



FMFP

Fonds Malgache de Formation Professionnelle
tahiry Famatsiam-bola Malagasy ho Fampiofanana ny mPiasa



**Secteur
Textile, Habillement,
Accessoires
(THA)**

Fonds Malgache de Formation Professionnelle
tahiry Famatsiam-bola Malagasy ho Fampiofanana ny mPiasa

www.fmfp.mg

Juillet 2024

16^{ème} Appel à Projets

Développons ensemble le capital humain à Madagascar!

TRAME THA

Appel à projets PIS

I. Contexte de l'appel à projets

L'industrie textile et habillement est le deuxième secteur des investissements après le secteur minier et représente 7% des IDE (Investissements directs étrangers) totaux à Madagascar. Elle contribue pour 19,35% au PIB et 30% des exportations totales du pays¹. La part du textile sur les exportations totales du pays est de 69%, 60% et 64% respectivement en 2019 et pendant les 1er trimestre et 2è trimestre 2020. Selon la Banque Mondiale, la performance du secteur textile a augmenté de 35% à Madagascar en 2022 et au premier trimestre 2023, ce secteur a connu une croissance de 14%. Le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) prévoit que la croissance du secteur devrait être de 4,9% en 2024. Cette performance s'améliorera encore pour atteindre 8,7% en 2025 et 8,9% en 2026 selon les projections dans le document de performance annexé au projet de loi des finances initiale (PLFI) pour l'année 2024.

Etant parmi les cinq secteurs prioritaires pourvoyeurs d'emplois et de devises étrangères selon la PNEFP, le secteur Textile Habillement et Accessoires (THA) est parmi le plus grand employeur de main d'œuvre après l'agriculture. De ce fait, vu l'importance de ce secteur pour l'économie du pays, il nécessite une qualité de main d'œuvre à la hauteur des attentes des entreprises pour faire face aux besoins actuels du marché et pour répondre à l'évolution des besoins en compétences des entreprises. Aussi, le domaine du prêt à porter avec les grandes marques de haute couture fait appel davantage à la qualité de la main d'œuvre malgache.

Tout de même, le secteur a été fortement touché par la crise sanitaire et a dû se restructurer pour faire face à la reconfiguration de la demande mondiale en matière de textile.

Avant la crise en 2020², le secteur représentait 15 % de l'ensemble des exportations avec des volumes qui sont passés de 129 millions de dollars non indexés en 1995 à 681 millions de dollars non indexés en 2018. Madagascar était le troisième plus grand exportateur de vêtements en Afrique subsaharienne en 2017. 77 % des entreprises bénéficient d'investissements directs étrangers et la plupart sont sous contrôle étranger. L'industrie de l'habillement est intégrée dans les chaînes de valeur régionales en particulier avec l'île Maurice et dans les chaînes de valeur mondiales.

Le développement de l'industrie textile à Madagascar doit encore faire face à plusieurs défis. Le manque de développement des technologies, la faible capacité de financement des entreprises, l'irrégularité de l'approvisionnement en électricité, l'insuffisance des matières premières et la concurrence des autres pays en développement impactent négativement la croissance du secteur.

Ainsi, les acteurs et partenaires ont tous reconnu la nécessité de renforcer le secteur et l'importance d'avoir une même vision de chose pour développer le secteur et notamment la filière textile avec son important potentiel de croissance.

Le cadre légal et l'orientation gouvernementale du secteur

▪ Le système de zone franche en danger

En 1989, le gouvernement Malagasy a institué des lois facilitant l'installation des entreprises étrangères sous le régime de la zone franche qui dote ces dernières d'un statut particulier. Le Statut fiscal et social avantageux pour les investisseurs dans l'industrie textile est en train de disparaître avec la nouvelle loi des finances à appliquer à partir de cette année sous la pression de la Banque

¹ Source : EDBM

² Source : banque mondiale

mondiale. La loi de finances prévoit la suppression de plusieurs des avantages fiscaux et douaniers conféré par le régime de zone franche. Notons que cette réforme entre en totale contradiction avec la situation économique-sociale actuelle qui a rendu vulnérable les entreprises et versé des milliers de travailleurs dans la précarité. Selon le président du GEFP (Groupement des Entreprises Franches et Partenaires) : « la zone franche représente 150 000 emplois à Madagascar, 40% des cotisants de la CNAPS, la Caisse nationale de prévoyance sociale, 30% du PIB ! Voter ce projet de loi en l'état, et vue la situation actuelle créée par la pandémie, c'est précipiter Madagascar dans une crise sociale sans précédent. ». Selon toujours le GEFP, la moitié des entreprises franches relèvent du secteur Textile qui dépendent largement à leur tour des accords internationaux tels que l'AGOA pour le marché américain, l'ACP pour le marché européen et de certains accords régionaux comme le COMESA.

▪ **Les projets du gouvernement**

Une zone économique spéciale avec un nouveau parc industriel a été prévu de se mettre en place à Moramanga, entre Tananarive et Toamasina. Ce site prévoit d'accueillir des entreprises mauriciennes du secteur textile sur 80 hectares. Ces entreprises apporteront 270 millions de dollar USD³ d'investissement en termes de construction, d'équipement et de création d'emploi. Avec la création de nouvelles zones d'investissement, les entreprises pourront créer des emplois dans l'habillement à Madagascar qui devront passer de 150 000 à 600 000 en moins de 6 années. Cette initiative majeure vise à attirer de nouveaux investisseurs dans la chaîne de valeur de l'habillement qui donnera naissance à une ville textile ou « textile city » et vise à augmenter l'exportation d'environ 1 milliard de dollar USD essentiellement vers le marché américain. Cette hypothèse a été par contre définie en dehors du contexte sanitaire avant 2019. Les risques de revirement politique des gouvernants actuels sont très forts et mettent en péril la concrétisation de ce projet qui promet d'apporter de nouveaux emplois et des devises pour le pays.

L'ouverture aux investissements par la préparation d'une main d'œuvre qualifiée

Selon le Comité sectoriel du THA, le manque de main d'œuvre qualifiée constitue un facteur de blocage pour les investisseurs qui veulent s'installer localement malgré le coût attrayant de celle-ci.

▪ **Préparer une main d'œuvre qualifiée pour les investissements**

Avec l'annonce de la reprise des commandes à l'international pour l'industrie textile, le maintien de la confiance des investisseurs mauriciens et autres dans le tissu malgache, une des priorités est maintenant de constituer une main d'œuvre qualifiée pour répondre à leurs besoins. Il s'agit de former rapidement des centaines de milliers de jeunes gens qui vont alimenter le marché du travail stimulé par l'intérêt des investisseurs mauriciens et nationaux. Il faut rappeler que le salaire mensuel minimum ne dépasse pas les 250 000 Ariary, ce qui équivaut à environ 50 euros. Cette attractivité salariale met le pays à un niveau intéressant pour les investisseurs dans la mesure où de nombreux emplois peuvent être créés sans forcément provoquer des tensions au niveau salarial. Selon les données sectorielles mondiales, un ouvrier malgache dans le textile touche 53,1 dollars par mois, contre 53,9 pour un ouvrier en Éthiopie, les deux pays offrant les salaires les plus bas. Pour le même poste, le Bangladesh offre à l'ouvrier 94,3 dollars par mois, le Vietnam 159,5 dollars et l'île Maurice se trouve parmi les pays qui octroient les salaires les plus élevés, à 218,7 dollars, se rapprochant de la Chine à 222 dollars par mois.

Les ouvriers des usines et les métiers de supervision, de suivi ainsi que de contrôle qualité constituent le contingent le plus important des qualifications demandées dans les pôles de textile industriel.

▪ **Le manque d'attractivité du secteur**

³ Source : EDBM

Bien que la crise sanitaire ait provoqué le chômage de milliers d'employés, le problème de qualification sur des métiers de base du secteur reste non résolu. Le fort turnover expliqué par l'attrait d'autres secteurs, la faible qualification qui entraîne le départ des ouvriers dans un laps de temps court, la pénibilité des conditions de travail en usine sont des facteurs qui rendent les métiers du textile peu attractifs. Le niveau de salaire journalier qui est en dessous de 1,70 euros, appliqué généralement par le secteur qui est le seuil de pauvreté à Madagascar déterminé par la Banque Mondiale, ne satisfait pas généralement les employés. Ces départs et les difficultés que rencontrent les industries en matière d'embauche et de formation mettent une pression importante sur le marché du travail du secteur. La pénurie de main d'œuvre qualifiée et des compétences spécifiques comme le métier de patronnier peut aller jusqu'à nuire au bon fonctionnement des usines.

Le ministère chargé de l'Industrie, l'EDBM, les directeurs exécutifs du GEFP pour le secteur textile et le cabinet chargé de l'élaboration des stratégies de développement du secteur ont tous reconnu l'importance d'une nouvelle stratégie à court et à long terme pour améliorer l'attractivité du secteur. Comme il a été souligné par le représentant du ministère de l'industrialisation, du commerce et de la consommation, Christian Rasoamanana, lors de la journée de l'industrialisation 2024 : avec une même vision de développement du secteur pour la compétitivité de Madagascar, une bonne feuille de route montera significativement Madagascar en compétitivité. Un autre axe qui est la production plus écologique et plus responsable reste également important et intéressant à considérer pour contribuer à l'attractivité du secteur et du pays.

▪ **La délocalisation des unités de production**

Soucieuse d'augmenter la productivité tout en diminuant les coûts de production, l'industrie du textile voit ses procédés de fabrication évoluer et la fourniture des intrants comprenant les tissus de travail est réorganisé en fonction des contraintes causées par la crise sanitaire. En effet, le groupe Ciel d'Antsirabe s'est vu handicapé par la suspension des échanges commerciaux avec l'imposition des confinements stricts. Ayant ses usines fournisseurs de matériaux textiles avec les tissus de fibres ou de filaments synthétiques basés à Maurice, les industries basées à Madagascar dépendent strictement de ces approvisionnements de tissus. La direction a décidé de délocaliser les usines de production de tissus pour se rapprocher des industries de confection afin d'éviter toute rupture d'approvisionnement. Cette délocalisation a un coût non seulement financier mais elle est source de demande de nouvelles compétences pour la réinstallation des usines de tissage à Madagascar.

- **Des compétences spécifiques qui font défaut**

Les tâches exigées dans les usines textiles sont de plus en plus raffinées avec l'adoption de nouveaux procédés dans le filage, la teinture, etc. On s'éloigne petit à petit des gestes mécaniques qui tendent vers une diminution du travail de routine et l'apparition de nouvelles spécialités en lien avec de nouvelles gammes de produits plus spécialisés (textile technique). La mécanisation, la digitalisation et l'exploitation de nouveaux créneaux entraîneront d'autres changements au cours des prochaines années qui pousseront l'industrie du textile Malgache à rechercher des compétences spécifiques afin de faire face aux marchés internationaux en perpétuelle évolution. Les demandes en qualité et au respect des normes environnementales sont de plus en plus regardées par les clients surtout mondiaux amenant les industries malgaches à continuellement améliorer leurs systèmes de production et les procédés de fabrication.

- **Pas de dispositifs de formation dédié pour les métiers spécialisés**

Le secteur du THA ne dispose que d'un établissement d'études supérieures à Antsirabe spécialisé en ingénierie du textile. Il existe de petits centres de formation professionnelle informelle sur les 03 principales villes industrielles du pays à savoir Tamatave, Tananarive et Antsirabe. Des métiers de spécialisation comme le patronnier gradeur, de designer textile ou des postes liés à la digitalisation du système de production se raréfient compte tenu de l'inexistence de dispositifs de formation initiale y afférents, obligeant les entreprises à avoir recours à des formations internes.

- **La polyvalence et la réadaptation dans les postes**

La digitalisation et la numérisation se retrouvent aussi dans les dispositifs de production de l'industrie textile qui mise de plus en plus sur une production informatisée. L'adoption de nouveaux procédés qui économisent la main d'œuvre voire les éliminent appelle au développement des compétences en interne et parmi les employés en poste. La crise sanitaire a contraint les entreprises à diminuer son personnel et a exigé des salariés de développer leur polyvalence pour tenir plusieurs tâches qui peuvent être rattachées à différents postes. Avec l'apparition de nouveaux produits « utilitaires » assez spécifiques liés au contexte de la crise sanitaire comme les équipements professionnels (tenue de personnel de santé, etc.), des entreprises textiles ont intégré l'utilisation de technologie spécifique et ont décidé de confier leur exploitation à leur propre personnel.

- **Zones de concentration du textile**

Faisant face à une concurrence internationale de plus en plus importante, l'industrie malgache du textile, principalement concentrée dans quelques régions (Antsirabe et Antananarivo), met l'épaule à la roue pour résister à la pression que représentent pour elle les prix de vente de plus en plus bas et la main-d'œuvre bon marché de ses concurrents, ainsi que les nouvelles avancées technologiques.

L'artisanat dans le THA

L'artisanat emploie plus de 03 millions de personnes dans tout Madagascar dont au moins la moitié est liée à l'habillement et accessoires. L'artisanat dans le cadre du THA regroupe des petites structures de production (ou ateliers) généralement de type familial et disposant au plus de 10 salariés. Ce sous-secteur dans le THA est fortement féminisé mais emploie un très grand nombre de personnes à Madagascar que cela soit dans le secteur formel qu'informel⁴. Généralement évoluant de manière autonome et indépendant des grands groupes industriels, l'artisanat des accessoires et de l'habillement Malgache se cherche une place dans un environnement de compétition nationale et mondiale où les concurrents sont nombreux. Les artisans locaux sont visibles du côté des marchés du Coum ou d'Andravoahangy à Antananarivo, aux producteurs de la région de la capitale. La liste des produits artisanaux malgaches est très longue, mais on peut citer entre autres les batiks et la peinture sur soie, les broderies sur tissus (nappes, rideaux, broderie nosybéenne, basée sur la technique « richelieu » notamment utilisée par les femmes artisanes de Nosy Komba).

⁴ Ministère de l'Artisanat et des Métiers : on dénombre plus de 3 millions d'artisans sur tout le pays

- **Promouvoir les métiers de tissage à base de fibre naturelle**

Il est essentiel de relancer ces filières pour faire face aux effets du changement climatique notamment en promouvant les métiers de tissage à base de fibres végétales dont le raphia et le sisal. Enfin dans le Sud, le pays dispose d'une large zone de culture de coton qui a été aménagée de manière mécanique avec une portée industrielle.

- **La vannerie**

Les produits qui ressortent de l'utilisation des techniques de vannerie dans le domaine du THA sont les paniers, les sacs et paniers enfants, ou des chapeaux, capelines. La filière s'est développée sur la fabrication d'objets plus décoratifs dans les accessoires comme les rideaux, les cadres, des objets dérivés du raphia et du sisal. Les activités de vannerie sont essentiellement féminines.

- **La broderie**

La broderie fait partie des arts de tissage qui fait la renommée de la plupart des femmes malgaches dans toutes les régions du pays. La technique utilisée est basée sur une broderie manuelle à l'exemple des smocks qui sont des broderies sur fronces, la confection de vêtement de soie et des tissus d'ameublement. La broderie nécessite une maîtrise des techniques et des gestes de précision. Ce savoir-faire se transmet généralement dans un cadre informel de formation, sans structuration, sans programmation. Depuis une quinzaine d'années, elle fait l'objet d'un processus de normalisation et de rénovation dans un cadre d'apprentissage métier.

Les boutiques et activités de commerce des produits de l'habillement

- **Les boutiques d'habillement**

De nombreux dispositifs de commercialisation des produits d'habillement sont essentiellement développés dans les grands centres urbains comme Fianarantsoa, Antananarivo, Antsirabe, Tamatave, Majunga et Diégo. Cette activité est à la mode compte tenu d'un potentiel de consommation au niveau des villes qui concentrent la classe modérée et aisée de la population et qui suivent les tendances vestimentaires. L'apparition depuis une vingtaine d'année des centres commerciaux dans presque toutes les grandes villes ont facilité la création de boutiques spécialisées dans l'habillement et les accessoires. Ces produits qui sont classés dans le prêt-à-porter ont la particularité de faire l'objet d'une production délocalisée. Ils sont généralement importés de la Chine et inondent le marché malgache. L'attractivité des produits chinois est expliquée par un coût faible par rapport aux vêtements locaux et importés des autres régions (par exemple l'Europe) avec un différentiel de prix important (de plus 5 au moins pour ces derniers). Ces métiers de la mode et du prêt-à-porter exigent des talents et des profils qualifiés, notamment dans la commercialisation ou la logistique et supports. Mais ce marché national des tendances et mode saisonnier est en demande des vêtements, de cuir pour les sacs, de bijoux, de chapeau, de création de la mode qui utilisent une grande variété de métiers. Cela pourrait constituer une opportunité pour les artisans et entreprises Malgaches. Enfin, l'innovation est le maître mot dans l'exercice de ce métier qui n'est pas focalisé sur la conception et la production mais pourrait être la source et le relais d'une nouvelle demande ou tendance afin d'orienter la production. En effet, de nombreuses entreprises de commerce d'habillement collectent aussi les attentes des clients et les déclinent en commande pour les ateliers de production. Par ailleurs l'explosion de la vente sur internet a diversifié les profils demandés dans le domaine notamment des commerciaux, de spécialistes du marketing et de communicants maîtrisant les outils stratégiques du e-commerce.

- **La friperie, une tendance qui illustre le faible pouvoir d'achat des malgaches**

A part les boutiques spécialisées, on observe aussi la prolifération du commerce de vêtements ou de produits de l'habillement d'occasion issu de l'importation ou friperie. Avec la baisse du pouvoir d'achat, le grand public se tourne vers la friperie, sans distinction de classe sociale. Selon une étude réalisée par STILEEX, 86% de la population tananarivienne a déjà consommé des produits fripes. La

friperie n'est plus perçue comme un produit de bas de gamme ou de second choix. En effet 16 % des personnes interrogées durant l'étude justifient l'achat de fripes pour son prix abordable et 52% louent la qualité et le mérite des produits fripes malgré le fait qu'ils ne soient pas neufs. Des boutiques spécialisées se sont même formées pour ne vendre exclusivement que de la friperie.

Les vêtements sont les produits les plus prisés par la population avec 65% des choix d'achat tandis que les accessoires ne représentent que 35%.⁵ Il existe aujourd'hui une véritable chaîne d'approvisionnement des produits fripes qui sont importés d'Asie avec des entreprises implantées formellement à chaque étape du processus. En effet, des entreprises d'importation en habillement fonctionnent comme de véritables industries avec le soutien des entreprises de transport, de transit et de logistique. Tandis qu'en aval, des boutiques et petits commerces s'approvisionnent au niveau de ces entreprises importatrices. Autant de métiers et de compétences sont demandés au niveau de chaque maillon de la chaîne des produits fripes.

L'appui à la chaîne de valeur du textile de mode à travers les métiers liés aux éléments du vêtement

La plupart des éléments de vêtement utilisés surtout dans les industries textiles sont importés de l'Asie ou des confections de l'Afrique du Nord. Ce sont des compléments indispensables pour la confection de vêtements dans les unités industrielles Malgaches comme la fermeture éclair, les boutons, les parmenture, emmanchure ou encolure. Des accessoires comme la ceinture et les bretelles peuvent être réalisés localement mais les industries accordent plus de crédit aux fournisseurs extérieurs à cause d'un cahier des charges précis, d'une quantité importante et du délai non flexible qui s'imposent généralement pour la production en volume. L'appui à la chaîne de valeur du textile industriel est une priorité afin de réduire la dépendance à l'importation d'intrants et d'éléments de vêtement. L'objectif de cet appel à projets est de rendre disponible sur le marché des approvisionnements des industries et des créateurs malgaches des intrants essentiels dans la confection des vêtements. Ces éléments contribuent à la fabrication de différentes sortes de vêtements comme les vestes, manteaux, tailleurs, imperméables, mais également robes, chemisiers, pulls et tee-shirt.

L'appui à l'émergence entrepreneuriale et aux métiers liés à la fabrication des accessoires de mode et du textile

Les accessoires sont des produits et objets de mode comprenant des éléments d'habillement ajoutés au vêtement principal pour en faire ressortir le style ou la qualité, ou pour marquer les vertus dans le confort de son porteur. Il existe des entreprises dont la qualité des fournitures et accessoires pour vêtement ne répondent pas aux exigences des industries mais parfois aussi à la clientèle finale. De nombreux objets sont directement consommés au niveau du marché malgache à savoir les ceintures, les chapeaux, les gants, les sacs à main, les cannes et même les lunettes de vue. On peut citer plusieurs types d'accessoires de mode qui font l'objet d'une demande importante au niveau de la population tel que les bijoux (bague, bracelets, boucles d'oreilles, colliers) qui sont des tendances très prisées au niveau de toutes les catégories sociales. Le type de bijoux demandé sur le marché est soit issu de la joaillerie, soit des bijoux de fantaisie. Le soutien à l'initiative des artisans à promouvoir ce type de produits va permettre à une multitude d'autoentrepreneurs de se révéler et de créer des sources nouvelles de revenus et d'emplois notamment dans l'informel.

Le textile technique axé sur les métiers à risque

Avec des secteurs de transformation, industriels et de chantier qui soumettent les travailleurs à des risques importants en situation professionnelle, des opportunités de fabrication de tenues et de vêtements adaptés ont fait leur apparition plus connue sous l'expression de « textile technique ». On fait référence aux métiers du BTP, des mines et des industries manufacturières connus pour leur faible niveau de sécurité en milieu de travail à Madagascar. Ces travailleurs exercent dans des meilleures conditions de sécurité avec le port de vêtements de travail adaptés et des tenues de protection. Le

⁵ Source : Etude Stileex

contexte mondial de changement climatique ou d'apparition de la pandémie depuis deux ans a permis le foisonnement d'unités de fabrication de tenue ou de combinaison de protection sanitaire et individuelle comme les combinaisons médicales. A ce stade de nombreux métiers se sont révélés comme étant indispensables dans la fabrication de vêtements possédant des caractéristiques mécaniques, physico-chimiques et ayant une application technique précise comme dans le textile médical. Ce type de textile exige le respect des normes et des conditions spécifiques liées au milieu de travail comme les contraintes climatiques, l'environnement naturel, la situation sanitaire et la manipulation de machines industrielles. L'élévation du niveau technique des salariés et la recherche de technologie particulière peuvent faire l'objet de financement de projet notamment l'utilisation de matériau composite à renfort textile.

La couture

La couture est un métier exercé généralement par des femmes malgaches en milieu informel mais aussi à travers de petites entreprises employant un nombre limité de personnes. Le métier peut s'exercer de manière indépendante ou être affilié à une plus grande entreprise comme dans un établissement spécialisé en couture, chez un teinturier, dans une manufacture de vêtements, dans une boutique de vêtements d'habillement ou encore dans les industries fabriquant des produits qui nécessitent l'assemblage de textiles. La plupart des personnes exerçant ce métier n'a pas reçu de formation initiale (formelle) mais a appris sur le tas et en auto-apprentissage. Les compétences qui font défaut pour les titulaires de ce métier résident dans la confection, la retouche ou l'ajustement de vêtements. Il existe aussi un besoin vital de design et de mise à niveau des tendances de mode à l'échelle mondiale qui influence la dynamique du marché en couture. La couture Malgache ou coupe et couture ne peut pas encore se prévaloir de concurrencer les marques internationales mais elle est en compétition permanente avec les importateurs d'habillement usagé comme la friperie au niveau local. Justement, il existe une perte d'intérêt et d'affection de la population avec ce type d'habillement à cause d'une très forte affluence d'habits en fripe. La couture utilise une grande variété de métiers notamment dans les postes de la création, la conception, mais aussi la commercialisation et la logistique.

L'étude diagnostic du FMFP

Une étude réalisée début 2023 a permis de ressortir des éléments d'appréciation du secteur en termes de compétences et de formation. L'étude distingue les besoins actuels de l'industrie textile de ceux de l'habillement et des accessoires.

L'industrie textile, d'une manière générale, est soumise à des standards et des normes plus spécifiques, car la majorité ou presque des produits sont destinés à l'exportation. Cela implique des qualités et des compétences alignées aux exigences du marché international, qui sont actuellement régies par les multiples labels et certifications internationaux. Tandis que l'Habillement et Accessoires vise plus le marché local et précise moins de contraintes dans la qualité.

D'une manière globale, les problématiques du secteur concernent principalement la faiblesse du secteur en termes de développement du capital humain, notamment le développement des compétences et de l'encadrement professionnel des métiers spécifiques au secteur. Ces problématiques portent alors sur quatre grands axes :

1. Faible exploitation des dispositifs et opportunités de formations existantes ;
2. Faible diversité des offres de formation et faible capacité, technique et matérielle, de réponse aux besoins par les acteurs actuellement recensés ;
3. Compréhension limitée, par le middle management, du lien entre l'amélioration de la productivité et les thématiques liées à la RSE, au dialogue social et à l'amélioration des pratiques actuelles de management d'équipe ;
4. Concurrence malsaine et coûteuse entre les entreprises du secteur THA qui favorisent le turnover au détriment des entreprises qui ont développé en interne des mécanismes de

formation et d'évolution de carrière, parfois assurés par des experts externes et/ou internationaux.

II. Objectif général de l'appel à projets THA

Le présent appel à projets vise à soutenir les opérateurs et entreprises du THA au développement du secteur et activités économiques tournées vers le marché intérieur et extérieur, de détendre le marché du travail sur des métiers/compétences spécifiques et de soutenir l'innovation ainsi que le développement/l'investissement privé dans le secteur, en tenant compte de tous les éléments d'analyse sectorielle développés ci-dessus.

III. Les orientations prioritaires

Pour cet appel à projets, les orientations prioritaires dans le cadre du développement des compétences dans le secteur THA sont décrites 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 avec les indicateurs sexo-spécifiques
- Et les dispositifs de formation préconisés pour peser sur l'efficacité des réponses aux problèmes de compétences dans le secteur.

L'appel à projets ciblera spécifiquement les actions de formation permettant de développer les métiers spécialisés du secteur et également d'appuyer les entreprises afin de pouvoir trouver les compétences spécifiques et pointues nécessaires dans leur activité. Il s'agit notamment de tout processus qui peuvent avoir un impact sur le système de production des industries textiles, de l'artisanat de l'habillement et des accessoires, l'amélioration de la qualité des produits et l'application des normes, la sécurisation du process et des travailleurs. On mentionnera particulièrement les innovations dans le secteur avec les métiers de design et de création de produits spécifiques.

i. Les objectifs sectoriels pour l'appel à projets

Des mesures prioritaires à prendre pour appuyer la reprise économique, améliorer la situation du marché du travail et développer notamment les emplois en devenir sont :

- **La constitution d'un vivier de compétences sur des spécialités et métiers en tension** dans le textile industriel, notamment les ouvriers des usines et les métiers de supervision, de suivi ainsi que de contrôle qualité ;
- **La Promotion des compétences sociales dans les relations de travail** au sein des industries du textile. Cet appel à projet est centré sur les compétences techniques afin de viser un impact significatif sur la productivité du secteur. Les formations de type soft telles que les formations linguistiques, en communication, comportementales, leadership, etc. ne sont éligibles que pour 1/3 de la formation.

- **Le Développement de toutes les qualifications liées à l'automatisme industriel et au Machinisme industriel** en confection, tissu et habillement. Ces activités entrent dans les opérations utilisant des machines ou des commandes des systèmes industriels.
- **La constitution d'un vivier de compétences sur les technologies et digitalisation liées à l'industrie textile (Gerber, etc.).** Il s'agit des métiers et compétences relatif au système informatique qui connecte, surveille et contrôle des systèmes de fabrication et flux de données complexes au niveau des ateliers.
- **La formation à la confection de tenues professionnelles** (textile technique, notamment axé sur les métiers à risque)
- **La promotion des spécialités malgaches** (broderie, vannerie) et des techniques de tissage à base de fibres naturelles ;
- **Le Renforcement des capacités du personnel en charge du Supply Chain Management :** Cela concerne la gestion de l'ensemble des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement. Il peut concerner également la gestion des flux circulant dans l'entreprise et entre l'entreprise et son environnement (approvisionnement, livraison, stockage, information, transactions financières...).
Cela implique la gestion de l'ensemble des ressources, moyens, méthodes, outils et techniques destinés à piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d'approvisionnement et de livraison d'un produit ou service jusqu'au consommateur final.
- **Développer les compétences techniques et professionnelles dans la fabrication** des accessoires de l'habillement incluant l'artisanat
- **Soutenir le développement des produits innovants** pouvant améliorer la compétitivité du THA sur les marchés locales ou internationales
- **Promouvoir la consommation locale des produits THA** en développant les compétences de vente et de commercialisation, le marketing des créations locales ou nationales
- **Promouvoir un comportement écoresponsable** à travers l'utilisation de l'énergie alternative, le recyclage **et le prolongement de la chaîne des valeurs** dans le domaine de l'habillement d'occasion combinée avec la mise en valeur de la production locale
- **Développer les compétences en matière de qualité, normes et sécurité** pour les unités de production artisanales et industrielles

Les projets proposés devront détailler précisément comment ils répondent aux problématiques sectorielles détaillées en introduction.

Cet appel à projet est centré sur les compétences techniques afin de viser un impact significatif sur la productivité du secteur. Les formations de type soft telles que les formations linguistiques, en communication, comportementales, leadership, etc. ne sont éligibles que pour 1/3 de la formation (en volume horaire).

ii. Les zones prioritaires

Les zones priorisées par cet appel à projets sont les sites de concentration des industries, des unités de production du THA et les régions à forte activité artisanale dont :

- Antananarivo et alentours
- Antsirabe (région Vakinankaratra)
- Tamatave et alentours
- Moramanga
- Les régions artisanales d'Amoron'i Mania, et de Haute Matsiatra
- Fort Dauphin et alentours

iii. Les Effets et impacts visés

L'appel à projets entend contribuer à la résolution des problèmes structurels qui touchent le secteur du THA. En d'autres termes, le projet à travers le renforcement du capital humain doit apporter des réponses directes et indirectes, des effets immédiats ou des impacts sur des acteurs ou dispositifs structurels⁶ du THA au niveau national, régional ou local.

A ce titre la contribution du projet pourra avoir comme finalité :

- La détente du marché du travail en constituant un vivier de compétences et de personnes qualifiées dans le textile industriel
- L'amélioration des conditions de travail et le bien être des ouvriers ainsi que du personnel des industries du textile avec la mise en conformité sociale des entreprises
- L'attractivité effective sur les métiers du THA, des jeunes intégrant le marché du travail
- La constitution de dispositifs durables de formation continue sur les métiers du THA
- L'installation à Madagascar des investisseurs internationaux en processus de délocalisation dans la région
- La diffusion/émergence du secteur sur le territoire en créant des emplois formels pour la population active (secteur porteur d'emplois dans les régions en pleine transformation industrielle)
- L'adoption des normes sociales et environnementales telles que décrites dans les conventions internationales par les entreprises THA du pays
- L'accès à l'énergie (alternative) et aux infrastructures de production dans le secteur
- La diminution de la pression des industries textiles sur l'environnement naturel par la transition écologique des entreprises du secteur
- La transformation numérique des processus de production et de gestion des entreprises du secteur
- La montée en gamme et en reconnaissance nationale et internationale des produits du THA Malgache (artisanal, création locale)
- L'augmentation des emplois formels et indirects créés par le secteur dans l'industrie et l'artisanat

iv. En termes de sous-secteurs et filières visés

Le secteur vise plusieurs sous-secteurs et filières existants à Madagascar :

- Le Tissage et filature
- La Confection de l'habillement au quotidien (vêtements)
- L'Artisanat de l'habillement et du textile (ex : batiks et peinture sur soie, broderies sur tissus, etc.), des accessoires (chaussure, chapeau, sacs, etc.) et l'artisanat basé sur l'utilisation de la fibre ou le tissu naturel
- L'Artisanat de la couture (mode,)
- La confection dans le textile technique (fabrication de tenue de travail, équipements sanitaires, etc.)
- La Bonneterie
- La commercialisation de prêt à porter

Le THA ciblé ici englobe un ensemble d'activités économiques dédiées à la fabrication de fils, fibres, tissus et autres matériaux pour obtenir des produits dérivés tels que des vêtements, des chaussures et d'autres pièces d'habillement. Pour l'artisanat, toutes les activités mobilisant le savoir-faire et les matières premières locales dans la fabrication des mêmes produits, sont préconisées dans cet appel à projets.

Dans l'industrie textile elle-même, on distingue trois différents niveaux de production : la fabrication du fil, le travail avec le fil (tissage, confection et tricotage) et le contrôle des procédés de

⁶ Ils font référence aux conditions et institutions politiques, économiques, sociales et environnementales qui augmentent ou diminuent la probabilité du développement du secteur

production. Le secteur du textile regroupe l'ensemble des agents économiques et activités exerçant dans la fabrication, la production ou la distribution de produits transformés ou pas issus de matières premières en tissus (coton, laine, soie, cuir, etc.).

v. *En termes de métiers ciblés*

(I) Les métiers liés au cœur d'activité du secteur, ceux en tension ou en forte demande de qualification.

Dans le tissage,

- Concepteur de produit
- Techniques d'impression en relation avec le produit
- Activités de patrons (Patronnier gradeur)
- Mise au point conceptuelle d'un produit (designer textile, modéliste ou styliste)
- Dessins textiles et colorations (designer)
- Teinture des tissus
- Conception et confection des métrages par impression et des objets en tissu imprimé

Dans la confection,

- Ingénieur textile
- Contrôleur qualité
- Coupeur
- Dentellière / brodeuse.se
- Assembleur
- Piqueur
- Plisseur
- Plumassière et fleuriste
- Retoucheur
- Machiniste confection
- Maintenanancier machine
- Mécanicien machine

Dans l'artisanat de l'habillement et la couture

- Responsable d'atelier de production
- Conducteur de métier à tisser
- Brodeuse
- Costumier
- Couturière

Dans les accessoires

- Artisans en pierre précieuse
- Sérigraphie
- Sellier-maroquinier
- Orfèvre
- Bijoutier-joailler
- Cordonnier
- Artisans du Cuir – tanneur
- Responsable commercial et poste affiliés

Dans la coupe et couture

- Métier de coupe et couture traditionnel en métier de transition (intégration de nouvelles technologies, de techniques, etc.)
- Design et innovation

Dans le recyclage des habits d'occasion

- Triage et nettoyage
- Reprise et traitement des habits d'occasion (friperie)

Les professions transversales dans l'industrie textile (liées à la qualité, la logistique ou au commercial)

- Commercial(e) (stratégie & opérationnel)
- Responsable de collection Textile
- Chargé ou Responsable de Production Textile
- Chargé ou Responsable Laboratoire Textile
- Chargé ou Responsable Logistique Textile
- Chargé ou Responsable Marketing Textile /Vente
- Agent de maintenance (infrastructures, industrielle)
- Ingénieur, cadre d'étude, chef de projet informatique
- Employé de la comptabilité
- Développeur web ou application mobile
- Développement de produit

(ii) Les métiers en émergence dans le textile qui composent l'autre partie des qualifications liées au cœur d'activité

- L'Exploitation du potentiel des nouvelles technologies en impression textile
- Responsable de vente en ligne ou le commerce digital (qui peut englober la stratégie commerciale)
- La blanchisserie industrielle et domestique
- Tissu et linge de maison
- Décoration intérieure
- Capitonage automobile,
- Equipements, tenues et combinaison Sportifs
- Equipements de protection
- Equipements et tenues de production (industrie, restauration, agriculture, etc.) Les compétences liées aux métiers en émergence.

(iii) Les métiers de support ou d'encadrement du secteur qui sont communs à de nombreuses entreprises.

Parmi les différents métiers qui contribuent au bon fonctionnement d'une entreprise,

- Agent d'accueil,
- Assistant de direction,
- Comptable,
- Responsable informatique
- Responsable des ressources humaines.

Dans les commerces de prêt-à-porter

- Responsable Logistique et approvisionnement
- Responsable de vente de boutique
- Direction de magasin

Pour les métiers de responsabilité sociale et environnementale

- Responsable environnement & écocitoyen
- Responsable du dialogue social

- Chargé de la transition écologique
- Responsable des questions de développement durable
- Les métiers de la maintenance des infrastructures de production
- Les métiers dans le développement des alternatives énergétiques

Sont particulièrement ciblés l'entrepreneuriat dans le domaine textile notamment le micro entrepreneuriat et l'artisanat.

vi. *En termes de qualifications et compétences visées*

Selon l'étude, les besoins de l'industrie textile, de l'Habillement et des Accessoires se résument comme suit,

- **Les besoins en formation de l'industrie textile**

Les besoins en formation Textile sont variables, mais les principaux besoins actuels du secteur concernent les **compétences et les qualifications au niveau opérationnel** des entreprises, qui ont **un impact sur la production**. Spécifiquement :

1. **Méthodes et processus** : savoir-faire technique, modes opératoires, opération de production, contrôle qualité
2. **Production et qualité** : Contrôle qualité, opération de production (coupe et couture)
3. **Technologie et machines** : réglage, programmation, maintenance des machines

Les entreprises doivent également former **leurs managers et directeurs** pour s'assurer que leurs stratégies et leurs performances soient conformes aux exigences des clients et aux normes du marché international. Entre autres :

1. **Règles et organisation** : reporting et indicateur, environnement et lieu de travail, respect des règles QHSE
2. **Création de produit et services** : réalisation patron et maquette, modélisation et prototypage
3. **Performance et engagement** : productivité et efficacité,
4. **Planification et pilotages** : organisation du travail, pilotage d'activités
5. **Management et animation**

Notons que même si les besoins en formation varient selon la taille de l'entreprise, les compétences de base aux métiers restent transverses au secteur THA.

- **Les besoins en formation de l'industrie Habillement et Accessoire**

Les besoins de formation dans la **production / qualité** représente encore **44,6% des besoins** des entreprises. D'autre part, il est également enregistré une forte demande de formation en **stratégie marketing** nécessaire pour **conquérir le marché local** et répondre à la concurrence, qui est particulièrement le marché de la seconde main devenu très populaire à Madagascar.

Par conséquent, le présent appel à projet vise à renforcer les compétences dans les domaines suivants :

1) **Les qualifications et les compétences techniques** touchant **au cœur de métier du secteur** dont,

- Création de produit et services : réalisation patron et maquette, modélisation et prototypage
- Les Compétences techniques sur la gradation manuelle ou informatisée des patrons
- La connaissance et le savoir-faire liés aux Caractéristiques des matières premières
- La Conception et l'exécution des dessins textiles et des colorations
- La Conception et la confection des tissus, des objets ou des œuvres d'expression en tissu imprimé
- La maîtrise des différents types de tissus et matériels de conception

- La procédure sur la mise au point conceptuelle d'un produit textile
- L'exploitation des caractéristiques des matières premières (tissus, colorants et auxiliaires)
- Les compétences relatives au traitement du tissu (réalisation de patrons, découpe, couture, assemblage, teinte...)
- Les compétences nécessaires à l'impression sur textile, la reproduction de motifs de couleurs sur tissus ou textile non tissés
- Les compétences sur le réglage, la programmation et la maintenance des machines de confection, de tissage
- Les compétences sur les opérations de conduite de machines de fabrication textile
- Les compétences sur les opérations d'assemblage et automatisation
- Les compétences sur la chaîne de fabrication vestimentaire
- Les compétences sur les opérations de filage
- Les compétences sur la finition d'une chaîne de production textile
- Les compétences liées à la qualité et au suivi de production
- Les compétences sur la gestion et la collection Textile
- Les compétences sur la Production Textile
- Les compétences sur la recherche Textile
- Les Compétences en blanchisserie
- Les compétences sur la Santé Sécurité au Travail (SST) pour les usines textiles

Les domaines de compétences particulières à relever :

- **Sérigraphie** : la conception, les dessins, impressions, création des œuvres originales
- **Conduite de machine à tisser** : conduite de machine, qualité, analyse de dysfonctionnement des machines et des équipements, analyse des pannes techniques.
- **Maintenance des machines textiles** : entretien, réparation des machines textile, les tâches liées à l'entretien préventif des machines, la réparation ou le remplacement de toute pièce défectueuse
- **Contrôle qualité** : Tous les aspects du contrôle des procédés de finition des fils, fibres et tissus, traitement des échantillons, tests de contrôle de la qualité, les normes qualité. Une mention particulière à toutes les qualifications liées à la normalisation (ISO 9001...)
- **Teinturerie de produits textiles** : Compétences liées à tout type de teinture de produits textiles, blanchissement des textiles bruts (laine, coton, fibre synthétique) à l'aide de produits chimiques et d'une machine dont elle règle et surveille le fonctionnement (température, vapeur, etc.), intervention sur toutes les étapes de la coloration
- **Maroquinerie** : production des objets à base de cuir ou matériaux synthétiques ou tissu, la fabrication de sacs à main, des bracelets, des portefeuilles, des ceintures, le capitonnage, le développement des produits comme les sièges automobiles et motos.
- **Fabrication de chaussure, la cordonnerie** : Production de manière industrielle ou manière artisanale, la conception, design et production, la découpe des matières, l'assemblage, le montage, le bichonnage, et d'autres compétences techniques diverses connexes.
- **Vannerie** : fabrication d'objets décoratifs dans les accessoires comme les rideaux, les accessoires, les cadres à base de fibre végétale
- **Couture** : les compétences en coupe et couture artisanale pour les indépendants ou celles exigées dans les grandes entreprises (teinturier, manufacture de vêtements, boutique de vêtements, industries ou unité d'assemblage textile)
- **Broderie** : La réalisation des motifs, la conception, la production des linges de maison, les costumes, les uniformes ou tenues de travail, le design, la programmation et conduite des machines, le suivi et contrôle des produits finis et la maintenance machine
- **L'ensemble des démarches entrepreneuriales** dans la création et le développement des activités de production dans le textile.

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

2) Les compétences transversales ou celles touchant les métiers de support ou d'encadrement du secteur ne devant pas dépasser 30% de la demande en volume horaire, dont,

- Les techniques d'encadrement
- Le management à tous les niveaux
- Performance et engagement : productivité et efficacité,
- Planification et pilotages : organisation du travail, pilotage d'activités
- Règles et organisation : Reporting et indicateur, environnement et lieu de travail
- Les compétences informatiques
- Les compétences de gestion ou de formation des ressources humaines
- Les compétences logistiques notamment la maintenance industrielle
- Les compétences de vente et marketing
- La Maîtrise des outils stratégiques et opérationnels du e-commerce
- Santé et métiers à risques
- Les compétences environnementales et de mise en place de dispositifs alternatifs
- Les compétences Commerciales
- Les compétences sur la logistique dans les unités de production Textile
- Les compétences sur la maintenance des infrastructures et unités de production (industriel)
- Les Compétences sur les logiciels de conception assistée par ordinateur (CAO) et de dessin assisté par ordinateur (DAO)
- Techniques de supervision et de conduite d'équipe
- Précision et réactivité
- Créativité
- La sécurité au travail
- Les compétences transverses au secteur associant des aptitudes dites soft (développement personnel, gestion de temps, etc.)
- Esprit d'équipe, de groupe
- Les compétences sociales notamment dans les relations industrielles
- Le Management
- Techniques entrepreneuriales
- Leadership
- Les compétences linguistiques (langue étrangère comme le chinois, l'anglais, le français, etc.) en lien avec la situation de travail

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.

vii. *En termes de bénéficiaires à cibler*

(1) Catégorie d'emploi/poste

- Tout préposé à l'usine de production textile (ouvrier, technicien, chef de chaîne, contrôleur, etc.)
- Superviseur ou poste d'encadrement intermédiaire
- Postes d'encadrement supérieur (Direction)
- Poste de conception et de design
- Les Artisans indépendants ou affiliés aux industries textiles
- Les postes dans les dispositifs de commercialisation et logistique
- Les Agents (ex : maintenance)

- Et tous les métiers spécifiés en supra

(2) Pour la dimension genre et jeune, les qualités des emplois

Pour le THA, une dimension genre répartie comme suit :

- Le Tissage et filature : au moins 10 % de femmes notamment dans les unités industrielles
- La Confection de l'habillement au quotidien (vêtements) : au moins 60% de femmes essentiellement dans les unités industrielles
- L'Artisanat de l'habillement, des accessoires (chaussure, chapeau, sacs, etc.) basé sur l'utilisation de la fibre ou le tissu naturel : au moins 50% de femmes notamment pour les emplois indépendants avec de possibles différenciations pour certains métiers (ex : une majorité d'hommes pour le métier de cordonnier)
- L'Artisanat de la couture (la mode) : au moins 50% de femmes
- La Bonneterie : au moins 70% de femmes
- La commercialisation de prêt à porter : au moins 50% de femmes

Avec pas moins 40% de jeunes de moins de 35 ans sur l'ensemble de ces secteurs et 15% des postes de responsabilité ciblés tenus par des femmes. Les formations pourront permettre la promotion de ces dernières à des postes de responsabilités.

(1) En termes de dispositif de formation

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

- Les formations en situation de travail ou mixte avec une dominante pratique
- La formation par alternance (50% au moins en entreprise - et le reste en centre)
- 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
- Les projets comprenant des travaux d'ingénierie de formation

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

- 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 proposée doit/peut comprendre,

- Un programme et une méthodologie de formation répondant aux objectifs et aux profils des cibles
- 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.