts à consommer à Mersin a été lancée en 2018 et a ouvert la voie à la distribution de produits innovants et sains sur le marché turc. Ces produits se sont révélés populaires, avec une forte augmentation de la demande à la suite de la pandémie de Covid-19.

**Innovation durable – Oreka, TURQUIE**

Le coût total du gaspillage alimentaire de la Turquie est estimé à 23 milliards d'euros par an. La plateforme de la start-up Oreka a été lancée en septembre 2020, à la suite de la pandémie de Covid-19, dans le but de réduire ce chiffre. Oreka est un marché d'applications où les restaurants, boulangeries, cafés et épiceries vendent leurs excédents alimentaires aux consommateurs avec des remises de 50 % ou plus. Le résultat: une situation «gagnant-gagnant» qui génère des ventes pour les détaillants de denrées alimentaires tout en les présentant à de nouveaux clients, fournit des aliments frais aux consommateurs à des prix très raisonnables et protège l'environnement en réduisant les déchets.

## 3.2 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Les pénuries de main-d'œuvre et l'absence de compétences nécessaires sur le marché du travail constituent une préoccupation majeure pour de nombreuses entreprises agricoles. En conséquence, de nombreuses grandes entreprises ont mis en place leurs propres initiatives en matière de développement des compétences. Dans les cinq pays, le manque de cohérence et de qualité des résultats des systèmes nationaux d'EFTP suscite une préoccupation majeure.

**Formation en entreprise – TAB Gida, TURQUIE**
Créé en 1994, TAB Gida est le principal opérateur turc de restauration rapide, avec 1 200 restaurants dans tout le pays. TAB Academy est sa plateforme de formation des salariés, qui soutient et développe le capital humain et veille à ce que les travailleurs soient pleinement dotés des compétences dont eux et l'entreprise ont besoin. TAB Academy prend la forme d'une plateforme d'apprentissage en ligne, dont le contenu de formation est conçu, développé et constamment mis à jour par des professionnels universitaires expérimentés. La plateforme permet à TAB Gida d'atteindre simultanément un grand nombre de salariés et offre un large éventail de contenus en matière de développement des compétences.

**Liens avec l'enseignement supérieur – Agromir, OUZBÉKISTAN**
Créé en 2003, le groupe JV Agromir est le plus grand producteur de jus d'Ouzbékistan. Le déficit de compétences le plus important auquel l'entreprise a été confrontée ces dernières années n'a pas été dans le domaine des compétences techniques, mais plutôt dans le domaine de la finance et de la gestion d'entreprise. En réponse, Agromir a conclu un accord de coopération avec l'Institut financier et l'université d'économie de Tachkent, dans le cadre duquel des membres expérimentés du personnel de l'entreprise donnent des conférences à l'université. Ce partenariat constitue un moyen efficace de créer des liens plus forts et de promouvoir l'entreprise parmi les étudiants, Agromir offrant des stages réguliers aux étudiants.

**Intégration de la planification des compétences dans le processus décisionnel – LCM, MAROC**
Créée en 1929, Les Conserves de Meknès – Aïcha (LCM) est une marque marocaine de longue date axée sur la production de conserves. À l'instar d'un nombre croissant d'entreprises agroalimentaires, elle a fait de la planification des compétences une composante prioritaire de sa stratégie commerciale. L'entreprise est consciente que l'innovation, comme la promotion de nouveaux modèles de gestion ou l'introduction de nouvelles technologies, nécessite des stratégies spécifiques en matière de ressources humaines et le développement du capital humain pour en tirer le meilleur parti. En conséquence, LCM analyse ses besoins en compétences et en personnel au stade de la planification pour tous les nouveaux projets et innovations.

## 3.3 POLITIQUES ET PRATIQUES INCLUSIVES

Bien que les femmes et les jeunes représentent une part importante de la main-d'œuvre agricole, peu d'entreprises interrogées dans le cadre de la recherche ont fait état d'initiatives spécifiques visant à améliorer les résultats en matière d'inclusion. L'un des principaux moteurs de l'inclusion et de la diversité pour les entreprises agricoles est la nécessité de combler les lacunes en matière de main-d'œuvre et de compétences. Mais une main-d'œuvre diversifiée apporte d'autres avantages positifs. Cartlis AgroSystems, en Géorgie, a constaté que les processus de développement professionnel fondés sur l'égalité des chances ont entraîné une augmentation de la productivité et de la fidélisation des femmes employées. En outre, les préoccupations en matière de réputation incitent les entreprises à s'intéresser à l'inclusion et à la diversité.

**Développer la réserve interne de talents – Tbilvino, GÉORGIE**
Tbilvino est un producteur de vin de premier plan en Géorgie, qui s'est concentré sur la production de vins de haute qualité destinés à l'exportation. La majorité des travailleurs sont des femmes, qui sont présentes à tous les niveaux de l'entreprise, y compris à des postes de direction. L'entreprise est très désireuse de recruter et de promouvoir des femmes, ayant eu une expérience très positive des pratiques innovantes introduites par les travailleuses. Le recrutement d'employés possédant les compétences techniques nécessaires a constitué un véritable défi. En conséquence, Tbilvino a mis au point une stratégie globale de recrutement, de formation et de fidélisation afin de développer les compétences de son personnel en interne. Le processus s'est révélé extrêmement utile pour sélectionner les salariés qui disposent d'un potentiel important de développement au sein de l'entreprise, même s'ils ne possèdent pas les compétences requises avant d'être employés.

**Cultiver les talents diplômés – Marbo, SERBIE**
Marbo, producteur serbe de snacks et membre de la multinationale Pepsico, investit dans le développement des talents au moyen d'un programme de stages destiné aux jeunes diplômés universitaires sans expérience professionnelle préalable. Les candidats sélectionnés font l'objet d'un stage de deux ans, adapté à toute une série de pratiques de développement des compétences. En outre, Marbo a mis en place un programme d'un mois pour offrir des possibilités pratiques aux étudiants en agriculture de dernière année dans les universités de Belgrade et de Novi Sad. Les étudiants sélectionnés reçoivent une formation d'experts de l'entreprise Marbo et une expérience pratique grâce à des stages professionnels tout au long de la chaîne de valeur de Marbo.

**Utiliser les petits exploitants pour des chaînes d'approvisionnement pérennes – Delta Agrar, SERBIE**
Delta Agrar, une entreprise agricole serbe diversifiée, est engagée dans un large éventail d'activités de responsabilité sociale des entreprises, y compris des projets visant à soutenir les communautés locales engagées dans la production primaire. En 2018–19, elle a piloté un projet intitulé «Notre village» dans deux villages de l'est de la Serbie. Des experts et spécialistes de Delta Agrar ont soutenu les propriétaires agricoles locaux en leur fournissant des conseils et une formation technique dans le domaine de la production primaire, y compris les systèmes de gestion. La société a également offert un soutien financier par l'intermédiaire d'une institution financière locale et a acheté des biens produits dans le cadre du projet. En investissant dans le développement des communautés locales et des compétences des producteurs, Delta Agrar espère mettre en place un secteur agro-industriel plus résilient en Serbie et rendre l'agriculture plus attrayante pour les jeunes générations.

## 3.4 RÉPONSES À LA COVID-19

Compte tenu de l'imprévisibilité de crise sanitaire de la Covid-19, notamment en ce qui concerne les restrictions et confinements récurrents, les entreprises agricoles ont dû transférer leur main-d'œuvre vers de nouvelles formes d'opérations. Cela s'est souvent accompagné d'un développement des compétences de la main-d'œuvre afin de développer les capacités internes et de créer une main-d'œuvre agile capable de réagir à l'évolution rapide. Étant donné que les entreprises se sont adaptées aux conséquences à court et moyen termes de la Covid-19, il a également été possible d'introduire des changements sur la base d'une perspective à plus long terme.

**Mise en œuvre de solutions numériques – groupe Cosumar, MAROC**
Le groupe Cosumar est le seul producteur marocain de sucre, qui assure l'extraction, le raffinage, le conditionnement, la distribution et l'exportation de sucre. La Covid-19 a entraîné une accélération de l'introduction de méthodes de travail numériques et une mécanisation accrue des activités de l'entreprise. Il a notamment fallu renforcer les communications virtuelles avec les agriculteurs indépendants et introduire à titre expérimental des technologies telles que les drones. L'entreprise s'est tout particulièrement distinguée par l'introduction d'une solution numérique appelée Attaissir: toutes les opérations de programmation ont été numérisées à l'aide de ce système, de la récolte du sucre et du codage automatique des parcelles jusqu'à l'affectation de machines agricoles ainsi que le transport et la livraison de plantes sucrières, en passant par le paiement des agriculteurs par virement bancaire.

**Accélérer la transformation numérique – Anadolu Etap, TURQUIE**
Anadolu Etap Penkon Food and Agricultural Products Industry Trade Co. Inc. est un grand producteur turc de jus, actif tant dans la production primaire que dans la transformation de fruits. Au cours de la pandémie, il s'est rapidement adapté aux marchés nationaux et internationaux en déplaçant le contact avec les clients sur les plateformes numériques. Pour les postes de cols blancs, l'entreprise s'est tournée vers le télétravail et un modèle de rotation, tout en renforçant l'infrastructure technologique pour faciliter ces opérations à distance. La pandémie a accéléré la transformation numérique au sein de l'entreprise, ce qui a permis de réaliser des économies et de générer des gains d'efficacité.

**Développer la formation en ligne – Korzinka, OUZBÉKISTAN**
Korzinka, une grande chaîne de supermarchés en Ouzbékistan, a réagi à la crise de la Covid-19 en intensifiant ses activités d'apprentissage et de développement en ligne. La formation du personnel est désormais disponible en ligne 24h/24 et 7j/7 pour tous les employés. Le déplacement des formations en ligne a suscité un regain d'intérêt marqué. Après la pandémie, Korzinka reprendra une partie de la formation en présentiel, mais maintiendra la composante en ligne, qui est jugée très efficace par les jeunes membres du personnel. L'entreprise a également lancé un programme en ligne visant à développer des salariés «universels» qui peuvent facilement passer d'un poste à l'autre, créant ainsi une plus grande flexibilité.

# 4. POLITIQUE PUBLIQUE: SOUTENIR LE CERCLE VERTUEUX

Le secteur privé participe de manière significative aux efforts de développement du capital humain liés à l'agro-industrie dans les cinq pays couverts par l'étude. Toutefois, cet engagement n'est pas réparti de manière égale entre les entreprises: les grandes entreprises sont généralement plus actives, tandis que les petites entreprises le sont moins. Il existe donc une marge de manœuvre pour soutenir une résilience et une reprise plus systématiques, lorsque les efforts déployés par le secteur privé sont liés à (et soutenus par) des mesures de politique publique axée sur la dimension des compétences inclusives. Le défi politique fondamental porte donc sur la manière de créer des voies pratiques vers des systèmes agroalimentaires de plus haute productivité et de plus grande valeur qui puissent soutenir et promouvoir la demande d'une base de compétences plus élevée.

Dans ce contexte, la Covid-19 représente une fenêtre d'opportunité pour les politiques publiques. La pandémie a accéléré le rythme et l'ampleur de l'innovation sur le lieu de travail, et il est désormais possible de s'appuyer sur les innovations «pratiques» introduites en réponse à la crise. Il est toutefois important de reconnaître que la pandémie a également révélé et élargi les divisions existantes: la fracture numérique, le fossé entre les hommes et les femmes, la fracture générationnelle, le fossé des formalités et la fracture des compétences. Les conclusions des secteurs agro-industriels examinés dans l'étude suggèrent que la diversification de l'approvisionnement et de la numérisation sera essentielle pour construire des chaînes d'approvisionnement plus robustes et plus intelligentes dans les systèmes agroalimentaires.

Un autre thème général concerne la portée de l'amélioration de la cohérence et de la transparence des trains de mesures. Le capital humain et les besoins du marché du travail de l'agro-industrie peuvent être davantage intégrés dans une politique agricole plus large, en reconnaissant que le développement de l'agro-industrie constitue un vecteur de transformation sociale et économique importante. Étant donné que l'innovation est essentielle pour améliorer la productivité, la durabilité et la résilience dans les chaînes de valeur agroalimentaires, des politiques plus larges en matière d'innovation et de numérisation présentent également un intérêt direct pour le secteur agro-industriel. En effet, les politiques publiques peuvent façonner de manière significative les impacts de la transformation numérique sur les résultats en matière d'innovation et d'inclusion dans le secteur agroalimentaire.

*La pandémie a accéléré le rythme et l'ampleur de l'innovation sur le lieu de travail…*

# 5. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

**1. Approfondir les liens entre l'inclusion, l'innovation et les compétences dans les politiques** ciblant le secteur agro-industriel: veiller à l'intégration d'une dimension «compétences inclusives» dans les stratégies et politiques du secteur relevant de l'agro-industrie.

**2. Intégrer une approche fondée sur les compétences inclusives dans les réponses politiques à court terme après la pandémie:** tirer parti des adaptations et des innovations rendues nécessaires par la Covid-19, et reconnaître et exploiter les possibilités immédiates de développement de compétences inclusives.

**3. Encourager les innovations agro-industrielles:** soutenir activement le développement d'innovations dans l'agro-industrie du secteur privé (y compris l'innovation à un stade précoce pour un large éventail d'entreprises de petite taille), et favoriser les liens entre les activités d'innovation, la durabilité de l'agro-industrie et la demande des consommateurs, y compris les possibilités d'exportation à plus forte valeur ajoutée.

**4. Intégrer les approches aux compétences agro-industrielles:** intégrer et défragmenter les approches de développement des compétences agroalimentaires afin de parvenir à une transformation agroalimentaire ambitieuse.

**5. Encourager activement une agro-industrie plus inclusive** capable de stimuler l'innovation et la productivité tout en réduisant son empreinte environnementale, et de stimuler la demande d'emplois plus qualifiés et à plus forte valeur qui créent des opportunités pour une base plus large de travailleurs.

# LISTE DES ACRONYMES

**BERD**
Banque européenne pour la reconstruction et le développement

**EFTP**
Enseignement et formation techniques et professionnels

**ETF**
European Training Foundation (Fondation européenne pour la formation)

**EUR**
Euro (devise)

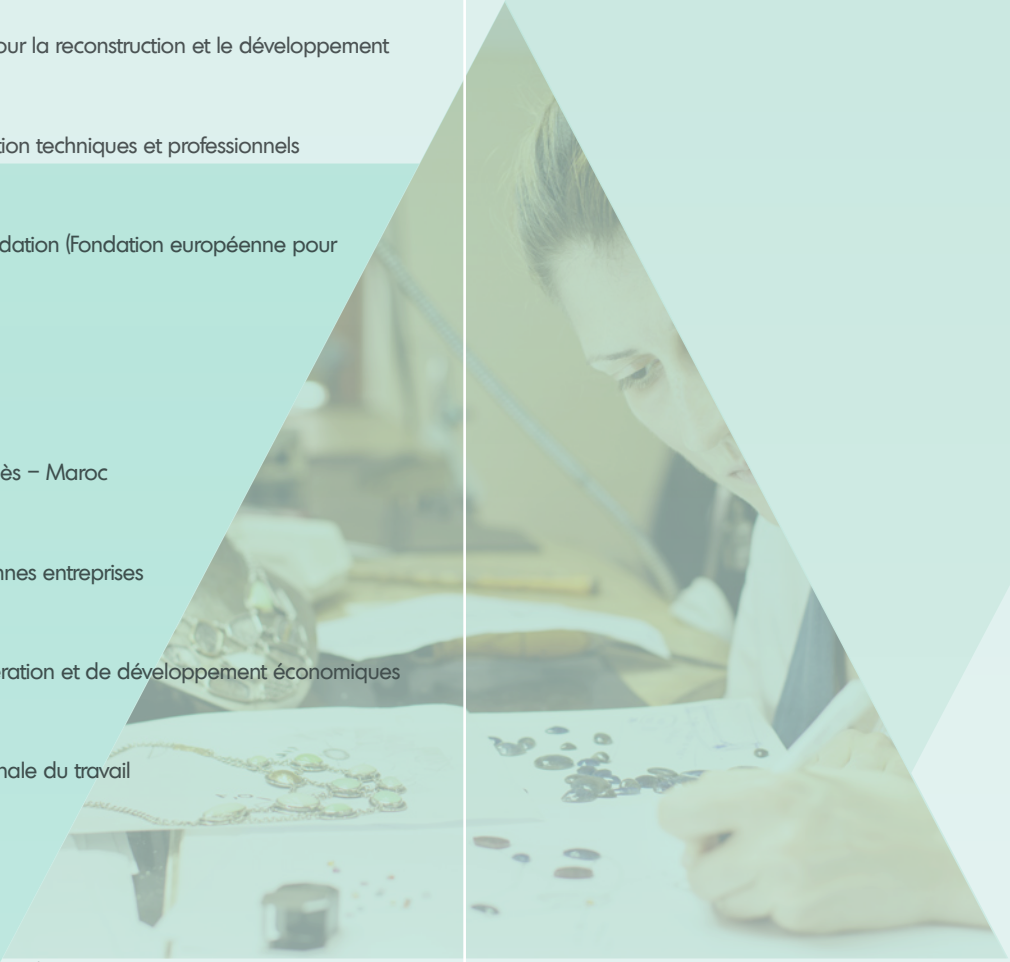
**LCM**
Les Conserves de Meknès – Maroc

**MPME**
Micro-, petites et moyennes entreprises

**OCDE**
Organisation de coopération et de développement économiques

**OIT**
Organisation internationale du travail

**PIB**
Produit intérieur brut

**PME**
Petites et moyennes entreprises

**UE**
Union européenne