

# SOMMAIRE

## REMERCIEMENTS

## SOMMAIRE

## LISTE DES TABLEAUX

## LISTE DES ILLUSTRATIONS

## LEXIQUE

## INTRODUCTION

## PARTIE I - GENERALITES

*CHAPITRE I* - PRESENTATION DE LA SOCIETE

*CHAPITRE II* - LA FILIERE RAPHIA

*CHAPITRE III* - EXPLOITATION DU RAPHIA AU SEIN DE RAMA-EXPORT

*CHAPITRE IV* - GENERALITES SUR LES EXPORTATIONS A MADAGASCAR

*CHAPITRE V* - THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION

## PARTIE II – ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE

*CHAPITRE VI* - PROBLEMES RELEVES AU NIVEAU DE RAMA-EXPORT

*CHAPITRE VII* - DIFFICULTES DE LA FILIERE RAPHIA A MADAGASCAR

*CHAPITRE VIII* - PROBLEMES GENERAUX DES EXPORTATIONS MALGACHES

## PARTIE III – PROPOSITION DE SOLUTIONS

*CHAPITRE IX* - SUGGESTIONS POUR RAMA-EXPORT

*CHAPITRE X* - MESURES A PRENDRE POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA FILIERE

*CHAPITRE XI* - RECOMMANDATIONS GENERALES

## CONCLUSION

## GLOSSAIRE

## ANNEXES

ANNEXE 1 - ORGANIGRAMME DE RAMA-EXPORT

ANNEXE 2 - PROCEDURES D'APPROVISIONNEMENT DE RAMA-EXPORT

ANNEXE 3 - DECRET ET NORME MALAGASY SUR LE RAPHIA

ANNEXE 4 - PRINCIPAUX PRODUITS D'EXPORTATIONS DE MADAGASCAR

ANNEXE 5 - ZONES DE PRODUCTION AGRICOLE D'EXPORTATION

ANNEXE 6 - MODELE EDRD

## BIBLIOGRAPHIE

## TABLE DES MATIERES

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Les différents produits exportés par Ramanandraibe Exportation S.A.....	6
Tableau 2 - Les noms vernaculaires du Raphia .....	20
Tableau 3 - Les différents modèles de Raphias confectionnés .....	26
Tableau 4 - Répartition de l'espèce à Madagascar.....	32
Tableau 5 - Classement général du Raphia .....	34
Tableau 6 - Exportation de Raphia de RAMA-EXPORT 2005 - 2006.....	39
Tableau 7 - Statistique des exportations de 2000 à 2005 .....	42
Tableau 8 - Sociétés exportateurs de Raphia et de fibres végétales.....	61
Tableau 9 - Production de Raphia par province .....	64
Tableau 10 - Résultat d'inventaire à Belitsaka en 2004 .....	66
Tableau 11 - Exportation de Raphia de 2001 à 2005 .....	67
Tableau 12 - Structure de prix du Raphia .....	69

## LISTE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 - Organigramme du Bureau de Liaison à Antananarivo.....	7
Figure 2 - Palmier Raphia ( <i>Raphia farinifera</i> ) .....	22
Figure 3 - Raphia brut.....	24
Figure 4 - Triage des fibres.....	25
Figure 5 - Confection des floches .....	26
Figure 6 - Chapeau en Raphia, Mananara Avaratra .....	27
Figure 7 - Technique de l'enroulage.....	30
Figure 8 - Enroulage pour napperon carré .....	30
Figure 9 - Technique de tissage .....	31
Figure 10 - Technique du Raphia torsadé .....	31
Figure 11 - Technique du tressage .....	32
Figure 12 - Tendence de l'exportation Raphia de RAMA-EXPORT 2005-2006 .....	39
Figure 13 - Tendence des exportations depuis 2000 .....	42
Figure 14 - Répartition en surfaces plantées par province .....	65
Figure 15 - Répartition en production par province .....	65
Figure 16 - Cycle de vie d'une Raphière.....	66
Figure 17 - Tendence de l'exportation de Raphia depuis 2001 .....	68
Figure 18 - Modèle d'organisation de type "fonctionnel" .....	79
Figure 19 - Modèle d'organisation de type "divisionnel" .....	79

## LEXIQUE

**AFD** : Association Française de Développement

**ASP** : Avance Sur Produit

**ATAF** : Association des Transporteurs Aériens de la zone Franc

**BAMEX** : Business And Market Expensing

**C.C.C.O** : Certificat de Contrôle de Conditionnement et d'Origine

**CCIAA** : Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Artisanat et d'Agriculture

**CITE** : Centre d'Information Technique et Economique

**CREDOC** : Crédit Documentaire

**D/A** : Documents contre acceptation

**D/P** : Documents contre paiement

**DE/EDRD** : Déclaration d'Exportation et Engagement De Rapatriement de Devises

**DGEF** : Direction Générale des Eaux et Forêts

**DTS** : Droits de Tirage Spéciaux

**FAO** : Funds Alimentation Organization

**FED** : Fonds Européen de Développement

**FOB** : Free On Board

**IATA** : International Air Transport Association

**LTA** : Lettre de Transport Aérien

**MCE** : Mobilisation de créances sur l'étranger

**MPAEF** : Ministère de la Production Animale, des Eaux et Forêts

**PNUD** : Programme des Nations Unies pour le Développement

**PSDR** : Programme de Soutien au Développement Rural

**RAMA-EXPORT** : RAMANANDRAIBE – EXPORTATION S.A.

**REMDOC** : Remise Documentaire

**SA** : Société Anonyme

**SARL** : Société à Responsabilité Limitée

**SMART** : Specific, Measurable, Attainable, Results-focused, Timely

## INTRODUCTION

Le Raphia est économiquement le principal produit forestier de cueillette non ligneux à Madagascar. Il représente l'une des ressources les plus importantes à l'exportation pour l'économie malgache après les crevettes, la vanille, le café et les litchis.

Le Raphia est une plante qui tient une place importante à Madagascar. Il est surtout connu pour sa morphologie attrayante et ses multiples utilisations. Madagascar est l'un des rares pays qui possèdent le Raphia. Il exporte ses fibres surtout vers la France, la Chine, l'Allemagne et les Etats-Unis qui sont les grands importateurs de ces produits. Le Raphia est présent sur toutes les provinces de la Grande Ile, principalement sur la côte-ouest autour de Majunga et Miandrivazo, et sur la côte-est au sud de Tamatave.

Malgré une demande extérieure forte, la filière Raphia connaît actuellement de sérieuses difficultés, dues principalement à la dégradation des ressources raphières. Aussi, les acteurs de la filière, exportateurs et producteurs, sont menacés par ce problème de dégradation en qualité et en quantité de la production.

Pourtant, cette filière peut encore offrir des intérêts multiples pour les paysans tout autant que pour les artisans, les exportateurs et les consommateurs. Aussi, il s'avère utile de relancer la plantation et l'exploitation des Raphières.

La société « RAMANANDRAIBE-Exportation S.A. » est l'une des plus grandes entreprises malgaches, exportatrice de produits de rente comme le café, la vanille, le cacao, le girofle. Elle a commencé à opérer dans la filière Raphia depuis 2005, et a effectué une saison plus ou moins satisfaisante pour sa première campagne.

C'est ainsi que nous avons opté pour le thème : « ***Etude de la Filière Raphia en vue du développement de son exportation : cas RAMANANDRAIBE – EXPORTATION S.A.*** ».

D'abord, la difficulté globale rencontrée par la filière Raphia, puis l'immense expérience de RAMA-EXPORT en matière d'exportation, nous ont emmené à baser notre recherche sur ce thème.

Principalement à cause de sa surexploitation, les ressources Raphières sont en train de se dégrader graduellement. Cette dégradation se fait sentir aussi au niveau de la production et de l'exportation. Le non-respect des règles, l'inexistence de contrôles, l'exploitation abusive sont parmi les principaux facteurs qui mettent cette filière en danger. Les opérateurs de la filière estiment que le Raphia ne pourra guère être exploité au rythme actuel au-delà d'une dizaine d'années.

Comme méthodologie d'approche et de réalisation, ce présent mémoire est effectué à partir de trois phases, à savoir :

- La phase de terrain comprenant la consultation, l'analyse des documents et des procédures d'exportation, durant les trois mois de stages passés au sein de RAMANANDRAIBE – EXPORTATION S.A. ;
- La phase de recherche d'information consistant à des travaux de recherches et de documentation effectués auprès de divers organismes, services publics ou acteurs de la filière, à savoir : le Ministère du Commerce, la Douane, la Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Artisanat et d'Agriculture (CCIAA), la Direction Générale des Eaux et Forêts (DGEF), le CITE, le FAO, ...
- La phase de traitement des données (analyses, détection des problèmes et suggestion de solution).

Le thème, quoi que basé sur le domaine du commerce international, a été étudié particulièrement sous ses aspects Marketing. Ceci nous a permis d'approfondir et de mettre en pratique les connaissances théoriques dispensées durant les formations universitaires.

Le présent mémoire sera subdivisé en trois grandes parties :

- D'abord, la première partie sera consacrée aux généralités sur la société, sur la filière Raphia, et sur les théories utilisées pour l'étude ;
- Puis s'ensuivra la deuxième partie, où nous allons situer et analyser les divers problèmes, qui font l'objet du thème ;
- Enfin, nous consacrerons la troisième partie pour apporter des suggestions de solutions et des recommandations, pour le développement de cette filière Raphia.

**PARTIE I -**

**GENERALITES**

## *Chapitre I* - PRESENTATION DE LA SOCIETE

### Section 1 - Identité de l'Entreprise

#### 1 - Création

La RAMANANDRAIBE Exportation Ltd est créée en 1972 par la famille malgache RAMANANDRAIBE. Dotée d'un capital social initial équivalent à 640.000.000 Fmg dont les actions sont détenues à 100% par cette famille, la Société est essentiellement née de la reprise des activités de l'exploitation coloniale CADOUX LAGESSE.

#### 2 - Forme juridique

Pour un bref résumé du changement de sa forme juridique, au début, la Société était une SARL sous la dénomination de « CADOUX LAGESSE et CO. MAISON A. GOLDONI et A. CADOUX Réunies » constituée suivant acte sous seing privé le 31 Décembre 1940 à Tamatave.

Ensuite, le groupe Joseph RAMANANDRAIBE l'a rachetée en 1973 ; et en application de l'article 41 de la loi du 07 Mars 1925, le Conseil d'Administration avait pris la décision de transformer le statut de la société en SA (Société Anonyme). Le montant du capital de 640.000.000 Fmg a été décidé lors de l'Assemblée Générale du 04 Mars 1973.

#### 3 - Durée

La durée de la Société a été primitivement fixée à 30 ans à compter du 1<sup>er</sup> Janvier 1941, mais elle a été prolongée de 69 années à compter du 1<sup>er</sup> Janvier 1971 pour expirer le 1<sup>er</sup> Janvier 2040, d'après le Statut.

#### 4 - Localisation

Son siège social se trouve à Tamatave au 5 Rue Lieutenant Lubert, tandis que le Bureau de Liaison est à Antananarivo à l'adresse :

24, rue Ratsimilaho, Antaninarenina, B 4164 – Antananarivo, Madagascar

Tél. : (+261) 20 22 220 44, Fax : (+261) 20 22 347 53, E-mail : [ramex@wanadoo.mg](mailto:ramex@wanadoo.mg).

## 5 - Composition du Groupe

La société RAMA-EXPORT est une filiale du Groupe Joseph RAMANANDRAIBE constitué depuis 1927. Aujourd'hui, le groupe comprend :

➤ Cinq (5) unités industrielles qui sont :

- l'Etablissement Joseph RAMANANDRAIBE, ayant pour principales activités la collecte et l'usinage de paddy, la vente de riz blanc et la vente de produits locaux sur le marché local ;
- la Chocolaterie ROBERT : c'est une Société Anonyme spécialisée dans la « Confiserie » ;
- la Société Malgache de Couvertures ou SOMACOU : c'est une Société à Responsabilité Limitée ;
- le Pullover de Madagascar : c'est une Entreprise franche de confection de tricot ;
- la Société Malgache d'Edition ou SME, œuvrant dans le domaine de l'Imprimerie.

➤ Deux (2) unités commerciales dont :

- RAMA-EXPORT SA, dont l'activité principale est la collecte et l'exportation de produits de rente ;
- Tropical Fruits : c'est une Société Anonyme dont l'activité principale est la collecte et l'exportation de fruits tropicaux.

➤ Quatre (4) Sociétés immobilières dont :

- BESOA : c'est une Société Anonyme dont la vocation est la location d'appartements et de studios meublés ;
- le Grand Hôtel METROPOLE : c'est aussi une Société Anonyme dont l'activité est la location de locaux à usage commercial et d'habitation ;
- SANTA : c'est une Société Anonyme dont la vocation est la location de locaux à usage commercial et d'habitation ;
- LOVASOA : c'est une Société Anonyme.

➤ Quatre (4) compagnies de services à savoir :

- Général de Construction ;



- Manohisoa Financière ;
- Transport Nord-Sud ; et
- Madagascar Tribune Newspaper.

En ce qui concerne RAMA-EXPORT, elle a développé plusieurs réseaux commerciaux dans le monde entier.

## **6 - Direction**

Les principaux dirigeants de la Société RAMA-EXPORT sont :

- Monsieur Marcel RAMANANDRAIBE (Président Directeur Général),
- Madame Hanta RAJAONERA (Directeur Général),
- Monsieur Laurent RANJALAHY (Directeur de la Recherche et Développement).

## **Section 2 - Politique et stratégie de l'Entreprise**

Comme la Société dispose déjà d'une clientèle traditionnelle dont les demandes ne sont pas entièrement couvertes, RAMA-EXPORT opte pour une « stratégie de publicité de maintien », c'est-à-dire à travers ses dépliants, elle ne vise qu'à entretenir tout simplement sa crédibilité et son image de marque auprès de sa clientèle.

Pour affronter ses concurrents, RAMA-EXPORT développe une politique différente, à l'exemple de son vaste réseau d'implantation dans le pays qui lui a permis de se développer par l'augmentation de sa capacité d'intervention.

Cependant, RAMA-EXPORT adopte une large couverture de toutes les zones productrices par l'implantation d'agences dans l'ensemble des régions.

De ce fait, à Madagascar, parmi toutes les sociétés exportatrices, RAMA-EXPORT est classée :

- premier exportateur malgache de café, vanille et huiles essentielles ;
- deuxième exportateur de cacao ;
- et troisième exportateur de girofle.

RAMA-EXPORT est surtout connue à Madagascar pour la qualité de ses organisations de collecte et de ses produits exportés. L'existence de zones de collecte et

d'agences éparpillées sur l'étendue du territoire malgache constitue un facteur-clé dans sa réussite.

Profitant de contrats internationaux quand ils sont favorables et d'une forte culture d'entreprise, RAMA-EXPORT renforce sa bonne réputation vis-à-vis de sa clientèle par son principe de respecter de manière scrupuleuse ses engagements.

En outre, l'expérience et les compétences de ses dirigeants ont permis de définir et mettre en œuvre des « stratégies de diversification » des produits exportés et d'augmenter continuellement sa capacité d'exportation.

Son affiliation à un puissant groupe, JOSEPH RAMANANDRAIBE, lui confère aussi une bonne crédibilité vis-à-vis de l'environnement des affaires à Madagascar et à l'étranger.

Par ailleurs, RAMA-EXPORT arrive à gagner facilement la confiance des banques en raison de son appartenance à ce groupe.

### **Section 3 - Activités et Missions**

La Société a pour objet, selon l'article 2 du statut de la Société :

- la collecte, la transformation, le conditionnement et l'exportation des produits locaux ;
- généralement toutes opérations commerciales, industrielles ou immobilières se rapportant directement ou indirectement aux activités citées précédemment (cf. section précédente).

La principale activité de RAMA-EXPORT est l'exportation de produits tels que le café, la vanille, le cacao, le girofle, le poivre, la cannelle, et le raphia.

Bref, la mission principale de la société repose sur la collecte, la transformation s'il y a lieu et l'exportation des produits de rente. Mais elle exerce aussi une activité industrielle, à l'exemple de son usine d'extraction d'huiles essentielles implantée à Betainomby (Tamatave).

Le tableau ci-après résume les différents produits qu'exporte RAMA-EXPORT, avec les différentes régions où elle opère.

Région	Activités
Andapa	café, vanille
Sambava	café, vanille
Ambohimanitra	plantation de vanille
Antalaha	café, vanille
Maroantsetra	café, girofle, vanille
Mananara-Nord	café, girofle, vanille
Toamasina	café, cannelle, girofle, letchis
Betaïnomby	extraction d'huiles essentielles
Mananjary	café, girofle, letchis, poivre, raphia, cannelle
Manakara	café, girofle, letchis, poivre, raphia, autres fruits exotiques
Nosy-Be	ylang-ylang
Ambanja	poivre
Mananasy	raphia, café arabica, pili-pili, gingembre

**Tableau 1 - Les différents produits exportés par Ramanandraibe Exportation S.A.**

Par ailleurs, la société s'occupe d'une activité de représentation dans les provinces d'autres sociétés telles que Air Madagascar, Vitogaz, Orange Madagascar, ainsi que d'autres importantes sociétés. Aussi, elle opère comme grossiste en marchandises générales importées ou locales.

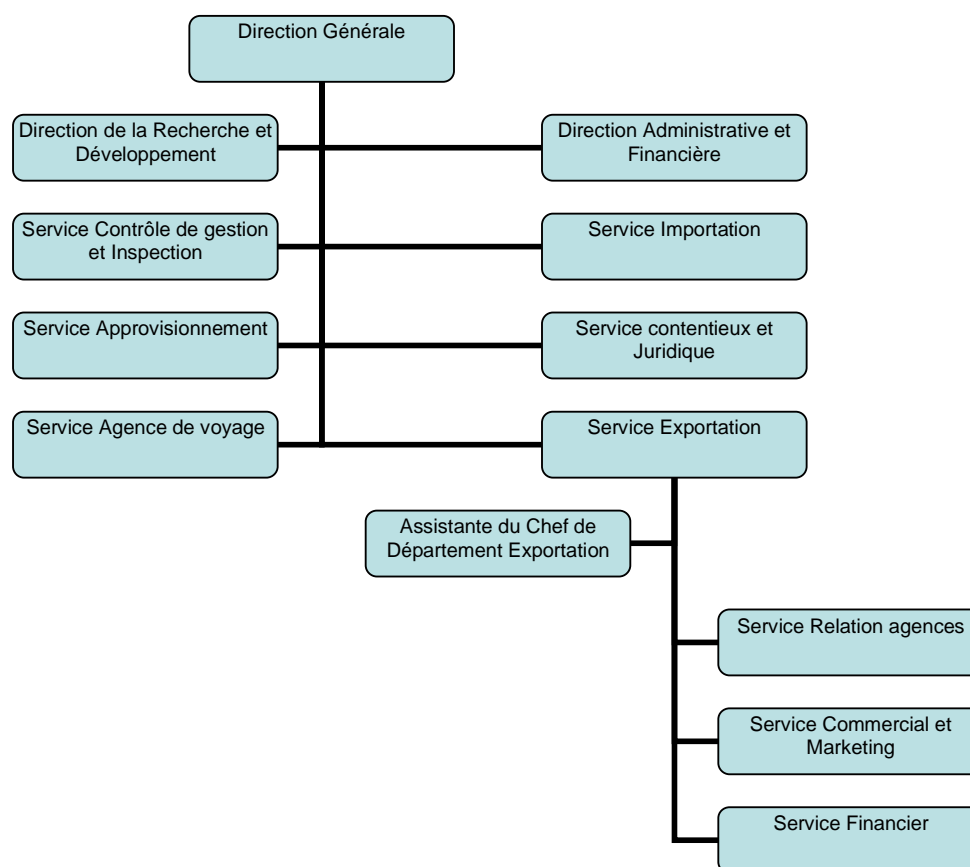
Comme il vient d'être mentionné précédemment, selon l'article 2 de son statut, la Société exerce plusieurs autres activités.

Etant basé sur le Raphia, le Thème est orienté vers ce produit. Le Raphia est une activité particulièrement nouvelle de RAMA-EXPORT, depuis plus d'un an. Malgré son jeune âge, cette filière est déjà en bonne route : les débouchés sont assez larges et les marges du produits sont correctes. Nous rentrerons dans les détails plus tard.

## **Section 4 - Structure organisationnelle**

### **1 - ORGANIGRAMME du Bureau de Liaison à Tanà**

La structure organisationnelle du Bureau de liaison à Antananarivo se résume dans l'organigramme ci-dessous. La structure du Service Exportation a été développée étant donné que la plupart du stage de recherche s'est effectuée au sein de cette entité.



**Figure 1 - Organigramme du Bureau de Liaison à Antananarivo**

Un organigramme détaillé se trouve en annexe.

## 2 - Description des tâches

### 2.1. La Direction Générale

Comme étant au sommet, après consultation et analyse effectuées par le service exportation, la Direction Générale procède au choix final du client quel que soit le produit à exporter. Aussi, elle supervise directement la fonction commerciale à l'exportation.

La Direction Générale définit les stratégies de la Société : les orientations, les politiques à adopter ainsi que les moyens à mettre en œuvre. Par ailleurs, elle décide des prix à l'exportation avec l'aide du Chef de Département du service « Exportation ».

Enfin, la dernière tâche mais non pas la moindre, la Direction Générale confirme les décisions de vente.

## ***2.2. La Direction de la Recherche et Développement***

Cette Direction appuie la Direction Générale pour la prise de décision avec la Direction des Agences. Par rapport à un objectif de la Direction Générale, la Direction des la Recherche et Développement est tenue de faire en sorte que cet objectif soit atteint.

Comme son nom l'indique, la Direction de la Recherche et Développement est aussi chargée de prospecter et analyser les nouvelles activités, en vue de les développer. Comme la Société RAMA-EXPORT adopte une « stratégie de diversification », c'est-à-dire essaye de varier ses produits, cette Direction joue un rôle très important au niveau de la Société.

## ***2.3. La Direction Administrative et Financière***

Cette Direction est à la charge de la gestion des affaires générales de la Société telles que la gestion des dossiers d'Assurance, la gestion du personnel au sein du Bureau de Liaison (tenue de dossiers, gestion des avances, paie, et congés).

Elle est aussi impliquée à la supervision de l'intendance (chauffeurs, personnel de nettoyage, ...). La Direction Administrative et Financière tient ainsi la comptabilité de l'Entreprise. Toutes les opérations comptables effectuées par la Société sont enregistrées au jour le jour. Ainsi, elle tient les grands livres et les journaux auxiliaires, et établit les balances mensuelles.

A part son autofinancement, l'opération est financée à majorité par des institutions financières pour honorer les commandes de ces clients. De ce fait, la Direction Administrative et Financière s'occupe aussi des crédits (emprunts, dettes) et de leurs remboursements auprès de ces institutions financières.

Enfin, cette direction est tenue d'appliquer les décisions d'investissement prises par la Direction Générale.

## ***2.4. Le Service Contrôle de Gestion et Inspection***

Ce service doit contrôler et superviser les opérations financières et comptables effectuées par la Société. La comptabilité n'est autre qu'un de ses instruments.

Il contrôle tous les journaux auxiliaires comptables par système d'envoi systématique et périodique de leurs doubles. Ce service travaille à posteriori, c'est-à-dire il intervient à la fin de toutes les opérations effectuées. Il mesure l'écart entre les réalisations et les prévisions des diverses agences.

Il vérifie aussi l'application ou non par les agences de toutes les procédures comptables internes de la société. Ces procédures internes sont en rapport direct avec le principe général, selon le Plan Comptable Général. Tout cela dans le but unique de sécurisation du patrimoine de la Société (patrimoine financier, patrimoine immobilier, ...).

Le Service Contrôle de gestion et Inspection est un service interne de l'Entreprise et exécute les tâches mentionnées précédemment, tandis que les « Commissaires aux comptes » en sont externes. Ils vérifient ainsi les procédures comptables de la Société si celles-ci correspondent à la norme (suivant le PCG malgache) ou non. Après une rigoureuse vérification, les commissaires aux comptes devraient certifier les procédures.

### *2.5. Le Service Importation*

Soulignons d'abord que lorsqu'il s'agit des achats locaux, par exemple achats de consommables informatiques, achats de fournitures de bureau, c'est le « Service Approvisionnement » qui s'en occupe.

Tandis que dès qu'il est question d'achats internationaux, c'est-à-dire d'importations, c'est le service Importation qui en a la charge (ou qui en assume la responsabilité).

De ce fait, le service Importation s'occupe de tous les achats externes de la société. Comme certains produits ont besoin de certains soins spécifiques, la société RAMA-EXPORT est tenue d'effectuer des importations, à savoir les cartons pour emballer les letchis, les sacs PEBD spécialisés pour les pelotes (puisque nous parlons surtout de Raphia), ainsi que pour d'autres produits.

En plus, ce service importe non seulement pour les besoins de RAMA-EXPORT, mais aussi pour ceux du groupe. Pour ce faire, il procède aux formalités commerciales, administratives et bancaires nécessaires.

## ***2.6. Le Service Approvisionnement***

Comme il a déjà été indiqué précédemment, le Service Approvisionnement s'occupe des achats locaux. Il effectue des achats locaux pour les besoins du Bureau de Liaison et ceux des agences. En quelques mots, ce service s'occupe du patrimoine tant des mobilisations corporelles que des mobilisations incorporelles ; de la logistique, c'est-à-dire par définition, l'ensemble des opérations matérielles nécessaires à la mise à la disposition des produits sur les lieux de vente en partant de leur production ; ainsi que des consommables (les pièces détachées pour les véhicules, les consommables informatiques, les fournitures de bureau, les différents imprimés, ...).

En outre, le Service Approvisionnement est chargé de l'entretien des véhicules qui sont environ au nombre de 80 actuellement, ainsi que l'entretien des locaux.

En ce qui concerne les besoins, on peut les classer généralement en deux (2) catégories :

- les besoins répétitifs, qui sont des besoins ponctuels tels que les imprimés, les papiers, les encres, ... Ils représentent une charge fixe pour la Société ;
- les besoins non répétitifs, ou extraordinaires qui se caractérisent parfois par son énorme coût tel que l'achat d'un camion, l'achat d'un local, la réparation de la toiture, ...

La procédure d'approvisionnement sera annexée à la fin du document.

## ***2.7. Le Service Contentieux et Juridique***

Ce service est en quelque sorte « l'avocat de la Société ». C'est le conseiller juridique et qui est chargé de défendre la Société en cas de litiges, il agit au nom de la totalité du groupe.

Ce service a beaucoup de responsabilités au sein du groupe. Primo, il établit les Procès Verbaux du Conseil d'Administration ou de l'Assemblée Générale des associés. Secundo, il exerce plusieurs fonctions en cas de litiges, à savoir :

- le conseil juridique pour la décision à prendre par la Direction Générale ;
- la représentation de la Société au tribunal (en justice) ;

- le suivi des dossiers auprès des auxiliaires de justice (huissier, avocat, greffier, notaire) ;
- suivi des dossiers : s'il s'agit d'un grand dossier, le renforcement par un avocat serait utile puisqu'un avocat peut consulter les dossiers au Tribunal ;

Tertio, il exerce d'autres activités juridiques telles que :

- l'établissement des divers actes juridiques, c'est-à-dire les divers contrats et des conditions correspondantes (contrat de vente, contrat de bail, contrat de travail, contrat de prestation de services, contrat d'avances, contrat de représentation, ...) ;
- la responsabilité sur la légalité du contrat et des voies de recours en cas de litige ;
- le conseil aux agences sur la gestion des créances potentiellement contentieuses ;
- l'aide des agences pour le remboursement des avances puisque le recouvrement des avances est primordial dans l'opération d'exportation.

Il est à noter que le « contrat d'avance » est un contrat établi entre RAMA-EXPORT et le collecteur en vue de financer ce dernier en contrepartie de leurs collectes. A chaque collecteur correspond l'agence dans sa région.

**Notes :**

***1. Les genres de litiges rencontrés par RAMA-EXPORT :***

Les litiges les plus courants concernent les affaires civiles et commerciales : recouvrement des avances. Ceci consiste aux non livraisons des collecteurs. En rapport avec le « contrat d'avance » expliqué ci-dessus, le recouvrement de ces avances pose souvent un problème entre les collecteurs et la Société.

Il est à noter que le recouvrement contentieux commence là où se termine le recouvrement à l'amiable. La Société doit alors porter l'affaire en justice.

Les cas de litiges les plus fréquents sont : les chèques sans provision, les abus de confiance en matière de « contrats » et les vols.

Il serait utile de donner une brève définition à chacun de ces termes juridiques afin de bien les comprendre.



- ✓ Affaires sociales qui font partie de affaires civiles : ce sont les litiges existant entre l'employé et son employeur. Par exemple, lors d'un licenciement abusif d'un employé ; ce cas ne s'est jamais présenté au sein de la société RAMA-EXPORT. Les affaires civiles donnent droit à des dommages et intérêts. Les affaires civiles englobent aussi les litiges fonciers ainsi que l'état civil.
- ✓ Affaires commerciales qui sont pour la majorité des litiges rencontrés par la Société. Comme il a déjà été expliqué précédemment, les affaires commerciales consistent au non paiement des débiteurs de la Société. Ceci est valable tant pour les collecteurs que pour certains clients.
- ✓ Affaires pénales : il s'agit surtout des « Infractions » à savoir : le vol, l'escroquerie, le détournement de fonds, les chèques sans provisions, l'abus de confiance, ... Comme son nom l'indique, ces infractions sont pénalisées par diverses formes telles que la peine privative de liberté, l'emprisonnement, les amendes, etc. ...

## ***2. Les procédures utilisées en cas de litige :***

Les procédures varient en fonction de la nature de l'affaire. (cf. Annexes)

### ***2.8. Le Service Agence de voyage***

L'objet principal de ce service est la gestion des déplacements de la Direction et du personnel de RAMA-EXPORT, ainsi que des personnalités du groupe. Cette agence de voyage est agréée en ATAF (c'est-à-dire autorisé à émettre des billets en zone franc) et en IATA (c'est-à-dire à l'international).

Elle exerce l'activité de « ticketing », en d'autres termes, l'émission des billets. Elle s'occupe effectivement des réservations pour les déplacements de ses clients ; l'agence utilise le logiciel AMADAUS pour ce faire. Puisque RAMA-EXPORT exerce elle-même une activité de représentation, son agence de voyage a pour rôle de représenter la compagnie aérienne Air Madagascar dans les régions de Manakara, de Mananara-Nord et de Maroantsetra. En plus, cette agence s'occupe des visas d'entrée pour les étrangers, des visas de sortie surtout pour la Direction Générale, ainsi que des passeports.

Par ailleurs, l'agence de voyage rapporte un rendement correct à la Société, elle réussit à vendre une cinquantaine de billets par mois et réalise un Chiffre d'Affaires

d'environ 30.000.000 Ar mensuellement. Le mode de paiement s'effectue dans un délai de 30 jours pour les groupes qui bénéficient d'une remise de 2%, tandis que les externes doivent payer au comptant. Il a été constaté que le problème repose toujours sur le recouvrement.

### ***2.9. Le service Exportation***

Il est à noter que le stage s'est effectué en grande partie au sein de ce service. Avant d'entrer dans les détails, nous allons définir les missions du « service Exportation ». Etant rattaché directement à la Direction Générale, ce service assiste cette dernière dans l'élaboration des stratégies de collecte pour chaque produit.

Comme l'activité de RAMA-EXPORT est surtout basée sur l'exportation, le « service Exportation » s'occupe de la collecte d'informations concernant le cours extérieur de divers produits sur le marché international, ainsi que les problèmes des exportateurs concurrents pour une meilleure approche du marché étranger.

Le service doit, non seulement recueillir des informations internationales, mais aussi et surtout connaître les réalités locales. Il doit analyser l'environnement juridique, social, politique, économique et aussi commercial.

D'autre part, ce service a le devoir de prospecter des débouchés à l'extérieur afin d'assurer l'écoulement des produits.

Sur le plan financier, il doit participer au montage du dossier de crédit de campagne et gérer les lignes de crédit. Après avoir calculé toutes les charges ainsi que les marges commerciales, il doit établir le prix de revient final d'après un différentiel des charges pour pouvoir maximiser la rentabilité financière de la Société.

Sur le plan Marketing, le service Exportation a pour rôle d'entretenir les contacts avec les clients, les maintenir et les développer ; sans oublier d'effectuer des négociations commerciales afin de faire aboutir à la passation des contrats.

Par ailleurs, ce service doit non seulement recueillir des informations relatives à la quantité à vendre à l'extérieur, il a aussi la responsabilité de gérer la vente tout en effectuant le suivi.

Après l'établissement du contrat entre le client importateur et RAMA-EXPORT, le service exportation confirme la vente auprès des agences concernées avec toutes les informations nécessaires. Ensuite, il effectue la vérification des documents d'exportation envoyés par les agences, avant remise documentaire aux banques.

Enfin, le service Exportation s'occupe du recouvrement des recettes.

#### **a) Le Chef de Département Exportation**

Il supervise tout le travail qu'effectue le « Service Exportation ». Il élabore les documents qui indiquent les atouts de chaque agence, leurs forces de frappe, les produits porteurs pour chaque agence, ...

Il fixe ainsi la politique de collecte, la politique de vente et la politique financière avec la Direction Générale.

Il effectue la plupart des grandes fonctions citées précédemment.

#### **b) Le service Relation Agences**

Comme son nom l'indique, ce service s'occupe des relations avec toutes les agences réparties dans tout l'Île.

Actuellement, la société RAMA-EXPORT compte 12 agences et est propriétaire de ces sites, sauf celui de Mananjary.

RAMA-EXPORT adopte une large couverture des zones productrices par l'implantation de ces agences sur l'ensemble des régions. Elles sont implantées dans les régions productrices de « rentes » situées pour la plupart :

- sur la côté Nord-Est, Est et Sud-Est : Antalaha, Andapa, Sambava, Maroantsetra, Mananara-Nord, Manakara, Mananjary, Betainomby et Toamasina ;
- dans la zone Nord-Ouest : région de Sambirano, Ambanja.

La société RAMA-EXPORT diversifie aussi sa gamme de produits exportés conformément au calendrier de récolte étalé sur toute l'année. Le service Relation Agences a ainsi pour rôle d'animer les agences dans leurs collectes. Au début de chaque

campagne, toutes les agences se fixent des objectifs de collecte ainsi que des objectifs d'exportation.

Ce service s'occupe alors également du suivi des stocks par agence pour la gestion des commandes des acheteurs et des offres de vente. De ce fait, chaque agence est tenue de communiquer une ou deux fois par semaine leur situation de stock au service Relation Agences.

Par ailleurs, ce service a aussi pour responsabilité l'établissement du tableau de différentiels. C'est un tableau qui montre le prix d'achat, toutes les charges y afférentes, le prix de revient, la marge globale, et le prix de réalisation pour chaque produit. On détermine ainsi le différentiel par kilo.

Il a aussi récemment mis en place un logiciel « Raphia » qui gère automatiquement le stock raphia.

#### **c) Le service Commercial et Marketing**

Le responsable commercial et marketing rattaché à l'exportation s'occupe surtout des correspondances commerciales. Ce service assure le contact direct avec les clients. Lorsque ceux-ci ont des questions à propos d'un produit, ce service leur répond.

En effet, ce service est en étroite collaboration avec le service Relation Agences. Son support est surtout basé sur le stock des produits, la quantité disponible, le différentiel afin de déterminer le prix de revient FOB et fixer ainsi le prix de réalisation.

Ce service élabore un « tableau de bord commercial » qui montre le tonnage par agence, par produit, par rapport à la collecte et par rapport à l'objectif de vente. Il s'occupe surtout des négociations commerciales avec les clients.

Du point de vue Marketing, par rapport au 4P, la société a une stratégie assez vigoureuse. D'abord, ses produits sont bien identifiés et diversifiés, la qualité du produit est toujours au centre de son souci. Ensuite, les prix, qui sont fixés suivant le tableau différentiel, sont généralement compétitifs sur le marché.

Concernant le placement, il n'existe aucun problème, les produits sont toujours bien placés sur le marché. Enfin, pour la promotion, la Société adopte une « stratégie de

pub de maintien », c'est-à-dire à travers ses dépliants, elle ne vise qu'à entretenir tout simplement sa « crédibilité » et son « image de marque » auprès de sa clientèle.

La qualité du produit, la qualité de service ainsi qu'un prix raisonnable provoquent la fidélité des clients. Ce service effectue le choix stratégique du client. Il se renseigne aussi sur le cours mondial de chaque produit, parfois ce sont les clients eux même qui lui en informent.

Il est à préciser que la qualité et le prix d'un produit sont sous l'effet de l'offre et de la demande. Ils sont maîtrisables si les exportateurs sont solidaires. C'est le cas de la « Vanille malgache » qui eut une augmentation incessante du prix et qui a fini par avoir une chute.

#### **d) L'assistante du Chef de Département export**

Elle édite toutes les correspondances commerciales quotidiennement. Ces correspondances consistent aux relations avec les clients ainsi que celles avec toutes les agences au niveau de tous les produits.

Elle suit aussi les embarquements des marchandises lorsque le service concerné se trouve débordé. Une fois le contrat conclu, on procède à l'expédition des marchandises.

Comme tout le personnel, elle s'occupe des affaires générales de la Société, c'est-à-dire se mettre au courant de tout ce qui se passe au niveau de celle-ci. Tout le personnel doit lire chaque courrier électronique.

Elle a aussi pour rôle la saisie des rapports de tournée rédigés par la Direction Générale. Enfin, elle s'occupe du classement de tous les dossiers au sein du service Exportation, à savoir les dossiers clients, les dossiers d'exportation, etc. ...

#### **e) Le service Financier**

Ce service a pour objectif principal de boucler financièrement les travaux d'exportation. Au niveau de la gestion de la trésorerie, le service financier a deux rôles principaux : le financement des opérations de collecte et le suivi du rapatriement des recettes d'exportation de chaque agence.

En premier lieu, il s'occupe du financement des exportations, c'est-à-dire superviser financièrement les produits à l'exportation. Il est à souligner que les exportations de RAMA-EXPORT sont financées presque à 90% par les banques et le reste provient de l'autofinancement.

Au début de chaque campagne, le service Financier détermine les objectifs de collecte en tonnage et en valeur pour chaque agence ; en collaboration avec le service comptabilité et le service inspection, il élabore le crédit de campagne. Basé sur le financement bancaire, ce service procède à une demande de crédit auprès de la banque avec la Direction Générale. Il doit fixer quelles sont les lignes à demander auprès de la banque.

Il existe quatre (4) types de lignes de crédit qui sont :

- ✓ le « découvert » : qui est par définition un prêt à court terme accordé par une banque au titulaire d'un compte courant ;
- ✓ le « préfinancement » : qui est un financement en blanc pour l'achat d'un produit. Le « préfinancement en blanc » n'a pas de contrepartie en produit. Un simple préfinancement est un accord entre le client et la banque. Il existe aussi un préfinancement issu du client.

Le rôle de chacune dans cette transaction se mesure selon le degré d'implication des deux banques (celle du client et celle du fournisseur).

Lorsqu'il s'agit d'un CREDOC (Crédit Documentaire), l'implication de la banque est plus importante. La banque se porte alors garant vis-à-vis du client. Elle paye la valeur de la marchandise et prélève ainsi les frais.

Par définition, un CREDOC est un engagement pris par une banque (banque émettrice) de payer ou d'accepter un effet sur présentation de certains documents. Cet engagement est remis au vendeur (bénéficiaire) par une autre banque (banque notificatrice et éventuellement confirmatrice) conformément aux instructions fixées par l'acheteur (donneur d'ordres).

Par contre, quand il s'agit d'une REMDOC (Remise Documentaire), celle-ci se base sur la confiance mutuelle entre le banquier et son client. Il n'existe pas

d'engagement au processus de paiement par la banque. La banque prélève des commissions d'encaissement ainsi que des frais de prestation.

Par définition, la REMDOC ou encaissement documentaire est une procédure bancaire par laquelle l'exportateur rassemble un certain nombre de documents (facture, titre de transport, ...) qu'il confie à sa banque (banque remettante). Celle-ci les transmet à la banque de l'importateur (banque présentatrice) qui les remettra à ce dernier contre le paiement ou acceptation d'une traite. Les documents ainsi obtenus par l'acheteur lui permettent de se faire délivrer les marchandises.

**Note :** il existe deux modalités de réalisation d'une REMDOC :

- Documents contre paiement (D/P) : où l'acheteur paie au comptant pour prendre possession des documents ;
  - Documents contre acceptation (D/A) : où l'acheteur accepte une traite pour prendre possession des documents.
- ✓ L'avance sur produit ou « ASP » : qui rembourse d'abord le préfinancement. Dans ce cas, la banque a main mise sur le produit, c'est-à-dire elle a droit sur le produit tant qu'il n'y a pas encore de remboursement de préfinancement. Donc, le produit est mis en gage auprès de la banque.
- ✓ La mobilisation de créances sur l'étranger ou « MCE » : qui est un escompte documentaire auquel on demande du fonds auprès de la banque en contrepartie des documents.

Le préfinancement est remboursé par l'ASP qui est à son tour remboursé par le MCE ultérieurement supprimé par le découvert par voie de recettes d'exportation. Ceci constitue le « cycle d'endettement » qui doit être respecté lors de la collecte et de l'utilisation du produit.

Ainsi, le « Service Financier » supervise l'utilisation des fonds par les agences ; et contrôle si celle-ci est conforme au produit prévu ou hors but.

En second lieu, le service s'occupe du rapatriement des devises, c'est-à-dire la supervision du recouvrement des recettes auprès des clients. Il emploie les devises ainsi obtenues selon les besoins et priorités de la Société. En plus, il fait un compte rendu aux

agences sur les utilisations de leurs recettes d'exportation et quel est leur niveau d'engagement.

Généralement, chaque agence travaille annuellement avec trois banques, et traite dix dossiers d'exportation chacune. Le service financier se charge alors, pour les 12 agences, des 36 banques. Il a 36 dossiers à suivre en financement et 120 dossiers d'exportation à suivre en recettes. Il établit un compte rendu de la situation des agences et de leur trésorerie avec la Direction Générale.



## Chapitre II - LA FILIERE RAPHIA

### Section 1 - Présentations générales

#### 1 - Etymologie

Le Raphia est une fibre naturelle extraite des feuilles d'un palmier originaire de Madagascar. Produit naturel, le raphia est la fibre d'un petit palmier récolté surtout dans la partie Nord de la Grande Ile.

Le terme générique dérive du grec « Raphis » qui veut dire aiguille, aiguillon ; en référence aux fruits pointus.

#### Nom scientifique et noms vernaculaires :

- ✓ Nom scientifique : Le nom scientifique du palmier Raphia est « Raphia Farinifera » ou « Raphia Ruffia ».
- ✓ Noms vernaculaires : Les noms vernaculaires du Raphia sont résumés dans le tableau ci-après :

Variétés	Régions	Particularités
Marofitaka	Ouest	Pétiotes et nervures principales rouges
Fombiamalona	Ouest	Pétiotes et nervures peu épineux et rouges verdâtres
Bemavo	Est	Pétiotes et nervures rouges

**Tableau 2 - Les noms vernaculaires du Raphia**

#### 2 - Aire d'origine

Originaire de Madagascar, le Raphia se trouve aussi le long de la côte orientale de l'Afrique, dans les milieux marécageux et boisés, et le long des rivages des fleuves.

Le Raphia traité à Madagascar provient d'origines différentes :

- Côte Est : Vohémar, Sambava, Tamatave,
- Côte Ouest : Antsohihy, Befandriana, Besalampy, Majunga, Bealanana, Maintirano, Port-Bergé, Kandrehoh.

Le Raphia traité sur le Moyen-Ouest provient de la région de Melaky en général (Maintirano, Besalampy, Andriba).

### 3 - Botanique<sup>1</sup>

#### 3.1. *Caractéristiques*

Palmier très particulier, émetteur de drageons, le palmier Raphia est constitué par plusieurs éléments :

- ✓ Le « Tronc » ou « Stipe » du palmier Raphia (4 à 8m de haut) est recouvert de grosses écailles qui sont formées par les vestiges des feuilles disparues.
- ✓ A son sommet se dresse un magnifique bouquet de 15 à 20 grandes palmes ascendantes, disposées régulièrement en verticilles successifs. Les plus jeunes palmes, incomplètement épanouies se réduisent à des hampes verticales protégeant le bourgeon terminal. C'est précisément de ces jeunes feuilles qu'est extraite la fibre Raphia.

Les palmes adultes ont 6 à 12 m de long, et leurs poids peuvent atteindre jusqu'à 2 kg

- ✓ Chaque palme est constitué par un grand pétiole, ou rachis, épais et rigide, de couleur rougeâtre, sur lequel s'insèrent, dans une sorte de sillon creusé dans la face supérieure, deux plans de folioles simples, ou segments, à disposition pennée. Ces folioles, d'un beau vert foncé, mat à la face inférieure, luisant à la face supérieure, retombent gracieusement de chaque côté rachis.

Elles mesurent 4 à 6 cm de large et parfois plus de 2 m de long.

- ✓ L'inflorescence, toujours terminale de 3 à 6 m de long se compose de 10 à 20 spadices unisexués formés de grappes d'épis. L'inflorescence se compose de plusieurs régimes surchargés de gros fruits ovoïdes (7 cm sur 4,5 cm en moyenne).

Le poids d'un régime peut varier de 50 à 80 kg.

- ✓ Les fruits sont recouverts d'écailles brunes, luisantes, très décoratives, qui leur donnent l'aspect de cônes de pins. Les écailles recouvrent un endocarpe pulpeux, de couleur jaune d'or, et très riche en matière grasse. Les fruits mesurent 5 à 7 cm et prennent la forme d'un œuf.

---

<sup>1</sup> Etude scientifique des végétaux

- ✓ Au milieu de l'endocarpe, on trouve généralement une grosse graine, plus rarement deux. Les graines de Raphia, à albumen corné et ruminé, portent trois sillons principaux, correspondant aux trois loges de l'ovaire.

La durée de vie des Raphières est de 25 à 40 ans suivant ses conditions de vie et son exploitation. Le système racinaire est rayonnant, facilitant l'infiltration de l'eau et l'entretien d'une source permanente d'eau.



**Figure 2 - Palmier Raphia (*Raphia farinifera*)<sup>2</sup>**

### ***3.2. Ecologie du Raphia***

#### **a) Sol**

Il lui faut un sol humide, mais dont l'eau est fréquemment renouvelée. Les palmiers à Raphia croissant dans les marais stagnants ont une allure chétive. Toutefois, il semble que les diverses races locales de Raphia soient sous la dépendance des conditions de milieu dans lesquelles vit ce palmier.

---

<sup>2</sup> Source : [www.fao.org](http://www.fao.org)

### **b) Altitude**

De préférence pour les zones de basse altitude moins de 500 m de niveau de la mer. Le développement des Raphières s'assure aussi sur les bas fonds humides environnant les sources, les cours d'eau et les marais.

La croissance du Raphia est relativement lente. Il n'atteint sa taille adulte que vers une quinzaine d'années aux basses et moyennes altitudes, et plus tard au dessus de 600 m ; mais il peut être exploité dès l'âge de 10 ans.

### **c) Fructification**

Vers 25 ou 30 ans, le Raphia, qui est une monocotylédone monocarpique, fructifie en une seule fois et dépérit immédiatement après. Cette espèce est monocarpe, puisqu'elle fleurit et fructifie une seule fois ; ensuite le tronc se dessèche et meurt, mais la plante continue de vivre grâce à la formation de nouveaux surgeons.

La fructification a lieu beaucoup plus tôt si le palmier se trouve dans de mauvaises conditions de végétation ou s'il a été surexploité. Le Raphia fructifie avec une telle abondance (une grande quantité de pénurie) qu'un seul arbre fournit parfois plusieurs centaines de kilogrammes de fruits.

A l'emplacement des sujets disparus, on peut observer de véritables pépinières de jeunes Raphias. Ceux qui échappent aux feux de brousses et à la dent du bétail assurent en général facilement la régénération naturelle des Raphières.

### **d) Climat**

Pour pouvoir survivre, les Raphières ont surtout besoin d'un climat du type tropical humide ou sec.

## **Section 2 - Exploitation du Raphia**

### **1 - Processus de préparation**

La récolte est une opération de cueillette qui a lieu en général à la fin de la saison des pluies.

#### ***1.1. Extraction de la fibre de Raphia***

Cette opération consiste à :

- grimper le palmier et couper une à trois palmes gênants pour y accéder, puis la nouvelle feuille la plus proche ;
- détacher de Raphis (colonne vertébrale ou épine dorsale) les folioles à l'aide d'un coupe-coupe.

### ***1.2. Défibrage***

Le défibrage consiste à :

- séparer de la nervure médiane les deux parties du limbe à l'aide d'un couteau ;
- racler progressivement toutes les parties molles du demi foliole afin d'obtenir une lanière mince et souple.

### ***1.3. Séchage***

Cette opération consiste à :

- pratiquer le séchage sur une natte sous un léger ombrage. Le séchage en plein vent ou au soleil est à déconseiller ;
- Une fois le Raphia bien sec<sup>3</sup>, le mettre en forme d'écheveaux.



**Figure 3 - Raphia brut**

### ***1.4. Triage***

Comme son nom l'indique, le triage consiste à :

---

<sup>3</sup> La qualité du Raphia est en fonction du mode de séchage.

- Eliminer les mauvaises fibres<sup>4</sup> : fibres pourries, fibres immature, les fibres dont les longueurs sont inférieures à 1,10 m, ...



**Figure 4 - Triage des fibres**

### ***1.5. Coloration***

Uniquement pour le Raphia coloré, cette opération consiste à un contre typage de couleur, c'est-à-dire déterminer par essai la couleur de fibres demandée par le client à partir des couleurs de base. Il s'agit de :

- diluer la poudre d'aniline (colorant) dans un seau, y verser le cas échéant l'acide acétique et/ou autre additif ;
- remplir la cuve avec le volume prévu d'eau et porter l'eau à ébullition ;
- verser le colorant dilué et bien homogénéiser le bain ;
- tremper les guirlandes de Raphia. Au cours du trempage, il est impératif de brosser la « soupe » à l'aide d'un morceau de bois afin que la teinture circule dans les floches. Cela n'a d'autre but que d'uniformiser la teinte des fibres au sein du lot. Cette disposition est très importante :
- retirer les guirlandes après 35 minutes ;
- les faire sécher au soleil ;
- étendre les floches au maximum pour le séchage et les tourner régulièrement.

---

<sup>4</sup> Les indicateurs d'une bonne fibre sont la solidité, la souplesse et sa couleur blanche crème.

### 1.6. Confection



**Figure 5 - Confection des floches**

Cette opération consiste à former les modèles demandés, c'est-à-dire :

- au Retriage : élimination des mauvaises fibres,
- au Pesage des fibres à confectionner.

Les fibres ont chacun leurs poids selon leurs modèles. Le tableau ci-dessous indiquera les différents modèles ainsi que leurs poids respectifs.

Modèles	Formes	Poids (g)
Torsade	- Fibres tordues et enroulées les unes aux autres	- 60 / 120 / 175 / 350
Floches	- Saucissonnées (en forme de saucisses)	- 400
	- Trois liens (les deux bouts et les milieux sont attachés)	- 30 / 350
	- Jambons (les deux bouts sont attachés)	- 900
Pelotes	- Fibres enroulées à l'aide des deux piquets et attachées au milieu par les manchons	- 30 / 50 / 1200 / 150 / 250
Tresses	- Fibres tressées	- 180

**Tableau 3 - Les différents modèles de Raphias confectionnés**

### 1.7. Conditionnement

Le conditionnement consiste :

- au Manchonnage : étiquetage. Ceci est consacré uniquement aux pelotes,
- au Classement : classement des fibres confectionnées dans un sac tandis que les autres produits comme les floches, torsades et tresses sont conditionnées sous forme de « Balles » à l'aide des nattes et des presses hydrauliques.

## **2 - Utilités du palmier Raphia**

### ***2.1. Principal produit du Raphia***

Le principal produit du Raphia est la « fibre », qui fait l'objet d'un important commerce d'exportation. Le Raphia exporté est essentiellement utilisé en « Viticulture » et en « Horticulture ».

Ses qualités de solidité, de souplesse et d'imputrescibilité en font le lien idéal pour le greffage et le tuteurage (tige pour soutenir quelque chose).

Il convient de noter également que pendant les années de pénurie qui ont suivi la dernière guerre, le Raphia a constitué un produit de remplacement pour la confection de chaussures, de chapeaux, de ceintures, de sacs, ...



**Figure 6 - Chapeau en Raphia, Mananara Avaratra**

### ***2.2. Confection de rabanes***

Une partie de la production du Raphia est utilisée localement pour la confection de « Rabanes ».

Le tissage de Rabane, exclusivement réservé aux femmes, se fait sur des métiers à tisser très rudimentaires. Les rabanes obtenues sont de qualités très variables suivant les fibres utilisées et le soin apporté à leur tissage.



Cette grande variété de Rabanes permet d'étendre à l'infini leurs possibilités d'utilisation, depuis les services de tables rustiques jusqu'aux tissus d'ameublement et à la maroquinerie (fabrication et commerce des articles de cuir).

- Avec le Raphia, on produit plusieurs objets : de la ficelle, de sacs, des chapeaux, ... On s'en sert aussi pour emballer les bottes de légumes sur les marchés.
- Le Raphia est aussi utilisé dans les loisirs créatifs et la décoration. Par exemple, pour servir de lien ou faire de jolis nœuds. On peut aussi attacher un bouquet de fleurs. On peut l'enrouler autour d'objets pour les recouvrir. Par exemple : autour d'un pot de fleurs, le torsader ou le tresser.

**NB :** Particulièrement, le « **Raphia Farinifera** » dont le terme spécifique fait allusion à la farine tirée de la moëlle du tronc et riche en amidon, est à multiple usages mais qui meurt quand on en extrait le bourgeon terminal pour être consommé comme légume.

### *2.3. Autres produits du Raphia*

La fibre n'est pas seulement le produit du Raphia, il y a aussi les autres éléments constitutifs du Palmier destinés à l'alimentation et à d'autres usages.

- ✓ Les « pétioles » ou « rachis », très légers et très résistants, sont couramment employés pour la construction des habitations traditionnelles. Entiers, ils en constituent la charpente. Refendus longitudinalement en lames minces, ils servent à en faire des parois.
- ✓ Les « nervures des folioles », soigneusement conservées après l'extraction des fibres, servent à la confection de nasses pour la pêche, de balais et à de multiples usages domestiques.
- ✓ Le « paillage » des jeunes arbres par la matière verte restant après l'obtention de la fibre.
- ✓ Les « stipes<sup>5</sup> » servent à la confection de pots de fleurs et de ruches d'abeilles.
- ✓ Les « squames » (écailles) et « endocarpes » des fruits permettent la production d'huiles essentielles.

---

<sup>5</sup> Stipe : tronc non ramifié recouvert par les cicatrices des feuilles.

- ✓ Le « sève<sup>6</sup> » est utilisée pour la fabrication du vin de Raphia frais ou « Harafa » après fermentation et distillation.
- ✓ Les « segments séchés » au soleil fournissent une fine poussière qui, purifiée à l'eau bouillante, donne une cire analogue à la « cire du Carnauba » ou « du Japon ». Cela constitue alors une cire de Raphia.
- ✓ La « pulpe du fruit », de 4 à 5 mm d'épaisseur, fournit un beurre d'un beau jaune d'or ; excellent à l'état frais, consommé surtout par les « Sakalava ».

Signalons enfin deux utilisations du Raphia qui ont contribué pour une large part à la régression des Raphières. Ce sont d'une part l'extraction du vin de palme obtenu par creusement d'une cavité à la base du bourgeon terminal, et d'autre part l'ablation (amputation) de ce bourgeon pour en consommer le cœur (chou-palmiste).

### **3 - Techniques de travail du Raphia**

On compte cinq techniques différentes pour travailler le raphia.

#### ***3.1. La broderie décorative***

On peut broder du raphia sur du canevas de toutes épaisseurs, sur du Hardanger, des toiles de jute, etc. Ils se prêtent bien puisque tous ont des trames suffisamment lâches pour passer le raphia tout en étant régulières pour compter les fils et coudre avec précision. On aura besoin d'une grosse aiguille à tapisserie ou à laine.

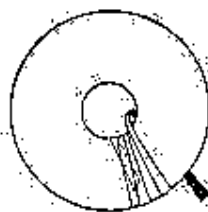
On peut utiliser la plupart des points de broderie traditionnelle sur une plus grande échelle ; les points devant, satin, tige, chevron, gréliche, etc. s'y prêtent très bien. On peut confectionner des napperons, sacs, fourre-tout en canevas brodé de raphia. On doit en doubler certains ou les monter sur un autre tissu non extensible pour lui donner du corps et éviter qu'il ne se déforme. Par contre, le raphia naturel est trop rude pour les coussins, il peut être remplacé dans ce cas par du raphia synthétique, plus doux, et aux couleurs plus vives. Ceci est réservé pour la décoration, car le raphia synthétique s'effiloche un peu à l'usage.

#### ***3.2. L'Enroulage***

---

<sup>6</sup> Sève : liquide circulant dans les vaisseaux des plantes supérieures terrestres.

On peut confectionner des napperons et des bols en enroulant du raphia. C'est probablement la méthode la plus simple pour utiliser du raphia. On a besoin de cercles ou d'ovales en carton percés au milieu. La forme de carton sert de base et le raphia est enroulé tout autour pour le recouvrir entièrement, les brins se superposant légèrement de façon à ce qu'il n'y ait pas de vide. On peut composer des surfaces de différentes couleurs et créer ainsi des motifs amusants soit ouverts, soit remplis de brins de raphia pour créer un tissage.



**Figure 7 - Technique de l'enroulage**

Pour commencer ou joindre deux brins de raphia, il suffit de tenir le premier brin replié vers la droite en bas et enrouler le raphia par-dessus plusieurs fois de gauche à droite pour le maintenir. Pour terminer, on passe soigneusement le fil en dessous des autres à l'envers du travail. On doit parfois nouer des brins de raphia ensemble, avec un nœud serré, aplati au marteau.

On utilise aussi la méthode d'enroulage pour le napperon carré.

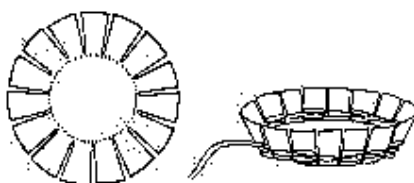


**Figure 8 - Enroulage pour napperon carré**

### ***3.3. Le Tissage***

Grâce à des cartes métier, on peut réaliser des bols et des napperons plus denses et plus variés et utiliser une gamme de couleurs. Ces métiers sont très faciles à utiliser : ce sont des cartons munis d'encoches, ces dernières retenant les brins de raphia. Pour les napperons, la carte est laissée dans le travail. On peut utiliser des cartes rectangulaires

pour faire des sacs. On peut aussi faire des bols sur des cartes métier. Les encoches sont repliées pour former le bol et servent de chaîne.



**Figure 9 - Technique de tissage**

### ***3.4. Le Raphia torsadé***

C'est une technique qui fait des napperons et de la vannerie très résistante. On utilise le raphia pour assembler des torsades soit d'osier, de corde, de ficelle ou même du raphia si on veut des objets plus mous. On enfile le raphia sur une grosse aiguille, puis on enroule autour de la corde (ou autre matériau) et on coud sur le cercle précédent, comme sur l'illustration, au fur et à mesure que progresse le travail. On peut utiliser différents points pour créer des motifs mais la méthode de base est la même.



**Figure 10 - Technique du Raphia torsadé**

### ***3.5. Le Tressage***

Pour exécuter des objets ayant du corps, on peut également tresser du raphia. On décide de l'épaisseur des tresses et on utilise le nombre de brins correspondants.

On noue et on les attache à un crochet ou on les cloue sur une planche pour faciliter le travail. Puis, on les divise en trois et on les tresse à la manière classique, on peut coudre les tresses avec du raphia assorti.

On peut coudre chaque bord côte à côte pour obtenir un effet plat ou sur la partie la plus étroite pour obtenir un effet d'épaisseur, parfait pour un paillason par exemple.

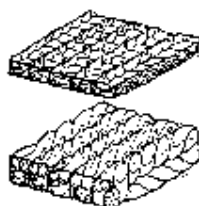


Figure 11 - Technique du tressage

### Section 3 - Situation du Raphia à Madagascar

#### 1 - Localisation et classification

##### 1.1. Répartition de l'espèce à Madagascar

Le palmier Raphia se trouve dans plusieurs régions de la Grande Île. Les provinces de Majunga et Tamatave étant les plus côtières. Le tableau ci-après résume la répartition de l'espèce dans chaque province.

Province	Régions
Diégo-Suarez	Anivorano, Sambava
Majunga	Soalala, Besalampy, Maevatanàna, Mandritsara, Mampikony, Ambato-Boeni, Mitsinjo, Ambatomainty, Befandriana, Port-Berger, Antsohihy
Tananarive	Ankazobe
Tamatave	Brickaville, Vatomandry, Fénérive Est, Maroantsetra
Fianarantsoa	Mananjary
Tuléar	Miandrivazo

Tableau 4 - Répartition de l'espèce à Madagascar<sup>7</sup>

##### 1.2. Classement général du Raphia

Commercialement, il existe deux qualités de Raphia :

- le Raphia Côte Ouest exporté surtout par Majunga ;

<sup>7</sup> Source : FAO (Organisation des Nations Unis pour l'Alimentation et l'Agriculture) – SAGE (Service d'Appui à la Gestion de l'Environnement).

- le Raphia Côte Est exporté surtout par Tamatave et Maroantsetra.

Généralement, les fibres de Raphia peuvent être classifiées dans six (6) grandes catégories. En se référant au décret N°87-122 fixant la norme malgache sur le Raphia, on peut résumer ces six (6) catégories ainsi que les tolérances y afférentes dans le tableau ci-dessous.

Type	Longueur	Couleur, Caractéristiques	Présentation	Capacités	Non tolérées
1 – Fleuriste spéciale (FS)	Fibres plates dont la longueur est ≥ 170 cm et la plus petite largeur n'est pas inférieure à 12 mm	- De couleur claire uniforme  - Souples	Réunies en floches ou en écheveaux	Pouvant contenir 15p.100 en poids au max de fibres non conformes aux deux premières caractéristiques (longueur/couleur). Cette tolérance comprend les fibres ficelles	Fibres roulées ou de couleur verte
2 – Fleuriste (FL)	Fibres plates dont la longueur est ≥ 150 cm et la plus petite largeur n'est pas inférieure à 10 mm	- De couleur claire uniforme  - Souples	Réunies en floches ou en écheveaux	Pouvant contenir 15p.100 en poids au max de fibres ficelles et/ou de fibres non conformes aux deux premières caractéristiques (longueur/couleur) dont 5p.100 en poids au max de fibres roulées	Fibres de couleur verte ou rougeâtre
3 – Extra (EX)	Fibres plates dont la longueur est ≥ 130 cm	- De couleur claire uniforme  - Souples	Réunies en floches ou en écheveaux	Pouvant contenir 20p.100 en poids au max de fibres ficelles et/ou de fibres non conformes aux deux premières caractéristiques (longueur/couleur) dont 10p.100 en poids au max de fibres roulées	Fibres de couleur verte ou rougeâtre
4 – Courant supérieur (CS)	Fibres plates et/ou roulées dont la longueur est ≥ 110 cm	- De couleur claire uniforme  - Souples	Réunies en floches, en pelotes ou en écheveaux	Pouvant contenir 15p.100 en poids au max de fibres non conformes aux deux premières caractéristiques (longueur/couleur).	Fibres de couleur foncée
5 – Courant ordinaire (CO)	Fibres généralement dures au toucher, et roulées dont la longueur	- De couleur claire uniforme	Réunies soit en floches saucissonnées, soit en pelotes, soit en écheveaux, soit	Pouvant contenir 15p.100 en poids au max de fibres non conformes aux deux premières caractéristiques	

Type	Longueur	Couleur, Caractéristiques	Présentation	Capacités	Non tolérées
	est $\geq$ 110 cm		en torsades, soit en tresses de 3 torons au max. Toutefois, la présentation doit être uniforme dans une même balle.	(longueur/couleur) dont 10p.100 en poids au max de fibres colorées.	
6 – Rosée ou Déclassée (RD)		- Fibres pouvant être classées dans l'une des qualités ci-dessus mais de COULEUR ROSEE.			

**Tableau 5 - Classement général du Raphia**

En général, les fibres de Raphia visées par ce décret N°87-122 doivent avoir les caractéristiques minimales ci-après :

- les fibres doivent avoir été récoltés à complète maturité ;
- en plus, elles doivent être sèches et saines, c'est-à-dire sans moisissure ni pourriture ;
- enfin, les fibres Raphia doivent être de couleur uniforme pour un même lot.

## 2 - Cadre légal et réglementaire

### 2.1. Aspect historique

A partir de 1928, il devint absolument urgent de réglementer sévèrement l'exploitation du Raphia. Le Chef du Service des Eaux et Forêts, le Conservateur LAVAUDEN, lutta avec énergie pour faire adopter une législation rigoureuse, en vue d'enrayer la ruine des peuplements.

En 1928 et 1929, deux « arrêtés » du Gouverneur Général interdirent pendant trois mois l'exploitation du Raphia dans les régions les plus touchées, mais ils n'eurent que peu d'efficacité, car les contrevenants n'étaient passibles que d'amendes de simple police. Ce n'est qu'après promulgation du décret forestier du 25 Novembre 1930 que l'on put enfin instituer une réglementation efficace.

En effet, l'article 3 de ce décret classa le Raphia comme « produit principal des forêts », et de ce fait, les Raphières furent considérées légalement comme des forêts.

Désormais, les dégâts commis aux Raphières étaient sanctionnés par des peines correctionnelles (« amende » et dans certains cas « emprisonnement »).

En application de ce décret, un article du 12 Octobre 1931 interdit l'exploitation du Raphia chaque année pendant cinq (5) mois. Ce sont les « Chefs de Province » qui déterminent tous les ans la période d'interdiction qui se situe généralement pendant la saison des pluies, durant laquelle la régénération du Raphia est particulièrement active.

En même temps furent interdites la « Vente » et la « Circulation » du Raphia mal préparé ou dont les fibres avaient moins de 1,10 m de long. Furent également prohibés : l'abattage des palmiers, l'extraction de la sève et l'incendie des peuplements.

## ***2.2. Réglementation en vigueur***

Actuellement, c'est le décret du 15 Janvier 1930 qui régit les écorces textiles, tinctoriales, et à tanin et les « fibres de Raphia » qui sont considérés comme des produits principaux de forêt.

Ainsi, l'arrêté n°1808 MAER régit l'exploitation, la collecte, la vente et la circulation des produits dénommés « Raphia » et « Bao ». Cet arrêté fixa aussi la période autorisée de collecte, la longueur minimale de la fibre collectée et des recommandations pour entretenir des peuplements.

Le décret n°87-122 fixant la norme Malagasy sur le Raphia sera annexé en fin de ce document.

## **Section 4 - Situation du marché mondial du Raphia**

### **1 - Structure de l'offre**

Particulièrement pour Madagascar alors, avec une production annuelle d'environ 3.000 tonnes, les exportations de Raphia de 2001 à 2005 étaient variées de 2.000 à 4.000 tonnes.

A Madagascar, il existe une dizaine d'exportateurs de Raphia. Aussi, RAMA-EXPORT a récemment opéré sur cette filière.



A part Madagascar, les principaux concurrents sont : les Philippines, la Chine (qui constitue un de nos grands clients), l'Indonésie, le Hong-Kong, le Vietnam et le Singapour.

## **2 - Structure de la demande**

Le marché mondial est estimé à 3000-3500 tonnes dont 90% en provenance de Madagascar et de petites quantités mais de qualité médiocre produites par les Philippines et par d'autres pays. Malheureusement, l'offre régresse à cause de la régression de la production surtout.

Les principaux marchés sont les USA, l'Europe, l'Afrique de l'Ouest et la Chine où le Raphia a diverses différentes utilisations comme la confection de divers articles artisanaux. Il convient de préciser que le Raphia exporté est également utilisé en viticulture. Ses qualités de solidité, de souplesse et d'imputrescibilité en font le lien idéal pour le greffage et le tuteurage.

## **3 - Part de marché de Madagascar**

Selon les données de Trade Map, Madagascar a exporté pour 4.151 tonnes de matières végétales, ce qui représentent 7% des exportations mondiales. Pour une valeur de 7 millions de dollars à 1.709 dollars/tonne.

Concernant les tendances mondiales, la demande est de plus en plus forte portée par le vague des produits naturels. Cela représente une grande opportunité pour Madagascar.

Il est important de préciser que le Raphia malgache trouve sa valeur surtout dans la transformation de la matière première en produits dérivés tels les paniers, sacs à main, nattes de plage, etc... qui sont très recherchés en Europe et aux USA.

## *Chapitre III* - EXPLOITATION DU RAPHIA AU SEIN DE RAMA-EXPORT

### Section 1 - Origine

Le Raphia exploité et exporté par la Société RAMA-EXPORT vient de deux grandes catégories de région : le Raphia Côte-Ouest qui est constitué par les régions de Besalampy, Maintirano, Majunga, Mandritsara, Antsohihy et Ambilobe ; et le Raphia Côte-Est qui vient uniquement de Mananjary.

Il est à souligner que les fibres de la Côte-Ouest sont plates et de qualité meilleure que celles de la Côte-Est. Plus précisément, la meilleure qualité est le Raphia de Maintirano : fibres plates, larges, souples, se prêtant bien à la coloration.

### Section 2 - Exploitation proprement dite

D'abord, il est à noter que la filière Raphia est une activité nouvelle au sein de RAMA-EXPORT, elle a été exercée seulement depuis l'année dernière. Malgré cela, c'est une activité qui démarre bien et qui a un bel avenir.

Pour ce faire, la Société RAMA-EXPORT a créé en 2005 son site Raphia à Soavinandriana qui est centré à l'agence de MANANASY. Pour l'instant, RAMA-EXPORT Soavinandriana s'étend sur un « site Raphia » de 2ha30.

Ce site est composé de deux hangars de triage, d'un hangar de séchage de Raphia coloré, de deux magasins de stockage, d'un magasin de stockage des intrants chimiques, d'un poste de coloration et de décoloration, d'un groupe électrogène et d'une pompe à eau.

RAMA-EXPORT a deux agences qui opèrent dans la filière Raphia, à savoir l'agence de MANANJARY qui est sur la Côte-Est de Madagascar, et celle de MANANASY (Soavinandriana) qui collecte du Raphia de type Maintirano, Morafenobe, Kandrehô, ...

Notons également que l'exploitation de RAMA-EXPORT MANANASY repose à plus de 90% sur le Raphia. Ainsi, sa principale raison d'être est le Raphia, mais elle

compte travailler également d'autres produits comme le gingembre, le café arabica et le pili-pili.

La région de Manakara, qui contient aussi un volume non négligeable de Raphia, n'est pas encore exploitée malgré la formation déjà donnée par RAMA-EXPORT aux paysans.

### Section 3 - Analyse quantitative

#### 1 - Production et collecte

Principalement pour l'agence de MANANASY qui s'occupe presque de la majorité du Raphia, pour la première campagne de Raphia 2005/2006, la prévision de la collecte était de 150 tonnes à 200 tonnes par an. L'objectif de collecte a été enfin fixé à 183t tout venant pour 148t exportables dont les chutes de 35t représentent 19% de cet objectif.

Il est à noter que pour le dernier trimestre de cette même campagne (avril – mai – juin), le résultat escompté était de réaliser 16t par mois de Raphia exporté dont 85% de Raphia naturel et 15% de Raphia coloré, soit 48t d'objectif d'exportation pour ce dernier trimestre.

Bref, pour cette première campagne, il a été entendu que la collecte se base sur un objectif mensuel de 14t, avec un objectif d'exportation de 12t par mois, dont 10t de Raphia naturel et 2t de Raphia coloré.

#### 2 - Exportation

Pour la première campagne de Raphia, il s'avère nécessaire de résumer dans le tableau ci-dessous les exportations effectuées par RAMA-EXPORT :

Périodes	Tonnage (T)	Prix (€)	Prix moyen/T (€)
Total juil-05	14,15	19 050,00	1 346,29
Total août-05	3,74	6 739,20	1 800,00
Total sept-05	-	-	-
Total oct-05	7,50	12 470,00	1 662,67
Total nov-05	20,08	27 258,72	1 357,56
Total déc-05	24,26	59 279,92	2 443,73
Total janv-06	6,36	12 425,00	1 953,62
Total févr-06	16,25	30 469,50	1 874,62
Total mars-06	29,00	55 323,44	1 907,70
Total avr-06	33,79	66 183,00	1 958,60
Total mai-06	20,91	39 981,63	1 911,99

Périodes	Tonnage (T)	Prix (€)	Prix moyen/T (€)
Total juin-06	8,00	14 510,00	1 813,75
Total juil-06	14,07	40 389,99	2 871,38
Total	198,11	384 080,40	1 938,69

Tableau 6 - Exportation de Raphia de RAMA-EXPORT 2005 - 2006

Ainsi, le graphe ci-dessous montre l'évolution des exportations de Raphia en quantité et en valeur au sein de la Société RAMA-EXPORT :

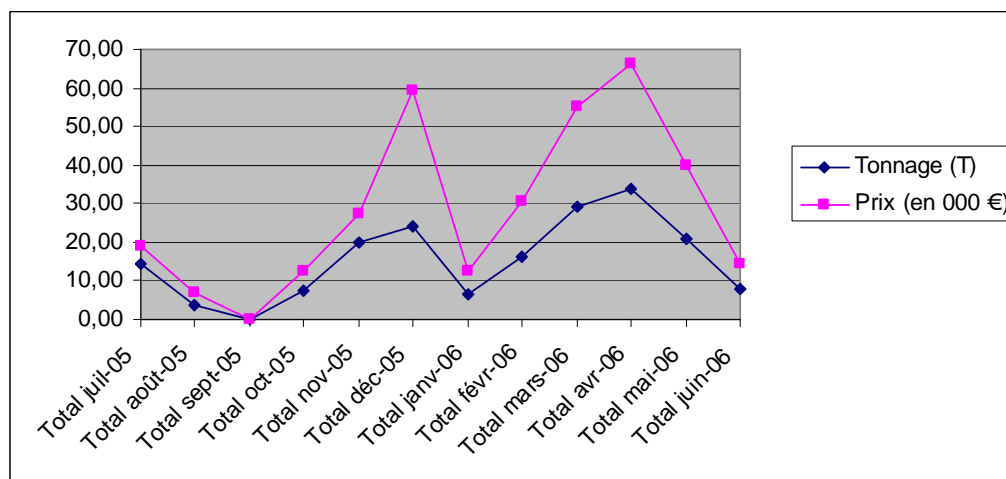


Figure 12 - Tendance de l'exportation Raphia de RAMA-EXPORT 2005-2006

On peut constater que la filière Raphia n'est pas encore tout à fait stable. Ce qui est logique puisque c'est une activité toute nouvelle et qui commence justement à se tracer sur le marché international. Malgré tout cela, RAMA-EXPORT en a exporté environ 190 tonnes de Raphia pour sa première campagne ; ce qui promet un bel avenir à cette filière. Par rapport à l'objectif fixé de 12 tonnes par mois de Raphia exportable, qui est de 144 tonnes par an, on voit bien que cet objectif est largement atteint.

On remarque également que c'est surtout en Décembre 2005 et en Avril 2006 qu'on a enregistré un volume d'exportation de Raphia important.

#### Section 4 - Formation du prix

Le prix du Raphia au sein de RAMA-EXPORT est déterminé par le prix de revient FOB auquel est ajouté la marge escomptée.

$$\text{Prix} = \text{Prix de revient FOB} + \text{Marge escomptée}$$

Malgré cela, son prix suit tout de même les cours internationaux ainsi que la loi de l'offre et de la demande.

Le prix de revient FOB est déterminé à partir du prix d'achat aux collecteurs auquel sont ajoutés les différents frais tels que les frais de conditionnement, les frais de transport l'assurance, les frais sur achat les frais de manutention les frais de triage, les coûts des déchets et des non représentés (les fibres hors normes), ... Ce prix de revient FOB est calculé dans la détermination des différentiels par kilo.

## *Chapitre IV* - GENERALITES SUR LES EXPORTATIONS A MADAGASCAR

### **Section 1 - Situation des exportations par rapport à l'économie malgache**

#### **1 - Concepts**

Tout d'abord, l'« exportation » est l'action de vendre à l'étranger une partie de la production de biens ou de services d'un ensemble économique : pays ou région. C'est un terme miroir de celui d'importation, étant donné qu'une vente du pays A au pays B est la même opération qu'un achat du pays B au pays A.

Cette activité économique et commerciale est considérée comme très importante. C'est en particulier un moyen crucial pour acquérir des devises, lesquelles sont pour un pays des moyens d'intervention économique et financière sur les marchés extérieurs (par exemple pour s'équiper ou pour obtenir des produits de base).

Par ailleurs, les exportations permettent de stimuler une économie en valorisant le travail d'un pays auprès des autres et en assurant la pérennité de ses entreprises qui, dans le cadre de la mondialisation, est fortement liée à leurs positions sur le marché mondial (part de marché au niveau mondial).

Les exportations participent largement au développement économique du pays par la création d'emplois et de valeur ajoutée, la rentrée de devises et le développement de l'agriculture en général et de la culture d'exportation en particulier.

#### **2 - Analyse statistique**

Selon les données statistiques, les exportations s'élevaient à 1.570 milliards d'Ariary pour l'année précédente avec environ 389 000 tonnes de produits exportés. Il est toujours dit que pour qu'un pays puisse sortir de son trou, il doit minimiser ses importations et en contrepartie maximiser ses exportations. Cela contribue ainsi au développement de la vente de nos produits locaux qui passent souvent derrière les produits importés. D'un autre côté, l'existence des entreprises exportatrices facilite le développement économique d'un pays.

Sur le plan social, elles impliquent la création de nouveaux emplois qui, par conséquent, diminuent le taux de chômage.

Sur le plan économique, elles jouent un grand rôle dans la création de valeur ajoutée pour le pays. En outre, les exportations constituent la première source de rentrée de devises.

Enfin, les exportations contribuent au développement de l'agriculture malgache et surtout la culture d'exportation. Ainsi, les exportations facilitent la vie des différents acteurs, à savoir les paysans ou producteurs, les collecteurs et les exportateurs eux-mêmes.

Le tableau ci-après montre l'évolution des exportations de Madagascar en quantité et en valeur de l'année 2000 à l'année 2005 :

Année	Valeur (en milliards d'Ar)	Poids (en tonnes)
2000	1 139	516 397
2001	1 131	447 145
2002	914	357 551
2003	1 158	521 148
2004	1 849	479 836
2005	1 570	398 425

Tableau 7 - Statistique des exportations de 2000 à 2005<sup>8</sup>

Illustrons clairement ce tableau par la figure ci-dessous :

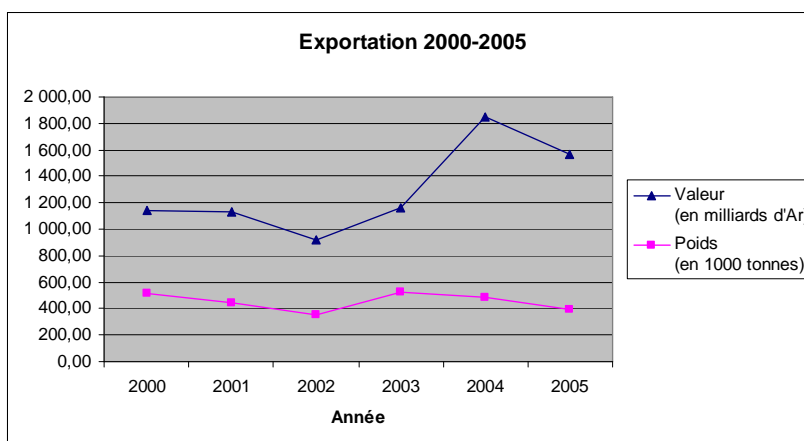


Figure 13 - Tendence des exportations depuis 2000

<sup>8</sup> Source de données : déclarations en douane.

D'après cette figure, on peut constater que les exportations malgaches assurent le développement du pays. Elles ont surtout connu des difficultés durant l'année 2002 causées par la crise politique à Madagascar. Par contre, on constate une forte augmentation, en terme de valeur, durant l'année 2004.

Par comparaison, même si la valeur des exportations a augmenté durant l'année 2004, la quantité exportée a diminué. Ceci s'explique par l'augmentation irrationnelle des prix pratiqués à l'exportation. Cette attitude reste toujours un problème pour Madagascar. Ainsi, du fait de l'augmentation des prix pendant l'année 2004, l'année précédente connut une régression.

Rappelons juste le problème de la filière « vanille » qui a incroyablement chuté. Lorsque la demande a augmenté fortement, les exportateurs avaient tendance à augmenter leurs prix. Ensuite, les importateurs ont eu recours à un substitut synthétique de la vanilline. La vanille synthétique a donc fait perdre une certaine part de marché de la vanille naturelle.

Face au jeu de la concurrence, les exportateurs ont surtout intérêt à stabiliser leurs prix.

## **Section 2 - Notions générales sur les exportations**

### **1 - Conditions générales**

Concernant les conditions générales, l'exportation des biens et services est libre, sauf ceux faisant l'objet de restrictions législatives et réglementaires notamment en vue de sauvegarder le patrimoine ou l'intérêt national. Ainsi, la commercialisation intérieure et extérieure des produits malgaches est libéralisée, sauf en ce qui concerne la « vanille ».

Il existe toutefois un ensemble de réglementations que tout exportateur ne doit pas ignorer. Elles sont essentiellement de trois sortes :

- les réglementations malgaches ;
- les réglementations étrangères ;
- les réglementations qui découlent d'accords internationaux ou d'accords d'association.



Il est à souligner qu'afin d'écartier des problèmes importants qui pourraient découler suite à certaine réticence au moment de la négociation, il apparaît donc opportun à tous ceux qui sont amenés à conclure des contrats de commerce international de savoir quelle loi s'appliquera au contrat et comment seront réglés les litiges éventuels.

En effet, toute personne physique (particulier, individu) ou morale (firme) régulièrement habilitée à effectuer des actes d'exportation tout en étant en règle vis-à-vis de la réglementation des changes et de la réglementation fiscale peut vendre ses produits à l'étranger dans le respect des législations et procédures en vigueur.

## **2 - Obligations administratives et fiscales**

De ce fait, un « exportateur » est celui qui effectue des opérations présentant un caractère commercial. Il doit fournir les pièces suivantes :

- Carte de paiement de la Taxe Professionnelle d'exportateur (Contributions Directes- MEFB);
- Inscription au Registre du Commerce (Tribunal de Commerce) ;
- Carte d'Identification Statistique (Institut National de la Statistique-MEFB) ;
- Numéro d'Identification Fiscale ou NIF (Budors-MEFB) ;
- Carte d'Identité Professionnelle des Etrangers Non Salariés ou CIPENS (Délégation Spéciale du Faritany) ;
- Ouverture d'un compte bancaire auprès d'une banque d'opération.

Autres conditions :

- L'exportateur doit être en situation régulière vis-à-vis de la réglementation des changes ;
- L'exportateur doit disposer des moyens appropriés requis pour l'exercice convenable de sa profession.

### **Remarques :**

- Toutes ces pièces peuvent être acquises auprès des Directions et Services des Chefs Lieu de Province, pour les exportateurs opérant dans les provinces.
- Le montant des droits et taxes à acquitter au titre de chaque dossier peut être connu auprès des services concernés respectifs.

### **3 - Domiciliation bancaire**

La domiciliation bancaire pour toute opération d'exportation est obligatoire.

Pour l'obtention de la domiciliation bancaire, l'exportateur doit fournir à la banque commerciale les pièces suivantes :

- une déclaration d'exportation et un engagement de rapatriement de devises ;
- une facture pro forma en donnant la liste détaillée des produits (désignation, description succincte et matière de fabrication).

### **4 - Formalités préalables au dédouanement**

Avant de procéder au dédouanement proprement dit, l'exportateur doit remplir certaines conditions.

En premier lieu, il doit se concentrer sur l'obtention des certificats ou « Autorisation d'exportation », requis afférents aux marchandises à exporter.

En second lieu, il doit effectuer la domiciliation auprès d'une banque primaire de la facture commerciale et de la déclaration d'engagement de rapatriement de devises y afférente.

### **5 - Formalités de dédouanement**

Celles-ci se résument en trois grandes étapes, à savoir :

- ✓ Mise en douane des marchandises à exporter : qui consiste tout simplement à la présentation des marchandises à exporter en douane.
- ✓ Dépôt de déclaration en détail munie de :
  - Déclaration de valeur ;
  - Facture commerciale domiciliée auprès d'une banque primaire ;
  - Déclaration d'engagement de rapatriement de devises, domiciliée auprès d'une banque primaire ;
  - Certificats ou autorisations échéants.
- ✓ Recevabilité : consiste au contrôle des pièces et documents exigibles (suivant les marchandises à déclarer) se résumant ainsi :
  - Saisie ;
  - Contrôle documentaire et visite éventuelle ;

- Liquidation des droits et taxes ;
- Paiement des droits et taxes à la caisse ;
- Etablissement de la quittance de paiement ;
- Délivrance du « Bon à embarquer » ;
- Ecor et embarquement des marchandises.

## **6 - Textes réglementant les exportations**

Puisque le thème est orienté vers le « Raphia » qui fait sans doute partie des produits forestiers, nous allons nous concentrer plus précisément sur cette branche. Ainsi, les textes suivants régissent le Ministère de la Production Animale, des Eaux et Forêts (MPAEF) :

- Ordonnance n°74-009 du 27 Février 1974 instituant un droit de sortie sur les produits forestiers ;
- Décret n°74-078 du 22 Février 1974 portant réglementation de l'exportation des produits forestiers ;
- Arrêté n°2443 du 27 Novembre 1975 interdisant l'exportation des bois précieux sous forme de grume et de bois louet ;
- Arrêté n° 2894/90 du 22 Mai 1990 portant autorisation d'exportation de bois sous forme de grume, de bois d'industrie uniquement concernant les « pins » et l' « eucalyptus » ;
- Loi n°71-006 du 30 Juin 1971 établissant une autorisation de sortie sur les « animaux sauvages » et les « orchidées » ;
- Ordonnance n° 75-014 du 05 Août 1975 portant ratification de la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction ;
- Liste des espèces malgaches inscrites aux annexes de la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction ;
- Ordonnance n° 60-057 du 09 Juillet 1960 sur la police sanitaire des animaux à Madagascar ;
- Décret n° 77-276 du 26 Août 1977 portant publication des annexes révisées de la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction ;

- Décret n° 83-108 du 31 Mars 1983 complétant la liste des animaux sauvages menacés d'extinction figurant à l'annexe II du décret n° 77-276 du 25 Août 1977 ;
- Arrêté n° 1093-86 du 05 Mars 1986 relatif à l'exportation des langoustes, des crabes, des holothuries et des algues ;
- Arrêté n° 1299 du 07 Octobre 1969 réglementant l'importation et l'exportation d'animaux, de produits d'origine animale, de fourrages, denrées et graines destinés à l'alimentation des animaux ;

### **Section 3 - Procédures d'exportation**

#### **1 - Formalités préliminaires**

L'exercice de l'activité d'exportation nécessite l'immatriculation au Registre du Commerce. Cette immatriculation s'effectue auprès du Tribunal de Première Instance du lieu de situation de l'établissement principal ou du siège de la Société. Le numéro analytique du Registre de commerce doit être porté sur les titres d'exportation.

#### **2 - Phases d'exportation**

##### ***2.1. Négociation commerciale***

C'est une prise de contact avec le client qui se fait selon deux possibilités :

- soit le client donne les cours sur les marchés internationaux des produits qui l'intéressent et négocie avec son fournisseur, ainsi s'enquiert de leur disponibilité en quantité et en qualité ;
- soit le fournisseur fait une offre auprès du client en lui communiquant le tonnage disponible qu'il souhaiterait commercialiser de tel ou tel produit et s'enquiert du cours du marché.

Ensuite, les deux parties se mettent d'accord sur le prix et sur la quantité de marchandises et dont la commande définitive sera confirmée ultérieurement mentionnant les exigences du client :

- caractéristiques du produit : quantité, qualité, emballage,...
- date d'embarquement et délai de livraison ;
- pays de destination ;
- modalité et délai de paiement ;

- liste des documents requis ;
- prix et les diverses conditions ; ...

Ainsi, la négociation faite, on constitue les documents d'exportation.

## ***2.2. Constitution des documents d'exportation***

Les documents d'exportation sont :

- ✓ Le DE/EDRD (Déclaration d'Exportation et Engagement De Rapatriement de Devises, en huit exemplaires) : Il est valable trois (3) mois à compter de la date d'enregistrement auprès de la banque. Le modèle est alors à retirer auprès d'une banque primaire (exemplaire en annexe);
- ✓ La facture commerciale établie en devises étrangères par l'exportateur (en huit exemplaires) : nécessaire pour justifier le montant à rapatrier et doit être déclarée en devises ;
- ✓ Le C.C.C.O (Certificat de Contrôle de Conditionnement et d'Origine) : La validité est de trois (3) mois et il est nécessaire pour les produits d'origine végétale et animale ;
- ✓ Le certificat phytosanitaire : Il est obtenu auprès du Service de protection des végétaux et certifie la non détérioration des produits. Les conditions d'importation dépendent à la fois du produit et du pays d'origine. En général, un « certificat phytosanitaire » délivré par une Administration du pays d'exportation doit accompagner toutes les expéditions du « produit ». Cette Administration sera capable de déterminer si ce « produit » particulier peut être exporté vers le pays de destination et quelles conditions phytosanitaires doivent être remplies ;
- ✓ Le certificat de poids : c'est un certificat délivré par les agences SGS (Société Générale de Surveillance) ou au Bureau Veritas pour vérifier la conformité du poids à l'embarquement ;
- ✓ Le certificat d'échantillonnage et de qualité : c'est un certificat d'inspection délivré par un agent du Bureau Veritas pour vérifier la conformité à la qualité d'exportation ainsi que l'échantillon du produit ;
- ✓ Le Certificat d'Origine et de Salubrité (Service de l'Elevage et de la Pêche) : pour les produits d'élevage et de la pêche ;

- ✓ Le certificat d'origine : c'est un certificat délivré par le pays exportateur déterminant l'origine des marchandises. Il en existe quatre (4) types :
  - Type EUR 1 dans le cadre UE/ACP ;
  - Type COI dans le cadre de la Commission de l'Océan Indien ;
  - Type COMESA dans le cadre du Marché Commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique Australe ;
  - Type SGP (Système Généralisé de Préférence) pour les autres destinations ;
- ✓ Le connaissement (pour les envois maritimes) : c'est un contrat de transport maritime entre l'armateur et le chargeur et il constitue un titre de propriété. L'une de ces trois mentions peuvent y être inscrites :
  - « Freight collect » si le frêt (frais de transport) est payé à destination,
  - « Freight prepaid » si le frêt est payé au départ ;
  - « Clean on board » si lors de l'embarquement, l'expert maritime n'a apposé aucune réserve sur l'état des marchandises.
- ✓ La LTA : (Lettre de Transport Aérien) si la marchandise est envoyée par avion ;
- ✓ Le certificat de circulation des marchandises ;
- ✓ Le décompte de valeur : qui justifie en détail les droits et taxes et qui est vérifiée par l'Inspecteur de Douane ;
- ✓ L'attestation d'embarquement effectif : qui est délivrée par le Receveur des Douanes ;
- ✓ La déclaration en douanes « EXPORT »;
- ✓ Le document de conformité « Qualité d'exportation » ;
- ✓ Le Bill of Lading for port to port shipment or combined transport shipment;
- ✓ L'Attestation de paiement des ristournes auprès des collectivités décentralisées.

**Remarque :**

Les Déclaration d'Exportation et Engagement de Rapatriement de Devises ainsi que les Factures Commerciales doivent être domiciliées auprès d'une banque primaire et ensuite visées au préalable par les Ministères techniques concernés :

- Pour les produits miniers : Ministère de l'Energie et des Mines ;

- Pour les produits forestiers : Ministère de l'Environnement et des Eaux et Forêts ;
- Pour les produits artisanaux : Ministère de la Culture (Immeuble Galerie 6) ;
- Pour les produits de la pêche et des ressources halieutiques : Ministère chargé de la pêche.

### ***2.3. Constitution des documents originaux relatifs à l'embarquement***

Après constitution des documents d'exportation, lors de l'embarquement, les documents suivants seront nécessairement à fournir :

- 1 copie de la Note de Valeur en Douane ;
- 1 photocopie de la Déclaration d'Exportation ;
- 7 exemplaires des factures FOB ;
- 5 originaux de l'E.D.R.D dûment visés par le Service des Douanes ;
- 1 original du certificat EUR dûment visé par le Service des Douanes ;
- 1 original du certificat phytosanitaire ;
- 1 exemplaire du C.C.C.O ;
- 1 exemplaire du certificat Veritas ou SGS relatif au poids ;
- 1 exemplaire du certificat Veritas ou SGS relatif à l'attestation de qualité ;
- 3 originaux du connaissement ;
- 1 jeu de documents complets avec l'original de l'Attestation d'embarquement effectif.

## *Chapitre V* - THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION

### Section 1 - Définition du Marketing

Selon YVES CHIROUZE (Professeur agréé à Montpellier 1- Expert en Diagnostic d'Entreprise- Directeur du Groupe d'Etudes et de Recherches en Marketing ou G.E.R.M- Prix du meilleur ouvrage en 1984 par la revue « HARVARD EXPANSION » :

« Le Marketing est un état d'esprit et des techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés, voire de les créer, de les conserver et de les développer. L'état d'esprit ou l'attitude marketing équivaut à se placer systématiquement du point de vue du consommateur et à analyser constamment les besoins et les désirs de la clientèle de façon à s'y adapter plus efficacement que la concurrence.

L'optique marketing est en effet une logique des besoins. Elle revient à proposer aux clients le produit, la satisfaction qu'ils souhaitent, à l'endroit, au moment, sous la forme et au prix qui leur conviennent. ».

En d'autres termes, avoir un « état d'esprit » ou « attitude » marketing c'est avoir une attitude mentale profonde et permanente qui consiste à attacher dans la gestion d'une Organisation une importance primordiale aux relations de cette Organisation avec les « Publics » dont elle dépend.

Bref, le Marketing s'attachant à satisfaire les besoins des clients, est l'ensemble des fonctions afférentes au produit allant de sa création au développement de sa communication.

### Section 2 - L'étude du comportement du consommateur ou « consumer behaviour »

Les techniques du Marketing se fondent sur l'étude du comportement du consommateur. En effet, pour prendre les décisions concernant les différents aspects de leur politique de marketing, les entreprises ont très souvent besoin de connaître avec précision les *habitudes*, les *opinions* et *croyances*, les *besoins*, les *goûts* et les *préférences* des publics sur lesquels elles cherchent à exercer une influence.



Les informations que l'on peut rechercher à cet égard se rangent en deux catégories principales selon qu'elles portent sur :

- Les comportements **effectifs** ou **objectifs** du public, c'est-à-dire ce que les gens font (habitude de consommation, d'achat, d'information,...) ;
- Les **habitudes et processus mentaux** ou **subjectifs**, c'est-à-dire ce que les gens pensent (motivation, croyance, attitude, processus de décision,...).

### 1 - Etude des comportements effectifs

Les comportements effectifs (ou objectifs) des consommateurs peuvent être regroupés en deux grandes catégories à savoir :

- les comportements d'utilisation ou de consommation : Les principales questions qu'il faut généralement se poser à propos des habitudes de consommation ou d'utilisation sont :

\***Qui consomme ?** (Analyse du type de consommateur selon des critères tels que l'âge, le sexe ou la catégorie socio-professionnelle)

\***Que consomme-t-on ?** (Analyse du type de produit, par exemple la marque consommée ou utilisée)

\***Combien consomme-t-on ?** (Analyse de la quantité consommée ou la fréquence de consommation ou d'utilisation)

\***Où, quand, comment consomme-t-on ?** (Analyse des moments ou occasions de consommation et des modes de consommation ou d'utilisation) ;

- les comportements d'achat et d'information : Les principales questions que l'on se pose généralement en ce qui concerne les comportements d'achat et d'information sont les suivantes :

\***Qui achète ?** La politique de marketing a souvent pour but d'influencer les acheteurs d'un produit. Or, les acheteurs ne sont pas toujours les consommateurs. Ainsi, il faut analyser la fonction de cet acheteur (épouse, parent,...) ;

\***Qui décide, prescrit ou influence l'achat ?** L'acheteur, à son tour, n'est pas toujours le décideur ou du moins le décideur unique.

**\*Où achète-t-on ?** Pour orienter sa politique de distribution, une entreprise a besoin de connaître les lieux habituels d'achat du produit qu'elle vend.

**\*Quand achète-t-on ?** Certains produits ont une vente saisonnière. Il faut alors connaître la répartition des ventes dans l'année pour pouvoir par exemple moduler dans le temps l'effort publicitaire et promotionnel de l'entreprise.

**\*Comment s'informe-t-on ?** Il peut être intéressant en premier lieu de connaître les habitudes générales d'information des publics auxquels on s'intéresse. Mais il peut également être utile de connaître les sources spécifiques d'information auxquelles les gens ont recours pour un achat déterminé.

## 2 - Etude des besoins, motivations et attitudes mentales

L'étude des comportements effectifs, c'est-à-dire ce que les gens font, est nécessaire mais rarement suffisante. En effet, pour pouvoir influencer les comportements effectifs, ce qui est également le but du marketing, il faut en connaître les causes appelées parfois aussi les « Facteurs explicatifs » tels que :

- **Les besoins** : Au sens le plus étroit, il désigne des comportements nécessaires à la survie ou à la santé de l'individu (respirer, manger, dormir,...), mais il est généralement employé dans un sens plus large pour désigner tout comportement générateur de plaisir ou réducteur de souffrance.
- **Les motivations** : Les motivations d'un comportement déterminé sont les plaisirs ou les sentiments agréables que ce comportement procure à un individu ou du moins que celui-ci en attend.
- **Les freins** : Les freins à un comportement déterminé sont les déplaisirs ou sentiments désagréables que ce comportement pose à un individu ou du moins que celui-ci en attend.
- **Les attitudes** : On désigne généralement par le terme d'« attitude » à l'égard d'un objet (qu'il s'agisse d'un produit, d'une marque, d'une entreprise,...) les connaissances, croyances, opinions et sentiments d'un individu à l'égard de cet objet.

## Section 3 - Le Marketing stratégique

### 1 - Définition

D'après J.J. LAMBIN : « Le Marketing Stratégique est le processus adopté par une Organisation qui a une orientation « Marché » (sens clients) et dont l'objectif est de réaliser une performance économique plus élevée que celle du marché (sens produit existant sur le marché) par une politique continue de création de produit et de service apportant aux usagers une valeur supérieure à celle des offres de la concurrence.

Cette définition met en lumière les principales caractéristiques du Marketing Stratégique :

- Il ne concerne pas uniquement les Entreprises commerciales mais aussi toutes les autres formes d'Organisation telles que les Administrations, les associations, les partis politiques, etc... ;
- C'est une démarche de réflexion permanente qui implique une remise en cause perpétuelle des choix stratégiques ;
- Il traduit la volonté d'une Organisation de proposer systématiquement une offre supérieure à celle de ses concurrents.

### 2 - Objet

Le Marketing Stratégique a pour mission *d'orienter l'Entreprise vers les opportunités attractives, vers les segments stratégiques et des couples « Marché/Produit » qui correspondent bien à ses savoir-faire, ses capacités et qui offrent des perspectives de rentabilité conforme aux objectifs généraux de l'Entreprise.*

En effet, le marketing stratégique est la démarche d'analyse et de réflexion pour réaliser l'adéquation Offre/Demande. Il s'agit d'un travail de long terme. Les actions du marketing stratégique peuvent se diviser en trois catégories (présentées conceptuellement comme des phases successives mais pas forcément consécutives dans la pratique) :

- Les actions de segmentation : Il s'agit d'identifier sur le marché des groupes de consommateurs ayant les mêmes attentes vis-à-vis du produit et devant donc réagir de la même manière à une même stimulation marketing ;

- Les actions de ciblage : Il s'agit, parmi les segments définis à l'étape précédente d'en choisir un ou plusieurs que l'entreprise va tenter de satisfaire ;
- Le positionnement : Le ou les produits de l'entreprise doivent être conçus en fonction des segments dont il vise à satisfaire les attentes.

## **Section 4 - Le marketing opérationnel**

### **1 - Définition**

C'est l'ensemble des actions commerciales engagées par l'entreprise en matière de « produit », de « prix », de « distribution » et de « communication ». En effet, le marketing opérationnel est la concrétisation sur le terrain des décisions d'orientation prises au niveau du marketing stratégique. C'est une politique de court terme, qui doit être constamment adaptée aux variations de la situation du marché.

Le marketing opérationnel se concrétise par ce qu'il est convenu d'appeler le « MIX ».

### **2 - Le Marketing Mix**

Le marketing mix est l'ensemble des outils de gestion dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs. Ces quatre (4) variables seront coordonnées afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise : le produit, le prix, la distribution et la communication qui sont connues sous l'appellation « 4P » ou « quatre politiques ».

#### ***2.1. La politique de produit***

Le produit est tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y être remarqué, acquis ou consommé en vue de satisfaire un besoin. Un produit n'existe donc pas au sens marketing que s'il répond à une attente, à un besoin, à un désir que sa fonction conjuguée à ses caractéristiques techniques, va satisfaire de manière spécifique.

La politique de produit se définit donc par la conjugaison d'un savoir-faire technique et d'une surveillance marketing afin de répondre d'une manière dynamique à un besoin d'un segment de marché déterminé.

Un des éléments essentiels de la politique de produit et qui n'est pas à négliger est le choix d'un « nom de marque ». Les principales qualités qu'un nom de marque doit posséder sont :

- d'être facile à lire, à prononcer et à mémoriser ;
- d'évoquer si possible la nature et le positionnement du produit auquel il va être attribué ;
- être et bien entendu d'être disponible, c'est-à-dire de ne pas avoir été pris et déposé par une autre entreprise.

## ***2.2. La politique de prix***

Le prix peut être vu simultanément comme la somme des coûts, de la marge du vendeur et des taxes diverses ou comme le montant qu'un client est prêt à payer pour ce produit. Si le prix augmente, la demande baisse et inversement.

En conséquence, différentes politiques de prix sont possibles, comme par exemple la « politique d'écrémage », qui cherche à vendre moins de produits, mais plus cher, et donc ainsi à dégager un plus grand bénéfice.

La politique de prix consiste donc à fixer le prix de vente du produit et les grandes lignes de son évolution en fonction du positionnement recherché et des objectifs commerciaux et financiers de l'entreprise.

La politique de prix doit être dynamique car un marché a souvent une caractéristique évolutive ou changeante d'où la nécessité de remettre en cause d'une manière permanente le prix.

Enfin, la politique devra prendre en compte de la conjoncture économique et des réglementations en vigueur.

## ***2.3. La politique de distribution (placement)***

La distribution ou le placement est l'ensemble des activités et des intermédiaires éventuels (grossiste, centrale d'achat, détaillant, courtier,...) destinés à rendre le produit accessible à la demande ciblée.

Cette politique a pour objectif de définir les circuits de distribution nécessaires à la commercialisation d'un produit et d'organiser le management de ces circuits, afin de promouvoir le produit en question et d'autre part de développer ou bien de relancer les ventes si c'est nécessaire.

La politique de distribution suppose une bonne connaissance des capacités logistiques et financières de l'entreprise, une connaissance des fonctions recouvertes par la distribution et des modes et circuits de distribution habituellement utilisés par la concurrence.

#### ***2.4. La politique de communication (promotion)***

La promotion a pour rôle de mettre en contact permanent, par le biais d'un canal, l'entreprise et sa clientèle en communiquant un message : **l'information.**

La communication peut se faire sous diverses formes telles que : la publicité (mass-média et hors média), la promotion des ventes (primes, jeux, baisses de prix, dégustation, essais gratuits, animation,...), les relations publiques (organisation d'événementiels, message non publicitaire mais de type informationnel,...) et les forces de vente (information directe via les commerciaux en visites chez les clients).

La politique de communication fait savoir qu'un besoin a été détecté par une entreprise ou une organisation donnée, et qu'une réponse a été cristallisée autour d'une offre précise dont on cherche à mettre en valeur les principales caractéristiques (performances, prix, disponibilité, services associés,...). Si la communication a pour but principal de modifier le niveau d'information de la cible sur l'objet de la campagne de communication, la promotion elle a pour objectif ultime d'influencer les comportements par le biais d'une facilitation ou d'une incitation matérielle.

## **PARTIE II –**

### **ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE**

## *Chapitre VI* - PROBLEMES RELEVES AU NIVEAU DE RAMA-EXPORT

### **Section 1 - Production et clientèle limitées**

#### **1 - Zones de production et d'exploitation insuffisantes**

Nous avons vu dans la partie précédente que RAMA-EXPORT a seulement pour le moment un site de production et d'exploitation opérationnel, celui de Soavinandriana.

Ceci est normal vu que l'activité vient de commencer, mais il faudrait savoir quand même que ceci présente un blocage pour l'exploitation optimale. En effet, nous savons que les Raphias utilisés par RAMA-EXPORT viennent de diverses régions réparties dans toute l'île, ainsi le fait d'avoir un seul endroit pour la préparation et les traitements n'est pas optimal pour les frais.

#### **2 - Clientèle unique**

Puisque l'exploitation du Raphia est une activité récente au sein de RAMA-EXPORT, jusqu'ici, c'est la Société Marseillaise d'Importation ou SMI qui est l'acheteur unique de son Raphia. Il s'avère nécessaire de préciser que cet acheteur peut absorber un volume annuel d'environ 3000 tonnes de Raphia conditionné. Ce qui est très rassurant pour cette nouvelle activité, mais qui confirme aussi l'insuffisance de la production de RAMA-EXPORT par rapport au besoin du client.

Par ailleurs, avoir une clientèle unique pourrait représenter une menace pour la société, face à la mondialisation et à la concurrence internationale. Même si Madagascar est en situation de quasi-monopole sur cette filière, les concurrents ne tarderont pas à foncer dans cette activité.

### **Section 2 - Concurrence menaçante**

A Madagascar, plusieurs Sociétés travaillent dans cette filière, à savoir :

- Groupe ARCO Océan Indien qui exporte 1200 à 1350 tonnes de Raphia par an ;
- SARELACOS qui exporte environ 800 tonnes de Raphia par an ;
- KALFANE qui en exporte 600 tonnes par an ;



- AUBRY qui en exporte 300 à 350 tonnes de Raphia par an ;
- ...

On a noté aussi l'introduction d'un nouveau concurrent chinois à Mananjary qui représente un danger pour RAMA-EXPORT. Ce nouveau concurrent adopte une stratégie telle que contacter les collecteurs même de RAMA-EXPORT, d'y recenser les stocks et de surenchérir. On peut dire que la société est en face d'une concurrence sauvage.

Le tableau ci-après présente la liste des sociétés enregistrées auprès du Ministère du Commerce<sup>9</sup> comme étant exportateurs de Raphia et de fibres végétales.

Nom ou Raison Sociale	Adresse	Produits exportés
COMEX (Compagnie Malgache d'Exportation) SARL	17, rue Amiral Pierre BP 58 Toamasina Fax : 261 20 53 427 45 E-mail : <a href="mailto:comex@dts.mg">comex@dts.mg</a>	Raphia
PROGEM (Produit Général de Madagascar)	Rue de la Fraternité BP 163 Toamasina Tél : 261 20 53 322 31 / 261 20 53 310 11 GSM : 261 32 07 167 53 Fax : 261 20 53 310 10 E-mail : <a href="mailto:progem@dts.mg">progem@dts.mg</a>	Raphia
Ets ROCHELLE	33, rue National Tamatave GSM : 261 32 07 207 77 E-mail : <a href="mailto:rochelle-re@yahoo.fr">rochelle-re@yahoo.fr</a>	Articles en fibres végétales, vannerie
KALFANE FILS	Rue Richelieu BP 171 Mahajanga Tél : 261 20 62 228 49/48 Fax : 261 20 62 239 37 E-mail : <a href="mailto:kalfane@vitelcomm.mg">kalfane@vitelcomm.mg</a>	Raphia, arachide, légumes frais, anacarde, rabane, cire d'abeilles, amandes de cajou, noix de cajou, girofle, haricot, black eyes
Société George SARELACOS & Cie	BP 50, Mahajanga Tel : 261 20 62 225 12 261 20 62 223 10	Raphia en pelote, raphia en balles, haricot black eyes
SOMAJEX	16, avenue de Mahabibo PB 232, Mahajanga Tel : 261 20 62 223 23 Fax : 261 20 62 294 26	Noix de coco, noix de raphia
MILLOT	Quai Orsini Bâtiment Somacodis, Mahajanga Tel : 261 20 62 227 93	Raphia
Société Houssenaly Prem Jee & Fils	BP 207, Mahajanga Tel : 261 20 62 227 25 Fax : 261 20 62 294 08	Raphia
CHIMAD Sarl	Route d'Amborovy Tsararivotra, Mahajanga	Raphia et rabane

<sup>9</sup> Direction de la Promotion des Exportations

Nom ou Raison Sociale	Adresse	Produits exportés
ASCIONE	Dallas Mamakely Marovoy, Mahajanga	Raphia

**Tableau 8 - Sociétés exportateurs de Raphia et de fibres végétales**

On peut déduire à partir de ces données que la concurrence n'est pas moindre pour RAMA-EXPORT. Malgré l'existence d'un client fidèle et exclusif pour ses produits Raphia, cette concurrence présente un risque à considérer pour cette nouvelle activité.

### **Section 3 - Manque d'expérience dans la filière**

Ayant récemment commencé, il est évident que RAMA-EXPORT a encore du mal à maîtriser tous les problèmes rencontrés dans la filière Raphia, malgré ses expériences dans d'autres activités. Il va lui falloir quelques temps pour maîtriser les coûts, toutes les contraintes du marché et les problèmes de la filière, de mieux s'informer sur la concurrence.

Aussi, RAMA-EXPORT importe tous ses intrants (manchons, étiquettes, sac) depuis l'extérieur. Cela pour avoir des produits respectant la norme de qualité, mais aussi parce qu'elle n'a pas encore toutes les informations nécessaires pour les confectionner localement. Ceci gonfle le coût d'exploitation ainsi les coûts de revient.

## *Chapitre VII* - DIFFICULTES DE LA FILIERE RAPHIA A MADAGASCAR

La Raphia présente des importances particulières aussi bien dans la vie quotidienne des opérateurs de la filière (paysans, collecteurs, artisans et exportateurs) que dans l'écosystème forestier naturel. Aucune plante ne pourrait se substituer au Raphia.

Parmi les palmiers existant à Madagascar, le Raphia occuperait la première place en raison de son caractère à usage multiple et de sa valeur économique. Cependant, cette espèce est loin d'être à l'abri des pressions que subissent actuellement les produits forestiers.

La première et la plus grande menace à la filière s'avère la dégradation des ressources raphières.

### **Section 1 - Dégradation des ressources raphières**

Tout d'abord, le Raphia est toutefois sensible aux emprises humaines. Il n'est pas rare d'apercevoir dans le paysage agricole un ou deux pieds de Raphia isolés qui témoignent encore que, jadis, il y avait en cet endroit une végétation riche mais actuellement disparue. Cette disparition ne pourrait être due qu'aux actions de l'homme.

En effet, c'est une plante monocarpique sans rejets (qui meurt après une seule fructification), ainsi une perturbation du sous-bois de la raphière ou une élimination systématique des jeunes repousses issues du semis naturel entraîne la disparition certaine du peuplement.

A part l'exportation pourtant, le Raphia sert de filtre naturel qui laisse passer l'eau mais retient les sédiments provenant des érosions environnantes, protégeant ainsi les ruisseaux, les rivières et les rizières contre l'ensablement.

Cet aspect technique est bien connu par les paysans et est pratiqué malheureusement pour la recherche de nouveaux terrains rizicultivables. En effet, des migrants changent de zones plantées de Raphia en rizières.

Une modification de son habitat naturel par le drainage, l'inondation permanente ou un ensablement de plus de 40cm d'épaisseur tuera à coup sûr la Raphière ; les conditions du milieu ne seront plus favorables aux processus de régénération naturelle.

Etant parmi les produits forestiers, les Raphières subissent également les pressions humaines. Les feux de brousse font régresser les Raphières en détruisant les palmiers sur les lisières.

La Raphière contribue directement à l'entretien des sources d'eau et au maintien de l'humidité d'un marécage. Voilà pourquoi la disparition d'une plantation de Raphia entraîne toujours un assèchement de l'endroit où elle s'est développée.

Parmi les facteurs qui ont provoqué la régression des Raphières, il faut citer l'exploitation abusive, destructive et irrationnelle.

Le « BAO » détruit surtout les Raphières, la nervure principale ou rachis des feuilles donne le « Bao » ou « Maivanaty », une perche très utilisée dans la charpenterie des cases d'habitation et dans d'autres fabrications comme celles du mobilier, de la clôture et d'objets d'art.

La forme de pression la plus menaçante pour le Raphia demeure à son utilisation pour la construction des cases d'habitation. Il est à préciser que la majorité des cases d'habitation sur les côtes est construite à base de matériaux végétaux dont le Raphia. Une case de 4m x 5m nécessite 453 perches de Raphia. Pour les obtenir, il faut s'attaquer à plus de 80 pieds de Raphia. Par conséquent, les Raphières sont menacées de disparition.

Particulièrement pendant la période de 1926 – 1929, on a coupé soit des feuilles trop jeunes, soit la totalité des jeunes feuilles, ce qui aboutit au dépérissement des palmiers.

L'exploitation irrationnelle des produits d'une Raphière peut gêner son bon développement et nuit à sa pérennité.

La pratique du « Tavy » ou « culture sur brûlis » consiste à l'abattage des Raphières, suivi d'incendie. Sur le terrain abandonné après les cultures, la régénération des Raphias est lente et aléatoire.

Bref, les Raphières non exploitées, en raison de leur éloignement de tout village, sont des associations végétales stables. Le Palmier-Raphia se crée lui-même un milieu favorable, en modifiant à son avantage les conditions locales : il entretient l'humidité et enrichit le sol. Par contre, à partir du moment où l'exploitation intensive du Raphia a commencé, les Raphières ont régressé.

## Section 2 - Baisse graduelle de la production

### 1 - Analyse de situation

Le Raphia est le principal produit forestier de cueillette non ligneux<sup>10</sup> à Madagascar. On le trouve un peu partout dans la grande île, mais le volume varie selon chaque région.

Comme il a déjà été mentionné précédemment, le Raphia se trouve à peu près dans les six provinces (Faritany) de Madagascar. Cependant, c'est la Côte-Ouest qui en possède le plus. Par exemple, Mahajanga a une superficie de 30.000ha plantée de Raphia et en produit 1464 tonnes par an. De même, la province de Toliara possède environ 20.000ha couverts de Raphia et en collecte annuellement 985t.

Le tableau ci-dessous montre les répartitions de la production totale de Raphia dans tout Madagascar.

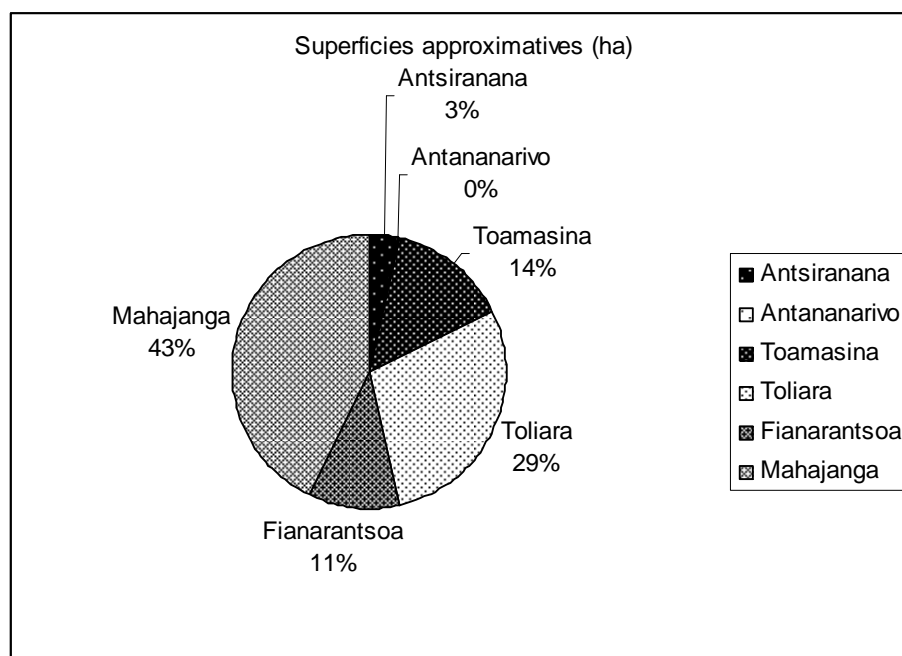
Province	Principales villes exutoires	Superficies approximatives (ha)	Volume collecté (tonnes/an)	Pourcentage par province (%)
Antsiranana	Anivorano	2.250	190	5,7
Antananarivo	Ankazobe	250	100	6,0
Toamasina	Maroantsetra	10.000	375	11,3
Toliara	Miandrivazo	20.000	985	29,7
Fianarantsoa	Mananjary	7.500	100	3,0
Mahajanga	Soalala, Besalampy, Mitsinjo	30.000	1.464	44,3
<b>Total:</b>		70.000	3.214	100,0

**Tableau 9 - Production de Raphia par province**

Source: MINENVEF - Direction de la Valorisation des Filières.

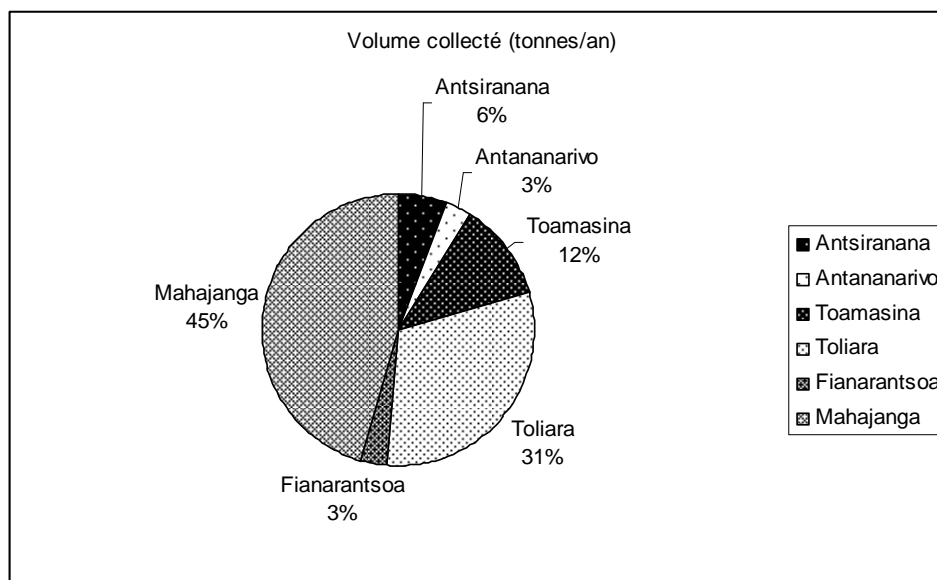
Le schéma ci-dessous montre clairement la répartition de l'espèce à Madagascar dans les six Faritany ainsi que les superficies plantées :

<sup>10</sup> de la nature du bois non herbacé, qui meurt après fructification.



**Figure 14 - Répartition en surfaces plantées par province**

Le schéma ci-après montre la production annuelle en Raphia dans chaque Faritany qui est traduite en pourcentage :

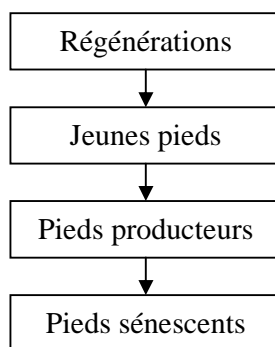


**Figure 15 - Répartition en production par province**

On remarque ainsi que c'est la région de Mahajanga qui possède le plus de Raphia à Madagascar. Ceci résulte de la caractéristique de son environnement correspondant bien à l'écologie du Raphia.

Ainsi, on peut constater que Madagascar produit en moyenne 3.214t de Raphia par an avec 70.000ha de superficie en Palmiers Raphia. On en déduit que la majorité de la production du Raphia provient de la Côte-Ouest et cela représente 74% de la production totale (29,7% pour Toliara et 44,3% pour Mahajanga).

En ce qui concerne le rendement à l'hectare du Raphia, ceci est vu par collecte ainsi que par campagne. Les palmiers à Raphia sont diversifiés selon leur âge, ce petit schéma montre l'évolution d'une Raphière :



**Figure 16 - Cycle de vie d'une Raphière**

Illustrons tout ceci par un exemple d'un résultat d'inventaire à Belitsaka en 2004.

	Effectif		Production (kg/ha)	
	Ha	%	Par collecte	Par campagne
Régénérations	484	34	156	936
Jeunes pieds	400	28		
Pieds producteurs	390	28		
Pieds sénescents	140	10		
<b>TOTAL:</b>	<b>1 414</b>	<b>100</b>		

**Tableau 10 - Résultat d'inventaire à Belitsaka en 2004**

Ce sont surtout les « pieds producteurs » qui font l'objet de la production du Raphia. On remarque que la densité de pieds producteurs à l'hectare est de 390. La production à l'hectare peut être estimée à environ une tonne, mais reste très variable selon l'état des Raphières.

## 2 - Causes de la régression

Ainsi, pour 3.000 tonnes de Raphia, les demandes ne seront sûrement pas satisfaites. On a noté une régression de la production en Raphia. Cela est due premièrement à l'exploitation irrationnelle du Raphia.

Comme nous le constatons, les zones de production sont presque des zones enclavées et non contrôlées. Les villageois enlèvent les « BAO » qui servent également à la construction de leurs habitations. Ainsi, les « BAO » détruisent les Raphières. Ce qui implique effectivement la diminution de la production.

La superficie plantée de Raphières étant de 70.000 ha à Madagascar, ce qui devrait produire beaucoup plus que 3.000 tonnes. Le problème se pose alors sur l'exploitation proprement dite.

Les ressources sur la Côte-Est sont fortement dégradées par la surexploitation des Raphières et celles de la Côte-Ouest sont donc soumises à une pression croissante.

C'est donc la production de Raphia à Madagascar, mais qu'en est-il de son exportation ?

### Section 3 - Problèmes liés à l'exportation

#### 1 - Analyse de situation

Le Raphia est le produit d'exportation qui engendre le plus de valeur ajoutée. Il constitue une source non négligeable de rentrée de devises pour le pays, notamment au niveau de la province de Mahajanga.

Le Raphia représente pour Madagascar une richesse naturelle exponentielle. Malgré les difficultés rencontrées par cette filière, elle constitue une source de revenus appréciables pour les collecteurs ainsi que pour les exportateurs.

Le tableau ci-après représente les valeurs et les volumes d'exportation de Raphia depuis 2001. Les détails, provenant du Ministère du Commerce, se trouvent en annexe.

Année	Valeur FOB (en Million d'Ariary)	Poids Net (en Tonnes)
2001	3 958,13	2 369
2002	6 187,49	3 040
2003	8 672,64	4 120
2004	8 712,69	2 552
2005	8 716,80	2 247

Tableau 11 - Exportation de Raphia de 2001 à 2005 <sup>11</sup>

<sup>11</sup> Source de données : Ministère du commerce



Le prochain graphe, déduit à partir du précédent tableau, nous montre la tendance de l'exportation depuis 2005, en valeur FOB, et en quantité exportée.

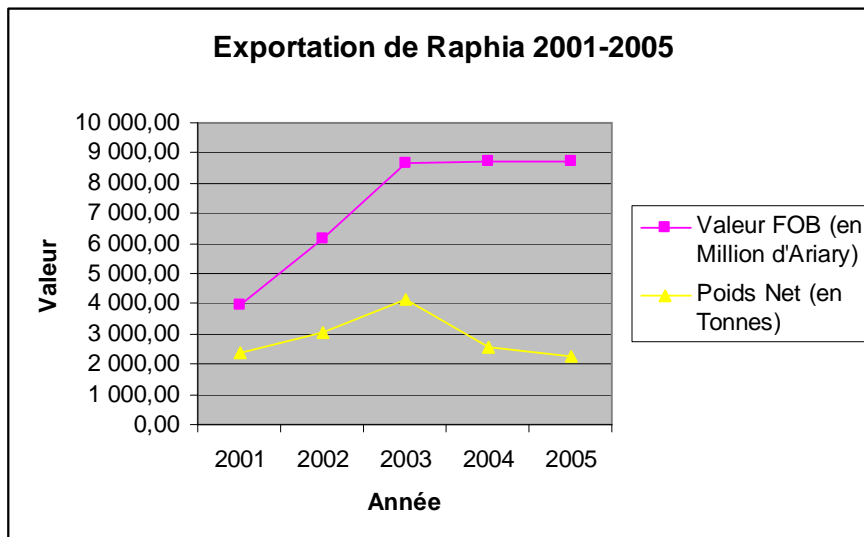


Figure 17 - Tendance de l'exportation de Raphia depuis 2001

## 2 - Baisse continue du volume exporté

De par ce graphe, on peut clairement déduire que la production de Raphia a tendance à diminuer. La production annuelle moyenne est autour de 3.000 tonnes et elle a connu une légère diminution au cours des deux dernières années qui est de 2.500 tonnes environ pour l'année 2004 et environ 2.200 tonnes pour l'année 2005.

La production de Raphia connaît une régression tandis qu'en terme de valeur, on constate que les valeurs FOB augmentent d'année en année. Pour l'année 2001, les exportations de Raphia s'élevaient à peu près à quatre milliards d'Ariary. Par contre, à partir de l'année 2003, ces valeurs étaient fixées au-dessus de huit milliards d'Ariary qui est le double des années précédentes. Ceci s'explique par l'augmentation du prix de Raphia tant auprès des producteurs qu'auprès des collecteurs ainsi que pour les exportateurs.

Puisque le Raphia fait partie des produits forestiers, il ne peut échapper aux contraintes forestières ; il pourrait devenir ainsi une espèce en voie de disparition.

Prenons l'exemple des exportations de Raphia en 2005 qui s'élevaient à 8.716.800.000 Ar. Par rapport à la valeur des exportations malgaches en cette même année qui s'élevait à 94.800.000.000 Ar, on en déduit que les exportations de Raphia

représentent 9% des exportations du pays parmi tant d'autres produits exportés. Donc, les exportations de Raphia constituent une source non négligeable de devises pour Madagascar.

### 3 - Dégradation de la qualité

En ce qui concerne la régression de la qualité du Raphia malgache, elle est due surtout au travail de tri des exportateurs mal effectué. Les exportateurs doivent bien contrôler la norme de son produit avant de procéder à l'exportation.

En plus, les producteurs (ou parfois les collecteurs) ont tendance à frauder sur le poids commercialisé par ajouts de pierres ou d'eau dans les floches.

### 4 - Disproportion des bénéfices entre les acteurs

Enfin, la disproportion entre les acteurs de la filière reste toujours un problème à résoudre. Les bénéfices des exportateurs sont largement supérieurs à ceux des producteurs et des collecteurs.

#### 4.1. Formation du prix

Du point de vue Marketing, la « qualité » et le « prix » jouent un rôle important dans la commercialisation de tout produit. La détermination du prix influence beaucoup au déclenchement d'achat d'un acheteur.

Particulièrement pour le Raphia à Madagascar, les prix sont déterminés par les exportateurs qui font face aux fluctuations du marché international et à de nouvelles concurrences. Les prix sont sous l'effet de la loi de l'offre et de la demande. La structure des prix actuelle est résumée dans le tableau ci-dessous :

Acteurs	Prix de vente moyen (Fmg/kg)
Exportateur	12.000
Collecteur	9.000
Producteur	7.000

**Tableau 12 - Structure de prix du Raphia**

Pratiquement, les prix auprès des exportateurs sont supérieurs à ceux indiqués ci-dessus. Actuellement, puisque le prix doit inclure tous les frais liés à l'exportation,

tout exportateur ne peut tirer aucun bénéfice en pratiquant ce prix indiqué. Par conséquent, le prix tourne autour de 25.000 Fmg. On peut constater que la marge des exportateurs est largement supérieure à celle réalisée par les autres acteurs de la filière mais supporte les coûts de mise aux normes qualitatives exigées par les acheteurs internationaux. Au final et par cascade, ce sont les producteurs qui supportent le poids de ces contraintes externes.

#### *4.2. Analyse de situation*

Comme il a déjà été indiqué précédemment, officiellement, le prix au producteur tourne autour de 7.000 fmg le kilo alors qu'auprès du collecteur, il est de 9.000fmg le kilo et 12.000 fmg le kilo chez l'exportateur.

On peut constater que ce sont les producteurs qui sont les victimes de cette disproportion. L'exportateur tire un grand profit dans l'exploitation du Raphia par rapport aux autres.

En outre, le Raphia a perdu du terrain que ce soit pour la qualité ou la quantité. On trouve actuellement une régression de la production tant en qualité qu'en quantité. La production annuelle tourne autour de 3.000 tonnes seulement.

De ce fait, ce sont les artisans locaux qui en subissent le plus les conséquences. Ils déplorent notamment l'exportation massive du Raphia alors que la production diminue d'année en année. Les importateurs ont toujours besoin d'une quantité importante, ainsi les petits acheteurs comme les artisans passent souvent derrière eux.

Certes, les produits artisanaux made in Madagascar commencent à émerger, mais comme la « vannerie » vient toujours en tête, le secteur risque de connaître des sérieux problèmes à moyen terme. En effet, cette branche se développe essentiellement avec les fibres végétales dont notamment le Raphia.

Enfin, le taux de déchets est de plus de 20% et influe donc à la baisse des prix d'achat aux collecteurs et donc aux producteurs.

## **Section 4 - Problèmes de réglementation**

### **1 - Absence de contrôle et de suivi**

La désorganisation de la filière constitue un des facteurs bloquants de l'exploitation. Il s'agit de l'inexistence de structures adéquates qui puissent contrôler la production, l'exploitation et l'exportation du Raphia. En effet, des postes de services forestiers ne sont pas pourvus. Le contrôle et le suivi laissent donc à désirer, sans parler du manque de professionnalisme des acteurs de la filière et de coordination des services concernés.

De ces faits, les gens considèrent le Raphia juste comme un produit local mais non un produit forestier, qui nécessite l'autorisation de l'Administration lors de son exploitation et son exportation.

L'enclavement des zones productrices requiert également un contrôle de l'Administration. Des zones productrices de Raphia déjà exploitable sont enclavées, ainsi les villageois abattent les Raphières en vue de satisfaire leurs besoins personnels.

### **2 - La non application des règles en vigueur**

Malgré les règles déjà mises en place, les gens les ignorent toujours, surtout avec l'aide de l'Administration forestière qui n'arrive presque plus à contrôler cette filière.

Avec la pression d'une demande extérieure forte, on assiste à une surexploitation des Raphières d'autant plus que le Raphia procure aux populations rurales un complément de revenu monétaire indispensable à la survie des ménages ruraux en situation de pauvreté.

Les règles relatives à l'exploitation et à la gestion des Raphières (périodes de coupe, règles d'exploitation,...), ne sont pas respectées ; elles le sont d'autant moins que l'Administration forestière n'a plus les moyens d'une présence régulière (même symbolique) sur le terrain.

La situation actuelle est donc celle d'une course à l'exploitation immédiate des Raphières en situation d'accès libre de fait. Bref, malgré les dispositions légales déjà existantes, les réglementations sont de moins en moins respectées.

## *Chapitre VIII* - PROBLEMES GENERAUX DES EXPORTATIONS MALGACHES

### Section 1 - Irrégularités des exportations

Bien que déjà cité comme étant un problème spécifique pour la filière Raphia, le problème de réglementation constitue un obstacle pour l'exportation en général.

#### 1 - Problème de sécurité maritime

Etant une île avec une assez grande superficie, Madagascar a beaucoup de difficultés à gérer concernant les entrées/sorties qui passent sur ses frontières. Ainsi, la sécurité maritime est pour elle parmi les plus grands facteurs bloquants du développement de l'exportation.

En effet, le manque d'infrastructures et de moyens de contrôle favorise les exportations illégales et illicites. Aussi, il est estimé que seulement la moitié des marchandises exportées a été déclarée officiellement à l'exportation ; ce qui présente des pertes annuelles exorbitantes.

Selon un article de Midi Madagasikara paru le 27 Juillet 2006, on a relevé environ 693,4 milliards d'Ariary par an de manque à gagner pour Madagascar, ce qui présente un trou énorme pour le Budget de l'Etat. En effet, si l'estimation des pertes annuelles par les activités illicites dans la zone maritime malgache est obtenue en supposant que seulement la moitié des marchandises a été déclarée officiellement à l'exportation, et si l'on tenait compte de la rentrée effective de devises, le manque à gagner pour l'Etat s'élève à 346,7 millions de dollars, soit environ 693,4 milliards d'Ariary.

Il est vrai qu'avec ses 5.000 km de côtes et 1.140.000 km<sup>2</sup> de zone économique exclusive, la situation géographique de Madagascar est très défavorable en matière de surveillance maritime. Or, l'exportation de ses produits halieutiques peut avoir une grande part dans l'économie malgache si les moyens de surveillance et de protection contre la pêche illicite sont renforcés. D'autant que le pays compte un port principal à Toamasina, trois ports secondaires à Antsiranana, Mahajanga et Toliary, ainsi que treize

ports de cabotage, et qu'il totalisait en 2004, 1022 navires, tous types confondus, des navires en activité et immatriculés.

## **2 - La corruption**

Sujet beaucoup discuté dans l'actualité aujourd'hui, le problème de corruption reste un ennemi du développement de l'exportation et de l'économie en général. En effet, malgré la volonté de l'Etat pour combattre ce fléau, la corruption est favorisée par la pauvreté, et existe dans tous les niveaux des administrations. Les exportateurs sont tentés, et parfois même obligés, à passer par cette voie pour faciliter leur business.

De plus, l'importance des transactions effectuées dans les activités d'exportations augmente le taux de corruption dans ce domaine.

## **Section 2 - Concurrence internationale**

La concurrence internationale constitue, elle aussi, un obstacle pour l'exportation malgache. L'exemple le plus concret reste celui de la filière vanille, où Madagascar était le leader mondial pendant longtemps, et est maintenant devancé par l'Indonésie.

Beaucoup de facteurs entraînent cette difficulté face à la concurrence, la première étant la qualité des produits exportés. Certains exportateurs négligent cet aspect très important du commerce, cela nuit à l'image du pays tout entier et fait repousser les grands pays importateurs.

Il y a aussi le problème de prix où les pays concurrents tels que la Chine arrivent à produire avec des coûts moindres, à cause de leur coût de la main d'œuvre ou des technologies utilisées. Ceci met en difficulté les opérateurs malgaches, qui utilisent encore en général des moyens traditionnels pour la production et pour l'exploitation. De même, l'enclavement des régions productrices et le mauvais état des infrastructures routières font monter aussi le coût de revient.

Le problème de réglementation cité précédemment, ainsi que le manque de professionnalisme au niveau des acteurs (producteurs, exportateurs) constituent aussi des éléments qui défavorisent les exportations malgaches.

Ce danger face à la concurrence internationale est présent pour presque toutes les activités d'exportation, y compris pour la filière Raphia.

### **Section 3 - Manque de moyens**

#### **1 - Problème de moyens financiers**

L'inexistence de systèmes de financement appropriés empêche les petits opérateurs à exercer l'activité d'exportation, qui nécessite beaucoup de moyens matériels et financiers. A titre d'exemple, pour professer dans l'exportation de fibres de Raphia, l'Etat exige des moyens matériels exorbitants (magasin de stockage, ...). Aussi, seules les grands opérateurs et grandes sociétés sont capables d'opérer, ceci réduit notre capacité à exporter.

Ce problème de financement existe aussi et surtout au niveau des paysans, qui sont privés de moyens pour améliorer la production en terme de quantité et de qualité. Ceci a un impact non négligeable au niveau de l'exportation en général.

Certes, des systèmes de financement sont présents au niveau des banques, mais restent inaccessibles aux petits et moyens entrepreneurs. Aussi, l'appui de certains bailleurs de fonds (PNUD, AFD, BAMEX, PSDR, ...), aide mais reste insuffisant.

#### **2 - Problème de moyens matériels**

Il s'ensuit évidemment du problème précédent que les exportateurs et surtout les producteurs malgaches manquent de moyens matériels pour l'exercice de leur profession. On a déjà dit que les paysans utilisent toujours les méthodes traditionnelles pour la production faute de moyens, ceci a un impact sur la quantité et la qualité des produits exportés.

Le problème d'infrastructures (routier, portuaire, ...) demeure aussi un facteur bloquant pour l'activité des exportateurs et producteurs.

#### **3 - Problème de compétences**

Il y a déjà l'insuffisance de personnes physiques ou morales exerçant dans l'activité d'exportation, mais il y a surtout le manque de compétences au niveau de ces acteurs. En effet, beaucoup de personnes rentrent dans cette profession sans formation appropriée, et travaillent selon leur inspiration, alors que l'activité d'exportation est une

activité complexe qui nécessite beaucoup de savoir-faire. De plus, le système de formation malgache présente encore beaucoup de lacunes, alors que la possibilité d'étudier à l'étranger reste inaccessible pour la majorité.

Enfin, nous pensons qu'un certain niveau de compétence en Marketing est requis aux professionnels de ce domaine, car l'activité d'exportation n'est pas tout simplement de vendre, mais aussi de planifier et de mettre en place des stratégies commerciales pour avoir une activité rentable et durable.



### **PARTIE III –**

### **PROPOSITION DE SOLUTIONS**

## *Chapitre IX* - SUGGESTIONS POUR RAMA-EXPORT

D'après les résultats de sa première année d'exploitation et d'exportation de Raphia, la société RAMA-EXPORT peut se féliciter car l'activité a bien démarré et a bien rapporté plus que prévu.

Cette phase d'expérimentation étant concluante, la Société devrait maintenant se concentrer sur l'analyse et la préparation d'un choix stratégique efficace pour avoir une activité, qui non seulement rapporte, mais aussi et surtout durable.

Basé sur les théories marketing discutées dans la première partie, et sur les analyses que nous avons effectuées dans la partie II de ce mémoire, nous nous permettons ici d'apporter quelques suggestions, qui pourront aider les dirigeants de la société à orienter leurs stratégies pour les années à venir, par rapport à son activité sur le Raphia.

### **Section 1 - Renforcement des ressources**

#### **1 - Extension des zones de production et de collecte**

Comme spécifié dans la partie précédente, RAMA-EXPORT a pratiquement un seul site opérationnel pour la production et le traitement du raphia. Effectivement, pour pouvoir pérenniser cette activité, elle devrait étendre ses zones d'exploitation pour avoir un meilleur rendement, ainsi plus de bénéfices.

Il est vrai qu'un deuxième site est en gestation à Manakara. Ce dernier sera probablement opérationnel pour l'année prochaine. Nous pensons que d'autres sites vont s'en suivre après.

En effet, avoir plusieurs sites d'exploitation pourrait aussi réduire les coûts de collecte, car les préparations se font plus près des zones de production.

#### **2 - Renforcement des ressources humaines**

Evidemment, si on envisage de développer la production (offre), il faudrait renforcer les ressources humaines. Ceci n'est pas seulement sur l'aspect effectif, mais aussi et surtout sur le côté développement du personnel (formation, politique de carrière).

En effet, par rapport à la complexité de l'activité, à la rude concurrence et à l'exigence des clients, il serait indispensable d'avoir des employés qualifiés et motivés.

Par ailleurs, nous suggérerions au sein de la société, la création d'un service ou d'une entité, entièrement « Marketing », qui va s'occuper de tout ce qui est politique et stratégie relatives aux produits et aux prix. Ceci devrait beaucoup aider la société à planifier son développement sur le long terme. La réalisation des missions et fonctions du marketing requiert une organisation adaptée dans l'entreprise.

### ***2.1. Répartition des rôles***

Ainsi, trois Directions devraient être concernées par les fonctions marketing, à savoir :

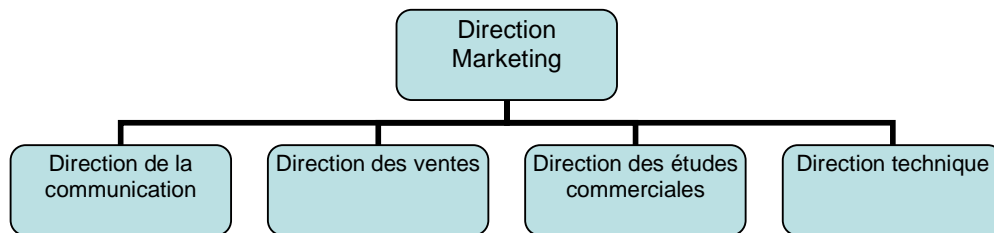
- **La Direction Marketing** : qui serait en charge de la stratégie de recherche et de développement des nouveaux produits. Elle va organiser l'ensemble des études commerciales et va réaliser des prévisions. Elle va planifier et contrôler l'ensemble des activités commerciales. Elle aurait un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise, autrement dit : elle s'efforcerait de faire en sorte que les Directions technique (s'il y en a), financière et commerciale collaborent et travaillent dans le même sens pour rendre optimale la satisfaction des clients ;
- **La Direction Commerciale** : elle aurait pour mission de mettre en place le plan opérationnel. Elle est placée directement sous le contrôle de la Direction Marketing. Ses missions essentielles seraient la gestion de la force de vente (c'est-à-dire le recrutement, la formation, la motivation, la répartition des tâches et le contrôle des équipes de vendeurs s'il y en a) et l'organisation des actions commerciales (telles que le distribution des produits, la promotion des ventes, les relations publiques et la publicité) ;
- **La Direction Technique** : elle serait chargée de réaliser la production dans les meilleures conditions d'efficacité. Traditionnellement, sa mission est de superviser l'action des trois services techniques qui travaillent en étroite collaboration :
  - le bureau des méthodes : qui mettrait au point les procédés de fabrication du produit conçu en laboratoire par les services de recherche et développement ;

- le bureau d'ordonnancement : qui va organiser et répartir les tâches entre les services de production de façon que les délais et la qualité prévue soient respectés ;
- le service de production : qui va assurer la production proprement dite.

## ***2.2. Les formes d'organisation***

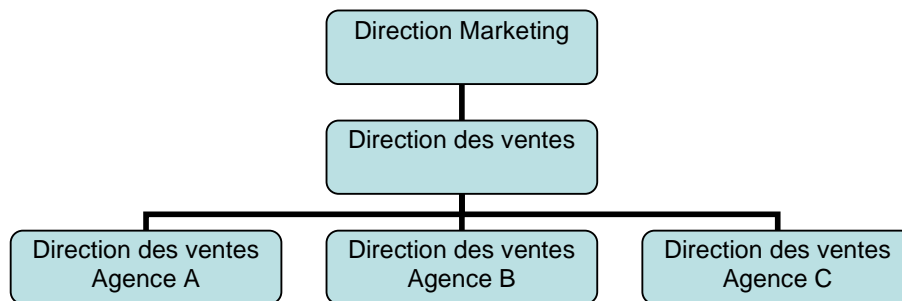
Deux types d'organisation peuvent être envisagés, à savoir :

- l'organisation fonctionnelle



**Figure 18 - Modèle d'organisation de type "fonctionnel"**

- organisation géographique



**Figure 19 - Modèle d'organisation de type "divisionnel"**

## **Section 2 - Maintien de la qualité et la fidélisation de la clientèle**

La « qualité » d'un produit et le « client » devraient toujours être au centre des soucis des vendeurs.

### **1 - Maintien de la qualité**

Plus particulièrement pour le Raphia, lors des achats auprès des collecteurs, l'exportateur doit veiller constamment à la qualité loyale et marchande de ses produits (par exemple floches et lots homogènes, sains et propres). En effet, le suivi de la qualité commence dès le début de l'opération, c'est-à-dire dès l'approvisionnement.

Lors de l'exportation, on doit bien effectuer le tri pour ne pas exporter des produits hors normes qui décourageraient sûrement les acheteurs. On a précisé que les producteurs (et parfois les collecteurs) ont tendance à frauder sur le poids commercialisé par ajouts de pierres et d'eau dans les floches. Ce qui entraînerait la destruction de l'image de marque de la Société.

Ainsi, face à la concurrence internationale, un produit de bonne qualité se voit bien toujours sur le marché.

## **2 - Fidélisation de la clientèle**

La politique de fidélisation de clientèle est surtout basée sur le premier point cité précédemment, c'est-à-dire le maintien ou l'amélioration de la qualité du produit offert sur le marché. A part la qualité, le « prix » joue également un rôle important dans la décision d'achat d'un certain client. Se référant toujours à la filière « vanille » qui a connu beaucoup de difficultés suite à l'augmentation irrationnelle et continuelle du prix, on doit veiller à ce que le prix reste raisonnable et suit la loi de l'offre et de la demande.

RAMA-EXPORT a réussi à faire partie des quelques fournisseurs malgaches de la Société Marseillaise d'Importation (SMI) qui assure jusqu'ici presque la totalité de ses ventes en Raphia. Ce qui est bien pour l'entreprise et qui nécessite une politique de fidélisation de son seul client. Ceci peut se faire par exemple par la production suivant les exigences du client, par le respect des délais de livraison qui sont très importants pour les acheteurs, par des remises d'échantillons, par le maintien de la qualité,...

## **3 - Prospection de nouveaux clients**

Pour sa première année d'activité, il a été spécifié que RAMA-EXPORT a largement dépassé les objectifs qu'elle s'est fixée en terme d'exportation de Raphia.

Ce qui implique qu'elle ne devrait plus se fier sur son seul client, la SMI (Société Marseillaise d'Importation), même si cette dernière a une capacité d'achat élevée (3.000 tonnes par an). En effet, rester sur un seul client présente un risque pour la société vu que l'offre pourrait surpasser la demande. Aussi, ceci pourrait être un danger face à la concurrence.

Par conséquent, RAMA-EXPORT devrait commencer à viser de nouveaux clients potentiels, et prospecter. Pour ce faire, elle va devoir établir une politique de

communication de ses produits « Raphia », relative au quatrième « P » (promotion) définie dans la théorie des 4P du Marketing Mix.

Comme il s'agit d'un produit d'exportation, où les clients visés sont internationaux, le moyen le plus efficace serait de baser les stratégies sur les technologies de l'information, c'est-à-dire la création d'un site web qui va être visible par le monde entier.

L'image de RAMA-EXPORT en tant qu'exportateur renommée malgache pourrait aussi faciliter l'acquisition de nouveaux clients sur les produits Raphia.

### **Section 3 - Pérennisation de l'activité**

#### **1 - Etablissement d'objectifs à long terme**

Pour avoir une activité stable et durable, la société devrait essayer de définir des objectifs de marketing, qui s'étendent sur 2 à 5 ans (ou même plus). Ceux-ci pourraient se référer à la vente, à la part de marché (au niveau national et au niveau international), au taux de croissance, .... Ces objectifs devraient être définis selon le principe « SMART » (Spécifique, Mesurables, Applicables, Réalistes et Temps défini).

Ceci aiderait à avoir une vision à long terme sur l'activité, et à pouvoir mesurer ses évolutions et progrès au fil du temps. Il lui permettrait aussi de rectifier son tir.

#### **2 - Création d'une marque**

La « marque » peut être définie comme un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services pouvant faire l'objet de l'activité d'une entreprise. A l'égard de ses clients, la marque qui figure sur un produit remplit trois fonctions principales à savoir :

- l'identification : la marque consiste à permettre aux clients de retrouver facilement un produit qui lui a donné satisfaction ;
- la sécurisation : Au-delà de cette facilité de repérage, la marque a pour fonction de rassurer les clients en lui garantissant, ou du moins en lui laissant espérer, une certaine constance des caractéristiques et de la qualité du produit vendu ;
- la valorisation : Enfin, la présence d'une marque sur le produit est susceptible d'ajouter de la valeur à ce produit aux yeux des clients.

Une marque est un emballage, qui représente non seulement un nom, un logo, ou une étiquette attrayante, mais surtout les forces et des attraits uniques d'un produit ou d'une société. On pourrait citer à titre d'exemple les marques SONY, Coca-Cola, Nike, ...

Elle est très importante pour positionner la compagnie et son produit sur le marché, de façon permanente. L'acquisition d'une image durable constitue l'un des principaux atouts de la valeur d'une marque.

Il est vrai que RAMA-EXPORT est déjà une marque plus ou moins reconnue, toutefois notons que la construction d'une marque n'est jamais terminée. Ainsi, RAMA-EXPORT devrait renforcer cette marque par la formulation d'une promesse de vente et sa communication pour différentes audiences (clients, consommateurs), par rapport à ses produits Raphia.

## *Chapitre X* - MESURES A PRENDRE POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA FILIERE

### **Section 1 - Protection et préservation des Raphières**

#### **1 - Sensibilisation**

Conscientiser les gens s'avère l'un des meilleurs moyens pour préserver les ressources raphières. Il s'agit de faire comprendre aux gens l'importance du Raphia sur l'économie, sur le développement, ainsi que sur le plan écologique. Rappelons que le Raphia sert de filtre naturel en laissant l'eau passer mais pas les sédiments, il protège ainsi les cours d'eau et les rizières contre l'ensablement.

Tous les acteurs de la filière devraient s'impliquer dans cette sensibilisation, les premières cibles étant les paysans et la population rurale. Il faudrait déconseiller à ces derniers l'utilisation du Raphia pour la construction de cases d'habitation, ceci demeure la forme de pression la plus menaçante.

L'initiative devrait provenir de l'Etat, ou bien des acteurs (exportateurs), le plus important étant que tout le monde soit conscient de la menace de disparition des ressources raphières, et ait un désir commun pour faire diminuer les pressions qui s'exercent sur le Raphia.

Ainsi, la stratégie de plantation intensive ou de « reboisement » de raphières s'avère nécessaire.

#### **2 - Restriction d'exploitation**

Il s'agit de mettre en place certaines mesures restrictives, afin de soulager les pressions qui menacent le Raphia.

D'un côté, il faudrait interdire la cueillette des plantes trop jeunes ainsi la commercialisation des fibres trop courtes. Ceci aiderait à maîtriser la surexploitation excessive des ressources raphières, et aussi à l'amélioration de la qualité de nos Raphias commercialisés.

De l'autre côté, on devrait définir un système de « quota » qui va limiter les quantités exploitées et exportées. Des quotas pourraient être fixés « par région », basés



sur la densité et l'exploitation des ressources dans chaque région ; ceci limiterait l'exploitation excessive et pourrait entretenir une compétitivité entre les régions productrices. D'autre part, on pourrait définir des quotas par exportateur, basés sur la capacité de production et sur les volumes exportés les années précédentes. Ceci aiderait énormément à la fois à la protection des ressources et à mettre en place un commerce durable et profitable.

## **Section 2 - Rénovation des structures réglementaires**

### **1 - Révision des règlements en vigueur**

Nous avons dit que le décret qui régit l'exploitation des Raphias date de 1930, ce qui n'est plus adapté aux contextes actuels. Ainsi, il est important de pouvoir réviser ces lois, pour avoir une régulation qui est à jour, applicable et qui gère bien l'exploitation et l'exportation des Raphias.

Ceci devrait normalement revenir à l'Etat, cependant tous les opérateurs sont concernés et devraient participer à l'élaboration des nouvelles réglementations, qui devraient être bénéfiques pour tous les acteurs.

### **2 - Renforcement des contrôles**

Evidemment, les règlements ne servent à rien si on ne les applique pas. En conséquence, il est du ressort de l'Etat de renforcer les contrôles de l'exploitation et de l'exportation des produits Raphias, pour préserver la filière. De même, vu le problème d'infrastructures et de moyens au niveau de l'Etat, les contrôles ne devront pas être laissées au Ministère des Eaux et Forêts ou à l'administration douanière, les organismes ou associations d'exportateurs (ou de producteurs) peuvent et doivent aussi s'impliquer.

## **Section 3 - Réorganisation de la filière**

### **1 - Formation des opérateurs**

En premier lieu, il faudrait former les paysans car ce sont eux qui sont à la base de la qualité des produits Raphias. Ceci va minimiser les travaux de triage et de filtrage effectués par les exportateurs.

Aussi, il serait bien que les exportateurs eux même soient formés pour faire leur travail de manière professionnelle, et pour que les produits soient compétitifs du point de vue qualité.

## **2 - Rapprochement des acteurs**

Face aux problèmes de production et de qualité, ainsi qu'à la concurrence internationale, tous les acteurs ont intérêt à se donner la main pour améliorer les rendements en général.

Aussi, il serait intéressant si les exportateurs traitent directement avec les producteurs, sans passer par les collecteurs. Ceci pourrait améliorer la qualité de production et réduire les prix de revient, afin de pouvoir vendre à un prix concurrentiel.

Ceci peut se concrétiser aussi par la création d'une association des acteurs (exportateurs/producteurs/collecteurs), l'objectif étant de définir ensemble des politiques stratégiques pour le développement de la filière Raphia.

## *Chapitre XI* - RECOMMANDATIONS GENERALES

### **Section 1 - Approche orientée Marketing**

Comme il a déjà été expliqué dans la première partie de ce mémoire sur la théorie générale et outils de gestion, ces outils peuvent être recommandés auprès de RAMA-EXPORT.

Tout d'abord, la Société doit se focaliser sur l'analyse des besoins des clients afin de leur proposer le produit voulu et la satisfaction souhaitée à l'endroit, au moment, sous la forme et au prix qui leur conviennent. La technique de base du marketing étant de « vendre pour mieux produire » ; c'est-à-dire que pour cette Société puisse assurer ses ventes de Raphia, elle doit connaître les exigences de ses clients avant de passer à la production.

Ensuite, après avoir détecté les besoins des clients, la Société doit produire en fonction de ces besoins par une politique continue de création de produit et de service apportant aux usagers une valeur supérieure à celle des offres de la concurrence. Il faut tout de même connaître les produits de la concurrence ainsi que les avantages y afférents afin de les dépasser. Lors d'un achat, le client a parfois tendance à faire des comparaisons se portant sur la qualité d'un produit, son prix, les services correspondants (délai de livraison, mode de paiement, mode de livraison,...) et en tirer les avantages ainsi que les inconvénients pour chaque fournisseur.

Enfin, l'appui par le Marketing Stratégique coordonné avec le Marketing Opérationnel s'avère nécessaire pour cette Société. En effet, le marketing stratégique aboutit à des choix de « produit/marché », c'est-à-dire un tel produit pour un tel marché, dans lesquels la Société va détenir des avantages concurrentiels tandis que le marketing opérationnel conduit à des choix de moyens d'action que sont les variables : produit, prix, distribution ou placement et communication ou promotion.

En d'autres termes, le marketing stratégique a pour mission d'orienter la Société vers les opportunités attractives ou les segments stratégiques. Ces segments stratégiques consistent au groupe (de clients ou consommateurs) identifié sur le marché ayant les mêmes attentes vis-à-vis du produit. Parmi les segments ainsi définis, la Société va choisir un ou plusieurs qu'elle va tenter de satisfaire. Ceci se rapporte surtout avec la

prospection de nouveaux clients pour le produit Raphia. Par conséquent, le produit Raphia doit être conçu en fonction des segments dont on vise à satisfaire les attentes (sous la forme, la qualité, la couleur,... voulues).

Aussi, par le biais du marketing opérationnel qui se fonde sur les quatre moyens d'action à savoir le produit, le prix, la distribution et la communication, la Société doit analyser et appliquer une à une ces politiques.

### **1 - Politique de produit**

On a dit que la politique de produit se définit par la conjugaison d'un savoir-faire technique et d'une surveillance marketing afin de répondre d'une manière dynamique à un besoin d'un segment de marché déterminé. En pratique, lorsqu'on conçoit un produit, à part les techniques de production, il faut surtout qu'il y ait une surveillance marketing, c'est-à-dire que le « futur produit » doit efficacement répondre au besoin du client une fois mis sur le marché. Ce sera la confrontation même de l'offre et de la demande.

Il est à préciser que la politique de nom de marque est aussi un élément essentiel dans la politique du produit. Puisque la « création d'une marque » est une suggestion apportée dans la pérennisation de l'activité de Raphia au sein de cette Société, cette politique de nom de marque doit être brièvement étudiée. Dans les économies modernes, en effet, la quasi-totalité des produits et des services marchands sont vendus sous-marque et non d'une manière anonyme. Cette généralisation s'explique par les avantages importants que présente la marque tant pour les clients (identification, sécurisation et valorisation, cf « création d'une marque ») que pour les producteurs (distinction de ses produits de ceux offerts par ses concurrents, capitalisation de ses efforts de marketing notamment de publicité).

### **2 - Politique de prix**

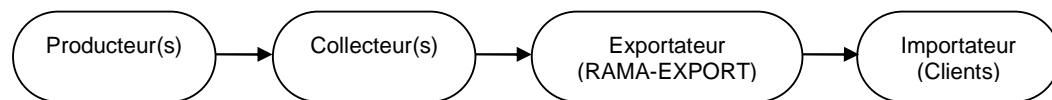
Le prix influence directement la demande. La politique de prix doit tenir compte des objectifs commerciaux et financiers de l'entreprise, ainsi que la loi de l'offre et de la demande, c'est-à-dire, lorsque l'offre augmente, le prix diminue et inversement. Le prix du Raphia est actuellement stable à Madagascar puisque, théoriquement, le prix moyen aux exportateurs est de 12.000 fmg tandis qu'auprès des collecteurs il est de 9.000 fmg et 7.000 fmg auprès des producteurs.

On sait déjà que pour cette Société, la formation du prix se fait par l'addition du prix de revient FOB et de la marge escomptée, et ce n'est pas suffisant car pour RAMA-EXPORT, le prix doit être propre au produit et à l'entreprise et doit tenir compte de la nature du produit, de l'entreprise, de la clientèle et de la concurrence. Aussi, ce prix doit suivre l'évolution du marché.

### 3 - Politique de distribution

Rappelons que la distribution ou le placement est l'ensemble des activités et des intermédiaires éventuels destinés à rendre le produit accessible aux clients.

La politique de distribution a pour objectif de définir les circuits de distribution nécessaires à la commercialisation d'un produit. Notamment pour le produit Raphia, ce circuit de distribution (ce qui est un circuit moyen) se définit comme suit :



Les fonctions des circuits sont :

- Assurer la présence permanente du produit aux points de vente (pour RAMA-EXPORT, le produit doit toujours être disponible auprès des collecteurs) ;
- Limiter les stocks roulants qui constituent une charge bloquant (ce qui n'est pas nécessaire pour cette Société vu l'insuffisance de sa production) ;
- Réduire au minimum les frais qui grèvent les prix de revient (l'implantation d'un site près d'un port s'avère avantageuse pour RAMA-EXPORT) ;
- Informer en quantité le service Marketing (ce qui est déjà le cas pour cette Société mais l'information hebdomadaire peut être insuffisante).

### 4 - Politique de promotion

Il a été précisé précédemment que la communication a pour but de modifier le niveau d'information de la clientèle tandis que la promotion a pour but d'influencer les comportements des clients par le biais d'une facilitation ou d'une incitation matérielle.

Les deux variables (communication et promotion) combinées forment l'ensemble des messages émis, au moyen des différents médias, par l'entreprise et sont destinés à créer une image positive de cette dernière et de son offre.

Pour RAMA-EXPORT, adoptant une stratégie de publicité de maintien, devrait se focaliser sur cette politique de communication ou de promotion qui est également fondamentale pour son avenir. La promotion ou la communication est un élément fondamental de la stratégie marketing car, par ses activités, elle peut donner des informations originales et claires sur le produit et persuader les clients à l'acheter.

RAMA-EXPORT se limite juste par la distribution de ses dépliant pour la faire connaître. Or, en marketing, les stratégies de promotion doivent suivre quatre phases, à savoir :

- Phase de lancement : Intensifier les actions publicitaires ;
- Phase de croissance : Soutenir l'effort de communication en maintenant la publicité ;
- Phase de maturité : Diminuer la publicité ;
- Phase de déclin : Abandonner toutes défenses inhérentes au produit (pub).

Le Raphia, comme tout autre produit, a un cycle de vie depuis sa naissance jusqu'à son déclin. Il doit passer par ces quatre phases, ainsi, les stratégies de promotion varient selon la phase.

Ces recommandations sont préconisées pour la société RAMA-EXPORT, toutefois elles restent valables pour les autres exportateurs ou acteurs de la filière.

## **Section 2 - Promotion du Raphia malgache**

Il s'avère nécessaire de réitérer que la concurrence internationale présente le plus grand danger pour la filière Raphia. Comme ce fut le cas pour la vanille, la baisse de la production, et la dégradation de la qualité, pourraient détériorer notre avantage compétitif sur le marché mondial.

Le seul moyen pour y remédier serait la coopération de tous les acteurs, avec le recours de l'Etat et d'autres organismes ; et la mise en place d'un programme de promotion du Raphia malgache.

## **1 - Regroupement des acteurs**

Tout d'abord, il faudrait que tous les professionnels du marché se réunissent pour former une association nationale des opérateurs, allant des producteurs jusqu'aux exportateurs locaux. L'objectif principal étant de garantir la viabilité à long terme de la filière Raphia, et que tous les acteurs bénéficient de manière « gagnant - gagnant » aux recettes apportées par cette ressource naturelle.

Après, le partenariat avec l'Etat est indispensable pour aider les opérateurs dans leurs démarches. L'Etat de son côté, a bien intérêt à soutenir les opérateurs vu l'apport non négligeable du Raphia dans l'économie malgache, et vu le nombre de familles qui vivent grâce à ce secteur.

De cette façon, tout le monde doit mettre ensemble des politiques pour améliorer la productivité et la qualité des produits.

Et puis, comme pour les autres secteurs, il est nécessaire de recourir à l'aide d'organismes internationaux, qui pourraient assister et coopérer à la mise en place de programmes afin de promouvoir le Raphia malgache.

## **2 - Programmes de promotion du Raphia**

Face à la concurrence mondiale qui n'est plus négligeable, il est de notre ressort d'essayer de promouvoir le « Raphia malgache », tant au niveau national qu'international. Cela devrait se faire par le montage de projets ou de programmes d'assistance, où les acteurs pourraient recourir à l'aide d'organismes internationaux tels que le PNUD ou le FED.

Il s'agit d'une part, de faire connaître et de valoriser les produits Raphia aux yeux des ressortissants locaux, par le biais de médiatisation ou sensibilisation des consommateurs. En effet, nous-même devrions connaître nos produits avant de les faire connaître aux autres.

D'autre part, il s'agit de développer des politiques de communication pour faire connaître nos produits Raphia au niveau du marché mondial, de faire accentuer leur qualité et leur compétitivité au niveau prix. Ceci pourrait se faire par des programmes de commercialisation et de publicité, de tests d'assurance qualité, ou d'octroi de labels de qualité.

### **3 - Mise en place d'un label « Raphia de Madagascar »**

En parlant de « label », il serait formidable d'arriver convenablement à positionner le Raphia malgache sur le marché mondial, et lui associer à une marque « de qualité ». Ceci est très important, surtout du point de vue marketing et commercial, mais nécessite beaucoup d'efforts et de cohésion de la part de tous les acteurs.

En effet, créer cette marque requiert d'abord une qualité satisfaisante et unique pour tous les produits exportés, ainsi un système de production et de contrôle très performant. Ensuite, elle exige une politique de communication appropriée, qui va faciliter la vulgarisation du Raphia malgache auprès des clients internationaux.

Enfin, elle nécessite du temps ainsi que beaucoup de patience des opérateurs de la filière Raphia car créer une marque n'est pas chose facile. Néanmoins, l'image qu'a déjà Madagascar comme étant parmi les principaux producteurs de Raphia aiderait dans cette action.

En résumé, concevoir le label « Raphia de Madagascar » s'avère le meilleur moyen pour promouvoir la filière Raphia au niveau mondial, mais ceci nécessite beaucoup de professionnalisme et de cohésion du côté des opérateurs de la filière. Ceci est indispensable pour placer le Raphia malgache sur le marché mondial de façon stable et viable, ainsi d'assurer des revenus plus prévisibles et durables à l'ensemble des acteurs.



## CONCLUSION

L'exportation, tout en étant une activité économique et commerciale, est considérée comme très importante. C'est en particulier un moyen crucial pour acquérir de devises, lesquelles sont pour un pays des moyens d'intervention économique et financière sur les marchés extérieurs (par exemple pour s'équiper ou pour obtenir des produits de base).

Par ailleurs, les exportations permettent de stimuler une économie en valorisant le travail d'un paysan auprès des autres et en assurant la pérennité de ses entreprises qui, dans le cadre de la mondialisation, est fortement liée à leurs positions sur le marché mondial (part de marché au niveau international).

Particulièrement, pour Madagascar qui exporte une grande variété de produits surtout des produits de rente, le Raphia représente approximativement 9% des exportations du pays. Ainsi, cette filière représente une source non négligeable de devises pour Madagascar.

Etant un produit forestier non ligneux à multiples utilisations, le Raphia tient une place importante dans l'économie malgache, surtout pour l'exportation de ses fibres vers l'étranger.

Malgré tout cela, la filière Raphia rencontre actuellement beaucoup de problèmes, entre autre la dégradation des ressources qui lui présente une menace de disparition, et la désorganisation de la filière qui la met en danger face à la concurrence internationale.

Le présent mémoire a été élaboré, en premier lieu, en étudiant le cas de la société RAMANANDRAIBE-EXPORTATION S.A., qui est parmi les plus grandes sociétés oeuvrant dans l'activité d'exportation à Madagascar. Parmi toutes les Sociétés exportatrices présentes, elle est reconnue premier exportateur malgache de vanille, de café et d'huiles essentielles ; deuxième exportateur de cacao et troisième exportateur de girofle.

Cette société a seulement commencé l'exploitation et l'exportation de Raphia depuis 2005, mais a globalement eu un résultat satisfaisant. Cependant certaines lacunes ont été notées et des suggestions ont été préconisées, à savoir le renforcement des ressources, le maintien de la qualité, ou la fidélisation de la clientèle, afin de pérenniser l'activité.

Ensuite, à partir du cas de RAMA-EXPORT et de recherches effectuées auprès de divers organismes, on a pu projeter certains obstacles qui menacent la filière Raphia, auxquels nous avons essayé d'apporter des suggestions sur la préservation des ressources et sur la réorganisation de la filière en général.

Enfin, basé sur nos connaissances en Marketing, certaines recommandations ont été proposées pour le développement de son exportation. Notons que ceci n'est que le début d'une étude sur une vaste filière pleine d'avenir, nous recommandons les recherches similaires.

Bref, le Raphia représente pour Madagascar une richesse naturelle exceptionnelle. Mais cette richesse n'est pas inépuisable, et le Raphia se heurte à la concurrence des fibres en matière synthétique ; ceux qui en bénéficient doivent accepter dans leur propre intérêt toutes les mesures prises pour la protection et la reconstitution des peuplements (raphières), et pour l'amélioration de la qualité des fibres.

## GLOSSAIRE

**Bao** : nom malgache du pétiole.

**Drageon** : jeune plante produite à la base d'une plante mature.

**Ecor** : Pointage des colis et contrôle rapide des marchandises par le service des douanes.

**Endocarpe** : partie la plus interne du péricarpe d'un fruit.

**Etymologie** : une discipline diachronique de la linguistique, qui étudie l'origine des mots.

**Foliole** : partie d'une feuille composée.

**Hampe** : sorte de tige sans feuille partant souvent d'une rosette de feuilles et portant une ou plusieurs fleurs et dépourvue de feuille.

**Horticulture** : culture du jardin, des légumes, des arbres fruitiers, ...

**Monocarpique** : qui ne fructifie qu'une fois avant de mourir.

**Monocotylédone** : plante dont la plantule typique ne présente qu'un seul cotylédon sur l'embryon, qui évolue en donnant une préfeuille.

**Nom vernaculaire** : nom usuellement donné à une espèce animale ou végétale dans la langue vernaculaire de son pays ou sa région d'origine.

**Produit forestier non ligneux** : Toute marchandise tirée de la forêt sans nécessiter la coupe d'arbres.

**Rachis** : axe de soutien, prolongement du pétiole.

**Raphière ou raphiale** : formation végétale composée principalement de Raphias.

**Segment foliaire** : foliole

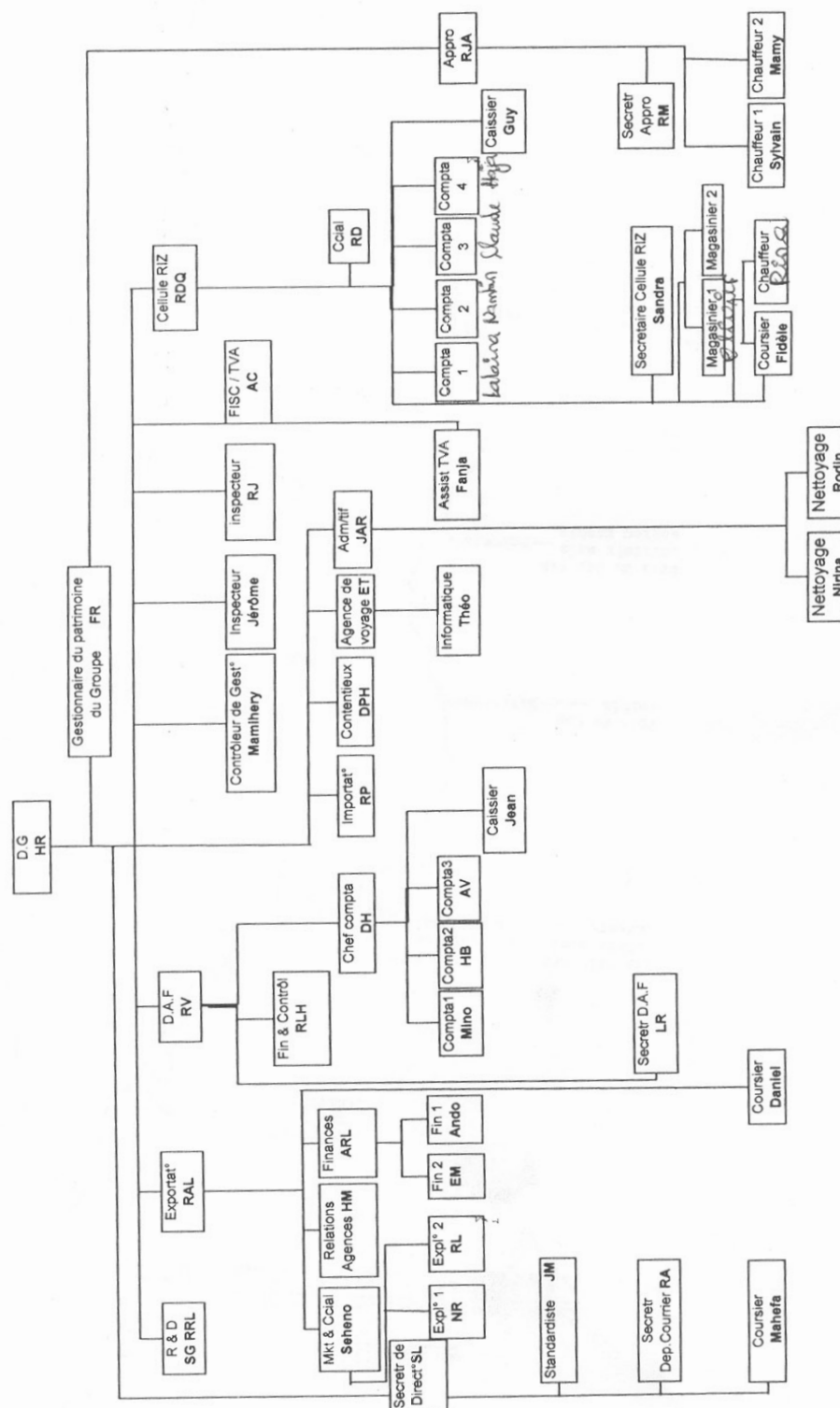
**Spadice** : Inflorescence constituée par un épi enveloppé dans une bractée appelée spathe, qu'on rencontre chez les palmiers et les arums.

**Vestige** : restes d'un ancien édifice, ruines.

**Viticulture** : culture de la vigne.

## **ANNEXES**

## Annexe 1 - ORGANIGRAMME DE RAMA-EXPORT



## Annexe 2 - PROCEDURES D'APPROVISIONNEMENT DE RAMA-EXPORT

- a) **Connaître le besoin** : En vue d'effectuer son approvisionnement, une agence devrait envoyer une Demande d'Approvisionnement (DA) au Bureau de Liaison Dès lors que la Direction Générale en donne son « aval », le Service Approvisionnement peut satisfaire cette demande. C'est ainsi que ce service devrait connaître le besoin (sa nature, sa marque, son prix, ...) et répondre suivant l'enveloppe (le budget) décidée par la Direction Générale, et suivant le délai d'exécution de la commande ;
- b) **Exprimer le besoin** : Après avoir bien défini le besoin, il faut surtout l'identifier. Comme il a déjà été expliqué récemment, il existe deux (2) types de besoin, à savoir les besoins répétitifs et les besoins non répétitifs. Ces derniers devraient être traités coût par coût puisqu'ils représentent une grande charge pour la société ;
- c) **Provoquer l'offre** : ceci se fait généralement par « appel d'offres ». D'abord, on définit les termes de références ; ensuite, on procède à l'évaluation et à la sélection du fournisseur. Le choix se fera bien entendu selon le rapport « qualité/prix » ;
- d) **Evaluer et sélectionner le fournisseur** : ici, il s'avère nécessaire d'établir un tableau de comparaison des offres. Exiger un catalogue, un échantillon, une dégustation facilitera aussi le choix. Il faut ainsi comparer les tarifs, la qualité, la sécurité (par l'existence de garantie), les services après vente (par exemple la livraison), ... Le choix dépend de tous ces critères ainsi que des relations commerciales avec le fournisseur, et surtout des instructions de la Direction Générale ;
- e) **Négocier avec le fournisseur** : une fois l'évaluation et la sélection terminées, on passe à une négociation avec le fournisseur retenu. Il s'agit non seulement de négociation de prix, mais aussi un échange de vue et l'établissement d'un accord avec le fournisseur, ceci inclut le Bon de Commande, les conditions de livraison, le délai d'exécution, ... Il faut cependant demander une « facture pro forma » auprès du fournisseur. On peut négocier avec le fournisseur à partir de ses conditions. Par exemple, en ce qui concerne le paiement de la commande, il en existe deux (2) types : soit le paiement se fait « au comptant » (par chèque ou en espèce), soit il se fait « par traite ». Dans le premier cas, lors du règlement par chèque qui se fait généralement en 30 jours, on pourrait négocier au fournisseur pour que cette échéance soit prorogée. Dans le second cas, c'est-à-dire le règlement par traite, et qui est plutôt bénéfique pour la Société, l'échéance est en général de 60 jours, ceci permet à la Société de rapatrier ses devises et de payer à temps son fournisseur. La livraison constitue aussi un des avantages fournis par le fournisseur. Du point de vue marketing, c'est un moyen de conservation des clients.
- f) **Passer la commande** : après avoir négocié avec le fournisseur, on doit établir le « Bon de Commande ». Ce document précise bien la nature, la quantité ainsi que le prix de la marchandise à commander. L'établissement de ce bon de commande constitue un « engagement » vis-à-vis du fournisseur. En d'autres termes, une fois la commande passée, c'est un acte irréversible (valeur juridique de l'acte) ; c'est en quelque sorte un contrat de vente entre le fournisseur et la Société.

- g) **Assurer le suivi et la sécurité de la commande** : ceci consiste à contrôler les conditions de vente, par exemple le colisage de la marchandise. Lors de la livraison, le fournisseur doit envoyer un « bordereau d'expédition » auprès de l'agence concernée. C'est ainsi qu'il faut contrôler si la livraison est bien conforme à la « facture » et au « bon de commande » ou non.

Remarques :

1. Les « imprimés » : ce sont des pièces officielles utilisées par RAMA-EXPORT. Ces pièces sont alors personnalisées et numérotées (puisque l'exercice commence du 01<sup>er</sup>-07-N et se termine au 30-06-N+1, l'ordre chronologique suit alors cette période). Il a aussi été précisé que ces « imprimés » représentent des « besoins répétitifs ».

Il est aussi à noter que suivant l'article 3 du statut de la Société, concernant la dénomination sociale, par suite de l'augmentation du Capital décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 03 Mars 1973, la dénomination sociale sera désormais « RAMANANDRAIBE-EXPORTATION S.A. ». Ainsi, dans tous les actes, factures, annonces, publications et autres documents émanant de la Société, la dénomination doit être précédée ou suivie des mots lisibles et en toutes lettres « Société Anonyme » et de l'énonciation du Capital Social.

Ces différents imprimés sont :

- les entêtes de lettre, les suites de lettre ;
- les fiches de stock, de magasin, de comptabilité ;
- les carnets de traite, les balances comptables ;
- les factures de marchandises, les factures d'avoir, les factures commerciales ;
- le journal de caisse, de banque, de centralisation ;
- les bordereaux d'expédition, d'envoi de lettres ;
- les bons d'entrée, d'achat, de sortie, de commande, de caisse, de livraison, de pesée, de paie ;
- ainsi que d'autres documents.

Il est à souligner que ces différents imprimés constituent des « supports » pour le Service Inspection.

2. La gestion de stock : par définition, le « stock » est la quantité de biens accumulés dans l'attente de son utilisation. La gestion économique des stocks se résume en deux principes :
  - maximiser la rentabilité en réduisant les coûts ;
  - minimiser le risque en évitant la rupture de stock (nécessité de constitution du « stock de sécurité »).

En ce qui concerne particulièrement la filière Raphia, le stock de sécurité est de 2 mois, soit environ 30T de Raphia brut. Mais ceci peut varier en fonction de la demande, il peut ainsi être étendu d'un mois.

## Annexe 3 - DECRET ET NORME MALAGASY SUR LE RAPHIA

(source : *Gazetim-panjakanan'ny Repoblika Demokratika Malagasy*)

### MINISTERE DU COMMERCE

-----

#### DECRET N°87-122

##### Fixant la norme malagasy sur le Raphia.

Le Président de la République démocratique de Madagascar,

Vu la constitution,

Vu l'arrêté n°95 du 5 janvier 1947 portant réorganisation du contrôle du conditionnement de produits de Madagascar,

Vu l'arrêté n°96 du 5 juin 1947 fixant les dispositions financières concernant le Service du contrôle du conditionnement de cru de Madagascar,

Vu l'arrêté n°1803-MAER du 3 mai 1967 réglementant l'exploitation, le collectage, la vente et la circulation des produits « Raphia » et « Bao »,

Vu le décret n°84-028 du 26 janvier 1984 fixant les arrêtés du ministère du Commerce ainsi que l'organisation générale de son ministère,

Vu le décret n°83-352 du 22 octobre 1983 portant nomination du Premier Ministre, Chef de Gouvernement,

Vu le décret n°83-353 du 21 octobre 1983 et 85-037 du 21 Février 1985 portant nomination des membres du Gouvernement,

Vu la décision du comité technique pour la normalisation du Raphia,

Sur proposition du Ministère du Commerce,

En conseil des Ministres,

Décète :

Article premier – Le présent décret fixe la norme malgache sur le Raphia destiné à la commercialisation, telle qu'elle figure en annexe.

Art. 2 – Toutes personnes intéressées, en particulier les exportateurs, les commerçants et les utilisateurs du raphia sont tenues de suivre cette norme.

Art. 3 – Toutes dispositions contraires au présent décret relatives au conditionnement du raphia, sont et demeurent abrogées.

Art. 4 – Le Ministre du Commerce, le Ministre de la Production animale (Elevage et Pêche) et des Eaux et Forêts, le Ministre de la Production agricole et de la Réforme agraire sont chargés en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sortira au Journal officiel de la République.

Fait à Antananarivo, le 7 Avril 1987  
Didier RATSIRAKA.

Par le Président de la République  
Démocratique de Madagascar :

Le Premier Ministre, Chef du Gouvernement,  
Général de Brigade Désiré RAKOTOARIJONA.

Le Ministre du Commerce,  
SOLOFOSON Georges

Le Ministre de la Production animale (Elevage et Pêche) et des Eaux et Forêts,  
RANDRIANASOLO Joseph

Le Ministre de la Production et de la Réforme agraire  
ANDRIANOELISON José

### NORME MALAGASY SUR LE « RAPHIA »

La présente norme a pour objet de fixer les conditions générales auxquelles doivent répondre les fibres de raphia pour être admises à l'exportation.

#### DEFINITION

##### 1. Définition du produit

La présente norme vise uniquement les fibres du palmier appartenant à l'espèce botanique « Raphia Ruffia ».

##### 2. Définition des termes

Fibre place : fibre ayant l'aspect d'un ruban.

Fibre roulée : fibre enroulée sur elle-même en tire-bouchon par suite d'une dessiccation trop rapide.

Fibre ficelle : éclat longitudinal d'une fibre normale qui s'est enroulée sur elle-même et reste plus fine qu'une fibre roulée.

Floche : mèche dans laquelle les fibres liées par le gros bout tombent naturellement et librement sans être rigides, torsadées ou attachées sur le reste de leur longueur.

Floche saucissonnée : fibres reliées par un lien en spirale allant du gros bout à l'autre extrémité.

Toron : floche de faible diamètre tordue sur elle-même en tire-bouchon.

Torsade : ensemble de plusieurs torons liés par leur gros bout et tordus dans le même sens.

Tresse ou natte : ensemble de plusieurs torons liés par leur gros bout et tressés entre eux.

Pelote ou écheveaux : assemblage de floches de faible diamètre repliées sur elle-même.

Tête : Partie dure du gros bout de la fibre.

Couleur claire : peut être blanche, crème ou jaune paille.

Couleur verte très pâle : couleur des fibres provenant de récolte récente, cette teinte disparaît et la fibre devient claire après séchage correct.

Couleur vert-franc : indique que la fibre a été récoltée avant maturité, les fibres de cette couleur doivent être éliminées.

Couleur dite rosée : peut aller de rose claire à rougeâtre sans altération de fibres.



### 3. Classification

Caractéristiques minimales : les fibres de raphia visées par la présente norme doivent :

- avoir été récoltées à complète maturité ;
- être sèches et saines (sans moisissure et pourriture) ;
- être de couleur uniforme pour un même lot.

Classement et tolérances : Les fibres de raphia visées par la présente norme peuvent être classées dans l'une des qualités définies ci-après :

#### Fleuriste spéciale :

Fibres plates dont la longueur est égale ou supérieure à 170 centimètres et la plus petite largeur n'est pas inférieure à 12 millimètres ;  
De couleur claire uniforme, souples ;  
Réunies en floches ou écheveaux ;  
Pouvant contenir 15 p. 100 en poids au maximum de fibres non-conformes aux caractéristiques ci-dessus (3.2.1.1. et/ou 3.2.1.2). Cette tolérance comprend les fibres ficelles ;  
Aucune fibre roulée ou de couleur verte n'est tolérée.

#### Fleuriste :

Fibres plates dont la longueur est égale ou supérieure 150 centimètres et la plus petite largeur n'est pas inférieure à 10 millimètres ;  
De couleur claire uniforme, souples ;  
Réunies en floches ou écheveaux ;  
Pouvant contenir 15 p. 100 en poids au maximum de fibres ficelles et/ou de fibres non-conformes aux caractéristiques ci-dessus (3.2.2.1. et/ou 3.2.2.2) dont 5 p. 100 en poids au maximum de fibres roulées ;  
Ne doit contenir aucune fibre de couleur verte ou rougeâtre.

#### Extra :

Fibres plates dont la longueur est égale ou supérieure 130 centimètres ;  
De couleur claire uniforme et souples ;  
Réunies en floches ou écheveaux ;  
Pouvant contenir 20 p. 100 en poids au maximum de fibres ficelles et/ou de fibres non-conformes aux caractéristiques ci-dessus (3.2.3.1. et/ou 3.2.3.2) dont 10 p. 100 en poids au maximum de fibres roulées ;  
Ne doit contenir aucune fibre de couleur verte ou rougeâtre.

#### Courant supérieur :

Fibres plates dont la longueur est égale ou supérieure 110 centimètres ;  
De couleur claire uniforme et souples ;  
Réunies en floches, en pelotes ou en écheveaux ;  
Pouvant contenir moins de 15 p. 100 en poids au maximum de fibres non conformes aux caractéristiques ci-dessus (3.2.4.1. et/ou 3.2.4.2) ;  
Ne doit contenir aucune fibre de couleur foncée.

#### Courant (Courant ordinaire) :

Fibres généralement dures au toucher et roulées dont la longueur est égale ou supérieure à 110 centimètres ;

De couleur claire uniforme ;

Réunies soit en floches, soit en floches saucissonnées, soit en pelotes, soit en écheveaux, soit en torsade, soit en tresses de trois torons au maximum. Toutefois, la présentation doit être uniforme dans une même balle ;

Pouvant contenir 15 p. 100 en poids au maximum de fibres non conformes aux caractéristiques ci-dessus (3.2.5.1. et/ou 3.2.5.2) dont 10 p.100 au maximum de fibres colorées.

#### Rosée ou déclassée :

Fibres pouvant être classées dans l'une des qualités ci-dessus mais de couleur rosée.

### 4. Conditionnement et emballage

Conditionnement : les expéditions sont faites en balles pressées d'un poids uniforme pour un même lot.

Emballage : Les balles sont enveloppées d'une natte ou d'une toile et sont cerclées de feuillards ou de cordes résistantes.

### 5. Marquage

Chaque balle porte sur une face, au moins de façon apparente et indélébile, les indications suivantes (en capitales de 10 centimètres de haut, 6 centimètres de large et 1,5 cm d'épaisseur) et dans l'ordre.

Sur une première ligne, en haut et au milieu :

. la marque de l'exportateur

Sur la deuxième ligne :

. l'indication d'origine du produit :  
Soit Madagasikara ou MG ;  
Soit l'inscription : Produce of Madagasikara.

Sur une troisième ligne :

. l'abréviation du type exporté :  
- Fleuriste Spéciale : FS ;  
- Fleuriste : FL ;  
- Extra : EX ;  
- Courant supérieur : CS ;  
- Courant : CO ;  
- Rosée ou Déclassée : RD.

Sur une quatrième ligne :

Toute marque spéciale choisie par l'exportateur pour le lot (origine, marque exigée par l'importateur) ; cette ligne peut comporter un maximum de 10 lettres mesurant 5 cm au maximum.

Sur une cinquième ligne :

. à gauche ; le numéro (n°) de la balle dans le lot ;  
. à droite : les poids brut et net de la balle exprimés en kilo.

Exemple de marquage :

S.E.R.B.

MG

FS

Antsohihy

15/50 – brut : 115 kg – net : 100 kg.

#### 6. Contrôle

Le contrôle de la qualité peut s'effectuer soit sur les fibres préalablement classées juste avant leur passage sous presse soit par des balles.

Il porte sur un maximum de 10 p. 100 en nombre des balles que doit comporter ou comporte le lot.

La validité du certificat de contrôle du conditionnement et d'emballage pour un lot reconnu conforme est fixée à 3 mois, sous réserve qu'aucune altération ultérieure ne vienne déprécier le produit.

Passé ce délai, tout le lot non embarqué doit subir une autre vérification.

#### Prélèvement :

Un prélèvement de 2 poignées de fibre sur chaque balle pour la vérification doit être effectué pour le contrôle.

#### Echantillonnage

L'échantillon à partir duquel doit être déterminée la qualité du lot est constitué par les divers prélèvements effectués aux balles retenues pour la vérification.

Le pourcentage de défauts est déterminé à partir du lot et non du nombre de fibres.

Vu pour être annexé au décret n°87-122 du 7 avril 1987.

## Annexe 4 - PRINCIPAUX PRODUITS D'EXPORTATIONS DE MADAGASCAR

### ***Produits de règne animal***

Bœuf sur pied  
Viandes et Abats  
Viandes caprines et ovines  
Lapin vidé  
Foie gras de Canard Frais  
Magret de canard  
Cornes de zébu  
Produits de la pêche  
Cuisse de nymphe  
Burghaus et Coquillages marins  
Miel naturel  
Cire d'abeille

### ***Produits de règne végétal***

Riz de luxe  
Haricots  
Pois du cap  
Lentilles  
Manioc (brut ou en cossettes)  
Maïs  
Banane fraîche – séchée  
Litchis, Mangues, Ananas  
Autres fruits divers  
Légumes divers  
Café vert  
Thé  
Noix de coco  
Cacao en fèves  
Noix de cola, Noix de forah  
Anacarde  
Amande d'anacarde  
Arachide de bouche  
Graines de richin  
Poivres verts, Poivres noir  
Cornichons  
Piments  
Cannelle, Vanille, Gingembre  
Curcuma en poudre  
Clous de girofle, girofles frais  
Muscade  
Plantes médicinales  
Plantes ornementales et aquatiques  
Tabac  
Fibres sisal  
Kapk  
Fibres de Raphia  
Bois ordinaires semi-travaillés et travaillés  
Bois précieux travaillés

### ***Produits alimentaires***

Conserves de viandes  
Conserves de foie gras de canard  
Conserves de fruits et légumes  
Concentrés de fruits et jus de fruits  
Chapellerie – Rabane – Soierie  
Papier antemoro  
Lapidairerie  
Maroquinerie

Sucre  
Mélasses  
Sel  
Tapioca  
Farine et Fécule de manioc  
Sons et Tourteaux d'arachides, de coton, de soja, de blé  
Biscuiterie et Confectionnerie  
Conserves de poivre vert  
Girofle en saumure  
Café torréfié en graine moulu  
Rhum  
Boissons alcooliques et hygiéniques  
Eaux minérales

### ***Produits industriels***

Cuir préparés  
Chaussures et maroquinerie  
Ficelles et cordages de sisal  
Couvertures – Tissus écru – Tissus enduits  
Confections – Bonneterie pour hommes, femmes et enfants  
Publications, films, disques  
Sac polypropylène  
Eponge métallique  
Eau de javel

### ***Huiles essentielles***

Essence d'Ylang-ylang  
Essence de girofle (feuilles, clou, griffes)  
Huile d'Aleurite  
Essence de Palmarosa  
Essence de Basilic  
Essence de Niaouli  
Essence Inophyllum calophyllum  
Essence de cannelle  
Essence de poivre vert  
Essence de poivre noir  
Extrait de Pygeum  
Oléoresin de Capsicum

### ***Produits minéraux (bruts)***

Graphite  
Mica  
Minerai de chrome  
Diverses variétés de Quartz  
Bois silicifié  
Grenat (industriel – pivoterie)  
Pierres semi-précieuses et précieuses  
Pierres industrielles

### ***Produits artisanaux***

Ebénisterie – Sculpture - Marqueterie  
Vannerie – Sparterie - Broderie  
Collections de papillons

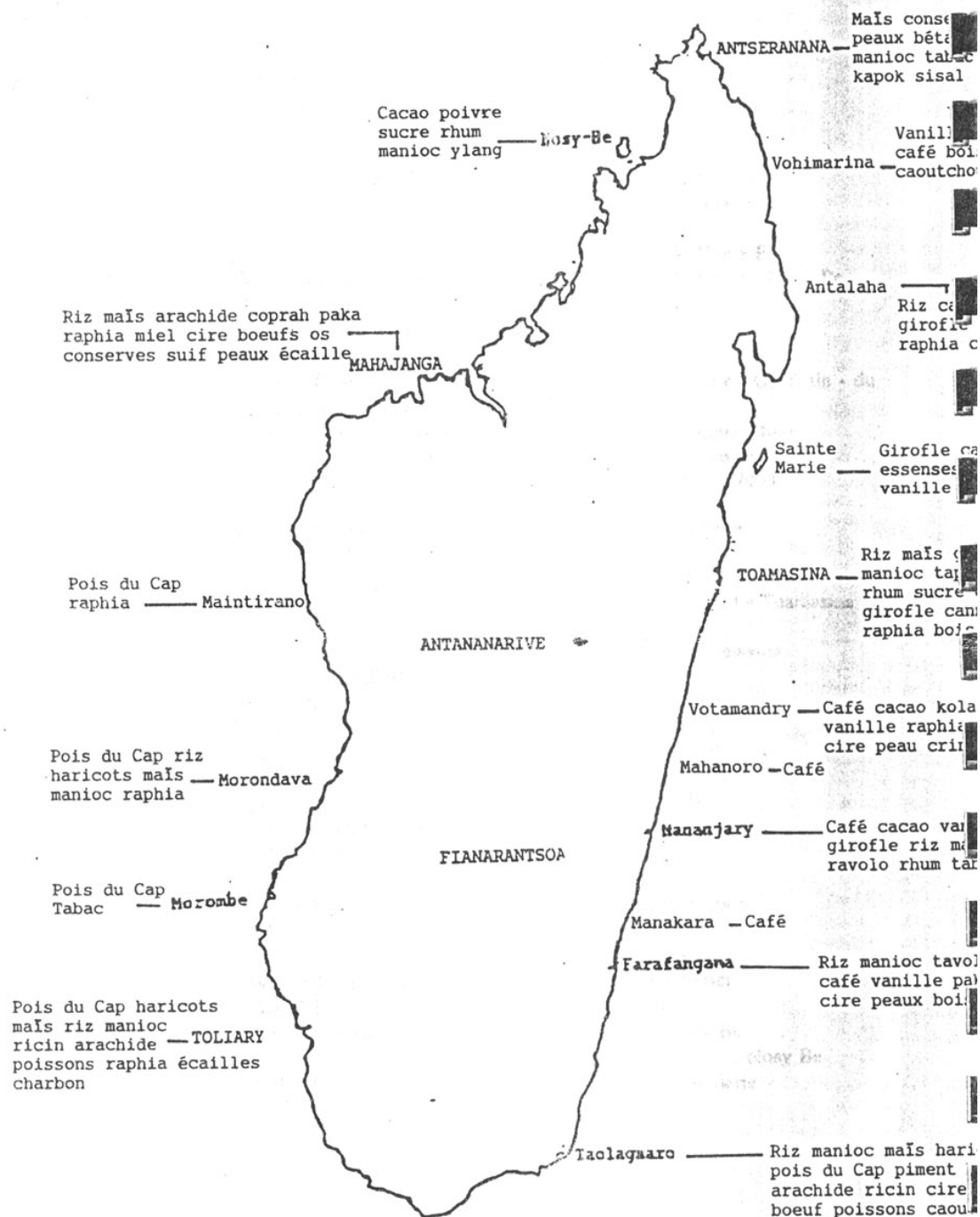
## Annexe 5 - ZONES DE PRODUCTION AGRICOLE D'EXPORTATION

ITC/DTC/93/1977

Page 79

### Annexe III

#### Carte économique de Madagascar et zones de production agricole d'exportation



## Annexe 6 - MODELE EDRD

(Recto)

### ENGAGEMENT ET DECLARATION DE RAPATRIEMENT DE DEVISES SUR EXPORTATION (E.D.R.D)

<p>CADRE RESERVE A LA BANQUE DE DOMICILIATION</p>	<p>Nous soussignés, .....</p> <p>Statistiques N° .....</p> <p>- Déclarons exporter définitivement les marchandises ci-dessous désignées dans les conditions ci-après exposées et, par conséquent, nous engageons en effectuer l'embarquement dans le délai de deux mois à compter de la date de la présente déclaration d'une part ;</p> <p>- Nous engageons rapatrier à Madagascar par l'intermédiaire de la ..... dans les délais fixés par l'arrêté N°4099 du 25 Novembre 1972 en son article 7 les devises correspondantes, étant entendu que nous assumons la responsabilité pleine et entière de ce rapatriement d'autre part.</p> <p>- Désignation des marchandises : .....</p> <p>.....</p> <p>- Nomenclature douanière : .....</p> <p>.....</p> <p>- Nombre, nature, marques et n° des colis : .....</p> <p>.....</p> <p>- Date d'embarquement : .....</p> <p>- Mode d'emballage : .....</p> <p>- Poids Brut : .....</p> <p>- Poids Net : .....</p> <p>Valeur de la facturation en devises : .....</p> <p>Déduction préfinancement en devises : .....</p> <p>Valeur à rapatrier en devises : .....</p> <p>.....</p> <p>Nature du contrat : .....</p> <p>Nom et adresse de l'Importateur : .....</p> <p>.....</p> <p>Pays de destination finale : .....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: right;">A ..... Lu et approuvé</p>
<p>CADRE RESERVE AUX VISAS AVANT EMBARQUEMENT DES SERVICES MINISTERIELS INTERESSES</p>	

#### CADRE RESERVE AUX DOUANES

##### Apurement

. Bureau des Douanes du :  
 . Quantité exportée :  
 . Déclaration n° :  
 . Valeur en devises (FOB-CF-CAF) :  
 . Contre-valeur en FMG :  
 . Nom du navire ou de l'avion transporteur :  
 . N° et date du Connaissance ou de la LTA

Signature et Cachet des Douanes



## BIBLIOGRAPHIE

- Alain BERTRAND, Didier BABIN, Robert NASI, « *L'adaptation de l'aménagement forestier à des situations diverses* », Bois et Forêts des tropiques, 1999, N°261 (3).
- Christian Alphonse RAZAFIMBAHINY, « *Les X commandements du Management – MARKETING* », Editions CECOR, 1992.
- Claude DEMEURE, « *Marketing* », édition SIREY, 1997.
- Claude PEROCHON, « *Analyse comptable, gestion prévisionnelle* », Foucher, Paris, 1970.
- Daniel ANDRIANTSEHENO, « *Cours Marketing 4<sup>ème</sup> année* », 2005.
- Direction Générale des Eaux et Forêts, « *Le palmier Raphia de Madagascar* », DGEF
- Elie COHEN, « *Dictionnaire de Gestion* », Edition La Découverte, Paris, 1994.
- Fanjanarivo, « *Raphia : une filière en régression continue* », La Gazette de la Grande Île, Catégorie Agriculture, Edition du 29 Juin 2006.
- Francis FEHR, « *Publicité* », DUNOD, 1969.
- Gérard CHARREAUX, « *Gestion financière, Etude de cas* », Litec, 1989.
- Harold LEVILAIN, « *Pérenniser la filière Raphia à Madagascar dans le cadre du programme GELOSE* », Mémoire de fin d'études, CITE, 1998
- Ndriana RAZAFINDRATOVO, « *Une filière menacée : Raphia farinifera* », MINENVEF, Avril 2006.
- Patrick SIBILLE, Bernard G.CHOLLET, « *Guide pratique du marketing et de la création d'entreprise* », ANCE, 1990.
- Velontsoa, « *Des critères de gestion contractuelle pour le Raphia* », Avril 2006.

### Quelques sites Web visités :

- [fr.wikipedia.org](http://fr.wikipedia.org)
- [www.cite.mg](http://www.cite.mg)
- [www.fao.org](http://www.fao.org)
- [www.kewbooks.com](http://www.kewbooks.com)
- [www.plantapalm.com](http://www.plantapalm.com)
- [www.scacq.net](http://www.scacq.net)
- [www.tana-cciaa.org](http://www.tana-cciaa.org)

## TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>I</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>II</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>III</b>
<b>LEXIQUE.....</b>	<b>IV</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>V</b>
<b>PARTIE I - GENERALITES .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I - PRESENTATION DE LA SOCIETE .....</b>	<b>2</b>
<i>Section 1 - Identité de l'Entreprise.....</i>	<i>2</i>
<i>Section 2 - Politique et stratégie de l'Entreprise.....</i>	<i>4</i>
<i>Section 3 - Activités et Missions .....</i>	<i>5</i>
<i>Section 4 - Structure organisationnelle .....</i>	<i>6</i>
<b>CHAPITRE II - LA FILIERE RAPHIA .....</b>	<b>20</b>
<i>Section 1 - Présentations générales .....</i>	<i>20</i>
<i>Section 2 - Exploitation du Raphia .....</i>	<i>23</i>
<i>Section 3 - Situation du Raphia à Madagascar.....</i>	<i>32</i>
<i>Section 4 - Situation du marché mondial du Raphia .....</i>	<i>35</i>
<b>CHAPITRE III - EXPLOITATION DU RAPHIA AU SEIN DE RAMA-EXPORT .....</b>	<b>37</b>
<i>Section 1 - Origine.....</i>	<i>37</i>
<i>Section 2 - Exploitation proprement dite .....</i>	<i>37</i>
<i>Section 3 - Analyse quantitative .....</i>	<i>38</i>
<i>Section 4 - Formation du prix.....</i>	<i>39</i>
<b>CHAPITRE IV - GENERALITES SUR LES EXPORTATIONS A MADAGASCAR.....</b>	<b>41</b>
<i>Section 1 - Situation des exportations par rapport à l'économie malgache .....</i>	<i>41</i>
<i>Section 2 - Notions générales sur les exportations .....</i>	<i>43</i>
<i>Section 3 - Procédures d'exportation.....</i>	<i>47</i>
<b>CHAPITRE V - THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION .....</b>	<b>51</b>
<i>Section 1 - Définition du Marketing.....</i>	<i>51</i>
<i>Section 2 - L'étude du comportement du consommateur ou « consumer behaviour ».....</i>	<i>51</i>
<i>Section 3 - Le Marketing stratégique.....</i>	<i>54</i>
<i>Section 4 - Le marketing opérationnel.....</i>	<i>55</i>
<b>PARTIE II – ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE .....</b>	<b>58</b>
<b>CHAPITRE VI - PROBLEMES RELEVES AU NIVEAU DE RAMA-EXPORT .....</b>	<b>59</b>
<i>Section 1 - Production et clientèle limitées.....</i>	<i>59</i>
<i>Section 2 - Concurrence menaçante .....</i>	<i>59</i>
<i>Section 3 - Manque d'expérience dans la filière .....</i>	<i>61</i>
<b>CHAPITRE VII - DIFFICULTES DE LA FILIERE RAPHIA A MADAGASCAR.....</b>	<b>62</b>
<i>Section 1 - Dégradation des ressources raphières .....</i>	<i>62</i>
<i>Section 2 - Baisse graduelle de la production .....</i>	<i>64</i>
<i>Section 3 - Problèmes liés à l'exportation .....</i>	<i>67</i>
<i>Section 4 - Problèmes de réglementation .....</i>	<i>71</i>
<b>CHAPITRE VIII - PROBLEMES GENERAUX DES EXPORTATIONS MALGACHES .....</b>	<b>72</b>
<i>Section 1 - Irrégularités des exportations.....</i>	<i>72</i>
<i>Section 2 - Concurrence internationale.....</i>	<i>73</i>
<i>Section 3 - Manque de moyens.....</i>	<i>74</i>



<b>PARTIE III – PROPOSITION DE SOLUTIONS .....</b>	<b>76</b>
<i>CHAPITRE IX</i> - SUGGESTIONS POUR RAMA-EXPORT.....	77
<i>Section 1 - Renforcement des ressources .....</i>	77
<i>Section 2 - Maintien de la qualité et la fidélisation de la clientèle.....</i>	79
<i>Section 3 - Pérennisation de l'activité.....</i>	81
<i>CHAPITRE X</i> - MESURES A PRENDRE POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA FILIERE .....	83
<i>Section 1 - Protection et préservation des Raphières .....</i>	83
<i>Section 2 - Rénovation des structures réglementaires.....</i>	84
<i>Section 3 - Réorganisation de la filière.....</i>	84
<i>CHAPITRE XI</i> - RECOMMANDATIONS GENERALES .....	86
<i>Section 1 - Approche orientée Marketing.....</i>	86
<i>Section 2 - Promotion du Raphia malgache .....</i>	89
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>92</b>
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>94</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>95</b>
ANNEXE 1 -     ORGANIGRAMME DE RAMA-EXPORT.....	96
ANNEXE 2 -     PROCEDURES D’APPROVISIONNEMENT DE RAMA-EXPORT .....	97
ANNEXE 3 -     DECRET ET NORME MALAGASY SUR LE RAPHIA .....	99
ANNEXE 4 -     PRINCIPAUX PRODUITS D’EXPORTATIONS DE MADAGASCAR.....	102
ANNEXE 5 -     ZONES DE PRODUCTION AGRICOLE D’EXPORTATION .....	103
ANNEXE 6 -     MODELE EDRD .....	104
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>106</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>107</b>