



REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA

*Tanindrazana – Fahafahana – Fandrosoana*

MINISTRE DE L'AGRICULTURE  
DE L'ELEVAGE ET DE LA PECHE

SECRETARIAT GENERAL  
DIRECTION GENERALE DE L'AGRICULTURE, DE L'ELEVAGE ET DE LA PECHE

**Programme de soutien aux pôles de micro-entreprises rurales et aux  
économies régionales (PROSPERER)**

ETUDE DE CAS PROGRAMME PAYS MADAGASCAR

Direction : FIDA et FAO

Rédaction : Herimandimby VESTALYS, Consultant Agro-Economiste,  
Mboahangy Sonia ANDRIANARIVELO ANDRIATOAVINA, Consultante Agro-Economiste,  
– Juillet 2008

**Analyse de la filière artisanat à base de fibres végétales dans la région  
Analamanga**



## RESUME

*La filière artisanat à base de fibres végétales a été identifiée comme filière porteuse dans la région Analamanga car elle possède de grandes potentialités. Les activités de transformation des fibres végétales mobilisent un grand savoir-faire et utilisent un nombre important de matières d'œuvre. Elles procurent un revenu non négligeable à un nombre conséquent de petits artisans, dont environ 5 350 ont été considérées comme étant des micro entreprises rurales (MER). Cette activité souvent informelle est généralement leur principale source de revenus mais elles restent pour la plupart impliqués, à des degrés plus ou moins importants, dans une agriculture de subsistance.*

*En ce qui concerne la production, on estime à environ 2 500t la quantité transformée par l'ensemble des artisans de la région Analamanga, toutes fibres végétales confondues. Au niveau national, on en compte plus de 6 000t et la tendance est en hausse. En effet, cette activité est intéressante en terme de réduction des risques et de diversification des revenus pour les ménages ruraux.*

*Pour ce qui est de la commercialisation, les produits principalement à destination des marchés de la capitale, sont vendus de 2 500 Ar. (1,4 US\$) à 15 000 Ar. (8,3US\$), un sac de type cabas, le produit phare, est vendu en moyenne 10 000 Ar. (5,5 US\$). La gamme de produits fabriqués est très diversifiée même si l'offre sur les marchés l'est beaucoup moins. Ainsi, le savoir-faire des MER est surtout valorisé lors de commandes précises, sinon elles produisent généralement toutes les mêmes types de produits. Ainsi on retrouve invariablement sur les marchés artisanaux des sacs à main, des cabas, des paniers, des corbeilles, des dessous de plats, des sets de table, etc.*

*Concernant la localisation des MER dans la région Analamanga, elles se concentrent surtout autour de la capitale dans les districts d'Antananarivo Astimondrano, Antananarivo Renivohitra, Manjakandriana et à Anjozorobe. Leur concentration autour de la capitale s'explique par l'importance du marché de Tana qui compte environ 1,5 millions de consommateurs potentiels.*

*Pour ce qui est des difficultés rencontrées dans leurs activités, les MER font ressortir des problèmes de disponibilité et d'approvisionnement en matières premières, souvent causes d'arrêt de la production, des problèmes de concurrence des activités agricoles pour l'allocation du temps de travail, de manque de fonds pour payer les matières premières et les salariés, des difficultés pour trouver des débouchés régulières pouvant leur permettre d'écouler et d'augmenter leur volume de production, une forte saisonnalité des prix des*

*matières premières et des activités, un manque de créativité en ce qui concerne les modèles et designs des articles, et une faible maîtrise de la technique de teinture.*

*Cette étude de cas de la filière artisanat à base de fibre végétale dans la Région d'Analamanga fait partie d'un vaste travail d'étude de plusieurs filières régionales réalisées dans le cadre de la préparation du programme PROSPERER et de la réalisation d'un projet FAO-FENU en 2007. Elle a servi à la préparation d'un document de travail sur les enjeux des micro-entreprises en milieu rural (MER).*

*Ce document présente sommairement le contexte de la filière au niveau national et de la situation de la sous filière dans les régions d'études. Ensuite, il fournit les détails de l'analyse de la sous filière structurée en analyse fonctionnelle, analyse de la commercialisation, analyse financière et analyse économique. La dernière partie présente l'analyse des différents facteurs en interaction avec la filière.*

# TABLE DES MATIERES

|   |    |
|---|----|
| RESUME .....  | 2  |
| LISTE DES TABLEAUX .....  | 6  |
| INTRODUCTION .....  | 7  |
| I. Zoom sur la filière .....                                    | 8  |
| I.1. Situation au niveau national.....                          | 8  |
| I.2. Zone d'étude .....   | 10 |
| a. Données socio-économiques.....                               | 10 |
| b. Base d'informations issues de l'enquête.....                 | 11 |
| II. Analyse de la filière .....                                 | 14 |
| II.1. Analyse fonctionnelle .....                               | 14 |
| a. Les acteurs .....  | 14 |
| b. Typologie .....  | 15 |
| c. Les circuits.....  | 16 |
| d. Organisation de la filière .....                             | 16 |
| II.2. Analyse de la commercialisation .....                     | 16 |
| a. En amont.....  | 16 |
| b. En aval .....  | 17 |
| c. Les prix.....  | 18 |
| II.3. Analyse financière .....                                  | 19 |
| II.4. Analyse économique .....                                  | 21 |
| III. Résultat d'analyse .....                                   | 21 |
| III.1. Analyse des facteurs internes.....                       | 21 |
| III.2. Analyse des facteurs externes.....                       | 22 |
| III.3. Analyse des risques affectant la filière.....            | 22 |
| III.4. Recommandations pour le développement de la filière..... | 24 |
| CONCLUSION .....  | 27 |



## LISTE DES TABLEAUX

|  |    |
|--|----|
| Tableau 1 : Nombre d'artisans par catégorie de MER.....  | 10 |
| Tableau 2 : Niveau d'équipement moyen par MER .....  | 12 |
| Tableau 3 : Coût de l'équipement par type de MER .....   | 12 |
| Tableau 4 : Production moyenne annuelle d'articles par MER .....   | 13 |
| Tableau 5 : Typologie des MER de la filière artisanat à base de fibres végétales dans la région Analamanga .....                             | 15 |
| Tableau 6 : Fréquence d'approvisionnement en matières premières et l'évolution de leurs prix .....   | 18 |
| Tableau 7 : Résumé des comptes d'exploitation des acteurs de la filière artisanat à base de fibres végétales dans la région Analamanga ..... | 19 |
| Tableau 8 : Evaluation du poids économique de la filière artisanat à base de fibres végétales dans la région Analamanga .....                | 21 |
| Tableau 9 : Analyse des forces et faiblesses de la filière .....   | 22 |
| Tableau 10 : Analyse des opportunités et menaces à la filière .....  | 22 |

# INTRODUCTION

La présente étude a été réalisée dans le cadre la pré-évaluation du programme PROSPERER (Programme de soutien aux pôles de micro-entreprises rurales et aux économies régionales) du FIDA à Madagascar. Ce programme a pour objet de réduire la pauvreté rurale malgache par un soutien au développement des micro-entreprises rurales œuvrant dans des filières agricoles et/ou non agricoles à forte potentialité. Diverses filières porteuses ont alors été sélectionnées dans les zones d'intervention du Programme.

Elle porte sur l'analyse diagnostic de la filière artisanat à base de fibres végétales dans la région d'Analamanga.

Ce document pourra permettre d'avoir un aperçu de la situation actuelle de la filière et des micro-entreprises rurales œuvrant dans le secteur. Il pourra faciliter et aider à la prise de décision afin de définir les actions et les interventions du programme.

Les objectifs plus spécifiques de l'analyse diagnostic seront :

- d'analyser la situation actuelle de l'activité séricicole en identifiant les différents agents de la filière et le différents types de MER, leur localisation, leur nombre et leur stratégie ;
- de relever les contraintes et les potentialités existantes au niveau de la filière ;
- d'établir un schéma de développement de la filière compte tenu des points précédents ; de tenter de prévoir quels seront les impacts du programme sur les MER et sur cette filière.

La démarche méthodologique suivie intègre des étapes préalables de capitalisation (lecture des documents de travail, des documents de projet, des études préalables, ...), des interviews auprès des organismes d'appui à la filière et des enquêtes sur terrain avec les acteurs. La finalisation a été faite par un recoupement des diverses informations obtenues.

Le présent document se structure en trois grandes parties :

- une première partie qui porte sur un aperçu de la situation de la filière au niveau national et régional ;
- une deuxième partie orientée sur les analyses fonctionnelle, financière et économique de la filière ;
- une troisième partie qui résumera les résultats d'analyse et mettra en avant les perspectives d'amélioration.

# I. ZOOM SUR LA FILIERE

## I.1. SITUATION AU NIVEAU NATIONAL

L'artisanat à base de fibres végétales utilise de nombreuses variétés de matières premières naturelles telles le raphia, le cisal, le « sarika », les écorces de l' « hafotra », de l' « havoa », le chanvre, le bambou ou encore le vétiver. Leur production se localise dans le nord du pays, à l'est, à l'ouest et sur les Hauts plateaux.

Ces fibres naturelles ne sont pas utilisées en mêmes quantités dans l'artisanat. Certaines sont bien plus utilisées que d'autres. Leur disponibilité est aussi diversifiée que leur usage. Cependant, on peut regrouper ceux-ci en 4 grandes catégories :

- ✓ Les fibres utilisées pour la confection d'articles de mode sont les fibres de raphia. Elles sont obtenues à partir d'un palmier et utilisées seules pour la fabrication de rabanes, de sacs, de sous-plats, etc. Le cisal est également utilisé dans la fabrication de sacs et d'articles divers. Ses caractéristiques et ses utilisations sont proches du raphia. Le vétiver est également tissé pour de multiples usages et ses racines peuvent être utilisées pour des tapis de bain ou des boîtes.
- ✓ Les fibres utilisées à des fins vestimentaires sont le « sarika », une fibre facile à tisser extraite à partir d'une espèce de bananier. Son mélange à de fils de soie donne un tissu fin et léger. On peut également mélanger des fibres de raphia à de la soie pour la confection de couvertures. D'autre part, de nombreuses écorces d'arbres fournissent des fibres qui peuvent être tissées comme le « hafotra » qui sert aux vêtements mortuaires.
- ✓ Le bambou est la principale matière végétale servant à la construction de maisons, de meubles, d'ustensiles et d'instruments de musique
- ✓ Les fibres servant à la fabrication de produits décoratifs ou encore de papier. Ainsi, les écorces de havoa sont broyées avant de subir une macération. Après séchage, une pâte à papier est obtenue. La fabrication du papier Antemoro date du 13ème siècle. La fabrication d'animaux décoratifs tels que les girafes, caméléons et autres utilise le raphia.

La filière artisanat a pu bénéficier de projets qui visaient au développement du clustering et des grappes artisanales par la formation technique et managériale, la structuration et la formalisation des acteurs ainsi que la prospection de marchés au niveau national et international. D'autre part, la filière Raphia a fait l'objet d'une étude approfondie dans la région nord de Madagascar, et bénéficie de l'intervention du BAMEX pour la mise en relation des producteurs et exportateurs et l'aide aux exportateurs pour accéder au marché international.

Si l'on considère la principale matière première des produits à base de fibres végétales, les grandes régions de production du Raphia sont la province de Mahajanga (60% de la production nationale) ; la province de Toamasina (20%) et la province de Fianarantsoa (15%) (BAMEX/USAID, 2005).

La répartition de ces surfaces est irrégulière, et leur diminution est importante, surtout si l'on considère le temps qu'elles nécessitent avant de produire et leur caractère spontané.

L'évolution des contraintes de production depuis les 5 ou 10 dernières années reste principalement caractérisée par :

- La surexploitation généralisée des cultures spontanées de raphia, ne produisant effectivement qu'après dix ans environ,



- L'inexistence de mécanisme de financement pour les producteurs et les exportateurs,
- Un système de commercialisation désorganisé entraînant des prix non motivant pour les producteurs,
- Un mauvais état des infrastructures de transport,
- Une dégradation de la qualité des produits.

La production de Raphia est estimée à environ 3 000 t/an (Ministère de l'Environnement des Eaux et Forêts). La superficie cultivée est d'environ 500 à 1 000 ha (Etude de la filière raphia, LDI mai 2001). Le rendement moyen est de 6 à 10 t/ha avec une densité variant de 950 à 2500 pieds à l'hectare. En plus de l'artisanat et de la vannerie, celui-ci est utilisé pour la construction de maisons. De plus, le manque de terres agricoles pousse les migrants à transformer les raphiaires en rizières. Cette forte pression sur les ressources s'accroît d'autant plus que la Chine est un grand importateur de matière première. Elle exporte ensuite ses produits transformés qui concurrencent fortement ceux des artisans malgaches sur le marché international, qui rencontrent également des difficultés d'approvisionnement. Le secteur de la vannerie utilisant essentiellement le Raphia, il risque donc de rencontrer des problèmes à moyen terme. La question des ressources et de la disponibilité en matières premières se pose donc clairement.

Le marché de l'artisanat malgache peut être subdivisé en artisanat d'art qui propose des articles décoratifs. Ce marché vise essentiellement le marché étranger d'exportation et touristique tandis que le marché utilitaire vise principalement le marché local. Il existe cependant une demande pour ces articles sur le marché international. Mais ces exportations sont effectuées uniquement sur commandes de clients étrangers.

La demande mondiale en Raphia a été estimée à 325 820 t, malheureusement l'offre régresse (BAMEX). Ceci s'explique par la diminution des prix de 2,5 \$/kg en 1999 à 1,30 \$/kg en 2000 et 1,42 \$/kg en 2001 (INSTAT). Ces prix de plus en plus bas ne sont pas motivants pour les producteurs alors qu'il existe une tendance à l'augmentation de la demande portée par la vague des produits naturels. On peut donc dire que seuls les produits transformés, à plus grande valeur ajoutée, présentent un intérêt pour les producteurs et les exportateurs. En effet, ces produits finis tels que les sacs à main, les paniers ou les nattes de plage sont très recherchés en Europe et aux Etats Unis.

Bon nombre de Micro Entreprises Rurales (MER) ont déjà exporté leur artisanat à base de fibres végétales. Certaines MER exportent même régulièrement leurs produits en passant par un réseau de commerce équitable. Le label n'a cependant pas été formellement identifié comme étant certifié « équitable ». Certains clients importateurs travaillent directement avec des groupements d'artisans. Ils leur fournissent les designs et les motifs et commercialisent leurs produits sur le marché européen. Il existe également plusieurs sites de vente en ligne. Les commandes des clients importateurs restent toutefois peu nombreuses et ne permettent absolument pas à toutes les MER de produire uniquement pour ce débouché. Elles commercialisent donc leurs produits principalement sur le marché local. Il arrive qu'épisodiquement et plus ou moins régulièrement pour d'autres, des clients importateurs passent des commandes.

En matière d'approvisionnement en matière première, le grand problème est la dégradation des infrastructures du réseau routier. A certaines périodes, les régions fournisseurs de matières premières se retrouvent isolées des régions demandeuses. Ainsi, aux mois de janvier et jusqu'à février/mars, l'offre et la demande ont des difficultés à se rencontrer. Il en résulte une augmentation du prix, supportée par les consommateurs, même s'il arrive que les MER supportent ces variations de prix. Ceci s'explique par la faiblesse de leur fonds de roulement et par leur faible capacité à continuer leur activité sans rentrées d'argent. Leur stratégie se tourne alors vers une fidélisation du client pour garder le même volume de ventes et bénéficier de revenus.

A Madagascar comme dans beaucoup de pays, les productions agricoles sont saisonnières. Or les MER sont aussi pour leur grande majorité des exploitants agricoles pour l'autoconsommation. Il existe une relation complémentaire positive entre ces 2 activités du point de vue du calendrier et du passage de la période de soudure.

L'activité artisanale à base de fibres végétales est un art ancestral à Madagascar. Plusieurs facteurs déterminent l'évolution de cette activité s'inscrivant aujourd'hui dans un contexte où :

- La diversification des activités reste un facteur important de réduction des risques, qu'ils soient climatiques, socioéconomiques ou politiques, notamment pour la frange de la population la plus pauvre et vulnérable
- Les activités productives et commerciales de produits agricoles de grande consommation sont de plus en plus contraignantes du fait de problèmes foncier et conjoncturels (politiques et économiques).

## I.2. ZONE D'ETUDE

### a. Données socio-économiques

La zone d'étude est limitée aux 7 districts de la Région Analamanga. Ces 7 districts comprennent notamment la capitale Antananarivo. Cette région se caractérise par une forte densité de population de l'ordre de 131 hab./km<sup>2</sup>.

La proximité des districts et des communes alentours avec la capitale est un facteur important dans l'analyse de la filière et de ses acteurs car en effet, il se trouve que la capitale constitue le principal débouché. Ce marché compte environ 1,5 millions de consommateurs potentiels. La polarisation de la région se fait en direction d'Antananarivo.

La filière fibres végétales emploie un grand nombre d'artisans. On peut estimer à environ 5 350 le nombre d'agents de la filière, comprenant les collecteurs de matière première, les collecteurs/transporteurs et les MER productrices. Ne sont pas considérés ici les fournisseurs de petits et gros matériels.

**Tableau 1** : Nombre d'artisans par catégorie de MER

|            | MER vulnérable-petite | MER en développement | MER avancée-grosse | Total |
|------------|-----------------------|----------------------|--------------------|-------|
| Nb de MER  | 1 904                 | 2 380                | 476                | 4760  |
| Proportion | 40%                   | 50%                  | 10%                |       |

*Source : Enquête, 2007*

Les enquêtes ont été localisées dans les districts et communes identifiées comme étant les plus dynamiques de la région. Ces zones ont également été choisies pour leur représentativité, parce qu'elles présentent une grande diversité de situations.

Dans la région d'Analamanga, la taille moyenne des ménages pratiquant cette activité est de 2 à 3 personnes.

Le nombre de personnes employées peut varier selon la taille de l'exploitation et les volumes de production. Il peut aller de 1 personne à plusieurs dizaines, voir atteindre une centaine de personnes. Ceci dépend principalement de l'existence ou non de commandes. Dans le cas où les artisans doivent répondre à une commande, la stratégie adoptée peut être assimilée à de la sous-traitance. Un ménage de 5 ou 6 personnes emploie une petite centaine de personnes, comprenant une 40<sup>aine</sup> de ménages (MER développée de type cluster).

La majorité des MER ne pratiquent que cette activité. Cependant bon nombre d'entre elles pratiquent également une agriculture destinée à l'autosubsistance, surtout les plus vulnérables. Il arrive également que l'un des conjoints au sein du ménage soit fonctionnaire ou bien salarié.

En termes de travail, l'emploi de salariés temporaire s'effectue lors de commandes. La main d'œuvre salariée temporaire s'ajoute alors à la main d'œuvre familiale. Le salaire payé est de Ar 1 500 par jour en moyenne. Le nombre moyen de salariés temporaires employés dépend du volume de la commande et du délai à respecter. Il peut aller d'une quinzaine de personnes à une centaine. L'emploi de main d'œuvre salariée permanente est rare compte tenu de la dépendance de la production vis-à-vis des volumes de ventes.

### *b. Base d'informations issues de l'enquête*

#### Niveau d'équipement :

Si l'on considère l'équipement amortissable, 2 critères doivent être considérés pour différencier le niveau d'équipement :

- le niveau de développement des MER permettant alors de distinguer 3 catégories : les MER avancées de type cluster, les MER en développement ou moyen et les MER vulnérables correspondant aux petits artisans ;
- le stade de transformation des produits qui distinguera les produits semi-transformés des produits finis.

Le niveau moyen d'équipement des MER vulnérables de produits semi transformés est de 1 métier à tisser traditionnel par ménage. La quasi-totalité de celles-ci en sont propriétaires. Les MER en développement et avancées de type cluster, fabriquant des produits semi finis possèdent de 2 à 5 métiers à tisser traditionnels par ménage. Les métiers traditionnels améliorés ou modernes ne sont pas accessibles du fait de leur coût prohibitif que ce soit pour les petits, les moyens ou les gros artisans, y compris les clusters. Ces métiers à tisser proviennent des zones franches. Des entreprises les mettent en vente aux particuliers lorsqu'elles n'en ont plus l'utilité.

Le niveau moyen d'équipement des MER de produits finis est de 1 machine à coudre à pédale par ménage. Les MER en développement et avancées de type cluster possèdent de une et jusqu'à trois machines à coudre à pédale. Les machines à coudre électriques sont rares voir inexistantes si les MER n'ont pas déjà bénéficié d'un projet de développement.

Pour ces gros équipements dont la durée de vie excède 2 années, on retiendra les coûts suivants : le métier à tisser traditionnel ou amélioré de Ar 20 000, le métier à tisser moderne de Ar 1 400 000, la machine à coudre à pédale de Ar 160 000, la salle de stockage de Ar 1 000 000.

En matière d'infrastructures, la confection des articles se fait dans une pièce de la maison, généralement la chambre à coucher. En revanche, une pièce de la maison est réservée au stockage des matières premières pour les MER dont l'activité est déjà conséquente. Leur capacité de stockage varie entre 1t et 3,5t.

Si on considère le petit équipement renouvelé régulièrement, on aura : le fil coutant Ar 1 400 la pelote, les aiguilles coutant Ar 50 l'unité, la colle coutant Ar 2500 l'unité, les ciseaux coutant Ar 500 la paire, la teinture coutant Ar 3200 le kilo, les seaux coutant Ar 2000 l'unité.

**Tableau 2 : Niveau d'équipement moyen par MER**

|  | MER vulnérable | MER en développement | MER avancée |
|--|----------------|----------------------|-------------|
| <b>PETIT EQUIPEMENT</b>                          |                |                      |             |
| Fil (pelote)                                     | 60             | 70                   | 480         |
| Aiguille   | 10             | 12                   | 80          |
| Colle  | 70             | 80                   | 600         |
| Ciseau   | 2              | 2                    | 40          |
| Teinture (kg)                                    | 8              | 10                   | 65          |
| Seaux  | 6              | 8                    | 40          |
| <b>EQUIPEMENT A AMORTIR</b>                      |                |                      |             |
| Métier à tisser traditionnel (produit semi-fini) | 1              | 1,5                  | 2           |
| Machine à coudre (produit fini)                  | 1              | 1,5                  | 3,5         |
| Salle stockage matières premières                | 0              | 0,5                  | 2           |

*Source : Enquête, 2007*

**Tableau 3 : Coût de l'équipement par type de MER**

| Coût par MER (Ar)                               | MER vulnérable | MER en développement | MER avancée |
|---|----------------|----------------------|-------------|
| Petit équipement                                | 298 100        | 347 600              | 2 484 000   |
| <b>Amortissement de l'équipement sur 10 ans</b> |                |                      |             |
| Métier à tisser traditionnel                    | 2 000          | 3 000                | 4 000       |
| Machine à coudre à pédale                       | 16 000         | 24 000               | 56 000      |
| Salle de stockage                               | 0              | 50 000               | 200 000     |

*Source : Enquête, 2007*

Outre les coûts d'équipement en petit matériel et en gros équipement à amortir, les coûts moyens de production comprennent les coûts d'achat des matières premières brutes ou semi transformées (raphia, sisal, vétiver, etc., natte, rabane, etc.), les petits accessoires (fermeture-éclair, hanse en cuir, bambou ou fibre végétale, boutons, doublure, carton, produits semi transformés), la main d'œuvre temporaire, les coûts de transport et de communications téléphoniques, et les autres dépenses.

Les articles produits par les MER présentent une grande diversité. Les différentes MER au sein d'une même catégorie ne produisent pas les mêmes articles. Il est donc difficile de faire des généralités quant aux productions de ces 3 catégories. Il est plus pertinent ici de s'intéresser au niveau de transformation ou de finition du produit.

Ainsi les MER de produits semi transformés confectionnent par exemple des articles tels que des nattes et des rabanes teints ou non, de différentes couleurs, ayant ou non des motifs ou des écritures.

Les MER de produits finis, quant à elles, confectionnent à partir de ces matières premières semi transformées des sacs de mode, des sacs utilitaires, des cabas, des chapeaux, des articles décoratifs, des nappes, des rideaux, des sets de table, des dessous de plat, etc. Certaines utilisent la fibre végétale brute comme matière première. Elles effectuent alors elles-mêmes la préparation de la fibre brute. Les étapes de transformation supplémentaires apportent une plus grande valeur ajoutée à leur produit fini. En somme, ils effectuent eux même le travail des MER de produits semi transformés.

**Tableau 4** : Production moyenne annuelle d'articles par MER

| Articles produits par MER  | MER vulnérable | MER en développement | MER avancée |
|--|----------------|----------------------|-------------|
| Sacs, cabas, natte, rabane, nappes, chapeaux, rideaux, objets décoratifs, etc. | 574            | 3 444                | 47 642      |

*Source* : Enquête, 2007

On a considéré ici, comme base de calcul, le temps nécessaire pour la confection d'un sac ou d'un cabas. La productivité des MER est sensiblement identique quelque soit sa catégorie. Les différences de production annuelle entre les différents types de ménages artisans sont principalement dues à la différence de main d'œuvre permanente ou temporaire employée par le foyer. Ainsi les vulnérables travaillent avec de la main d'œuvre familiale uniquement, les suivantes emploient 6 salariés et les MER développées travaillent en sous-traitance avec 80 personnes que l'on peut considérer comme salariées.

Néanmoins, on a noté une plus grande productivité des MER avancées pouvant être jusqu'à 2 fois supérieure aux MER vulnérables et en développement. On aura donc considéré une productivité moyenne en homme/jour de 1 article, 1,5 articles et de 2 articles, respectivement pour les MER vulnérables, en développement et avancées, travaillant en sous-traitance.

Ici encore, on ne peut pas faire ressortir des types d'articles produits par telle ou telle catégorie de MER. Toutes les catégories produisent tous les produits. Il est préférable de prendre en compte le niveau de transformation du produit qui est déjà une indication quant au type d'article produit.

Les produits semi transformés sont les nattes, les rabanes, les nappes, les rideaux, etc. Les nattes, et autres rabanes ne sont pas toujours teintes. La qualité du produit est souvent égale au niveau de développement des MER. Les MER vulnérables fabriquent essentiellement des nattes et des rabanes. Celles en développement et avancées fabriquent également des nappes et des rideaux qui seront par la suite assemblés par les artisans couturiers pour répondre aux standards de taille. Elles fabriquent aussi des sets de table, des dessous de plats, etc.

Chez les MER de produits finis, les articles produits sont très diversifiés. Les sacs de type cabas et autres sacs utilitaires prédominent chez les MER vulnérables. Les modèles, les tailles, les qualités et la fibre végétale utilisée sont variables. Les sacs de mode et les articles décoratifs, utilitaires (paniers, corbeilles, etc.) prédominent chez les autres

types de MER. Néanmoins, ils produisent également des cabas, et autres sacs de plage, etc. auxquels ils associent souvent d'autres matières d'œuvre comme le bois, le cuir, etc.

Plus les MER sont développées, plus elles sont spécialisées dans la production de certains types d'articles qui peuvent alors être au nombre de 2, 3, 4 ou plus. Mais dans une même catégorie de MER, on pourra trouver l'ensemble des articles, de la natte de plage au sac de mode, en passant par les chapeaux, les nappes, les rideaux et autres accessoires de table.

En matière de financement employé par les MER, elles travaillent sur fonds propres dans leur très grande majorité. Lors de grosses commandes, les clients financent parfois tout ou partie des matières premières nécessaires. Elles peuvent également recourir à l'aide de la famille mais ce financement, lorsqu'il existe, représente seulement une petite partie des fonds nécessaires à l'achat des matières premières.

## II. ANALYSE DE LA FILIERE

### II.1. ANALYSE FONCTIONNELLE

#### a. Les acteurs

La filière compte 3 niveaux d'acteurs :

#### - les **fournisseurs de matières premières** :

Les matières premières utilisées dans l'artisanat sont constituées par une multitude de fibres végétales disponibles dans la nature. Les fournisseurs de matières premières se procurent le raphia et autres fibres végétales dans les cultures spontanées. En effet, la production ne fait pas l'objet d'une activité spécifique. Cependant, on assiste à une raréfaction des ressources due à une surexploitation et au caractère spontané des cultures.

#### - les **artisans de produits semi-transformés** :

Les MER de produits semi transformés s'approvisionnent auprès des collecteurs qui font le voyage des zones productrices de matières premières jusqu'au marché hebdomadaire des districts de la région. A ce stade les MER effectuent un certain nombre d'étapes dans le processus de transformation qui ira jusqu'au produit fini : la préparation de matière première pour son travail ultérieur, puis la teinture et enfin son tressage ou tissage. Ces acteurs répondent occasionnellement à des commandes dans le cas où ils ont des clients étrangers ou nationaux. Ils sous-traitent alors généralement une partie de la production afin de pouvoir répondre au volume important de la demande. Dans le cas contraire, ils produisent pour ensuite trouver les débouchés. C'est le cas le plus courant. Ainsi leur activité est généralement pilotée par la production et non par la vente (et la demande des consommateurs).

#### - les **artisans de produits finis** qui se chargent aussi de la commercialisation :

Les MER de produits finis s'approvisionnent soit en fibre brute auprès des collecteurs, soit en matière première semi transformée auprès de collecteurs également. Les techniques de fabrication s'orientent depuis un certain nombre d'années vers un schéma de type maroquinerie où, le dernier maillon de la chaîne utilise de la matière première déjà « préparée ».

Les MER de produits finis vendent sur les marchés, dans des boutiques d'arts, parfois les hôtels ou en bord de route.

Il existe également des MER de produits finis qui ne vendent qu'en gros, et occasionnellement au détail. Leurs clients détaillants customisent alors le produit déjà fini. Ils rajoutent des accessoires et le personnalisent afin d'y apporter une valeur ajoutée. Ces acteurs tentent de répondre au mieux aux attentes et aux besoins des consommateurs mais il n'existe pas de feedback au niveau précédent de la filière.

Il existe également des **collecteurs** qui assurent la fonction de connexion entre ces différents niveaux. Les collecteurs/transporteurs qui alimentent la région Analamanga en fibres brutes réalisent un chiffre d'affaire annuel total d'environ 504 000 000 Ar. Le chiffre d'affaire des transporteurs a été calculé sur la base du volume total de fibres transportées par l'ensemble des collecteurs multipliée par la marge réalisée par kilo. On estime ainsi qu'un transporteur vend en moyenne environ 10 t par mois pendant la période d'hiver (de novembre à juin), et 1 t par mois les 4 mois d'hiver restant. La marge moyenne par kilo est d'environ 200 Ar. On compte environ 30 collecteurs/transporteurs pour la région.

### b. Typologie

L'étude a permis de distinguer 3 catégories de micro-entreprises rurales :

- les MER vulnérables,
- les MER en développement,
- les MER avancées.

Le Tableau 5 décrit les caractéristiques des MER issues de chaque catégorie ainsi que leurs proportions respectives.

**Tableau 5** : *Typologie des MER de la filière artisanat à base de fibres végétales dans la région Analamanga*

|                  | MER vulnérables   | MER en développement   | MER avancées   |
|------------------|---|--|--|
| Caractéristiques | <ul style="list-style-type: none"> <li>-1 à 5 travailleurs</li> <li>-Actifs familiaux et salariés selon commandes</li> <li>-Seule activité rémunératrice</li> <li>-Equipement traditionnel</li> <li>-Activités agricoles pour l'autosubsistance</li> <li>-Activité secondaire</li> <li>-Vision à court terme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-1 à 30 travailleurs</li> <li>-Actifs familiaux et salariés nombreux selon commandes</li> <li>-Activité rémunératrice principale</li> <li>-Plusieurs équipements traditionnels</li> <li>-Activités agricoles et/ou non agricoles secondaires</li> <li>-Activité à temps plein</li> <li>-Vision à moyen terme voir à long</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-1 à 100 travailleurs</li> <li>-Actifs familiaux et salariés permanents</li> <li>-Activité rémunératrice unique</li> <li>-Activité à temps plein</li> <li>-Vision à long terme</li> </ul> |

|            |     |       |     |
|------------|-----|-------|-----|
|            |     | terme |     |
| Proportion | 40% | 50%   | 10% |

*Source : Enquête, 2007*

### c. Les circuits

#### ✓ **Les circuits en amont de la sous-filière**

- Matière première

Cueilleur → Collecteur → MER de produits semi transformés (40%)  
→ MER de produits finis (60%)

#### ✓ **Les circuits de la sous-filière qui illustrent la commercialisation des produits**

- Produits semi finis (quantité estimée de l'ordre de 873 600 produits/an, varie selon le volume des commandes)

MER de produit semi transformé → MER de produits finis (selon les commandes)  
→ Opérateur commercial d'exportation

- Produits finis (quantité estimée de l'ordre de 1 310 400 produits/an, varie selon le volume des commandes)

MER de produit finis → Détaillant (20%)  
→ Consommateur  
→ Consommateur (45%)  
→ Opérateur commercial d'exportation (35%)

Les pourcentages correspondent à la répartition des flux de produits entre les acteurs. Ces estimations grossières sont basées sur des discussions avec les agents en amont et en aval de la filière.

### d. Organisation de la filière

Certaines MER font partie de groupements de producteurs ou bien d'associations mais ceux-ci ne sont opérationnels que lors de commandes auxquelles une MER seule ne peut répondre. Les clusters regroupent un certain nombre de MER. Certaines ne font partie d'aucune organisation.

Lorsqu'elles déterminent leur problème principal, les MER citent les problèmes d'approvisionnement et de disponibilité en matière première, de saisonnalité forte des prix des matières premières, les problèmes de débouchés (commercialisation), viennent ensuite les problèmes d'équipement, de mauvais payeurs et la saisonnalité forte des volumes de ventes.

## II.2. ANALYSE DE LA COMMERCIALISATION

### a. En amont

On assiste aujourd'hui de plus en plus à une pré-transformation des matières premières en produits semi-finis qui sont par la suite utilisés à un 2<sup>e</sup> niveau dans la filière. L'assemblage et la finition, précédents la commercialisation, s'effectuent à ce dernier stade



de la filière. Le nombre d'intervenants dans la filière est ainsi plus élevé mais la filière reste assez courte.

Tout en haut de la filière, on retrouve les fournisseurs de matières premières dans les régions productrices. Ces agents vendent aux collecteurs la matière végétale récoltée dans la nature. Le prix de vente à ce niveau de la filière est d'environ Ar. 800/kg. Les variations saisonnières n'affectent pas seulement les prix sur le marché mais aussi les volumes d'approvisionnement des zones demandeuses. On estime à environ Ar. 2 400 000 000 le produit des ventes de matières premières végétales.

En amont de la filière, on retrouve également les fournisseurs de petits matériels et d'accessoires (fil, colle, teinture et accessoires de type fermeture éclair, etc...). Ce sont des petits commerçants privés. Ils réalisent un chiffre d'affaire total sur la filière de Ar. 370 388 000. Leur chiffre d'affaire correspond à l'ensemble des achats en petits matériels et en accessoires effectués par les 3 catégories de MER pour la confection de leurs articles.

Pour les fournisseurs de gros matériels, il a été considéré principalement les ventes de métiers à tisser et de machines à coudre. Le chiffre d'affaire annuel réalisé par ces agents sur la filière s'élève à Ar. 56 832 000.

### b. En aval

En ce qui concerne la commercialisation en aval de la filière, on peut distinguer 3 groupes :

- Les détaillants
- Les demi-grossistes détaillants
- Les exportateurs détaillants

Les éléments distinctifs se limitent au fait que les demi-grossistes détaillants vendent aux détaillants et aux consommateurs, que les exportateurs répondent à des commandes d'acheteurs étrangers et vendent sur le marché local aux consommateurs, et que les exportateurs détaillants disposent d'un fonds de roulement plus important que les demi-grossistes détaillants et les détaillants simples. Les ventes s'effectuent sur les marchés, généralement par les femmes qui sont elles-mêmes artisans.

En matière de commercialisation, la vente directe sur le marché est le mode de commercialisation le plus souvent rencontré. L'emplacement au marché est loué et les ventes sont généralement réalisées par les femmes. Il arrive cependant que des hommes vendent eux-mêmes les articles. Antananarivo reste le plus important marché de destination des produits artisanaux.

La vente aux détaillants par les demi-grossistes est aussi un mode de commercialisation relativement courant. Les détaillants au marché commandent les articles aux producteurs demi-grossistes qui les livrent à l'emplacement de marché du détaillant. La fréquence d'approvisionnement dépend du volume de ventes du détaillant mais s'effectue généralement toutes les semaines. Ce mode de commercialisation permet d'accroître les volumes de ventes.

La vente à des acheteurs étrangers est sans doute le mode de vente le plus avantageux. Les MER produisent en réponse à une commande. L'assurance des débouchés s'ajoute souvent à un mode de financement de l'activité particulièrement avantageux dans le cas où le client finance lui-même les MER pour l'achat des matières premières

En somme, en aval de la filière, les circuits de commercialisation sont très courts étant donné la proximité du marché de consommation finale. Lorsque les MER vendent « directement » sur le marché, ce sont les femmes qui travaillent comme détaillantes (vente aux consommateurs seulement) ou demi-grossiste détaillante (vente aux consommateurs et aux autres détaillants).

Les marchés de la région se trouvent principalement dans les districts proches de la capitale, à l'exception d'Anjozorobe qui est un peu plus loin que les autres. Les jours de marché sont propres à chaque ville mais on peut trouver un marché ouvert dans chaque district presque tous les jours. Les marchés ont bien sûr leur spécificité. On ne trouve pas en même quantité les produits finis issus de l'artisanat dans tous les marchés. Il en est de même pour les matières premières végétales brutes. On trouvera par exemple plus de matières végétales brutes dans les districts d'Andramasina et Ambohidratrimo. Les marchés de la capitale restent les principales destinations des produits finis même si l'on en trouve dans la quasi-totalité des marchés de la région. On trouve également dans la capitale un grand nombre de boutiques et magasins spécialisés dans l'artisanat à base de fibres végétales. Ceux-ci sont ouverts la semaine et certains jours le week-end.

### c. Les prix

La fréquence des flux de produit entre les zones fournisseur de matières premières et les zones d'utilisation est généralement bimensuelle (ou mensuelle) durant la saison sèche, de mars à octobre. Cette fréquence varie en fonction de la capacité de stockage du collecteur et de ses volumes de vente.

Les volumes de vente subissent des variations saisonnières. Les prix varient alors en conséquence. Durant la saison pluvieuse, les collecteurs doivent faire face au problème d'accessibilité de certaines régions. La demande est également plus faible à cette saison. Il arrive qu'ils ne fassent que 1 ou 2 voyages sur la période allant du mois de novembre à février.

La fréquence d'approvisionnement en matières premières et l'évolution de leurs prix sont données dans le Tableau 6.

**Tableau 6** : Fréquence d'approvisionnement en matières premières et l'évolution de leurs prix

| Mois                                     | janv. | fév. | mars | avr. | mai | juin | juill. | août | sept. | oct. | nov. | déc. |
|--|-------|------|------|------|-----|------|--------|------|-------|------|------|------|
| Fréq. voyages zones prod. → zones conso. | 1/0   |      | 1    | 2    | 1   | 1    | 2      | 2    | 2     | 2    | 1/0  |      |
| Niv. de prix mat. premières              | +     | +    | -    | -    | -   | -    | -      | -    | -     | -    | +    | +    |

Source : Enquêtes, 2007

Hiver (-) = prix entre Ar. 1 800 et 1 900 / kg  
 Été (+) = prix entre Ar. 1 900 et 2 500 / kg

Les flux de matières premières sont bien supérieurs en hiver car la demande est plus forte, notamment en raison du tourisme. Le rapport entre le volume transité en été et en

hiver peut aller de 1 à 4. On remarquera que l'importance des flux et des transactions est l'inverse des produits agricoles. On a donc une complémentarité de l'artisanat avec l'agriculture, puisque la période de soudure agricole correspond à la 'période fast' de l'artisanat à base de fibres végétales.

L'évolution des prix suit les règles de l'offre et de la demande. Ainsi, le prix moyen d'un kilo de raphia, au niveau d'une MER effectuant la transformation, est de Ar 1 900 en saison sèche. Il peut aller jusqu'à plus de Ar 2 500 en été en raison des difficultés d'accessibilité par les collecteurs/transporteurs et de la demande plus faible. Le prix d'une natte peut varier de la même façon de Ar 800 à Ar 2 000 et celui d'une rabane de Ar 1 500 à Ar 2 400.

A défaut de pouvoir stocker, les MER doivent donc faire face à de fortes variations du prix des matières premières. Le problème à leur niveau n'est pas tant le stockage que les moyens pour pouvoir acheter en grande quantité et stocker en hiver afin de déstocker pendant l'été. Le stockage et les moyens de financement sont donc étroitement liés puisque que l'un dépend de l'autre.

### II.3. ANALYSE FINANCIERE

Pour l'analyse financière et économique, on observera le bilan d'activité des MER en prenant 3 cas pour illustrer les 3 catégories existantes. Le nombre moyen de jours de travail par an a été fixé à 287 jours soit environ 23 jours par mois.

- Cas d'une MER vulnérable : Les MER vulnérables utilisent uniquement de la main d'œuvre familiale équivalant à 2 actifs. Leurs productions sont destinées à la vente au détail sur le marché local.

- Cas d'une MER en développement : travaillant avec de la main d'œuvre familiale (nbre : 2) et employant de façon temporaire jusqu'à 10 employés et faisant de la vente en gros et au détail.

Supposons que les 10 employés travaillent 6 mois par an.

- Cas d'une MER avancée : 3 actifs familiaux sous traitant à 20 autres MER, employant chacune 4 personnes (cluster de 83 travailleurs) et répondant à des commandes à l'exportation.

Les comptes d'exploitation de ces MER sont résumés dans le Tableau 7. Les détails de calcul sont présentés en annexe.

**Tableau 7** : *Résumé des comptes d'exploitation des acteurs de la filière artisanat à base de fibres végétales dans la région Analamanga*

|          | Vulnérable | En développement | Avancée     |
|----------|------------|------------------|-------------|
| PB (Ar)  | 5 166 000  | 30 996 000       | 428 778 000 |
| CI (Ar)  | 1 956 440  | 8 784 640        | 114 919 120 |
| VAB (Ar) | 3 209 560  | 22 211 360       | 313 858 880 |

|                                  |           |            |             |
|----------------------------------|-----------|------------|-------------|
| Amortissement (Ar)               | 18 000    | 77 000     | 260 000     |
| VAN (Ar)                         | 3 191 560 | 22 134 360 | 313 598 880 |
| Taxes (Ar)                       | 12 000    | 72 000     | 996 000     |
| Salaires (Ar)                    | 0         | 2 070 000  | 34 440 000  |
| Revenu (Ar)                      | 3 179 560 | 19 992 360 | 278 162 880 |
| Qté main d'œuvre familiale (MOF) | 574       | 574        | 861         |
| Qté main d'œuvre totale          | 574       | 1 954      | 23 821      |
| Productivité de la MOF (Ar/j)    | 5 539     | 34 830     | 323 070     |
| Productivité du travail (Ar/j)   | 5 560     | 11 328     | 13 165      |

*Source : Enquête, 2007*

Ces résultats financiers montrent que la filière artisanat est profitable pour les MER. Même la MER vulnérable atteint une productivité de travail d'environ Ar 5 560. Puisqu'elle n'engage aucun salarié, cette productivité correspond à celle de la main d'œuvre familiale. Pour les MER en développement, la productivité de travail journalière de l'ensemble de la main d'œuvre est de 11 328 Ar. En d'autre terme, une journée de travail engendre une création de richesse de 11 328 Ar. Pour les MER avancées, une journée de travail rapporte Ar 13 165.

En comparant les 3 types de MER, on s'aperçoit que les MER développées de type cluster, dont font partie les MER travaillant en sous-traitance, gagnent bien plus par actif que les 2 autres catégories de MER. De plus, le poste de dépense en matière première n'est pas à leur charge et leurs débouchés sont assurés car ils répondent à une commande. Les 2 problèmes majeurs auxquels doivent faire face les MER sont ainsi absents de leurs préoccupations.

Les revenus des autres MER, en plus d'être inférieurs, sont irréguliers. Les débouchés sont parfois difficiles à trouver et les ventes irrégulières. Leur fonds de roulement ne leur permet pas de faire face à de longue période sans vente. Ils vendent parfois en réduisant leur marge ou bien au prix de revient de l'article. Le niveau de revenu des MER est toutefois plutôt satisfaisant puisqu'il dépasse le seuil de pauvreté de 1 US\$ par jour. La stratégie des MER, de réduction des risques par une diversification des revenus atteint donc ses objectifs, de façon plus ou moins satisfaisante selon les types de MER.

Ceci n'apparaît pas dans le tableau de l'analyse financière ci-dessus, mais les MER vulnérables et en développement doivent supporter plus de risques que les MER de type cluster. Or, ce sont ces risques qui les empêchent d'avoir une visibilité à long terme parce que leurs préoccupations (débouchés et approvisionnement) sont quotidiennes, hebdomadaires et saisonnières.

Les agents en aval de la filière s'occupent de la commercialisation des produits. Or, cette fonction est ici remplie par les mêmes agents qui produisent les articles commercialisés. En effet, les MER productrices vendent elles-mêmes leurs articles en détail ou en gros sur les marchés.

## II.4. ANALYSE ECONOMIQUE

Par manque de données concernant les acteurs les plus en amont et en aval c'est-à-dire les collecteurs de matières premières et les collecteurs de produits finis, l'analyse du poids économique de la filière dans la région ne considèrera que les 3 catégories de MER. Il s'agira alors du poids économique des activités des MER œuvrant directement dans la filière.

Le poids économique de ces trois catégories de MER sera déterminé grossièrement par une simple agrégation des valeurs ajoutées de l'ensemble des agents de la filière.

**Tableau 8** : *Evaluation du poids économique de la filière artisanat à base de fibres végétales dans la région Analamanga*

|                      | (Montant en milliers d'Ariary) |                |             |            |                |
|----------------------|--------------------------------|----------------|-------------|------------|----------------|
|                      | VAN acteur                     | Nbre d'acteurs | VAN total   | Proportion | Total salaires |
| MER vulnérable       | 3 192                          | 1 904          | 6 076 730   | 3%         | 0              |
| MER en développement | 22 134                         | 2 380          | 52 679 777  | 25%        | 2 070          |
| MER avancée          | 313 599                        | 476            | 149 273 067 | 72%        | 34 440         |
| Total                | 338 925                        | 4 760          | 208 029 574 | 100%       | 36 510         |

*Source* : Enquête, 2007

La valeur ajoutée créée par les 4 760 agents des trois catégories de MER de la filière atteint plus de Ar 200 milliards par an. Cette valeur totale est très importante vu le volume des matières premières et des produits considérés. On estime le volume total des fibres végétales transformées dans la région d'Analamanga à 2 500 tonnes. La valeur de ces matières premières, estimée à plus de Ar 100 millions peut être considérée comme des valeurs ajoutées créée par les paysans cueilleurs en milieu rural.

La répartition de la valeur ajoutée totale par catégorie de MER fait ressortir une part importante (72 %) qui revient aux MER développés de type cluster. Le part des MER en développement qui représentent la moitié des MER n'est que 25 % de la valeur ajoutée totale.

## III. RESULTAT D'ANALYSE

### III.1. ANALYSE DES FACTEURS INTERNES

Les entretiens avec les acteurs locaux font ressortir des forces et des faiblesses de la filière dans la Région d'Analamanga et résumés dans le tableau suivant. Malgré la savoir faire local acquis depuis plusieurs décennies et la disponibilité des matières premières, même saisonière, l'insuffisance des accès aux informations et des appuis techniques freinent le développement de la filière.

**Tableau 9 : Analyse des forces et faiblesses de la filière**

| Forces  | Faiblesses  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Savoir-faire local,</li><li>- Main d'œuvre disponible importante,</li><li>- Vaste gamme de matières premières utilisables,</li><li>- Diversification d'activité source de revenus importants,</li><li>- Gamme de produits assez diversifiée</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Approvisionnement et disponibilité de matière première difficile surtout en été,</li><li>- Commandes irrégulières des importateurs, déficit d'équipement,</li><li>- Difficulté d'accès aux informations relatives aux marchés et à la demande,</li><li>- Manque de formation des MER (gestion, compta, stocks),</li><li>- Manque de créativité (modèles et designs)</li></ul> |

*Source : Enquête, 2007*

### III.2. ANALYSE DES FACTEURS EXTERNES

La forte demande au niveau nationale et internationale constitue une opportunité pour la filière artisanat à base de fibres végétales. Le développement actuel du tourisme multiplie la demande en matière de valorisation des produits naturels.

Malgré cette opportunité grandissante des produits naturels, l'insuffisance d'informations auprès des artisans crée une disproportion de la répartition des valeurs ajoutées totales de la filière et menace toute la filière.

**Tableau 10 : Analyse des opportunités et menaces à la filière**

| Opportunités   | Menaces  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Forte demande nationale et internationale grâce au tourisme et portée par la vague des produits naturels</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Déficit d'information des artisans (décalage de l'offre vis-à-vis de la demande),</li><li>- Production pour vendre mais pas une conduite de la production en fonction de la demande, existence de mauvais payeurs,</li><li>- Surexploitation des raphiaires,</li><li>- Faible compétitivité de l'artisanat malgache,</li><li>- Concurrence asiatique</li></ul> |

*Source : Enquête, 2007*

### III.3. ANALYSE DES RISQUES AFFECTANT LA FILIERE

Les risques affectant la filière artisanat à base de fibres végétales concernent essentiellement la production et la commercialisation.

Les risques à la production portent essentiellement sur les problèmes d'accès au financement et aux intrants ainsi que sur les aléas climatiques.

Au niveau des artisans, les aléas climatiques constituent le principal risque sur leur activité. En effet, la quantité et la qualité des fibres végétales, principales matières premières, dépendent du climat.

La quantité de matières premières disponibles dépend aussi des cueilleurs en amont de la filière. Leur système de cueillette reste traditionnel et leurs activités sont fortement concurrencées par les activités agricoles.

La dégradation de l'environnement entraîne la raréfaction des matières premières et la diminution de la qualité des produits finis au niveau des artisans.

Pour cette filière, la difficulté d'accès au financement concerne surtout les MER les plus vulnérables. En effet, quand les MER les plus avancés reçoivent des commandes, les intrants nécessaires leur sont fournis. Le démarrage de leur activité s'avère alors moins difficile.

En aval de la filière, la variation du nombre de touristes le long de l'année, principaux clients des produits à forte valeur ajoutée, provoque l'instabilité des prix et des consommations. De plus, la concurrence des produits importés, en particuliers les articles de fabrication chinoise à bon marché, constituent des risques pour les commerçants. Ils constatent que depuis l'inondation du marché malgache par des produits chinois, la commercialisation des produits artisanaux malgaches sont devenus aléatoires.

Concernant les débouchés, les ventes hors de la localité sont dépendant des grossistes et des revendeurs. Même si les produits sont stockables jusqu'à une certaine limite, les artisans sont parfois obligés de brader leurs productions. En cas d'une forte demande pendant une période limitée, les artisans délaissent la qualité des produits pour se rabattre sur la quantité.

En plus de ces aléas naturels et la fluctuation des prix, des risques liés aux facteurs endogènes tels la falsification par l'utilisation des produits de substitution et l'existence des acteurs temporaires (profiteurs) sont constatés sur la filière artisanat à base de fibres végétales.

Actuellement, aucune action de mitigation n'a été identifiée auprès des acteurs pour prévenir ces différents types de risques. Le travail des fibres végétales peut être associé à d'autres types d'activité, c'est la logique de la diversification des sources de revenus ayant pour but une réduction des risques.

Pour une meilleure réduction des risques au niveau de la filière, les points suivants sont à considérer :

- Mise en synergie de tous les acteurs de la filière : Cette action peut-être réalisée par la mise en place d'une plate forme filière. Elle aura pour avantage d'améliorer le fonctionnement de la filière et de mettre en relation les acteurs des différentes étapes de la chaîne. La circulation des informations entre tous les acteurs s'en trouverait donc améliorée, réduisant ainsi l'intervention des divers intermédiaires.
- Utilisation d'outils de gestion de risques :
  - Crédit bail ou Location Vente Mutualiste : l'utilisation de cet outil peut être envisagée en vue de faciliter l'obtention des équipements par les acteurs (magnanerie, grand métier à tisser, etc.),
  - On pourrait également réfléchir sur la possibilité d'utiliser un outil inspiré du système de grenier communautaire villageoise pour la filière riz. Cet outil pourrait revêtir un intérêt en terme de stabilisation de prix.

### III.4. RECOMMANDATIONS POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA FILIERE

- Spécialisation des activités des MER : La spécialisation des MER de produits semi transformés et des MER de produits finis dans leur activité de transformation est une tendance à encourager. La « pré-transformation » comme activité à part entière, permet un gain de temps précieux pour les MER de produits finis utilisant ces matières d'œuvre. En effet, celles-ci sont associées à d'autres matières comme les cuirs, les cornes, tissus, cartons et matières plastiques. Or ce travail d'assemblage prend du temps. D'autre part et de manière plus générale, la spécialisation d'une MER dans une seule activité permet d'améliorer sa productivité et la qualité de son travail.
- Mise en relation des agents : La mise en relation des MER de produits semi transformés avec celles de produits finis doit être développée en parallèle de cette spécialisation des MER. L'objectif est d'arriver à produire des articles de plus en plus élaborés et de bonne qualité. Or, l'association des différentes matières d'œuvre conduit à la sophistication et à l'élargissement de la gamme de produits. Ces mesures concourent ainsi à l'atténuation des difficultés de commercialisation, qui reste le but final de cette activité.
- Disponibilité et approvisionnement en matières premières : L'un des faits majeurs du secteur est la raréfaction progressive des matières d'œuvre. On peut citer les Zozoro, une sorte de roseau de marais, qui sont en voie de disparition La surexploitation des raphiaires est également incompatible avec le caractère spontané de ces cultures. La cueillette sauvage sans efforts de replantation à grande échelle des espèces végétales favorise aussi la raréfaction des matières d'œuvre. En ce qui concerne la disponibilité en matière première, il est donc indispensable de définir une véritable gestion durable des ressources naturelles.

Les problèmes de saisonnalité des prix s'expliquent en partie par la règle de l'offre et de la demande mais c'est surtout l'accès difficile des régions productrices qui fait augmenter les prix des matières premières en été. L'atténuation de ce problème passe donc par la rénovation des axes routiers reliant la capitale à Mahajanga, Tuléar, Tamatave, Fionarantsoa et Diego Suarez afin de les rendre praticables toute l'année, surtout l'été. Le stockage peut également permettre de réduire ces écarts de prix entre l'hiver et l'été. Mais il rencontre cependant certaines limites car les fibres végétales ne



peuvent pas être stockées indéfiniment. Citons le cas du « peny » : cette matière première perd sa couleur originale au bout d'un mois de stockage.

- Gestion de l'activité et organisation de la filière : Les MER effectuent souvent leur activité de façon individuelle. Le degré d'organisation de la filière est faible. La place des intermédiaires dans la répartition des revenus est négligeable. Cependant, si dans certaines filières, leur rôle est négligeable, alors leur raison d'être n'est pas justifiable. On a donc souvent la volonté de diminuer leur rôle. Mais la filière transformation des fibres végétales n'est pas dans ce cas. La fonction de contrôle qualité, de contrôle des délais et de relation avec les clients (importateurs notamment) n'est souvent pas bien maîtrisée par les MER. Il serait alors très intéressant de créer ou de développer une véritable activité pour les intermédiaires de la filière.

Ceux-ci seraient en liens avec les clients auprès desquels ils collecteraient les demandes des clients étrangers et leurs exigences en terme de délais, de quantités, de qualité, de modèles et de designs. Ils feraient travailler les MER en sous-traitance et se porteraient garants des exigences ci-dessus citées vis-à-vis des clients. La situation actuelle souvent rencontrée dans le cas de MER ayant des accords avec des clients étrangers, est le non respect de l'accord passé (délais surtout). Le principal problème est un problème de main d'œuvre. Les MER manquent de fonds pour payer la main d'œuvre. Ils ne peuvent pas employer assez et n'arrive pas à respecter les délais. Les clients s'en trouvent déçus car leur demande n'est pas satisfaite. Les MER perdent alors leur accord ou leur contrat.

Une base de donnée des MER donnant des informations sur les produits, les délais, les quantités et la qualité qu'elles peuvent produire pourrait servir à mettre en relation les MER avec les clients importateurs. Mais la mise en relation directe des MER avec les clients étrangers exige une certaine fiabilité de celles-ci quant au service et à la production (volume, délais et qualité) qu'elles se disent capables de satisfaire. Dans le cas contraire, les clients seront déçus et se tourneront vers d'autres opérateurs. Une telle base de donnée serait bien plus utile à ces nouveaux opérateurs créés, travaillant avec des agents se déplaçant dans les principaux districts et communes producteurs. Ils seraient l'interface entre les clients et les MER productrices.

- Gestion de la main d'œuvre, contrôle du processus de production et relation clients : Les MER n'ont pas assez de fonds pour employer suffisamment de

main d'œuvre pour répondre à la demande. D'autre part, il existe une concurrence pour l'allocation du temps de travail entre les travaux agricoles et artisanaux. La main d'œuvre travaille bien pendant la période de soudure car c'est leur principale source de revenus. Mais après la récolte du riz, elle n'est plus efficace.

La création d'un intermédiaire qui aurait le rôle de contrôle et de garantie vis-à-vis des clients, pourrait permettre de contrôler l'avancement de la production pour s'assurer du respect des délais. Il porterait à la connaissance des clients ces informations et leur fournirait par là même un service supplémentaire d'information et de garantie. Pour le moment, les MER n'arrivent pas à remplir cette fonction de service au client. Elles éprouvent déjà des difficultés à remplir comme il faut celle de production. L'artisanat malgache souffrant de la compétitivité asiatique, il serait intéressant d'améliorer la compétitivité hors prix des MER en fournissant au client étranger (souvent exigeants) un service d'information et de garantie. La création d'un intermédiaire serait ici justifiée par l'incapacité des MER à remplir cette fonction.

Les problèmes de financement des MER pour employer de la main d'œuvre supplémentaire devraient être solutionnés par ce nouvel agent de la filière. Dans l'idée d'un éventuel financement par le programme des MER de cette filière, celui-ci pourrait être géré à ce niveau de la filière. Il faudra cependant porter une attention toute particulière au degré de dépendance des MER productrices vis-à-vis de ce nouvel acteur de la filière.

Le principal problème ici sera la compatibilité d'un scénario de développement de filière à long terme avec les préoccupations et les attentes à court terme des MER.

## **CONCLUSION**

Ce document d'étude de cas, réalisé à partir des travaux de diagnostic de filières dans le cadre de la pré-évaluation du programme PROSPERER, est une synthèse des principales caractéristiques et spécificités de la filière artisanat à base de fibres végétales dans la Région d'Analamanga. Il sert à l'élaboration d'un document de travail pour le programme sur les enjeux des micro-entreprises rurales dans la réduction de la pauvreté à Madagascar.

Ce document retrace la situation actuelle de l'activité d'artisanat dans la Région, révèle les contraintes et les potentialités de la filière, et souligne des recommandations pour le développement de la filière. Il apporte des éléments d'informations qui pourraient faciliter et aider à la prise de décision sur les actions et les interventions du programme PROSPERER.

# **ANNEXES**

## **Sommaire des annexes**

ANNEXE 1 : Comptes d'exploitation des acteurs de la filière artisanat à base de fibres végétales

ANNEXE 2 : Schéma des acteurs et des flux de la filière artisanat à base de fibres végétales

ANNEXE 3 : Profil de la filière

ANNEXE 4 : Profil des MER

**ANNEXE 1 : Comptes d'exploitation des acteurs de la filière artisanat à base de fibres végétales**

- Cas d'un MER vulnérable

|                                   | <b>Libellé</b>                | <b>Unité</b>        | <b>Quantité</b> | <b>Prix unitaire (Ar)</b> | <b>Montant total (Ar)</b> |
|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Produits bruts (PB)               | Vente d'articles              | nombre              | 574             | 9 000                     | 5 166 000                 |
|                                   |                               |                     |                 |                           | 5 166 000                 |
| Consommations intermédiaires (CI) | Fil                           | nombre              | 60              | 1 400                     | 84 000                    |
|                                   | Aiguille                      | nombre              | 10              | 50                        | 500                       |
|                                   | Colle                         | nombre              | 70              | 2 500                     | 175 000                   |
|                                   | Ciseaux                       | nombre              | 2               | 500                       | 1 000                     |
|                                   | Teinture                      | nombre              | 8               | 3 200                     | 25 600                    |
|                                   | Hanse                         | nombre              | 1148            | 30                        | 34 440                    |
|                                   | Natte                         | nombre              | 287             | 800                       | 229 600                   |
|                                   | Rabane                        | nombre              | 861             | 1 500                     | 1 291 500                 |
|                                   | Fermeture éclair              | nombre              | 574             | 200                       | 114 800                   |
|                                   |                               |                     |                 |                           | 1 956 440                 |
| <b>Valeur Ajoutée Brute (VAB)</b> |                               |                     |                 |                           | <b>3 209 560</b>          |
| Amortissement des matériels       | Métier à tisser traditionnel  | Durée de vie:10 ans | 1               | 20 000                    | 2 000                     |
|                                   | Machine à coudre à pédale     | Durée de vie:10 ans | 1               | 160 000                   | 16 000                    |
|                                   | Salle stockage matières 1ères | Durée de vie:10 ans | 0               | 1 000 000                 | 0                         |
|                                   |                               |                     |                 |                           | 18 000                    |
| <b>Valeur Ajoutée Nette (VAN)</b> |                               |                     |                 |                           | <b>3 191 560</b>          |
| Taxes                             |                               |                     |                 |                           | 12 000                    |
| Salariés extérieurs               |                               | hj                  | 0               | 1 500                     | 0                         |
| <b>Revenu</b>                     |                               |                     |                 |                           | <b>3 179 560</b>          |

Main d'œuvre familiale utilisée : 574 hommes-jours (hj)

- Cas d'un MER en développement

|                                   | Libellé                       | Unité               | Quantité | Prix unitaire (Ar) | Montant total (Ar) |
|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------|----------|--------------------|--------------------|
| Produits bruts (PB)               | Vente d'articles              | nombre              | 3 444    | 9 000              | 30 996 000         |
|                                   | 30 996 000                    |                     |          |                    |                    |
| Consommations intermédiaires (CI) | Fil                           | nombre              | 138      | 1 400              | 193 200            |
|                                   | Aiguille                      | nombre              | 12       | 50                 | 600                |
|                                   | Colle                         | nombre              | 172      | 2 500              | 430 000            |
|                                   | Ciseaux                       | nombre              | 2        | 500                | 1 000              |
|                                   | Teinture                      | nombre              | 10       | 3 200              | 32 000             |
|                                   | Hanse                         | nombre              | 6888     | 30                 | 206 640            |
|                                   | Matière première brute        | nombre              | 3444     | 2 100              | 7 232 400          |
|                                   | Fermeture éclair              | nombre              | 3444     | 200                | 688 800            |
| 8 784 640                         |                               |                     |          |                    |                    |
| <b>Valeur Ajoutée Brute (VAB)</b> |                               |                     |          |                    | <b>22 211 360</b>  |
| Amortissement des matériels       | Métier à tisser traditionnel  | Durée de vie:10 ans | 1,5      | 20 000             | 3 000              |
|                                   | Machine à coudre à pédale     | Durée de vie:10 ans | 1,5      | 160 000            | 24 000             |
|                                   | Salle stockage matières 1ères | Durée de vie:10 ans | 0,5      | 1 000 000          | 50 000             |
|                                   | 77 000                        |                     |          |                    |                    |
| <b>Valeur Ajoutée Nette (VAN)</b> |                               |                     |          |                    | <b>22 134 360</b>  |
| Taxes                             |                               |                     |          |                    | 72 000             |
| Salariés extérieurs               |                               | hj                  | 1 380    | 1 500              | 2 070 000          |
| <b>Revenu</b>                     |                               |                     |          |                    | <b>19 992 360</b>  |

Main d'œuvre familiale utilisée : 574 hj

Main d'œuvre salariée : 1 380 hj

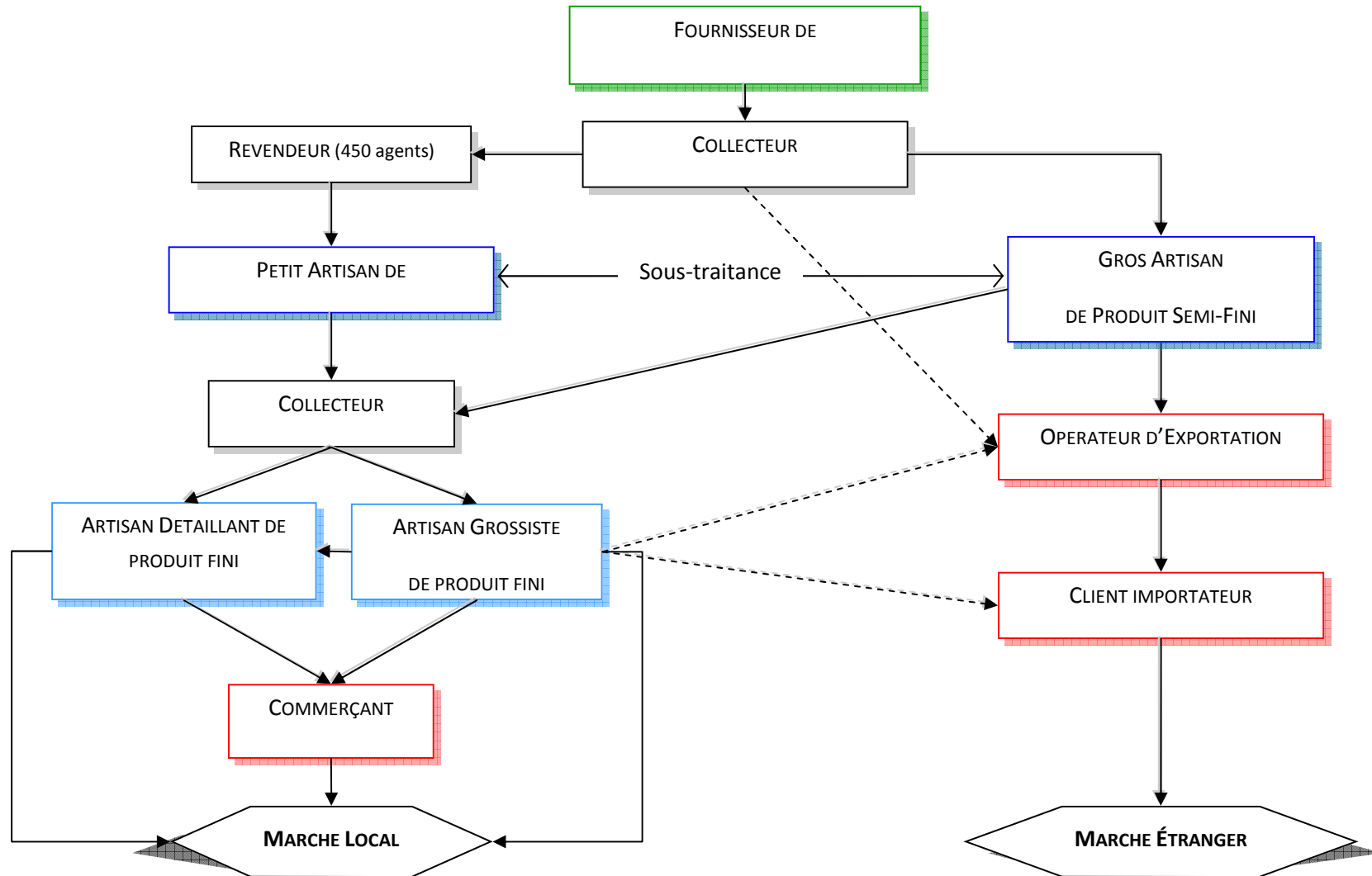
- Cas d'un MER avancée

|                                   | Libellé                       | Unité               | Quantité | Prix unitaire (Ar) | Montant total (Ar) |
|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------|----------|--------------------|--------------------|
| Produits bruts (PB)               | Vente d'articles              | nombre              | 47 642   | 9 000              | 428 778 000        |
|                                   |                               |                     |          |                    | 428 778 000        |
| Consommations intermédiaires (CI) | Fil                           | nombre              | 480      | 1 400              | 672 000            |
|                                   | Aiguille                      | nombre              | 80       | 50                 | 4 000              |
|                                   | Colle                         | nombre              | 600      | 2 500              | 1 500 000          |
|                                   | Ciseaux                       | nombre              | 40       | 500                | 20 000             |
|                                   | Teinture                      | nombre              | 65       | 3 200              | 208 000            |
|                                   | Seaux                         | nombre              | 40       | 2 000              | 80 000             |
|                                   | Hanse                         | nombre              | 95284    | 30                 | 2 858 520          |
|                                   | Matière première brute        | nombre              | 47642    | 2 100              | 100 048 200        |
|                                   | Fermeture éclair              | nombre              | 47642    | 200                | 9 528 400          |
|                                   |                               |                     |          |                    | 114 919 120        |
| <b>Valeur Ajoutée Brute (VAB)</b> |                               |                     |          |                    | <b>313 858 880</b> |
| Amortissement des matériels       | Métier à tisser traditionnel  | Durée de vie:10 ans | 2        | 20 000             | 4 000              |
|                                   | Machine à coudre à pédale     | Durée de vie:10 ans | 3,5      | 160 000            | 56 000             |
|                                   | Salle stockage matières 1ères | Durée de vie:10 ans | 2        | 1 000 000          | 200 000            |
|                                   |                               |                     |          |                    | 260 000            |
| <b>Valeur Ajoutée Nette (VAN)</b> |                               |                     |          |                    | <b>313 598 880</b> |
| Taxes                             |                               |                     |          |                    | 996 000            |
| Salariés extérieurs               |                               | hj                  | 22 960   | 1 500              | 34 440 000         |
| <b>Revenu</b>                     |                               |                     |          |                    | <b>278 162 880</b> |

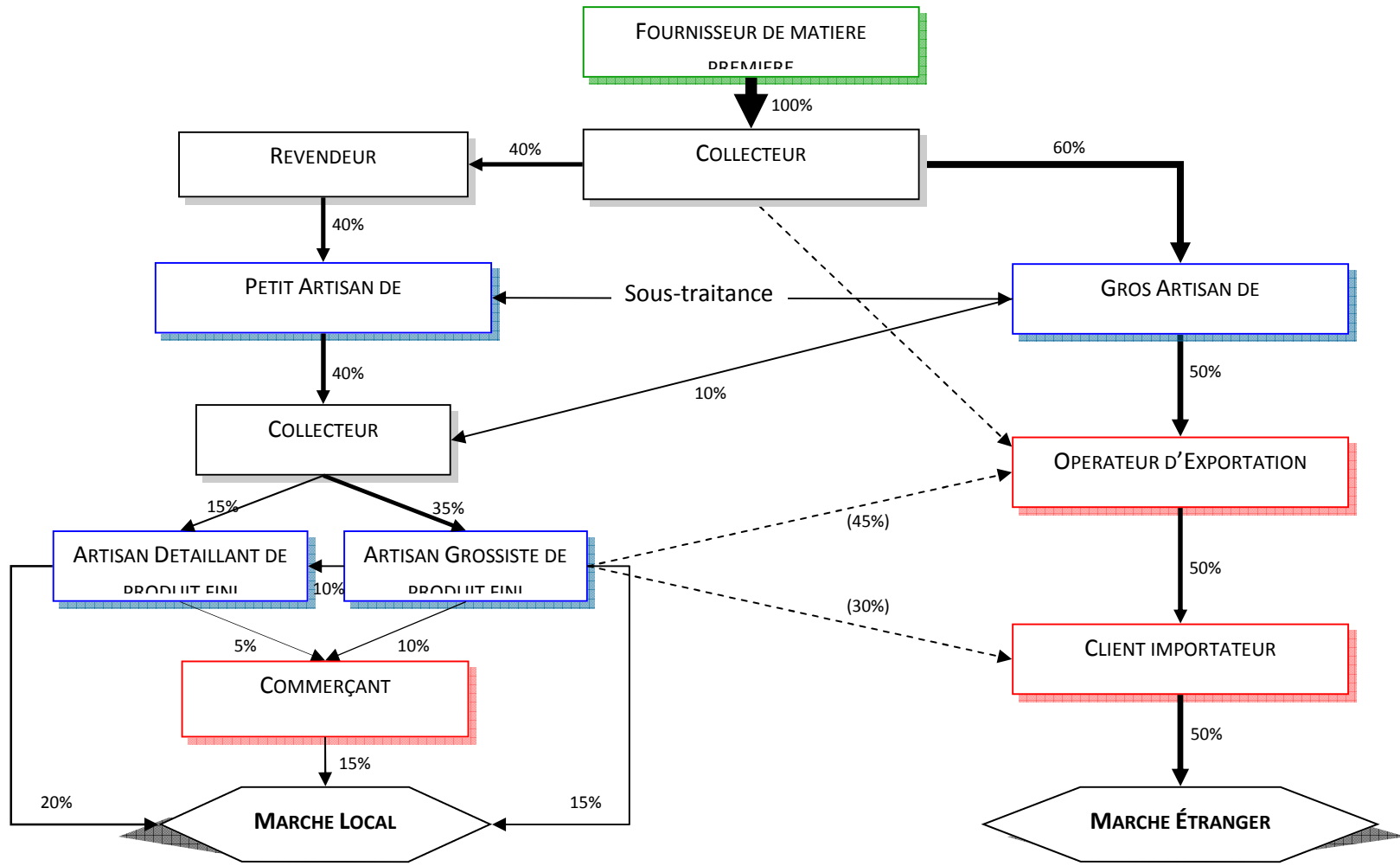
Main d'œuvre familiale utilisée : 861 hj

Main d'œuvre salariée : 22 960 hj

**ANNEXE 2 : Schéma des acteurs et des flux de la filière artisanat à base de fibres végétales**







### ANNEXE 3 : Profil de la filière

|  |   |
|--|---|
| <b>Eléments historiques</b>  | La vannerie est un art ancestral pratiqué depuis des siècles. Le facteur genre est très important dans cette filière. La quasi-totalité des artisans sont des femmes. Cette activité est généralement pratiquée de génération en génération. Elle procure une source de revenus importante pour les ménages qui pratiquent également l'agriculture. |
| <b>Les différents acteurs</b>  | Fournisseur de matière première / collecteurs : 30 / Artisans de produits semi finis : 1900 / Artisans de produits finis: 2900.   |
| <b>Les différents niveaux de la filière</b>                          | 3 niveaux : Fournisseurs de matière première, collecteurs / Artisans de produits semi-finis, collecteurs / Artisans de produits finis (détaillants et grossistes). Egalement les importateurs étrangers et opérateurs d'exportation   |
| <b>Les différentes techniques utilisées</b>                          | Tissage traditionnelle : 85%, Tissage traditionnelle amélioré: 7%, Tissage semi-industriel : 3%   |
| <b>Niveau d'équipements moyens</b>                                   | Métier à tisser traditionnel (moyenne = 1) ou traditionnel amélioré ou modernes (moyenne = 2 à 5).  |
| <b>Les structures et mode d'organisation des acteurs</b>             | Groupements, sous-traitance, individuels  |
| <b>Main d'œuvre utilisée</b>   | Relativement importante. Familiale et salariée si commandes   |
| <b>Les sous filières en amont</b>                                    | Fournisseurs de petits matériels (fil, colle, ciseaux...), fournisseurs de gros matériel de type métiers à tisser (éventuellement modification/adaptation/innovation technologique des métiers à tisser traditionnel en améliorés ou modernes) et machine à coudre.   |
| <b>Les sous filières en aval</b>                                     | Transport, exportation  |
| <b>Nombre moyen de main d'œuvre par exploitation (sans commande)</b> | 2 à 3 personnes (généralement familiale)  |
| <b>Nombre moyen de main d'œuvre par exploitation (avec commande)</b> | 50 personnes (de 25 à 100 salariés)   |
| <b>Inventaire des coûts</b>  | Achat de matière première (fibre végétale brute ou semi transformée comme natte ou rabane, fil, colle, accessoires), achat de colorant, main d'œuvre salariale, transport.  |
| <b>Production moyenne d'articles / artisan / an</b>                  | 182 produits (sacs), dépend du produit.   |
| <b>Coûts de revient moyen / produit (sac)</b>                        | 6 500 Ar / sac (dépend du produit, ici sacs/cabas)  |
| <b>Marge (valeur ajoutée brute) / produit (sac)</b>                  | Vente en gros : ≈ 1 000 Ar / Détail : ≈ 2 000 Ar (min. 1 500 Ar – max. 7 500 Ar)  |

|  |  |
|--|--|
| <b>CA moyen / exploitation / produit (sac)</b> | Vente en gros : $\approx$ 8 000 Ar / Détail : $\approx$ 9 000 Ar (de 8 000 à 14 000 Ar)  |
| <b>CA moyen / exploitation / an</b>            | MER à potentiel $\approx$ 3 300 000 Ar / MER en développement $\approx$ 15 000 000 Ar (de 11 700 000 à 20 500 000 Ar)  |
| <b>CA moyen / actifs familiaux (2) / an</b>    | MER à potentiel $\approx$ 3 300 000 Ar / MER en développement $\approx$ 3 800 000 Ar   |
| <b>CA moyen / actif / an</b>                   | MER à potentiel $\approx$ 1 600 000 Ar / MER en développement $\approx$ 1 900 000 Ar   |
| <b>Marchés</b>                                 | Petits marchés communaux, marchés régionaux, collecteurs et distributeurs régionaux/nationaux, exportations de produits finis (Europe, USA, Afrique) et de produits bruts (Chine)  |
| <b>Points critiques</b>                        | Approvisionnement et disponibilité de matière première problématique (route impraticable en saison des pluies et surexploitation des cultures sans replantation), saisonnalité des volumes ventes (faible en été, fort en hiver), faible degré d'organisation de la filière, bénéfices non réinvestis dans l'activité, gestion de leur activité défaillante, concurrence des activités agricoles |
| <b>Forces</b>                                  | Savoir-faire local, main d'œuvre disponible importante, vaste gamme de matières premières utilisables, diversification d'activité source de revenus importants, gamme de produits assez diversifiée  |
| <b>Faiblesses</b>                              | Approvisionnement et disponibilité de matière première difficile surtout en été, commandes irrégulières des importateurs, déficit d'équipement, difficulté d'accès aux informations relatives aux marchés et à la demande, manque de formation des MER (gestion, compta, stocks), manque de créativité (modèles et designs)  |
| <b>Opportunités</b>                            | Forte demande nationale et internationale grâce au tourisme et portée par la vague des produits naturels   |
| <b>Menaces</b>                                 | Déficit d'information des artisans (décalage de l'offre vis-à-vis de la demande), production pour vendre mais pas une conduite de la production en fonction de la demande, existence de mauvais payeurs, surexploitation des raphiaires, faible compétitivité de l'artisanat malgache, concurrence asiatique   |
| <b>Les organismes d'appui</b>                  | CENAM, CERAM, EMSF   |

#### ANNEXE 4 : Profil des MER

| Catégorie                                  | Caractéristiques  | Contraintes   | Stratégies   | Propositions d'action   |
|--|---|---|--|---|
| <b>MER vulnérable</b><br><br>(environ 40%) | -1 à 5 travailleurs<br><br>-Actifs familiaux et salariés selon commandes<br><br>-Seule activité rémunératrice<br><br>-Equipement traditionnel<br><br>-Activités agricoles pour l'autosubsistance<br><br>-Activité secondaire<br><br>-Vision à court terme | -Fond de roulement propre limité<br>-Pas d'accès au crédit<br>-Bénéfices relativement importants fonction des ventes                            | -Activité secondaire en complément de l'agriculture  | -Besoins en investissement pour l'achat des matières premières  |
|  |   | -Faible capacité de production<br><br>-Pas de commande de clients importateurs<br><br>-Variation du prix des matières premières                 | -Ventes en gros aux revendeurs détaillants et au détail sur le marché si temps disponible<br><br>-Supporté par les artisans/revendeurs<br>-Ventes à faible coût pour fidéliser les clients | -Equipement amélioré ou semi industriel avec formation permettra de gagner du temps, rare en raison des activités agricoles déjà prenantes / Structuration et regroupement force de travail<br><br>-Crédit matière première pour stockage des matières première<br>-Réhabilitation des routes reliant les régions productrices de matières premières aux autres régions |
|  |   | -Pas de formation en comptabilité et gestion<br><br>-Bénéfices servent à subvenir aux besoins du ménage, ne sont pas réinvestis dans l'activité | -Organisation et gestion simple de l'activité<br><br>-Produisent pour vendre mais n'évaluent pas la demande en quantité et en qualité pour y répondre de façon spécifique                  | -Formation technico-économique/professionnalisation<br><br>-Mise en relation des acteurs<br>-Formation en design et modèles répondant à la demande  |

| Catégorie                                    | Caractéristiques   | Contraintes  | Stratégies  | Propositions d'action  |
|--|--|--|---|--|
| <b>MER en développement</b><br>(environ 50%) | <ul style="list-style-type: none"> <li>-1à 30 travailleurs</li> <li>-Actifs familiaux et nombreux salariés selon commandes</li> <li>-Activité rémunératrice principale</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fond de roulement propre relativement important</li> <li>-Accès au crédit informel</li> <li>-Préfinancement par l'opérateur d'exportation</li> <li>-Bénéfices importants</li> <li>-Une partie des bénéfices réinvestis dans l'activité</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Activité principale et agriculture d'autosubsistance</li> </ul>   |  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Plusieurs équipements traditionnels</li> <li>-Activités agricoles et/ou non agricoles secondaires</li> <li>-Activité à temps plein</li> <li>-Vision à moyen terme voir à long terme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Accords de vente oraux avec les opérateurs d'exportation</li> <li>-Capacité de production insuffisante pour répondre aux commandes de clients importateurs</li> <li>-Concurrence des sacs plastiques</li> <li>-Variation du prix des matières premières</li> <li>-Ventes et revenus saisonniers</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Réponse aux commandes avec le groupement</li> <li>-Logique individuelle de vente en dehors des commandes</li> <li>-Supporté par les artisans/revendeurs</li> <li>-Ventes importantes en période de soudure</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mise en relation des groupements de producteurs avec les opérateurs d'exportation</li> <li>- Crédit pour faire le stock de matière première</li> </ul> |
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Manque de formation</li> <li>-Gestion à moyen terme</li> <li>-Les bénéfices ne sont pas totalement réinvestis dans l'activité</li> <li>-Gestion familiale non professionnelle</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestion simplifiée au niveau de la famille</li> <li>-Gestion décidée au niveau du groupement quand il y a des commandes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Formation surtout comptable et économique</li> </ul>   |

| Catégorie  | Caractéristiques  | Contraintes   | Stratégies   | Propositions d'action  |
|--|---|---|--|--|
| <b>MER développée de type cluster</b><br><br>(environ 10%) | <ul style="list-style-type: none"> <li>-1 à 100 travailleurs</li> <li>-Actifs familiaux et salariés permanents</li> <li>-Activité rémunératrice unique</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fonds de roulement propre important</li> <li>-Accès au crédit</li> <li>-Avance par le client importateur ou l'opérateur d'exportation</li> <li>-Bénéfices élevés</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Activité principale et unique</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Crédit pour fonctionner uniquement sur fonds propre</li> </ul>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Activité à temps plein</li> <li>-Vision à long terme</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ventes régulières sur marché local et étranger</li> <li>-Maîtrise des activités et des contacts avec l'aval</li> <li>-Formation reçues</li> <li>-Savoir-faire élevé soit par formation soit par transmission en générations</li> <li>-Design en fonction des demandes pour l'exportation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Répond à la demande tant sur le marché local qu'étranger</li> <li>-L'offre est en fonction de la demande au niveau design</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mise en place d'une plate forme où opérateurs et producteurs peuvent avoir plus d'information sur la filière (règles du marché équitable)</li> </ul> |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestion à long terme</li> <li>-Gestion semi professionnelle</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestion qui assure une bonne relation avec les clients</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Formation sur la capacité de faire une négociation de contrat</li> <li>-Formation sur les démarches administratives pour exporter</li> </ul>         |