



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

21102

**ETUDE D'EVALUATION POUR  
LES BESOINS D'ASSISTANCE DANS  
LE SECTEUR DE LA BRODERIE**

**A**

**MADAGASCAR**

21 - 26 Janvier, 1995

Écrit par M. W.G. GOYARTS  
ONUDI  
ILE MAURICE, 1995

*Consultant  
Responsible off M. Hall, UNDP/World Bank*

**ÉTUDE D'ÉVALUATION DE M. W. GOYARTS - CONSULTANT DE L'ONUDI  
POUR ÉTABLIR LES BESOINS D'ASSISTANCE AU SECTEUR DE LA  
BRODERIE (24-26 JANVIER 1995)**

**PROJET: ASSISTANCE DES SERVICES INDUSTRIELS SPÉCIAUX (SIS)  
POUR AMÉLIORER LES CAPACITÉS DU SECTEUR DE LA  
BRODERIE A MADAGASCAR**

**I. INTRODUCTION**

Durant la période d'évaluation, il était évident que le secteur de la broderie produisait deux (2) types différents de produits:

L'industrie artisanale représentant uniquement la broderie fait main - nappes, serviettes de table, coussins et vêtements pour enfants.

L'application industrielle de la broderie aux vêtements.

**L'INDUSTRIE ARTISANALE**

Cette industrie utilise une forte main-d'oeuvre. Le rendement est bas, de grosses commandes ne peuvent être respectées.

Certaines des usines visitées emploient 200 ou plus ouvriers. La broderie fait main prend beaucoup de temps à être réalisée. L'exécution du moindre petit motif peut prendre 15 heures. Une nappe avec un motif central et à peu près une douzaine de plus petits motifs dans les coins peut prendre presque un mois à exécuter. Ce travail, si minutieux et de si haute qualité prend beaucoup de temps pour

l'exécution, et constitue une des raisons pour lesquelles les commandes d'exportation doivent être refusées. La quantité commandée par rapport aux délais de livraison ne peut être respectée.

La qualité est importante pour assurer les commandes d'exportations. Mais pour former un ouvrier afin qu'il puisse atteindre la qualité dans un délai acceptable peut prendre 6 mois. Les augmentations imminentes de salaire seront néfastes aux petits entrepreneurs qui ne pourront pas faire face aux coûts de la formation et aux investissements dans la formation.

Beaucoup d'entrepreneurs dans le secteur artisanal sont des femmes, avec des connaissances limitées d'affaire. Leur enthousiasme ainsi que leur volonté de réussir doivent être reconnus.

## **L'APPLICATION INDUSTRIELLE DE LA BRODERIE AUX VETEMENTS**

La broderie de qualité fait à la machine a certainement sa place. Quand la broderie est appliquée dans des conditions mixtes, c'est-à-dire utilisant des machines de broderie à plusieurs 'têtes' en conjonction avec la broderie fait main et l'application ultérieure de l'artisan, l'effet est ÉPATANT.

Cette industrie utilise aussi une forte main-d'oeuvre et a un investissement très conséquent, mais la quantité produite a réduit le coût de la production et ceci est profitable.

La production en masse couvre des articles tels que les chemises, blouses, robes, vêtements en smock pour enfants, T-Shirt et des 'polos'.

## II SOMMAIRE

La broderie à Madagascar est très répandue. Le temps (3 jours seulement) pour évaluer cette industrie nous a contraint à concentrer nos efforts seulement sur un petit nombre de petits et moyens entrepreneurs à Antananarivo, la capitale de Madagascar.

La dextérité des jeunes ouvrières malgaches a créé un potentiel pour la production de broderies fait main de très haute qualité, aussi bien qu'une grande variété d'objets d'art et artisanaux.

Ces produits peuvent très bien trouver une niche sur le marché mondial. Madagascar exporte déjà en petites quantités ces produits raffinés, mais l'exportation est limitée par le temps qu'il faut pour exécuter chaque article. La demande de ces produits provenant des pays européens et des États Unis dépasse très largement la capacité présente de production. Les grosses commandes doivent être refusées.

Madagascar fait face à un énorme problème de chômage surtout dans les régions rurales. Néanmoins, la formation d'un ouvrier pour la broderie fait main afin qu'il puisse faire un travail de qualité en un délai acceptable prendrait au moins 6 mois. Le temps nécessaire pour la formation est donc coûteux.

En contraste avec la broderie fait main, une grande usine avec un réseau bien établi pour l'exportation a été visitée. Leur application de la broderie dans des conditions mixtes - utilisant des machines de broderie à plusieurs 'têtes' en conjonction avec la broderie fait main et l'application ultérieure par les artisans est tout à fait impressionnable.

Cette usine emploie environ 700 ouvriers: c'est toujours une forte concentration de la main d'oeuvre. Le 'Mixage' donne l'opportunité de produire de grandes quantités, avec un profit, tout en tenant compte du coût élevé des équipements.

Tout ce secteur de la broderie a besoin d'assistance technique et d'orientation pour s'organiser afin de produire le volume pour satisfaire la demande mondiale.

L'assistance requise auprès de l'ONUDI sera axée sur l'organisation industrielle, regrouper un nombre de petits manufacturiers et leur donner une assistance technique et industrielle.

La formation sur le tas doit être spécifique afin d'établir les conditions propices pour les gens du pays pour soutenir les efforts de productivité

#### Centre de Technologie Informatique

A travers les bureaux de l'OIT conjointement avec le PNUD/ONUDI, d'autres genres d'assistance pourraient être axés vers une aide a long terme.

Les secteurs concernés:

- La Formation de Formateur
- Développement de l'Entreprenariat Féminin

### III LE RAPPORT D'ÉVALUATION

Le temps pour effectuer l'évaluation du secteur de la broderie à Madagascar était très limité (3 jours mis à la disposition de l'ONUDI) et n'a laissé que le temps que de se concentrer sur les petites et moyennes entreprises d'Antananarivo, la capitale de Madagascar.

Des discussions ont été effectuées avec les responsables des deux groupes d'entrepreneurs.

Le Syndicat des Métiers d'Art de Madagascar (SYMA) représenté par Madame Benoit.

Groupement des Confectionneurs et Exportateurs de Confection, représenté par Madame Laloo Rakotonirainy.

Le SYMA compte environ 12 membres tandis que le Groupement des Confectionneurs environ une vingtaine.

Des 9 usines visitées, seulement 3 étaient au courant de l'existence des deux associations sus-mentionnées. Au fil des jours il devenait évident que les entrepreneurs étaient plus concernés par leur survie afin de sauvegarder ce qu'ils ont construit pendant des années. Leur notion de l'entrepreneuriat était très élémentaire et les expressions telles que 'Une Vision Future', 'Un Plan de 5 ans' n'étaient presque pas dans le vocabulaire de ces entrepreneurs.

En contraste, les plus grandes usines qui avaient des réseaux bien définis d'exportation, savaient exactement où elles allaient pour les prochaines 5 années.

Leur vision et optimisme ont constitué la base d'information pour l'évaluateur afin de déterminer le type d'assistance à être développer.

Les établissements visités couvraient non seulement la production mais aussi les débouchés pour une grande variété de produit d'art et artisanaux. Les articles exposés montraient de l'imagination, une identité malgache bien défini. En un mot, tous les ingrédients pour monter un vaste réseau d'exportation sont présents - il ne reste qu'à l'organiser.

## A. SITUATION ACTUELLE

Il existe un nombre de problèmes spécifiques dans cette industrie qui doivent être résolus.

- A.1. L'industrie de la broderie est encore à ces premiers débuts. La croissance qui a lieu, a poussé les gens de leur arrière cour dans des emplacements qui ressemblent à une entreprise. Quelques unes de ces entreprises peuvent même abriter 100 à 200 ouvriers.

La plupart des ouvriers s'asseyent par terre ou sur des chaises très rudimentaires. Les machines à coudre utilisées sont des machines non-industrielles et très simples.

- A.2. L'industrie tout entière manque un Esprit commun: il y a très peu de 'joints ventures' parmi des organisations similaires afin de partager les commandes d'exportation et de ce fait montrer un front commun.

Les ouvriers sont d'un bon niveau, prêts à apprendre de meilleures techniques et le contrôle de qualité. Néanmoins, il y a très peu de techniques dans l'industrie pour assister les entrepreneurs dans la formation



du personnel. La broderie, tout comme le textile, dépend beaucoup de l'efficacité, la rapidité et la haute qualité.

Des formateurs qualifiés sont essentiels pour un pays où les zones rurales sont vue comme une source future de main d'œuvre.

A3. La broderie n'est qu'une partie des activités. Ourler les nappes, les serviettes de table et autres articles servant à emballer des produits, est entièrement fait à la main. Ceci est tout à fait inutile. Le savoir-faire technique était absent dans la plupart des emplacements visités.

Une seule de ces usines visitées utilise des équipements sophistiqués et un deuxième entrepreneur avait une salle d'échantillons modestement équipée.

Une plus grande attention doit être mise sur les techniques manufacturières pour le vêtements qui doivent être brodés avant ou après avoir été cousus.

Les vêtements à être brodés sont tres élémentaires et de coupe standard. Ces vêtements peuvent être produits en grande quantité avant même de recevoir les commandes. Les commandes spécifient le motif de la broderie. Avoir des vêtements déjà finis en stock, réduit considerablement le 'lead time' et améliore les délais de livraison.

à Madagascar. De ce fait l'exportation connaîtra un essor fulgurant mais le plus important est la création d'emploi.

## **B. CLIMAT D'INVESTISSEMENT**

Des problèmes industriels imprévus sont dus à:

- 'Flottement' de la devise malgache
- Une proposition du gouvernement d'augmenter le salaire de base.

**B1** Le flottement de la devise malgache est une des premières conditions pour obtenir une aide financière du FMI ou de la Banque Mondiale.

Le franc malgache est flottant mais l'accord qui y va avec n'avait pas été signé par le gouvernement malgache. Ce qui a entraîné à une dévaluation de 100% du franc malgache.

Dans le passé, Madagascar était un exportateur de denrées alimentaires, mais durant les dernières années, ce ne fut plus le cas et certaines denrées de base ont dû être importées. La dévaluation du franc entraîna la montée des prix des denrées de base.

**B2** De ce fait, la proposition gouvernementale d'augmenter le salaire de base des ouvriers et les services de support était logique et les effets sur l'investissement étranger furent néfastes. L'augmentation du salaire de base courant de FMG 65.000 (USD12) mensuel de 50% à 100% n'affecterait pas les exportations mais elle hausse le coût de la formation des ouvriers pour une industrie faisant face déjà à un problème de liquidité et de rentabilité.

## **C. LES SECTEURS D'ASSISTANCE**

A travers l'étude d'évaluation d'une partie du secteur de la broderie à Madagascar, au moins 5 secteurs peuvent être identifiés:

### **C1. Les possibilités d'emploi:**

La plupart des usines visitées ont parlé de contrats d'exportations qui ne pouvaient être respectés parce que les commandes ne pouvaient être prêts dans les délais mentionnés.

Les autres contraintes des entreprises de broderie:

Un ouvrier peut être formé en matière de qualité en 3 semaines mais cela prend au moins 6 mois pour développer la rapidité.

La formation des nouveaux ouvriers prend beaucoup de temps et c'est coûteux. Sans des ouvriers formés et qualifiés, l'industrie ne peut ni grandir ni attirer de grosses commandes dans le but de trouver des personnes qualifiées et qui produisent une bonne qualité.

### **C2. Le besoin de formation**

Un programme de "Formation des Formateurs" développera rapidement l'expertise dans l'industrie. Cette expertise peut être trouvée dans la capitale - Antananarivo, mais pour les régions rurales c'est tout à fait autre chose. Les possibilités de l'industrie de la broderie doivent être considérées comme un projet d'envergure nationale où les régions rurales apporteront la main-d'oeuvre.

### C3 Les Marchés Potentiels D'Exportation

Les articles brodés ont pendant longtemps été un marché exclusif. L'occident a presque perdu les talents nécessaires pour la broderie fait main de haute qualité. Lorsqu'on peut en avoir, les prix sont exorbitants dus au coût élevé de la main d'oeuvre.

Aujourd'hui, plus que jamais, la demande pour les produits de broderie prend de l'ampleur dans les pays développés, créant des possibilités vastes pour un pays comme Madagascar.

Les motifs malgaches ont créé une image et ceci est d'une importance capitale dans un marché compétitif.

### C4 Potentiels D'Investissements

La broderie artisanale aura toujours sa place mais ce qui compte c'est la commercialisation de toute l'industrie de la broderie.

Une combinaison de la broderie fait main et de la broderie à la machine en utilisant les techniques appliquées de l'artisan est une possibilité infinie.

La production à grande échelle apportera avec elle les moyens et les façons de commercialiser plusieurs procédés afin qu'ils soient rentables et compétitifs.

Un grand intérêt a été démontré pour ce genre de développement. La signature prochaine de l'accord avec le FMI. Banque Mondiale stabilisera la devise malgache et apportera le climat nécessaire à l'investissement à Madagascar.

## C5 Les Besoins des Services de Support Technique

La venue des équipements sophistiqués pour la fabrication des vêtements, le finissage des produits artisanaux et autres pour l'exportation comme la broderie à la machine, nécessiteront des services mécaniques. La disponibilité des mécaniciens formés, le service des pièces à rechange et autres services techniques de support devrait être faits avant l'investissement de capitaux.

### D. L'ASSISTANCE DE L'ONUUDI

Complémentaire et répondant (à travers un suivi) à l'excellent travail accompli par le projet DP/MAG/91/004 "Programme d'appui au développement des PME/PMI", un programme de Services Industriels Spéciaux (SIS) est nécessaire pour adresser les différents aspects techniques avancés dans l'étude d'évaluation.

L'assistance de l'OIT, peut être apporté, de par leur grande expérience, dans la formation au niveau de l'industrie artisanale.

L'ONUUDI et l'OIT offrent des services axés à résoudre les problèmes d'ordre pratique de cette industrie.

Au niveau de l'ONUUDI, les services offerts à travers le programme de SIS peuvent couvrir:

## **1. CONSOLIDATION DU POTENTIEL**

1.1 Conseil et assistance techniques sur les méthodes manufacturières, d'efficacité, de développement, les procédés de contrôle de qualité

1.2 Mettre sur pied une unité pilote pour la préparation et la mise en oeuvre des techniques industrielles afin d'augmenter la productivité et le volume de production. (Une entreprise déjà visitée pourrait servir comme unité pilote pour l'industrie).

1.3 Assistance à l'évaluation des potentiels d'exportation en négociant une coopération entre les deux groupements de producteurs identifiés, afin de débattre ensemble les commandes d'exportation d'une manière organisée.

1.4 La formation sur le tas des ouvriers pour qu'ils puissent augmenter leur potentiel.

- La consolidation de la capacité nationale, identifier les institutions qui agiraient comme la contrepartie de l'expertise technique donnée.
- Etablir un centre de documentation, utilisant des vidéos pour montrer le savoir faire technique et des séminaires sur des problèmes spécifiques.

## **2. PROGRAMME D'ASSISTANCE DE L'OIT**

2.1 LA "FORMATION DES FORMATEURS"

2.2 LA PROMOTION ET LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENARIAT FÉMININ.

- 2.3 RENCONTRER PRODUCTEURS/ACHETEURS AFIN DE DETERMINER LA TENDANCE MONDIALE, LES COULEURS EN VOGUE ET LA TENDANCE FUTURE.
- 2.4 LA FORMATION DES MÉCANICIENS POUR RÉPONDRE AU BESOIN DE L'INDUSTRIE

Vu la situation financière à Madagascar, il est recommandé que le projet SIS commence au plus tôt vers la fin de l'année ou à la rigueur début 1996. Il est recommandé que l'assistance dure 12 mois. Un minimum de 12 mois (en mission scindée) est recommandé pour la durée du programme d'assistance