

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	1
SOMMAIRE.....	II
LISTE DES ILLUSTRATIONS	II
ACRONYME	VII
GLOSSAIRE	VIII
RESUME	IX
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET DEMARCHE DE RECHERCHE	4
CHAPITRE I : ENTREPRISE FRANCHE. UN NOUVEAU TYPE D'ENTREPRISE	5
CHAPITRE II : L'ARTISANAT A MADAGASCAR.....	19
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE	25
DEUXIEME PARTIE: UNE ENTREPRISE FRANCHE SEMI-INDUSTRIEL DYNAMIQUE.....	26
CHAPITRE III : CONDITIONS FAVORABLE POUR L'INSTALLATION DE L'ENTREPRISE FRANCHE DANS LA COMMUNE RURALE TALATAMATY	27
CHAPITRE IV : UNE SOCIETE EN PLEINE EXPANSION	38
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE	54
TROISIEME PARTIE : LES RETOMBEES SOCIO-ECONOMIQUES GENEREES PAR L'ENTREPRISE FRANCHE KALOES.....	55
CHAPITRE V: CREATION DE PLUSIEURS MARCHES EXTERIEURS.....	56
CHAPITRE VI: IMPACT SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE FRANCHE KALOES.....	65
CHAPITRE VII : PROBLÈMES ET PERSPECTIVES	72
CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE.....	80
CONCLUSION GENERALE.....	81
BIBLIOGRAPHIE.....	83
ANNEXE	87
TABLE DES MATIERES	105

LISTE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Evolution de l’emploi dans les entreprises franches.....	6
Tableau n°2 : Avantages fiscaux des entreprises franches.....	7
Tableau n°3 : Acteurs enquêtés.....	17
Tableau n°4 : Evolution de la valeur de l’exportation de 2011 à 2016 en euro.....	23
Tableau n°5 : Superficie de l’occupation de sols.....	29
Tableau n°6 : Présentation de la structure fonctionnelle de Kaloès.....	35
Tableau n°7 : Effectif des Ressources humaines de la Société.....	36
Tableau n°8 : Niveau d’instruction des personnels de l’EF Kaloès.....	37
Tableau n°9 : Comparaison des prix de Kaloès avec ceux des concurrents.....	44
Tableau n°10 : Comparaison des manières de fabrication des sacs et paniers en rabane chez l’artisan et chez une entreprise industrielle.....	49
Tableau n°11 : Nombre de pièce de produits exportés en fonction des pays de destination des produits de la Société Kaloès.....	61
Tableau n°12 : Résumé des chiffres d’affaires annuels.....	65
Tableau n°13 : Poste occupée par 3 ménages différents.....	66
Tableau n°14 : Revenu mensuels de trois ouvriers différents.....	67
Tableau n°15 : Les postes de dépenses enquêtées.....	67
Tableau n°16 : Bilan budgétaire des trois ménages.....	68
Tableau n°17 : Dépense d’un fournisseur pour la rabane avec 1kg de raphia	69
Tableau n°18 : Revenu d’un fournisseur pour une pièce de rabane en Ariary.....	69
Tableau n°19 : Comparaison forces et faiblesses de la société par rapport à la commercialisation.....	76

LISTE DES PHOTOS

Photo n°1 : Le raphia farinifera.....	9
Photo n°2 : La Société Kaloès.....	33
Photo n°3 : Séchage du raphia naturel après le lavage.....	41
Photo n°4 : Raphia coloré.....	41
Photo n°5 : Exemple de modèle de produit dans la section Panier.....	42
Photo n°6 : Exemple de modèle de produit dans la section Crochet.....	42
Photo n°7 : Exemple de modèle de sac en crochet.....	44
Photo n°8 : Sac en rabane.....	44
Photo n°9 : Mise à niveau du penjy.....	47
Photo n°10 : Rabane en pièces et en rouleau.....	47
Photo n°11 : Section repassage.....	47
Photo n°12 : Section coupe et montage.....	47
Photo n°13 : Mise en place du coin.....	48
Photo n°14 : Section faufileage.....	48
Photo n°15 : Section machine cuir.....	48
Photo n°16 : Section rivetage.....	48
Photo n°17 : Faufileage.....	49
Photo n°18 : Des petits commerces à l'extérieur de l'usine.....	70

LISTE DES CROQUIS

Croquis n°1 : Localisation du Fokontany Amboropotsy.....	3
Croquis n°2 : Répartition de la population dans la Commune Rurale Talatamaty.....	28
Croquis n°3 : Occupation du sol.....	30
Croquis n°4 : Localisation du raphia à Madagascar.....	39
Croquis n°5 : Les principaux pays importateurs des produits Kaloès.....	63

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Niveau d’instruction des responsables des ateliers artisanaux.....	22
Figure n°2 : Répartition de la valeur à l’exportation suivant les filières en pourcentage ...	23
Figure n°3 : Evaluation de la valeur à l’exportation (en euro).....	24
Figure n°4 : Répartition de la population par classe d’âge dans la Commune Talatamaty.....	27
Figure n°5 : Répartition suivant le type de société en pourcentage à Madagascar.....	33
Figure n°6 : Evaluation des principaux pays importateurs des produits Kaloès.....	62

LISTE DES SCHEMAS

Schéma n°1 : Circuit de commercialisation.....	12
Schéma n°2 : Démarche de recherche.....	14
Schéma n°3 : Circuit pour l’achat du raphia.....	40
Schéma n°4 : Circuit pour le tissage de rabane à l’extérieur de l’usine.....	45
Schéma n°5 : Processus de fabrication sacs et paniers en rabane.....	46
Schéma n°6 : Résumé du processus de fabrication de sac et panier en rabane.....	49
Schéma n°7 : Processus de fabrication de sac en crochet.....	51
Schéma n°8 : Circuit de distribution de Kaloès aux consommateurs finaux.....	59
Schéma n°9 : Procédure d’exportation.....	60

ACRONYME

AR : Ariary

AMIT : Association médicale Inter-entreprises de Tananarive

CA : Chiffre d’Affaire

CENAM : Centre National de l’Artisanat Malagasy

CNAPS : Caisse National de Prévoyance Sociale

COI : Commission de l’Océan Indien

COUM : Centre des Œuvres Universitaires de l’Université d’Antananarivo

CRT : Commune Rurale de Talatamaty

DGA : Direction Générale de l’Artisanat

DPA : Direction de la Promotion de l’artisanat

EF : Entreprise Franche

INSTAT : Institut National de la Statistique

OMAPI : Office Malgache de la Propriété Industrielle

PCD : Plan Communal de Développement

PIB : Produit Intérieur Brut

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UE: Union Européennes

OI: Océan Indien

USA: United States of America

USD: Dollar American

GLOSSAIRE

- 1- **Une entreprise franche** : Unité économique de production à but industriel ou commercial bénéficie d'un régime d'une zone franche.
- 2- **Le secteur informel** : Tout ce qui n'est pas organisé avec rigueur, qui n'est pas soumis à des règles strictes.
- 3- **Une zone franche** : Permet l'importation des biens bruts ou semi transformés en franchise en toutes taxes et charges en vue de leur réexportation.
- 4- **Une zone industrielle** : Grandes étendues à l'intérieur de villes ou en périphérie dont le zonage autorise un usage industriel.
- 5- **Vannerie** : La vannerie est l'art de fabriquer des objets utilitaires ou décoratifs à l'aide de fibres végétales entrelacées. Elle est destinée à la confection des paniers, des sacs des chapeaux et des nattes. Tous ce qui concerne les produits de tressage, les différentes variétés d'herbes et de feuilles d'arbres. Il y a aussi le tissage des fibres comme le raphia qui est beaucoup utilisé.
- 6- **Régime d'une zone franche** : Toutes conditions requises pour mettre en place une entreprise franche dans un territoire déterminé. Tels sont : les conditions sociales, fiscales, douanières et les autres structures d'incitations.

RESUME

L'artisanat représente un véritable potentiel économique pour le pays. Les artisans malgaches ne savent pas exploiter cet avantage. Pour la société Kaloès, l'artisanat présente diverses retombées au niveau socio-économique notamment en termes de création d'emploi.

La recherche d'une bonne qualité et de performance est un facteur de développement économique de Madagascar. C'est le cas de l'artisanat malagasy qui joue un rôle important dans le développement économique du pays. Le raphia est le plus utilisé dans ce secteur. La zone d'étude du présent mémoire comprend le Fokontany Amboropotsy Commune Rurale Talatamaty, District Ambohidratrimo, Région Analamanga. La majeure partie du Fokontany est une zone industrielle y compris la société Kaloès dont notre étude.

La société Kaloès, avec un statut de zone franche, a pour principal but l'exportation. Elle joue un rôle de créateur d'emploi. De ce fait, elle constitue une source de revenu pour la commune et pour la population environnante. Elle crée aussi des emplois pour des acteurs coopérants avec la société. Cette société fait partie des leaders dans le domaine de l'exportation en article de vannerie ainsi elle rehausse l'image de l'artisanat malagasy.

Pourtant elle présente certains effets négatifs sur l'environnement.

Mots-clés : Artisanat, raphia, développement économique, zone franche, Kaloès, Talatamaty

INTRODUCTION GENERALE

Madagascar est une île réputée par sa richesse inestimable en écosystème et en biodiversité faunistique et floristique. On l'a classé dans la liste des pays à méga biodiversité mondiale. L'artisanat à Madagascar fait partie de la vie culturelle, sociale et économique de la population malgache. Les activités d'artisanat produisent des objets utiles dans la vie quotidienne ou dans le cadre des cérémonies traditionnelles. Le Raphia représente l'une des matières premières la plus importante pour les artisans dans la filière vannerie et c'est une haute filière à haute potentialité dans l'artisanat. Il est actuellement l'une des plantes la plus travaillée dans toute l'Ile et les produits qui en dérivent envahissent le marché local, et de même le marché international. Parmi les palmiers existant à Madagascar, le raphia occuperait la première place en raison de sa multiplicité d'usages et sa valeur économique. Le secteur d'activité de raphia assure d'une part, l'emploi et un revenu à de nombreuses familles malagasy, et d'autres parts, l'exportation de produits finis procure une source de valeur ajoutée intéressants pour le pays.

Pourtant, le nombre d'entreprises opérant dans la transformation industrielle du raphia est encore peu nombreux à Madagascar. Les artisans malgaches se contentent souvent de faire un contretype de produit. Or vue la concurrence inévitable, chaque artisan doit se spécifier pour affronter d'autres artisans. Ainsi la société Kaloès s'est lancée dans la fabrication et l'exportation en quantité et en qualité des sacs, paniers et chapeaux à base de fibres végétales. C'est une entreprise semi-industrielle car la moitié de la fabrication se fait à la main et la moitié à la machine. La zone d'étude se trouve à 12km au Nord-Ouest du centre de la ville d'Antananarivo, dans le Fokontany Amboropotsy, Commune Talatamaty, District Ambohidratrimo, Région Analamanga. Elle est comprise entre 18°48' Latitude Sud et 47°27' Longitude Est. Le Fokontany a une superficie de 1,74km². Il est délimité par les Fokontany ci-après, tous de la Commune de Talatamaty : au Nord par Mandriambero, à l'Ouest par Antanjondava, au Sud par Ankadivory et à l'Est par Talatamaty et Maibahoaka. Le choix du sujet de recherche s'intitulant « Une entreprise franche pour le développement de l'artisanat à base de raphia à Madagascar: A l'exemple de la société Kaloès dans le Fokontany Amboropotsy, Commune Talatamaty, District Ambohidratrimo, Région Analamanga, s'est reposé sur le fait que la Société Kaloès se trouve dans une zone industrielle alors elle peut s'adapter aux conditions nécessaire au territoire. Puis sur le fait de savoir qu'elle fait partie des leaders du secteur de fabrication et d'exportation des sacs, paniers et

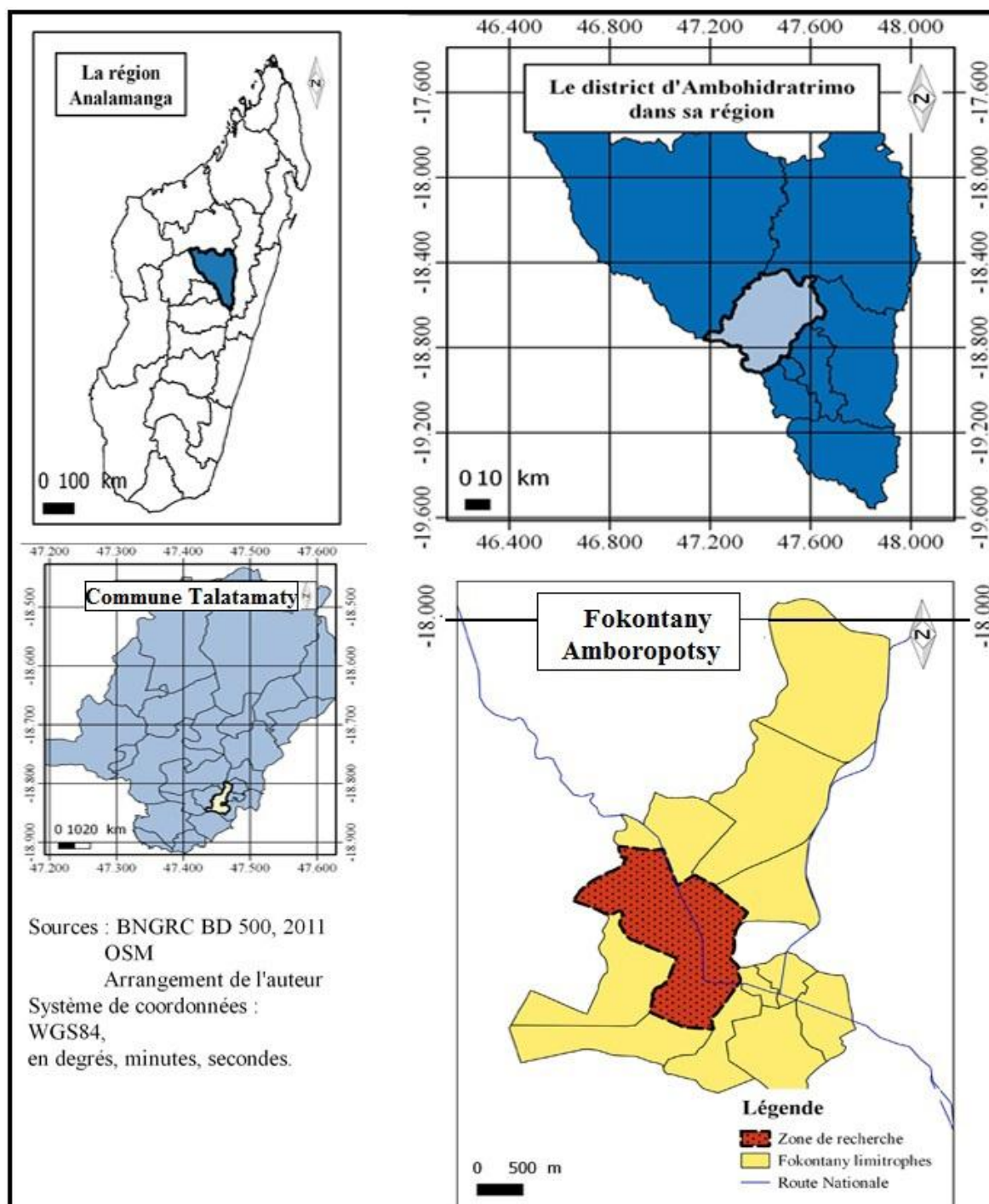
chapeaux à base de fibres végétales. Enfin sur le fait qu'elle valorise le label malgache au niveau international. L'objectif de notre étude est l'analyse l'artisanat malagasy par le biais de la Société semi-industriel Kaloès et l'évaluation de l'offre et de la demande de ses produits au niveau international. La problématique qui se pose est : **Quels sont les enjeux socio-économiques de la Société Kaloès au niveau local et national.**

Deux questions secondaires sont présentées :

- Comment façonner un produit artisanal de qualité pour atteindre les attentes de la clientèle ?
- Comment se développe l'artisanat malagasy par la présence des entreprises artisanales ?

Ainsi pour mieux cerner et répondre à notre problématique, nous avons adopté la démarche suivante. En première partie, nous allons examiner l'entreprise franche et le raphia à Madagascar, en deuxième partie une entreprise franche semi-industriel dynamique et dans une troisième partie les retombées socio-économiques générés par la Société Kaloès.

Croquis n°1 : Localisation du Fokontany Amboropotsy



PREMIERE PARTIE :
CADRE CONCEPTUEL ET DEMARCHE DE
RECHERCHE

CHAPITRE I : ENTREPRISE FRANCHE, UN NOUVEAU TYPE D'ENTREPRISE

L'entreprise franche et le raphia seront présentés dans ce chapitre suivi de notre démarche de recherche.

I-1 Entreprise franche

I-1-1 Définition

Une zone franche est une zone géographique d'un pays présentant des avantages fiscaux afin d'attirer l'investissement et de développer l'activité économique. Les entreprises qui s'y installent bénéficient d'un environnement fiscal et réglementaire plus favorable que celui en vigueur dans le reste du pays. En particulier, les marchandises qui y sont introduites sont considérées comme ne se trouvant pas sur ce territoire et sont exonérées de droits à l'importation, de taxes et de mesures de politique commerciale. C'est une aire matériellement délimitée à l'intérieur de laquelle sont regroupées plusieurs entreprises franches.¹

D'après la loi n°2017-047 sur le Développement de l'Industrie, une entreprise franche est une entreprise régulièrement constituée de droit commun et disposant d'usine, d'atelier, d'établissement destiné à des fins de production et de transformation ainsi qu'à d'autres activités auxiliaires et qui exerce à titre professionnel, quelques soient sa taille et sa structure, une ou plusieurs activités principale et/ou secondaire entrant dans le domaine de l'industrie conformément au champ d'application de la présente loi.

I-1-2 Contexte général

L'incitation des investissements directs étrangers (IDEs) constitue une des bases de la stratégie adoptée par Madagascar pour étoffer son tissu industriel. A l'instar de l'Ile Maurice et des pays de l'Asie du Sud-Est, Madagascar compte sur la dynamisation des secteurs d'exportation par l'intermédiaire des entreprises franches afin de relancer la croissance. La République de Madagascar souhaite depuis 1989, attirer les investisseurs et faire du secteur privé le moteur principal de son développement. Plus tard, s'appuyant sur les documents de référence que sont la Vision de « Madagascar Naturellement » et le « Madagascar Action Plan (MAP) », le Gouvernement a défini parmi ses priorités centrales la poursuite d'une forte croissance économique basée sur le développement d'un secteur privé fort et concurrentiel. Le secteur des zones franches a été et demeure un secteur générateur de ressources et d'emplois.

¹jurismada.com/index.php/zones-franches-a-madagascar

Une année avant l'explosion de la crise politique de 2009, 175 entreprises franches ont été enregistrées, dont la majorité (63%) dans la branche textile et habillement. Pour ce qui est des investisseurs, selon une étude menée en 2004, les Français ont été les principaux investisseurs, dans la zone franche avec une part de 46% en 1997, suivis par les Mauriciens (28%), les Malagasy (11%) et les Asiatiques (7%). Après les encouragements stipulés dans la loi n°2007-037 du 14 janvier 2008 portant la loi sur les zones franches, plusieurs firmes locales ont commencé à y investir. La part des Malagasy s'élève à 23,25% du nombre des entreprises franches de confection, mais les Mauriciens et les Français restent toujours les principaux investisseurs avec une part de 56% des firmes étrangères.

L'entreprise franche Kaloos a pris sa découverte en l'année 2000.

I-2-1-1 Evolution de l'emploi dans les entreprises franches

Généralement, c'est dans les branches textiles et habillement et agro-alimentaire que l'on rencontre les entreprises franches de plus grande taille, vu sous l'angle de l'emploi créé.

Tableau n°1 : Evolution de l'emploi dans les entreprises franches

Année	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nombre d'EF en activité	191	213	132	166	186	189	202
Nombre d'emplois dans les EF (en milliers)	81	110	68	85	115	113	116

Source : INSTAT

D'après le tableau n°1, en dehors de l'année 2001, année de la crise sociopolitique, et l'année 2005, année de démantèlement de l'accord multifibre, le nombre d'emplois dans le secteur des EF a toujours été en accroissement soutenu d'autant plus que de nouvelles EF sont venues s'installer, essentiellement dans les branches de l'agro-alimentaire, de l'informatique et de l'artisanat. En 2013, 23 entreprises ont été fermées et en 2010, 80 ont arrêté leurs opérations.

Pour la structure des emplois par secteur d'activité, on note que c'est toujours le secteur textile et confection qui sont le grand pourvoyeur d'emploi avec un taux de 94,1%. Viennent ensuite les services informatiques avec 1,7%. L'artisanat occupe 1%.

L'agroalimentaire vient au 4^{ème} rang avec 0,9%. Les transformations minières tiennent encore une place infime.

I-2-1-2 Régime des zones et entreprises franches à Madagascar

Le régime de zones et entreprises franches est régi à Madagascar par la loi n°2007-037 du 14 janvier 2008 sur les Zones et Entreprises Franches à Madagascar. Il s'agit d'un régime s'appliquant aux investissements réalisés par les promoteurs nationaux ou étrangers ou une combinaison des deux, dans les activités orientées vers l'exportation.

Tableau n°2: Avantages fiscaux des entreprises franches²

Impôts sur le bénéfice des sociétés (IBS)	Exonération pendant les douze premières années d'implantation, après cela, un taux de 10% contre 30% pour les entreprises de droit commun.
Impôts sur le revenu des capitaux mobiliers	10% contre 20% et 35% pour les entreprises du droit commun
Droit et taxe sur le commerce import/export, droit d'accise	Exonération
Impôts sur le revenu des salariés et impôt général sur les revenus	Un taux minimum de 35% avec un libre de transfert à l'étranger pour les expatriés
Taxe professionnelle	Exonération
Taux sur les valeurs ajoutées	Remboursement des crédits de taux sur les valeurs ajoutés

Source : centre d'Etude et de Recherche sur le Développement International, Madagascar : Politique économique, commerce extérieur et développement, Clermont Ferrand 1990

I-2 Le raphia à Madagascar

Le raphia étant la fibre végétale la plus utilisée dans l'artisanat malagasy, occupe une place très importante dans la production artisanale malgache.

I-2-1 Définition

Le raphia est classé dans la filière vannerie notamment à base de fibre végétale marquée dans le tableau sur les différents types de filière de l'artisanat et existant à

²RAKOTOARIVELO (T), 2014, 114p.

Madagascar en annexe. Le raphia est une fibre naturelle extraite des feuilles d'un palmier originaire de Madagascar. C'est l'un des palmiers le plus répandu à Madagascar. C'est l'espèce endémique la plus utile qui croisse à Madagascar « *Raphia ruffia* est la seule espèce du genre *Raphia* qui n'existe en peuplements naturels qu'à Madagascar³ ». Le nom scientifique du *Raphia* est « *Raphia Farinifera* » ou « *Raphia Ruffia* » qui pousse dans les zones marécageuses de la moitié Nord de l'Ile de Madagascar⁴. Sa dénomination a changé au fur du temps car ce n'est qu'en 1995 qu'il fût appelé *Raphia ruffia* ou *farinifera*. « Sa première description date de 1971 sous le genre *Sagusfarinifera*. Puis l'appellation *raphia ruffia* est apparu dans les ouvrages dès 1945. Les recherches entreprises par HylanderLustgarden en 1952 ont changé la taxonomie de *raphia* en *raphia farinifera*. Depuis 1995, son nom scientifique est devenu *raphia farinifera* au lieu de *raphia ruffia*⁵ »

En ce qui concerne les caractéristiques biologiques, ils se représentent comme suit⁶ :

- Règne : Végétale
- Type : Spermaphyte
- Classe : Angiosperme
- Sous-classe : Monocotylédone
- Ordre : ARECAS
- Famille : Palmiers
- Genre : *Raphia*
- Espèce : *Ruffia*

³Rasamoela (L), 1969-1970, 107pages

⁴www.sokafis-madagascar.com/raphia-presentation.html

⁵TOMBO (A), 2009, 119 pages

⁶Ange Bienvenu Désirée, 2009, 108 pages

Photo n°1 : Le raphia farinifera



Source : raphia.over-blog.com

I-2-2 Description du palmier

Sa hauteur peut atteindre 15 à 20 mètres. Le tronc est recouvert des grosses écailles. A son sommet se dresse un bouquet de 15 à 20 grandes palmes disposées régulièrement en verticules successifs. Ce palmier produit un grand fruit ovoïde semblable à des poires au niveau de la forme caractérisé par une grosseur analogue à celle d'un œuf de poule. De couleur brune rougeâtre, ce fruit de 5 à 15 cm de long est écailleux et pointu. « A l'intérieur de ce fruit, il y a une pulpe jaune qui enveloppe une grosse graine dure. Ce palmier à raphia produit une grande inflorescence avec des fleurs vertes claires, fructifie une seule fois et meurt : le tronc se dessèche mais les racines survivent et émettent de nouveau dragons⁷ »

De haut en bas, on rencontre successivement des jeunes palmes, des adultes et des mûres. C'est de ces jeunes palmes qu'est extraite la fibre de raphia appelé « vololony » car ces jeunes palmes se réduisent à des hampes verticales protégeant le bourgeon terminal. Cette fibre ressemble à un ruban pouvant dépasser 2 mètres de long et 4 à 5 mm de large.

La croissance du raphia est lente. Il faut une quinzaine d'années pour obtenir la taille adulte. Les pieds de raphia mettent 20 à 25 ans pour fleurir puis 5 à 6 ans pour former ses fruits. Un seul pied de raphia peut fournir des centaines de kilogrammes de fruits.

⁷ RAZAKAMAHEFA (A), 2014, p 41.

I-2-3 Ecologie du raphia farinifera

- Le sol

Les endroits qui lui sont favorables sont un milieu humide notamment dans les bas-fonds, parfois près des sources, les cours d'eau et les marais plus ou moins stagnant mais des sols humides fréquemment renouvelés.

- Climat

Pour survivre, les Raphières s'adaptent à un climat du type tropical humide c'est-à-dire avec une pluviométrie abondante toute l'année, ce qui alimente les réseaux hydrographiques utiles au développement du raphia.

- Altitude

Le raphia pousse à une altitude moins de 500m de niveau de la mer notamment dans les zones côtières de Madagascar.

I-2-4 Utilisation de la plante

Le principal produit du Raphia est la « fibre ». Elle offre plusieurs gammes de produits :

I-2-4-1 Confection de rabanes

Une partie de la production de Raphia est utilisée localement pour la confection de rabanes. C'est une activité réservée aux femmes qui se fait sur des métiers à tisser.

On peut produire plusieurs objets avec le raphia : la vannerie, corderie, industrie chapelière... Le raphia est aussi utilisé dans les loisirs créatifs et la décoration par exemple on peut attacher un bouquet de fleur avec.

I-2-4-2 Autres produits du raphia

- Les pétioles ou « rachis » sont employés pour la construction des maisons traditionnelles.
- Le bourgeon terminal au cœur, est très savoureux et consommé par la population locale.
- Le beurre de raphia qui se trouve sous les écailles, donne la saveur plus ou moins amère.

- On peut aussi obtenir un bon vin de palme avec les spathes⁸ de l'inflorescence jaune.

I-2-5 Les étapes pour l'utilisation de la fibre

I-2-5-1 Préparation de la fibre

La préparation de la fibre comprend différentes étapes :

- Le prélèvement des jeunes pousses : le fait de grimper le palmier et de cueillir les feuilles qui ont lieu en général avant la saison de pluie. C'est une activité qui ne nécessite pas un savoir faire.
- Le défibrage : C'est le fait de séparer les fibres.

Il existe deux méthodes⁹ :

a) Méthode Betsimisaraka (Côte est)

Séparer la nervure médiane des deux parties du limbe ou foliole à l'aide d'un contenu ; avec le même instrument, racler toutes les parties molle de la demi foliole : il ne reste alors qu'une lanière mince qui constitue le raphia.

b) Méthode Sakalava (Côte Ouest)

On distingue l'épiderme à l'extrémité de la foliole par un simple pliage entre le pouce et l'index, puis d'un mouvement rapide, on décolle la fibre qui se détache facilement et présente l'aspect d'un double ruban divisé en deux au niveau de la nervure médiane.

- Séchage au soleil : Le séchage se fait au soleil pendant une heure environ pour éviter la moisiture et la pourriture pour la mise à stockage.
« Le défibrage et le séchage sont des opérations clefs dans la préparation du raphia. Ces opérations qui diffèrent selon les régions, influent sur la qualité produite¹⁰ »

I-2-5-2 La sélection du raphia

Lorsque les raphias arrivent aux collecteurs, il faut trier les raphias à utiliser car il y a qui sont affectés par la moisissure durant le stockage.

I-2-5-3 Le lavage

Cette activité consiste à enlever les raphias endommagés et d'enlever les saletés.

⁸Grande bractée généralement membraneuse entourant une inflorescence entière, telles que les palmiers, les narcisses, les arums, enveloppe, en forme de sac ou de cornet, toutes les parties de la fructification, et se fend ou se crève lorsqu'elles ont acquis un certain développement.

⁹Projet PNUD/BIT-MAG/76/003, 79 p

¹⁰Harold (L), 1998, pp 33

I-2-5-4 Le colorage

Le colorage dépend de la couleur que demandent les consommateurs. On utilise ainsi des marmites, des bois de chauffage, de la teinte et du vinaigre.

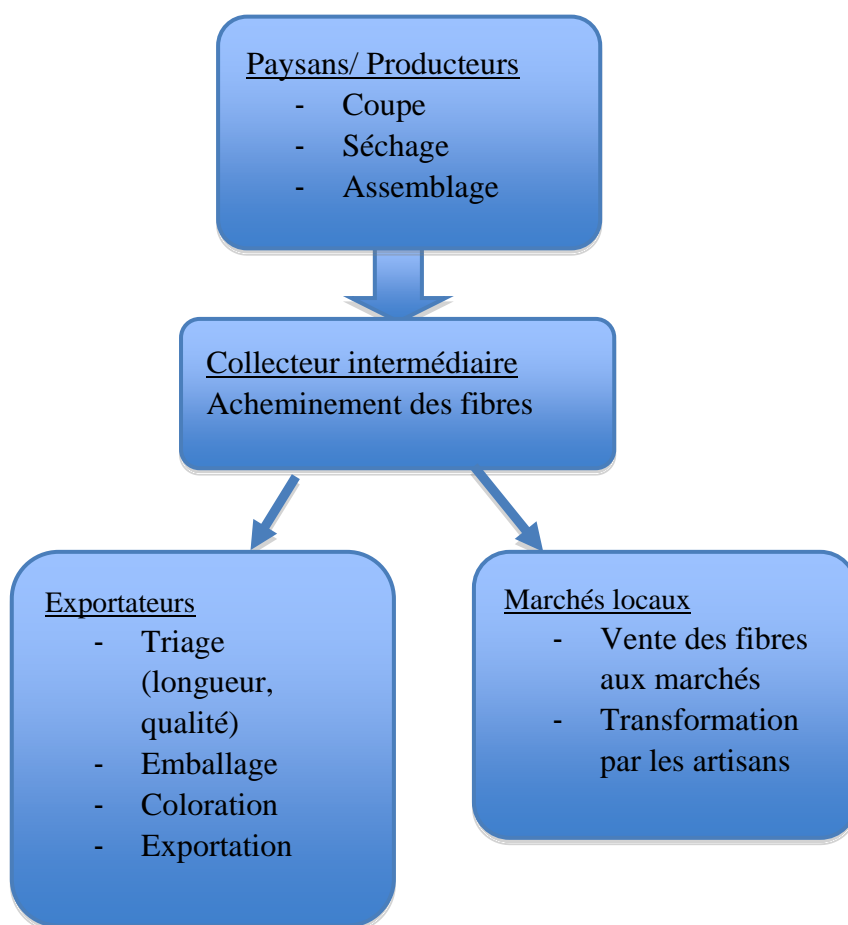
I-2-5-5 Le séchage

Laisser les raphias sous le soleil pendant une demi-journée.

I-2-6 Circuit de commercialisation

Les artisans producteurs ont besoins d'autres intervenants dans l'approvisionnement et la commercialisation car il est difficile pour eux d'assurer à la fois la production, l'approvisionnement, ainsi que la commercialisation des produits.

Schéma n°1 : Circuit de commercialisation



Source : Direction Générale de l'Artisanat

- Producteur : Ce sont les paysans qui sont les producteurs. Ils habitent près des zones raphières. C'est le point de départ des matières premières.
- Collecteur : Il peut y avoir plusieurs collecteurs intermédiaires à cause de l'éloignement des centres de production aux marchés ou aux entreprises qui sont les interlocuteurs des paysans en matière de collecte de raphia.
- Exportateurs : Ce sont des grandes sociétés qui exportent.

I-3 Démarche de recherche

Pour notre travail, nous avons adopté la démarche déductive qui préconise la documentation suivit de la vérification sur le terrain. Elle est organisée sous quatre phases, présentés par le schéma ci-dessous :

Schéma n°2 : Démarche de recherche



Source : Conception de l'auteur, 2017

I-3-1 La documentation

Cette première étape est très importante car elle facilite premièrement à la réalisation de la problématique en fonction de l'intérêt du sujet. La collecte des informations relatives au thème a donné lieu à l'identification des sources documentaires.

I-3-1-1 Recherche bibliographique

La réalisation de cette étude est basée sur la lecture de différents documents et de rassembler toutes les informations concernant le thème. La documentation s'est faite auprès des centres de documentation et sur Internet.

- à la Bibliothèque de la Géographie,
- à la Bibliothèque Universitaire,
- au Centre de Lecture et d'Animation Culturelle (CLAC)

- au Centre d'Information Technique et Economique (CITE) Ambatonakanga,
- à l'INSTAT
- au Ministère de l'Artisanat
- au CENAM
- au Ministère de l'Industrialisation, du commerce et du développement du secteur privé
- au Ministère de l'Environnement, de l'Ecologie et des Forêts.

I-3-1-2 Revue de littérature

- RAKOTOMALALA (F), 2014, *Ambositra : capitale de l'artisanat malgache, Région Betsileo Nord*, Mémoire de recherche, 68pages.

La zone d'étude de la ville se situe dans la ville d'Ambositra, une zone relais reliant les villes de l'axe de la RN7, depuis la capitale jusqu'à Tuléar. Dans cette ville, l'artisanat a fait toujours partie de la vie quotidienne de la population. Les produits utilisés dans cette zone sont des produits dérivés du bois, tel que la sculpture, la marqueterie, l'ébénisterie et l'art Zafimaniry. Les produits finis de ces artisans se vendent dans les différents boutiques et magasins de cette ville même, notamment aux abords de la route nationale n°7 et dans le quartier d'Andrefantsena. La facilité d'accès en matière première et ses artisans talentueux favorisent la production de l'artisanat dans la ville d'Ambositra. Le mode de commercialisation se fait au niveau local, national et international. Ainsi, les touristes étrangers et les commandes extérieurs sont les principaux débouchés. Par conséquent, l'activité artisanale est devenue l'une des secteurs. De part, elle favorise les échanges et génère de l'emploi et de nouvelles fiscalités ; d'une part, l'administration publique bénéficie des ressources de fiscalité.

- RAKOTONIAINA (F), 2014, *La constitution de la filière raphia au sein de la Commune rurale d'Ambohimiadana, District d'Andramasina, Région Analamanga*, Mémoire de recherche, 76pages.

La zone d'étude se trouve dans la Commune rurale d'Ambohimiadana qui est la limite orientale de la région Analamanga. Beaucoup d'artisanat sont présents dans cette zone mais c'est le tissage de rabane qui attire les artisans surtout les femmes afin de diversifier les ressources financières de la famille. Celles-ci sont appuyées par les ONG. Si auparavant, les

techniques du tissage et les matériels sont encore traditionnels, à l'heure actuelle, une petite évolution a été remarquée afin de faciliter le travail. Le raphia est ainsi la matière première utilisée pour le tissage de rabane. Plusieurs étapes sont à suivre pour le tissage de la rabane qui commence par la liaison des fils de raphia, l'ourdissage et enfin le tissage. Les matériels utilisés sont faciles à trouver, alors, il est facile pour les transformer en rabane. De ce fait, la filière raphia au sein de la Commune rurale d'Ambohimiadana est bien enracinée localement et présente un secteur plein d'avenir. Plusieurs acteurs entre en jeux, voir les tisserands et les collecteurs qui sont des gens originaires de la commune. La filière raphia constitue ainsi une source de revenu pour ces différents acteurs. C'est un secteur développé mais par contre des problèmes sont rencontré par l'existence de grand concurrent surtout la Chine. Il est ainsi adresser aux responsables de connaître ce qu'il faut faire pour développer les zones rurales à Madagascar surtout dans la zone d'étude afin de développer l'artisanat.

- RAZAKAMAHEFA (A), 2014, *Analyse socio-économiques du secteur artisanal à travers la filière raphia farinifera ou rofia, Cas des artisans membres du PROSPERER dans la région Analamanga, District Ambohidratrimo*, Mémoire de recherche, 39 pages.

L'artisanat présente des opportunités sur les marchés local et international sur les potentialités économiques et sociales. Le PROSPERER donne des formations pratiques, techniques et théoriques afin d'améliorer la qualité des artisans en tant qu'entrepreneur professionnel et soucieux pour le bien-être de son entreprise. L'activité artisanale est limitée par l'accès aux crédits qui est fondamentale pour le fonctionnement de l'entreprise. Les appuis du PROSPERER contribuent à la motivation et à l'amélioration de la filière malgré ces limites. Ainsi les potentialités et les contraintes des artisans dépendent de l'accès aux crédits. De plus, les artisans n'ont pas beaucoup d'accès au marché pour écouler leurs produits car ils sont toujours victimes par l'emprise des intermédiaires, qui ne leur permettent de gagner qu'un faible revenu. Ainsi, les artisans ne tirent pas le maximum de profit de leur propre travail. Ainsi, l'initiative de l'Etat est une condition nécessaire mais non pas suffisante. Les artisans ont besoin du financement. Pour se faire, une étroite collaboration des artisans avec les bailleurs s'avère indispensable.

I-3-2 Les travaux de terrain

Les travaux de terrain se sont déroulés en deux étapes :

Premièrement, l'élaboration des questionnaires (en annexe) : cette étape fait partie des travaux préliminaires avant les travaux de terrain pour les collectes de données et les informations nécessaires.

Deuxièmement, les travaux de terrain : c'est le fait de passer à l'enquête qui a duré 20 jours. Elle s'est faite auprès des fournisseurs, aux collecteurs, au sein de l'entreprise Kaloès, aux ouvriers, aux tisserands, aux fournisseurs, à la Commune Rural Talatamaty, au Fokontany Amboropotsy, aux différents points de vente artisanale et aux opérateurs artisanaux.

Tableau n°3 : Acteurs enquêtés

Personnes cibles	Nombre total	Nombre de personnes enquêtés	Pourcentage
Administratif et financier de la société Kaloès	7	7	100%
Ouvriers	221	25	11,31%
Fournisseurs	5	3	60%
Maire de la Commune Talatamaty	1	1	100%
Président du Fokontany Amboropotsy	1	1	100%
Point de vente artisanale	–	5	–
Opérateurs artisanaux	–	5	–

Source : Conception de l'auteur 2017

I-3-3 Rédaction

Après avoir rassemblé toutes les informations récoltées lors de la documentation et de la recherche sur terrain, nous avons pu faire la rédaction de ce mémoire.

Nous avons aussi pu faire une mise en forme :

- La rédaction du mémoire est faite avec le logiciel «Microsoft Word »
- Le traitement des données à l'aide du logiciel « Excel » pour éviter les erreurs statistiques

- Pour la cartographie, les logiciels du Système d'Information Géographique (SIG) et QGIS ont été nécessaires.

- **Problèmes rencontrés**

Notre recherche est limitée sur quelques points : l'épidémie de la peste qui a perturbé le bon déroulement des travaux sur terrain, manque des données statistiques sur notre zone de recherche, et la méfiance de certaines personnes enquêtées qui ne veulent pas divulguer les informations concernant leur vie privée.

CHAPITRE II : L'ARTISANAT A MADAGASCAR

L'artisanat de Madagascar est une grande opportunité pour elle tant sur les matières premières que les produits finis. Les grandes époques de l'évolution de l'artisanat malagasy seront présentées suivi de la situation actuelle de l'artisanat malagasy avec la notion d'artisan et enfin la place de l'artisanat dans l'économie malgache.

II-1 Etapes de l'évolution de l'artisanat à Madagascar

Pour les malgaches, les produits artisanaux sont utilisés dans la vie quotidienne ou dans le cadre des cérémonies traditionnelles. Au temps d'arrivée des missionnaires à Madagascar, ces produits artisanaux ont beaucoup évolué et ont amélioré les modes de vie de la population.

L'évolution de l'artisanat à Madagascar est marquée par quatre grandes périodes :

II-1-1 Les origines

Cette période est marquée par la transmission de génération en génération des traditions et des techniques héritées des anciens suivant les lignes familiales et communautaire de la fabrication du tissu en soie sauvage. On sait que les « lamba » (panneau de tissu traditionnellement porté sur les vêtements, comme un châle) des rois et des reines devaient être fait de cette matière.

II-1-2 Ouverture de Madagascar au monde extérieur

Cette période commence en 1917. Le Roi Radama I^{er} (1810-1828) a introduit de nouvelles techniques en envoyant des missionnaires. Nombreuses filières furent enseignées aux artisans et donnèrent naissance à de nouveaux styles sur les produits finis.

II-1-3 Perfectionnement et renouveau (1897-1960)

Cette période est surtout marquée par l'ouverture de l'artisanat malgache vers l'extérieur par le biais des foires et expositions internationales organisées par les autorités françaises, les artisans furent très sollicités pour exposer leurs produits. Ce fut à partir de cette période que Madagascar participe à plusieurs foires et expositions internationales pour faire connaître les produits de son artisanat.

Face à la concurrence des produits étrangers, les artisans se regroupèrent en 1948 au sein d'une association appelée Union des Artisans De Madagascar ou UAMA dont l'objectif était de contrôler la commercialisation de leur production.

II-1-4 L'époque de l'indépendance

Pendant cette période, le pays se trouvait en pleine phase d'industrialisation et de mutation sociale vers la modernité. On a assisté aussi à une certaine dévalorisation de l'artisanat malgache, du fait d'un phénomène de rejet du « vitagasy »¹¹ surtout en zone urbaine. Pourtant les difficultés économiques du pays dans les années 80 ont provoqué un retour des filières artisanales traditionnelles car ces dernières ne nécessitent que peu d'équipement en reposant essentiellement sur des ressources locales existantes, qu'elles soient naturelles, humaines ou culturelles.

II-2 L'artisanat malagasy

II-2-1 Définition

D'après le CENAM, l'artisanat peut être défini comme un secteur économique, distinct de l'agriculture, du commerce, et du transport, des services intellectuels et artistiques. Il est comme un ensemble de production de biens manufacturés et de services à base essentiellement manuelle.

II-2-1-1 Classification de l'artisanat

Il existe trois types d'artisanat :

- l'Artisanat utilitaire ou artisanat de production : concerne la fabrication des meubles, la confection des vêtements, fabrication des tuiles, confection paniers, fabrication d'instrument de musique...
- l'Artisanat d'Art : comprend la sculpture, la marqueterie, la broderie, la tapisserie...
- l'Artisanat de services : composé des mécaniciens, des bijoutiers, des électriciens, des coiffeurs...

II-2-2 Profil type des artisans malgaches

II-2-2-1 Définition

Un artisan est un travailleur manuel exerçant son métier à son propre compte ou avec l'aide des membres de sa famille et éventuellement à l'aide de quelques compagnons. En d'autres termes, c'est un petit travailleur qui vit principalement de la vente de leur production de leur travail ou bien des préparations effectuées de leur main.

¹¹Fabriqué à Madagascar, assimilé à un travail de mauvaise qualité

D'après la Loi n°2015-054 sur le code de l'artisanat, l'artisan est un agent économique qui s'adonne à l'exercice de toute activité d'extraction, de production, de transformation essentiellement « fait main » de réparation de biens ou de prestations de services, exercée à titre professionnel, à titre principal ou accessoire, laquelle activité requiert une maîtrise technique et un savoir-faire précédés d'un apprentissage ou d'une formation assortie d'une pratique du métier, où le travail manuel occupe une place prépondérante et où le mode de production, de transformation pouvant inclure des machines et outillages simples ne débouche pas sur une production automatisée.

L'âge des artisans malgaches est en moyenne à 40ans. D'après la DPA, celui-ci a décidé de débiter son activité pour des raisons familiales représente 89% des cas. Le niveau général d'éducation des artisans est relativement bas, près de 90% ont fréquenté l'école primaire, mais la majorité d'entre eux, soit 54% n'ira pas au-delà. De plus, 78% des artisans n'ont bénéficié d'une formation quelconque. Les artisans se contentent seulement des 'métier sur le tas.

II-2-2-2 Types d'artisans

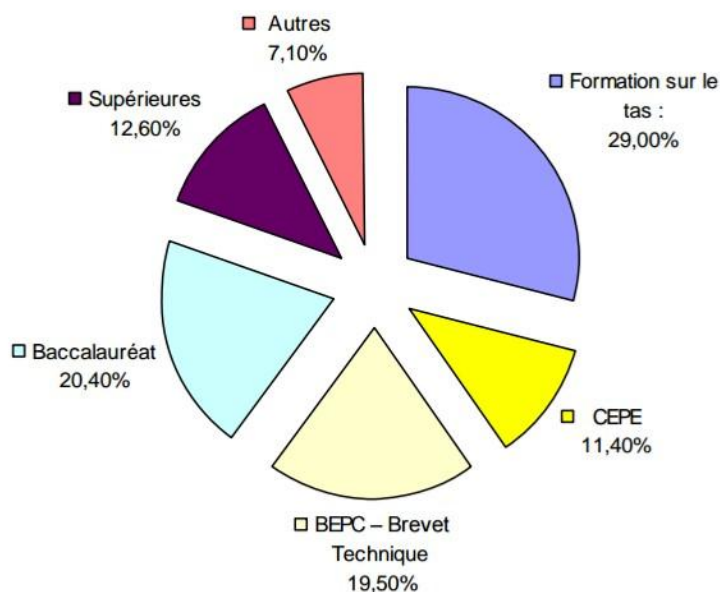
Il existe deux types d'artisans :

- Ménage artisanal : c'est celui qui se contente seulement du peu qu'il gagne. Il exerce en toute indépendance une activité manuelle pour son propre compte. Il est aidé par sa famille.
- L'entreprise artisanale : c'est une entreprise dirigée par un individu qui a la qualité d'artisan. Elle fait appel à des ouvriers qui auront été recrutés, formés et sélectionnés. C'est le cas de notre étude, la société Kaloos qui jouit de statut de Zone Franche.

II-2-2-3 Niveau d'instruction

D'après la figure, 40% des responsables d'ateliers artisanaux ont un niveau d'instruction ne dépassant pas le primaire (niveau CEPE).

Figure n°1 : Niveau d’instruction des responsables des ateliers artisanaux



Source : Ministère de l'économie du commerce et de l'industrie ; Direction de la promotion de l'artisanat - Présentation générale du secteur artisanal de Madagascar – 2008

II-2-3 La place de l'artisanat dans l'économie malgache

L'artisanat est un secteur porteur de l'économie de Madagascar mais surtout en termes d'emploi. Selon la DPA, l'artisanat contribue 15% à la formation du PIB regroupe plus de 2 000 000 artisans, soit environ la huitième de la population malgache. Le secteur de l'artisanat présente divers avantages pour Madagascar : la grande diversité et la facilité d'accès et à l'exportation. Elle contribue aussi à l'augmentation de l'investissement privé ainsi offre un avenir au développement des zones franches spécifiques dans le cadre de partenariat et de sous traitance.

En termes d'exportation, l'artisanat, selon l'INSTAT a généré environ 12.2467.561, 15 Euros de recettes d'exportations en 201#5 contre 13.375.000 Euros en 2014, soit une baisse de 8,43% par rapport à l'année 2014¹².

¹²Direction Générale d'appui au développement, 2015, pp 38

Figure °2 : Répartition de la valeur à l'exportation suivant les filières en pourcentage



Source : Direction Générale de l'Artisanat

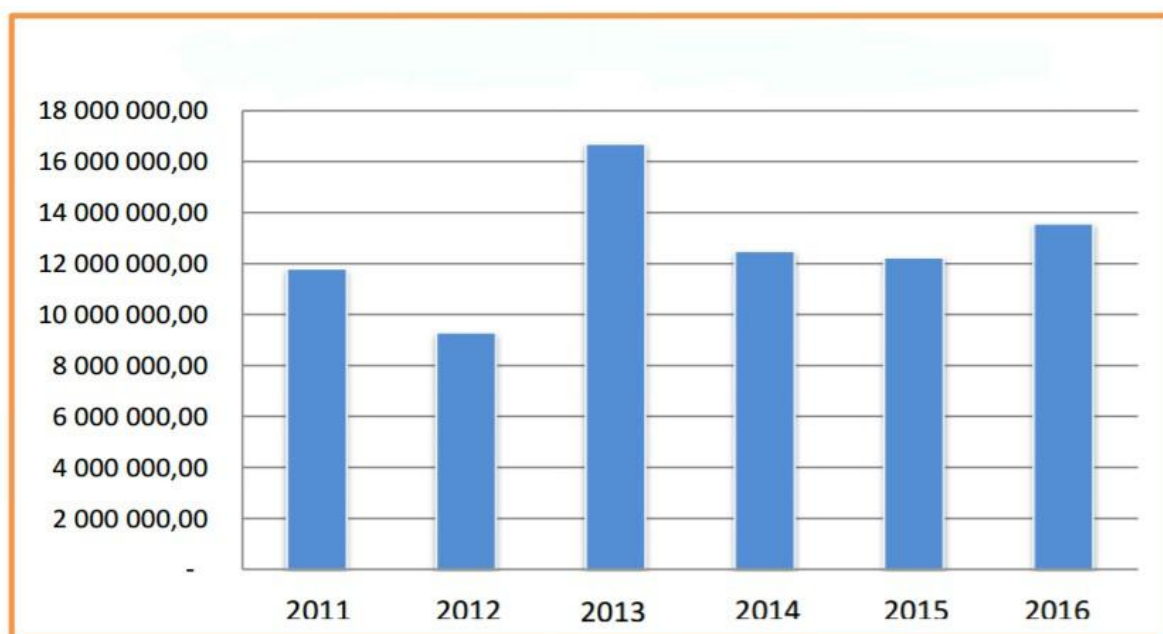
Selon la DGA, en analysant la valeur de l'exportation de l'année 2016, la filière fibres végétales représente 50,31% en 2016. Autrement dit la moitié des devises provenant de l'exportation des produits artisanaux résulte de la filière de la fibre végétale. On constate une hausse de 1,6 % si on se réfère aux données de l'INSTAT avec 48,71% de la valeur de l'exportation des fibres végétales en 2015. Selon encore la DGA, En second place se trouve la filière pierre et bijouterie qui occupe 28,20% de cette valeur. Le textile et l'habillement tiennent la troisième place avec 12,40%.

Tableau n°4 : Evolution de la valeur de l'exportation de 2011 à 2016 en euro

Année	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Valeur de l'exportation	11 803 336,30	9 305 363,98	16 705 416,19	12 492 644,73	12 247 361,15	13 579 126,55

Source : DGA, arrangé par l'auteur

Figure n°3 : Evaluation de la valeur à l'exportation (en euro)



Source : Direction Générale de l'Artisanat

D'après la DGA, la hausse enregistrée en 2013, 72.52% par rapport à l'année 2012 est due à la politique menée par la Ministère en charge de l'artisanat au niveau International : « La participation des artisans malagasy et des opérateurs locaux appuyés par le Ministère en 2013, à des foires et à des événements internationaux ont permis de booster la valeur à l'exportation ».

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

La démarche déductive est adoptée, en partant des recueils d'information, la documentation et aussi les traitements des données en élaborant des questionnaires pour enquêter les personnes ressources des travaux lors des travaux de terrain. Le travail se termine enfin par la rédaction du mémoire. Parallèlement, des lectures ont été nécessaires pour clarifier certaines notions.

En effet, les entreprises franches à Madagascar sont particulièrement intensives en main d'œuvre. La répartition des entreprises franches met en évidence une tendance à la diversification des activités (textiles, agro-alimentaire, artisanat...). Ainsi dans les activités artisanales, le raphia constitue une matière première la plus importante parmi les diverses fibres végétales, ce qui a permis de définir le raphia et le décrire tout en analysant ses différentes utilisations ainsi que sa commercialisation. De ce fait, la situation actuelle de l'artisanat de Madagascar a été approfondie tout en déterminant certaines lignes comme le profil type des artisans ainsi que leur niveau d'instruction qui ne dépassant pas le CEPE ; et enfin que l'artisanat est un secteur porteur de l'économie de Madagascar.

DEUXIEME PARTIE:
UNE ENTREPRISE FRANCHE SEMI-
INDUSTRIELLE DYNAMIQUE

CHAPITRE III : CONDITIONS FAVORABLE POUR L'INSTALLATION DE L'ENTREPRISE FRANCHE DANS LA COMMUNE RURALE TALATAMATY

La Commune Rurale de Talatamaty se trouve dans le district d'Ambohidratrimo, région Analamanga. Elle se situe à 8km du centre ville et 4km de l'Aéroport International d'Ivato, traversée par la route nationale n°4 vers Majunga.

Elle comporte 12 Fokontany y compris notre principale zone de recherche le Fokontany Amboropotsy.

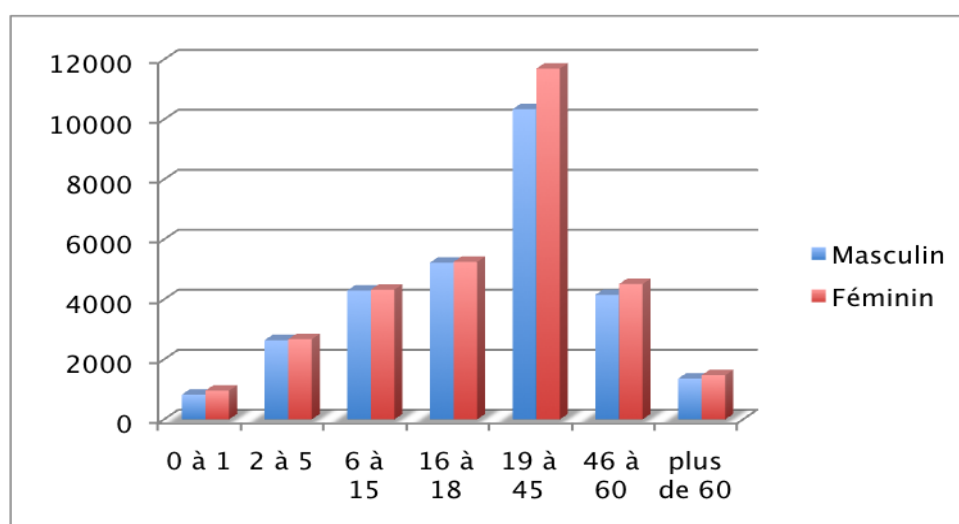
Elle se limite par des communes riveraines :

- Au nord : Commune Rurale Ivato Aéroport,
- Au Sud : Commune Rurale Ambohitrimanjaka
- A l'Ouest : Commune Rurale Ambohidratrimo
- A l'est : Commune Rurale Ivato Firaiana et Commune Rurale Antehiroka

III-1 Situation démographique

La CRT couvre une superficie de 12,19km² pour une population de 44 082 habitants soit 3 619 habitant/km². Le nombre total des ménages est de 7347 soit avec 6935 toits d'après le PCD de la Commune Talatamaty. Le Fokontany Amboropotsy possède 414 toits. Il comporte 4149 hommes et 3843 femmes.

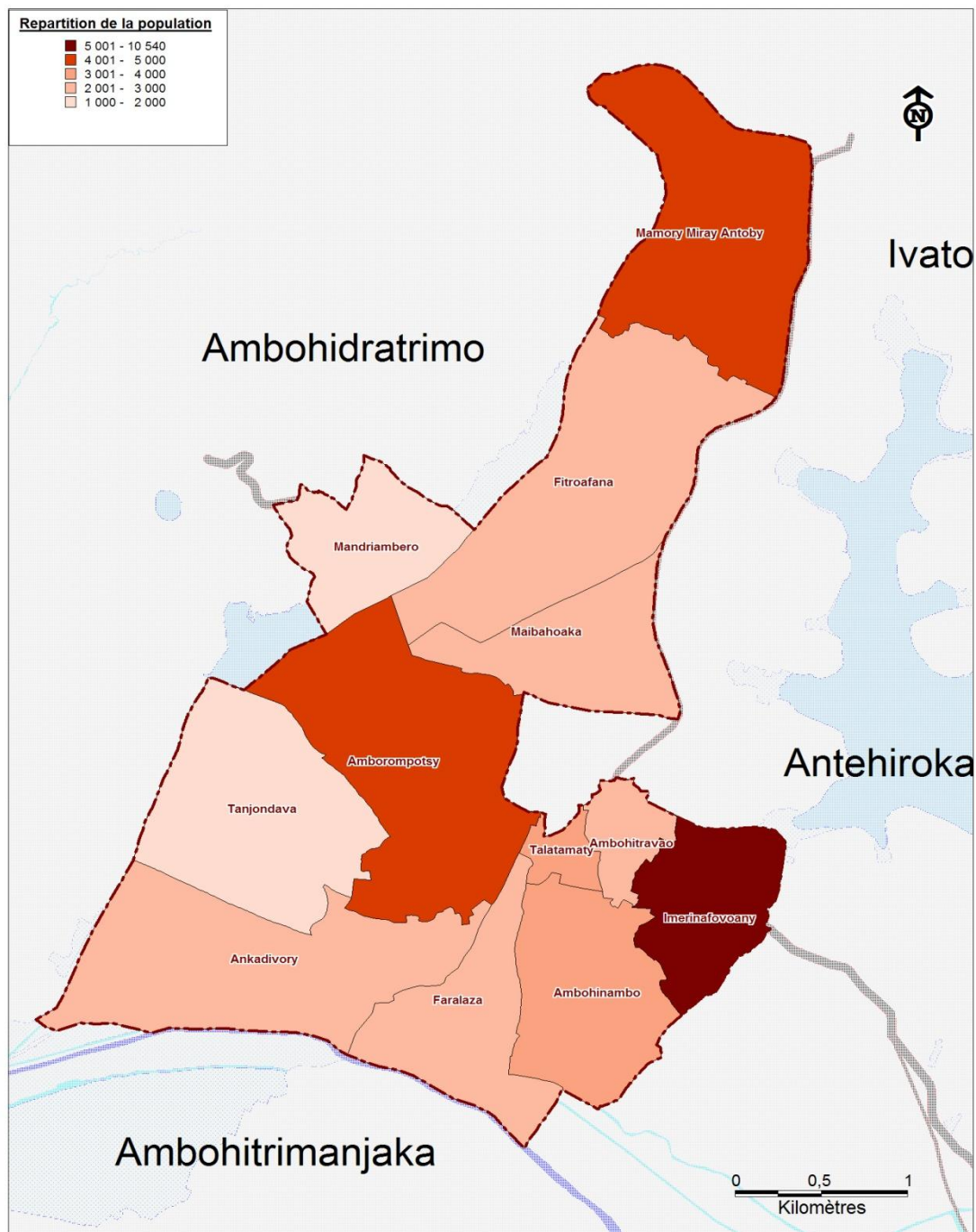
Figure n°4 : Répartition de la population par classe d'âge dans la Commune Talatamaty



Source : Conception personnelle 2017

D'après la figure n°4, la population de la Commune Rurale Talatamaty est assez jeune. Le nombre de la population de 19 à 45 ans est très élevé avec 10 341 femmes et 11 692 hommes.

Croquis n°2: Répartition de la population dans la Commune Rurale Talatamaty



Source : PCD Commune Talatamaty

D'après ce croquis, le nombre de la population dans le Fokontany Amboropotsy est très élevé qui se trouve à partir de 4 000 habitants.

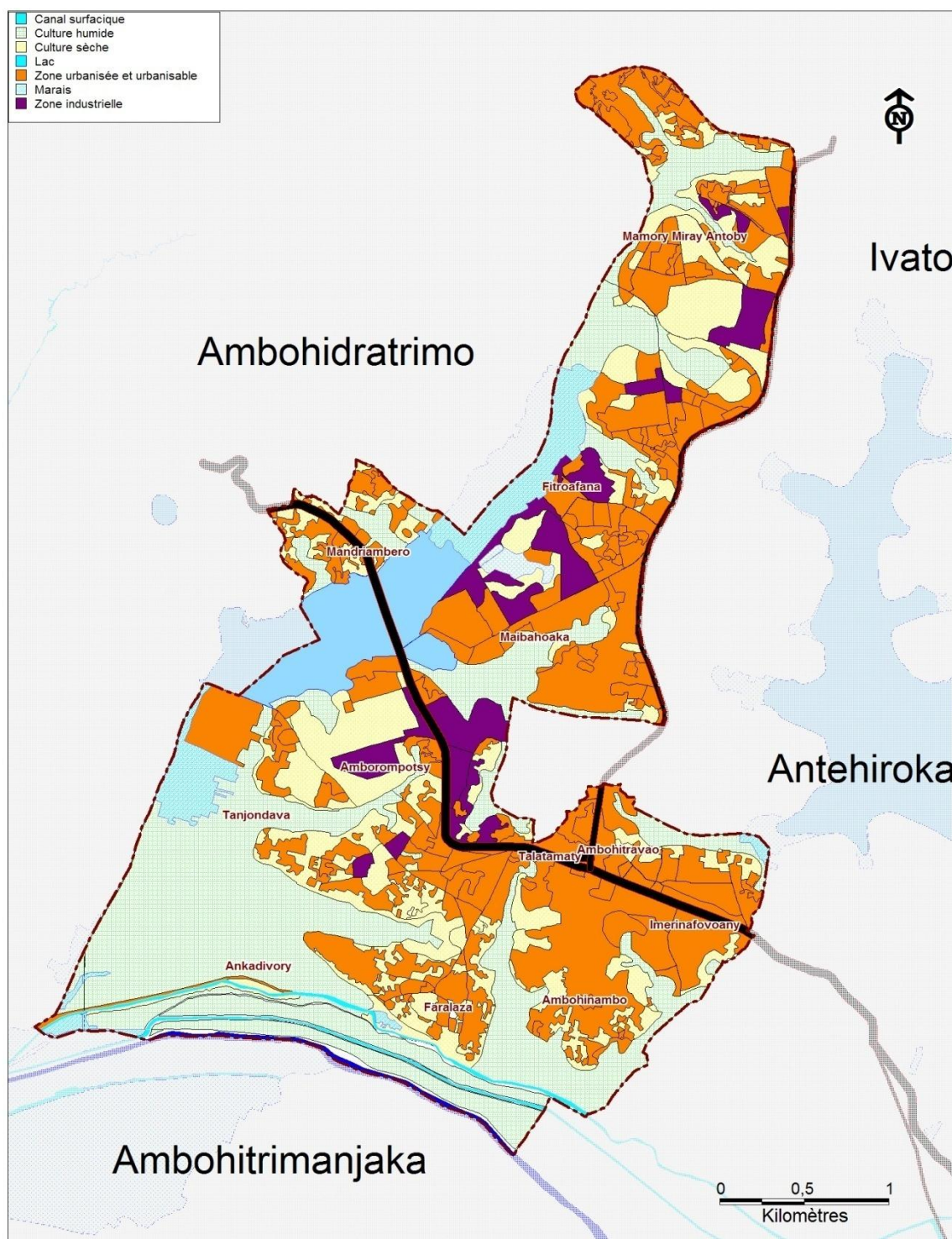
III-2 Occupation du Sol

Tableau n°5 : Superficie de l'occupation de sols

Nature	Superficie en km ²	Pourcentage
Culture pluviale	2,14	17,57%
Culture irriguée	3,61	29,64%
Hydrographie	1,33	10,92%
Zone urbanisée et urbanisable	4,36	35,80%
Zone industrielle	0,74	6,08%

Source : PCD de la Commune

Croquis n°3 : Occupation du sol



Source : PCD de la Commune

La Commune de Talatamaty dispose encore des zones urbanisables pour son développement en matière de construction ou une activité à caractère urbain. Elle possède 35,80% de zone urbanisable et urbanisée par rapport à son territoire. Et aussi les secteurs primaires dont la culture rizicole et la culture sèche et sont encore les activités plus courantes à la Commune car le taux d'occupation s'élève à 28,49 %.

La zone industrielle du Fokontany Amboropotsy a été mise en place en 1976 c'est à dire pendant la présidence de Didier RATSIRAKA. 6 entreprises sont dans la zone industrielle ARO dont : Global Confection, Kaloos, Vector Mada Confection, Label O, Tech Marine, et Panagora. Ce sont ces 6 entreprises qui sont les entreprises franches dans cette zone industrielle.

III-3 Caractéristiques de l'entreprise franche Kaloès

La plupart des artisans malgaches n'ont pas un esprit de créativité, dû notamment à leur manque d'instruction. Il y a un manque d'innovation ainsi le produit n'évolue pas avec le marché. Les artisans ne tiennent pas compte ni de changement de comportement, ni du cycle de vie des produits. On remarque aussi un manque de créativité au niveau de la forme et du style du produit. De ce fait, l'entreprise franche Kaloès s'est dotée de la créativité et de la recherche du design pour l'amélioration des produits artisanaux notamment la vannerie et pour répondre aux besoins des consommateurs.

III-3-1 Historique

La société Kaloès a été créée le 11 janvier 2000. À l'époque, elle appartenait à trois ressortissants français résidants à Madagascar, mais depuis 2008 elle n'a qu'un seul propriétaire. Au fur et à mesure, la société se déplaçait dans des lieux différents face à l'augmentation de l'effectif des employés qui était au début au nombre de 14 employés et des commandes qui devenaient de plus en plus nombreuses. Au début, elle était sise à Talatamaty dans une petite villa et en 2001, elle a déménagé dans un plus grand local à Ambatolampy Ambohibao. Puis après, elle a dû déménager dans un endroit encore plus spacieux car elle a été obligée d'investir dans des matériels de productions plus industrialisés et occupant plus de place. Ainsi depuis 2007, la Société est sise à Andranotapahina, zone franche industrielle ARO.

C'est une entreprise semi-industrielle qui exerce à la fois le travail manuel et à l'utilisation des machines. La Société se consacre à la création, à la fabrication et à l'exportation de sacs, paniers et chapeaux en fibres naturelles notamment le « Raphia ». Voulant faire de ses produits de qualité, Kaloès est obligée d'importer certaines matières premières (simili, plastique, boucles ardillon, etc...). Depuis les deux dernières années, la société s'est lancée dans la fabrication des sacs et paniers et chapeaux en crochet toujours à base de raphia.

L'identité de l'entreprise est résumée comme suit :

Dénomination sociale : Kaloès

Superficie : 2 003m²

Capital : 100 000 000 Ariary

Siège : Zone Industrielle ARO Andranotapahina Antananarivo 105 MADAGASCAR

Photo n°2 : La Société Kaloès

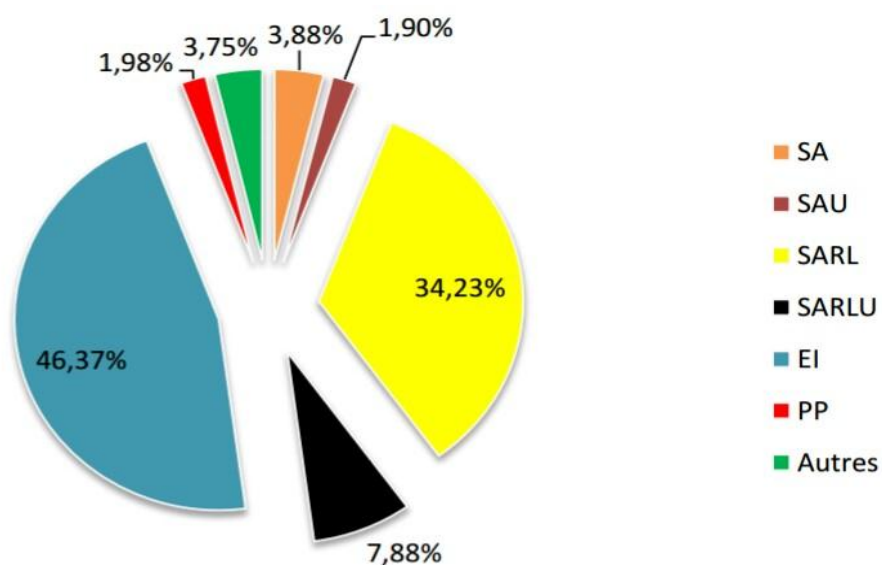


Source : Cliché de l'auteur 2017

III-3-2 Statut

La Société Kaloès est une société à responsabilité limitée (SARL). Selon la Direction Générale de l'artisanat, sur les 2372 entreprises franches pour l'année 2016, 43,36% ont été effectués par des entreprises individuelles, dont Kaloès. La Société à Responsabilité Limitée représente 34,24% soit la plus grande.

Figure n°5 : Répartition suivant le type de société en pourcentage à Madagascar



Source : Rapport annuel d'activité relatif à la certification des produits artisanaux fait main, service du suivi et du contrôle des normes 2016

La Société est régie par la Loi n°2007-037 du 14/01/2008 sur les zones et entreprises franches à Madagascar depuis le 25/09/2007. (Voir annexe). Les entreprises en zone franche sont à l'abri de « toutes les dispositions de la législation fiscale ». Elles présentent des avantages sur les impôts et taxes car ces derniers payés par les entreprises franches sont différents des entreprises du régime commun.

III-3-3 Affiliation aux médecines d'entreprise

Le non respect des conditions de travail quelques fois par l'employeur engendre les accidents de travail. D'après l'AMIT, les heures supplémentaires excessives, le travail de nuit, le stress, le manque de campagne de prévention et de sensibilisation, les visites systématiques non respectées, le refus de mise en œuvre des recommandations émises lors des visites d'entreprise sont cités comme principales causes des accidents de travail.

« Pour les aspects relatifs aux accidents de travail et aux maladies, des efforts de prévention sont constatés et les conditions d'hygiène sont globalement respectées car les entreprises franches affilient 90% environ des travailleurs à un système ou un régime de soins médicaux et 93% des salariés permanents à la CNAPS¹³ ». Pour l'entreprise Kaloos, seul les ouvriers permanents sont affiliés au CNAPS et AMIT.

III-3-4 Organisation fonctionnelle

III-3-4-1 Services existant

Il existe différents services dans la société. En premier lieu il y a l'Administrateur financier, puis le Commerce international, vient ensuite le Planning, puis l'Approvisionnement et Magasin, puis la production et enfin la Qualité et Technique. Ces divers services sont régis par les cadres de la société. Dans le tableau ci-dessous, le rôle de chaque service est d'assurer une bonne méthode de travail pour une meilleure production.

¹³Bureau International du Travail, Juin 2007, La situation du secteur des entreprises franches à Madagascar

Tableau n°6: Présentation de la structure fonctionnelle de Kaloos

SERVICE	ROLES
ADMINISTRATIF ET FINANCIER	<ul style="list-style-type: none"> 1- Gestion de la comptabilité générale 2- Gestion de trésorerie 3- Gestion des déclarations fiscales 4- Gestion des déclarations sociales 5- Paie du personnel 6- Administration du personnel
COMMERCE INTERNATIONAL	<ul style="list-style-type: none"> 7- Réception des commandes 8- Facturation des clients 9- Suivi des rapatriements 10- Préparation des dossiers à l'import-export 11- Domiciliation des documents à l'import-export 12- Demande de cotations auprès des compagnies de transport et des transitaires 13- Suivi du dossier en cours 14- Prospection commerciale via mailing 15- Présentation du catalogue aux prospects 16- Etablissements du catalogue
PLANNING	<ul style="list-style-type: none"> 17- Etablissement de la prévision des couts de production à l'aide des fiches de consommation de matières et de main d'œuvre 18- Déterminations des besoins en matières premières 19- Ordonnancement de la production
APPROVISIONNEMENT ET MAGASIN	<ul style="list-style-type: none"> 20- Approvisionnement en matières premières 21- Planification et budgétisation des matières premières à utiliser au cours de l'année 22- Tenue du magasin de stocks de matières premières et produits finis
PRODUCTION	<ul style="list-style-type: none"> 23- Supervision des sections coupe, montage, mise à niveau, rivetage, faufilage, machine, cuir, finition et emballage
QUALITE ET TECHNIQUE	<ul style="list-style-type: none"> 24- Vérification de qualité des intrants (matières premières) et extrants (produits finis) 25- Recherche de nouveaux procédés de fabrication, de tissage de rabanes, etc. 26- Réalisation des prototypes

Source : Enquête personnelle 2017

III-3-4-2 Diagnostic des Ressources humaines

Les Ressources humaines sont considérées comme un facteur essentiel pour le développement de l'entreprise.

Tableau n°7 : Effectif des Ressources humaines de la Société

CATEGORIES PROFESSIONNELLES	NATIONAUX	ETRANGERS
1-Cadre dirigeant	0	1
2-Fonctions techniques		
Encadrement	1	1
Ouvriers qualifiés	74	0
Autres ouvriers	147	0
3-Fonctions administratives		
Encadrement	6	0
Employés qualifiés	19	0
Autres employés	4	0
TOTAL	253	2

Source : Enquête personnelle 2017

La société compte aujourd'hui 253 employés permanents. Ce tableau a permis d'évaluer le potentiel humain de l'entreprise, et la disposition de chaque humain, en nombre et en compétences.

III-3-4-3 Structure des employés de l'entreprise franche Kaloes

Ces 253 employés représentent 3,2% de la population totale du Fokontany. La majorité des salariés sont jeunes avec un âge moyen de 28ans. L'EF Kaloes emploie une main d'œuvre essentiellement féminine car elle occupe 75% de la main d'œuvre.

Niveau de vie des ouvriers

L'EF Kaloes n'impose pas des exigences en termes de recrutement mais regarde plutôt leur savoir faire, leur habitude manuelle, le sens de l'art et une bonne condition physique apte au travail existant. Ainsi le niveau d'instruction est faible pour les ouvriers car d'après l'enquête, 75% des ouvriers ne dépassant pas le BEPC. Or, il est à noter que les ouvriers sortant des établissements des formations technique et professionnelle ne sont pas directement

opérationnels au niveau des EF. Ce qui amène aux EF de réaliser leurs propres formations en faveur de leur personnel. Les cadres ont généralement bénéficié de formation professionnelle dans les domaines des langues, de l'informatique, de la comptabilité et des douanes. Pour l'EF Kaloos, depuis 2007, un formateur a été recruté pour chaque section, une procédure de formation permanente afin d'accroître les compétences de base du personnel. Le formateur est chargé de former les anciens employés ainsi que les nouvelles recrues mais de plus il doit assurer l'encadrement technique.

Tableau n°8 : Niveau d'instruction des personnels de l'EF Kaloos

Niveau	Pourcentage
Bacc	10%
Bacc et +	10%
Indéterminé	5%

Source : Enquête personnelle 2017

III-3-5 La rémunération

La majeure partie des employés est rémunérée avec un salaire de base fixe (Base : SME ou Salaire minimum s'embauche par catégorie, fixé par l'inspection de travail). Le reste est payé selon le nombre de pièces fabriquées, ou selon les nombres d'heures travaillées.

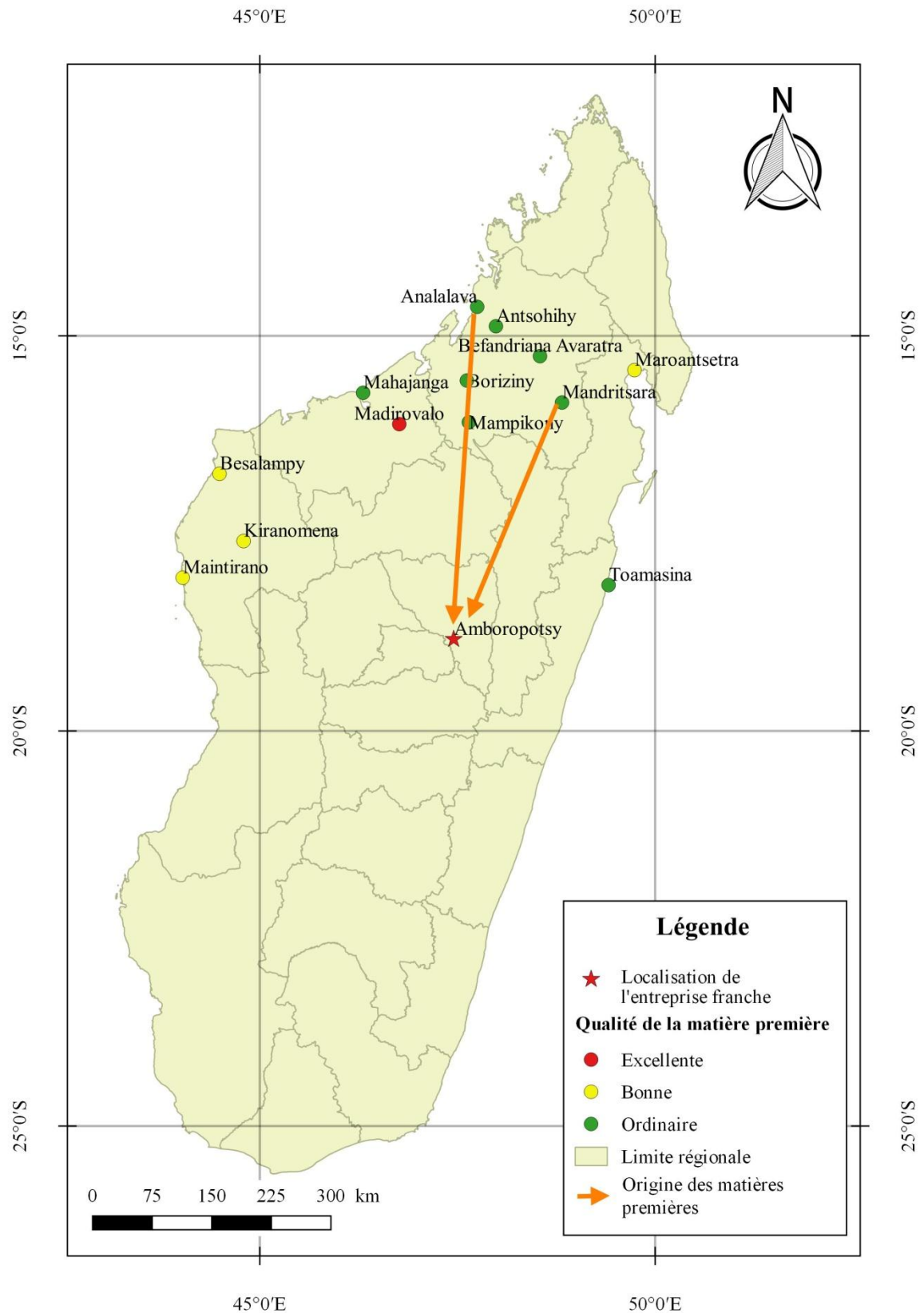
CHAPITRE IV : UNE SOCIETE EN PLEINE EXPANSION

IV-1 Origine géographique des matières premières

La matière première de base c'est-à-dire le raphia provient des grandes régions de production de raphia à Madagascar : Province de Majunga 60% de la production Nationale, province de Toamasina 20% et province de Fianarantsoa 15%. La rabane provient de la Commune rurale d'Ambohimadana, district d'Andramasina dans la région Analamanga. Il y a aussi d'autres matières premières tels que le « Hangara » qui vient d'Ambatomanga, Le sisal, le lamba...

L'entreprise franche Kaloos utilise différentes matières premières pour la fabrication de sacs paniers et chapeaux à base de fibres végétales qui d'autres proviennent de Madagascar et d'autres à l'extérieur. Le raphia provient notamment de ces zones: Maintirano, Besalampy, Kiranomena, Majunga, Madirivola, Mampikomy, Port-Bergé, Befandriana Avaratra, Antsohihy, Analalava et Mandritsara, Toamasina. Mais le raphia utilisé par la société provient d'Analalava et Mandritsara.. Les matières premières importées sont le simili, le cuir, la bouclerie, la corde avec les accessoires tels que la colle, la teinte, le tissu. Elles proviennent généralement de la Chine et d'Italie.

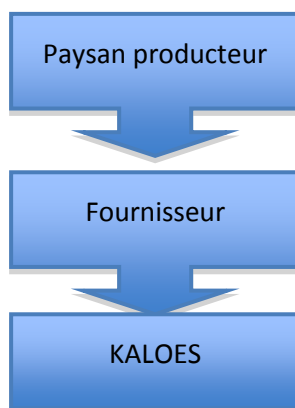
Croquis n°4 : Localisation du raphia à Madagascar



IV-2 Achat des matières premières

Pour l'achat des matières premières, le circuit se fait comme suit :

Schéma n°3: Circuit pour l'achat du raphia



Source : Conception personnelle 2017

La Société Kaloès emploie environ 3 fournisseurs pour l'achat du raphia. Ces fournisseurs jouent le rôle d'intermédiaire entre KALOES et le producteur de raphia. Ainsi, KALOES passe ses commandes à ses fournisseurs ; la quantité commandée dépend de la saison et aussi de la commande de la clientèle. Par exemple un client nommé BRIGHTON, un client potentiel fait une commande de 5000 à 7000 pièces donc nécessite 4 à 5 tonnes de raphia. Cependant, lors de l'arrivée du raphia chez Kaloès, on procède au triage. Ainsi il existe une certaine quantité de raphia n'est pas accepté par Kaloès face à sa mauvaise qualité. Ces raphias vont être vendus par les fournisseurs chez le COUM 67ha (Centre des Œuvres Universitaires de l'Université d'Antananarivo). C'est un marché artisanal qui fait partie du Fokontany Cité 67ha Nord Ouest, et du 1^{er} arrondissement de la Commune Urbaine d'Antananarivo. C'est un lieu de collecte et de distribution des produits artisanaux dans toute l'Ile. Le moyen de transport de raphia de la zone productrice jusqu'à KALOES est le camion. KALOES achète le raphia naturel auprès de ces fournisseurs à 3000Ar le kilo et le raphia teinté à 7500Ar incluant le frais de transport. On a trouvé une différence de prix par rapport au COUM car le raphia naturel déjà trier est vendu à 4500Ar à 5000Ar et le raphia teinté à 5500Ar.

Photo n°3 : Séchage du raphia naturel après le lavage



Source : Cliché de l'auteur 2017

Photo n°4 : Raphia coloré



Source : Cliché de l'auteur 2017

IV-3 Transformation du raphia en produit fini

On peut diviser KALOES en deux : Section Panier et section crochet. La section Panier regroupe les produits en rabane, les produits en hangara, les pochettes, les nattes de plages c'est-à-dire tous ce qui n'est pas crochet. La section crochet regroupe ainsi tous les produits en crochet.

Photo n°5 : Exemple de modèle de produit dans la section Panier



Photo n°6 : Exemple de modèle de produit dans la section Crochet



Source : Catalogue Kaloes

IV-3-1 Des produits diversifiés

Comme c'est une société fabricante et exportatrice de sacs et paniers en fibres naturelles, la majorité de ses produits sont faits de fibre de raphia à la base, avec des anses en simili, en cuir ou en tube plastique transparent. Généralement, les sacs et paniers en raphia sont portés pour aller à la plage, ou encore pour aller au marché, etc. Mais Kaloes veut changer ce fait. Ses sacs peuvent très bien être portés pour aller en ville, au travail, même à diverses cérémonies.

Les sacs et paniers Kaloes existent en plusieurs modèles. La société a aujourd'hui 222 modèles. Par ailleurs les sacs Kaloes existent en plusieurs tailles, allant de la taille XXS à la

taille XL (XXS extra extra Small > S ou Small > M ou Médium > L ou Large > XL ou extra Large)

La société a deux gammes de produits pour les sacs en rabane, qui toutes les deux très larges :

D'un côté, il y a la gamme « Classical Range » : les modèles de sacs et paniers sont les mêmes, mais leur nom change selon la couleur et le style de la rabane utilisée. Ce sont en général des sacs et paniers recouverts de rabane, sans style, avec des anses en simili ou en tube plastique transparent.

D'un autre côté, il y a la gamme « Fashion Range » : les modèles sont très différents les uns des autres. Les sacs et paniers sont également recouverts de rabane, mais ils sont plus stylés que ceux de la « Classical Range ». Par exemple, pour certaines modèles, les rabanes sont faites de raphia et de simili doré ou argenté, pour d'autres, les anses sont fait en cuir ou encore en sangle, etc.

IV-3-2 Cycle de vie du produit

A chaque saison, la société Kaloès sort une nouvelle collection, c'est-à-dire de nouveaux modèles de sacs et paniers. De ce fait, il nous est un peu difficile de dire qu'effectivement, les prix des produits Kaloès ont diminué. Quoi qu'il en soit, certains modèles d'une ancienne collection peuvent encore apparaître dans la nouvelle collection. Par exemple il y a des modèles qui existent dans deux collections différentes et son prix ne changeait pas, malgré le fait que les prix des matières premières utilisées pour sa fabrication aient augmenté. Ceci équivaut en quelque sorte à une réduction de prix, car le prix de vente ne change pas, le prix des matières premières ne cesse d'augmenter, et ainsi la marge de la société est en baisse.

On peut aussi diviser le cycle de vie d'un produit en deux :

- D'abord il y a les produits instaurés dans les catalogues des clients, la demande de ce produit est assez long qui peut atteindre jusqu'à 5ans. Les clients font toujours les mêmes commandes mais en même temps ils ajoutent des nouveautés.
- Deuxièmement s'il y a des produits qui ne sont pas installés dans les catalogues des clients, la demande d'un produit peut changer chaque année.

IV-4 Prix d'un produit Kaloes par rapport à ses concurrents

La société Kaloes fixe son prix en fonction des coûts des matières premières et de production. Ses prix dépendent également du fait que le client soit un gros client ou un petit client. En effet, la société accorde une remise à ses gros clients, mise à part le fait qu'elle en accorde également une lorsque la commande du client atteint les 25 000 euros.

Tableau n°9 : Comparaison des prix de Kaloes avec ceux des concurrents

DESCRIPTION DU PRODUIT	PRIX DES PRODUITS KALOES	PRIX MOYENS DES PRODUITS DES CONCURRENTS LOCAUX	PRIX MOYENS DES PRODUITS DES CONCURRENTS CHINOIS
Série de 3paniers en rabane, anses en simili	Environ 15 euros	Environ 8 euros	Environ 10,5 euros
Panier en rabane, anses en tube plastique transparent	Environ 3 euros	Environ 1,5 euro	—
Sac à main en raphia	Environ 7 euros	Entre 1 et 2,5 euros	—
Cabas	Environ 3 euros	Entre 1 et 2 euros	Entre 2,5 euros

Source : Enquête personnelle 2017

Cependant, les produits de base de la Société Kaloes sont celles des produits en crochet et en rabane.

Photo n°7 : Exemple de modèle de sac en crochet



Photo n°8: Sac en rabane



Source : Catalogue Kaloes

Pour un sac en rabane, on obtient 4 pièces de rabane avec 1kg de raphia. On peut obtenir à partir d'une pièce de rabane un sac de taille L ; une pièce de rabane peut aussi fournir 2 sacs de taille M ; à partir de 2 pièces de rabane on obtient 3 sacs de taille S, L, M. Un panneau de rabane mesure 1,70m de long et 62cm de large.

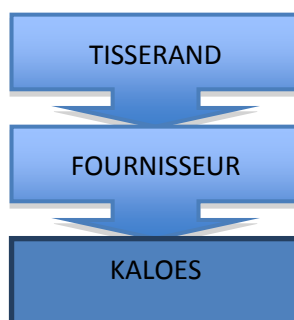
Pour un sac en crochet, un sac nécessite 700g de raphia ne dépassant pas 1Kg. Mais l'utilisation du raphia pour un modèle dépend des clients et on procède au triage.

IV-5 Circuits commerciaux

La société coopère avec des acteurs dans la réalisation de la production. Le circuit ne peut être allé des artisans à la société mais nécessite des intervenants. Mais l'intervention de ces acteurs dépend du type de produit à fournir soit en rabane soit en crochet.

En rabane, la société fait appel à des fournisseurs. Elle emploie environ 5 fournisseurs. Ces derniers vont par la suite utiliser des tisserands qui sont surtout en milieu rural. Ce n'est pas une chaîne assez longue car le circuit est seulement régi par un fournisseur. La société ne connaît pas ces artisans employés par les fournisseurs mais elle coopère juste avec ces derniers.

Schéma n°4 : Circuit pour le tissage de rabane à l'extérieur de l'usine



Source : Conception personnelle 2017

Mais en revanche, la société ne passe pas des commandes de rabanes au COUM sauf si les fournisseurs rencontrent des problèmes tels au niveau des matières premières ou au niveau des artisans. Le raphia pour la rabane vient de Mandritsara.

En crochet, la société depuis sa création a fait toujours appel à des fournisseurs. Mais depuis le moment où la société s'est basée sur la production de sacs paniers et chapeaux en crochet, ce sont les ouvriers de la société qui prennent en charge de la fabrication.

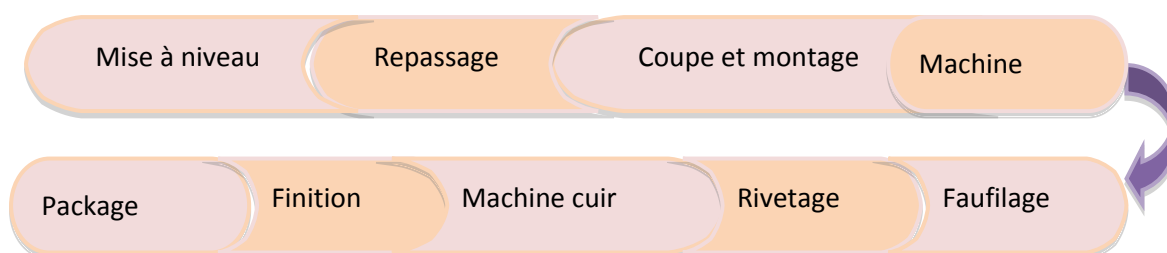
IV-6 Processus de fabrication des deux produits de base de la Société Kaloès

Les produits en rabanes et en crochet sont les produits de base de la société mais il y a deux ans, la société a vu les produits en crochet comme produits de base. Ainsi ses deux produits ont chacun leur mode de fabrication :

IV-6-1 Processus de fabrication sacs et paniers en rabane

Pour la réalisation de la production et de la fabrication de sac et panier en rabane dans la société, plusieurs étapes sont à suivre.

Schéma n°5: Processus de fabrication sacs et paniers en rabane



Source : Conception personnelle 2017

- Mise à niveau : Les paniers en penjy¹⁴ arrivent dans une salle appelée « magasin » sur la photo n°7. C'est dans cette première section qu'on vérifie la hauteur et la taille du penjy pour vérifier la norme.
- Repassage : En parallèle avec la mise à niveau, la rabane ou le hangara entre dans la section repassage.
- Coupe et montage : Découper les tissus, les rabanes, collage des accessoires
- Machine : Placer le coin puis aller dans la section machine pour habiller la rabane. On utilise la colle pour se faire.
- Faufilage : coupure manuelle de la rabane sur le corps du panier.
- Rivetage : Mise en place des rivets, accessoires en fer sur les sacs.
- Machine à cuir : Découper et teinter les anses en cuir.
- Finition : c'est le fait d'enlever le faufileage et d'enlever tous les fils restant et aussi de vérifier les sacs.
- Package : c'est le processus final, emballer les sacs pour l'exportation.

¹⁴On recouvre un sac en penjy, avec des anses en simili, en cuir ou en tube plastique transparent. Le prix du penjy varie selon la taille : Taille S 650Ar, taille M 1000Ar, taille L 1400Ar, taille XL 1600Ar.

Photo n°9 : Mise à niveau dupenjy



Source : Cliché de l'auteur 2017

Photo n°10: Rabane en pièces et en rouleau



Source : Cliché de l'auteur 2017

Photo n°11 : Section repassage



Photo n°12 : Section coupe et montage



Source : Cliché de l'auteur 2017

Photo n°13 : Mise en place du coin



Photo n°14 : Section fauillage



Source : Cliché de l'auteur 2017

Photo n°15 : Section machine cuir



Photo n°16 : Section rivetage



Source : Cliché de l'auteur 2017

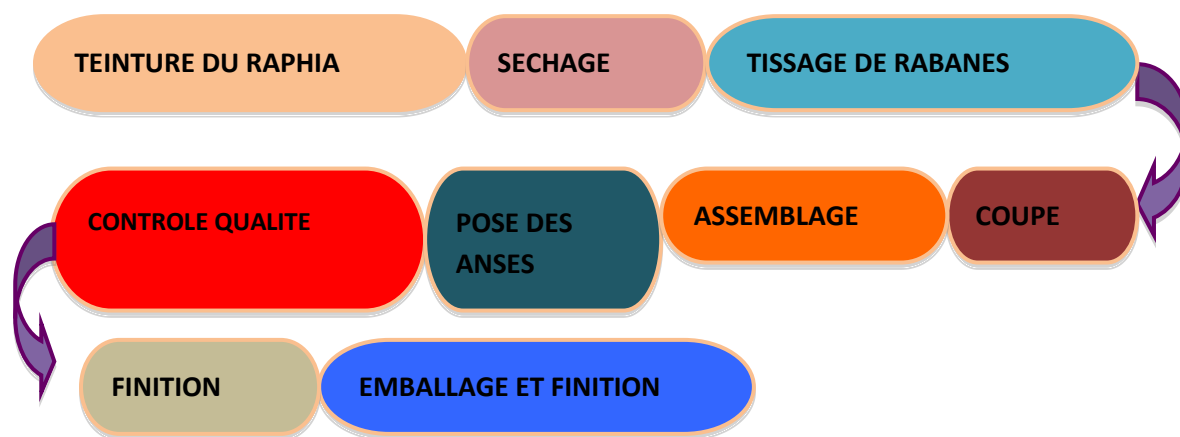
Photo n°17: Fauillage



Source : Cliché de l'auteur 2017

Les fabrications de sacs et paniers en rabanes peuvent être réalisés soit par une société industrielle soit des artisans. Chez l'entreprise industrielle, on utilise diverses machines permanentes, alors que chez l'artisan, on se sert de quelques machines ordinaires.

Schéma n°6 : Résumé du Processus de fabrication de sac et panier en rabane



Source : Conception personnelle 2017

Les trois premières étapes sont généralement faites par un groupe de personnes, par exemple des paysans, et le reste des étapes par un autre, exemple, une société comme Kaloes ou une entreprise d'artisans. Mais toutes les étapes peuvent très bien se faire que par un seul groupe.

Le processus de fabrication est résumé dans le tableau n°10 :

Tableau n°10 : Comparaison des manières de fabrication des sacs et paniers en rabane chez l'artisan et chez une entreprise industrielle

ETAPE DE PROCESSUS	CHEZ L'ENTREPRISE INDUSTRIELLE	CHEZ L'ARTISAN
Teinture du raphia	Le Raphia est mis dans une chaudière électrique ou à gaz.	La Raphia est mis dans une marmite contenant un liquide teinté. La marmite va ensuite être mise sur feu jusqu'à ce que le raphia ait pris de la couleur.
Séchage	Pour sécher, on fait passer le Raphia au séchoir.	Une fois le Raphia teinté, il est étalé sous le soleil pour sécher.

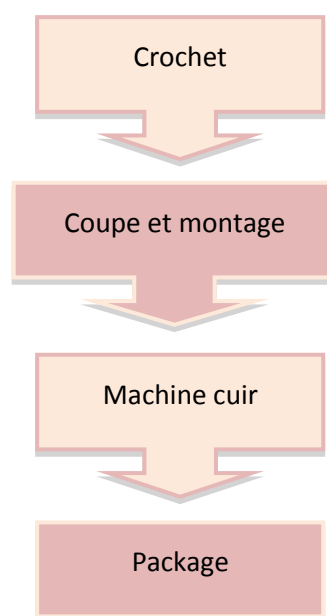
Tissage de rabanes	Ce mode de tissage est très difficile (du fait de la délicatesse de la fibre de Raphia), mais certaines entreprises optent pour le tissage industriel.	Les rabanes sont tissées à la main, à l'aide d'un métier à tisser.
Coupe	Les rabanes sont coupées à l'aide d'un tip-top, de ciseaux électriques ou tout simplement, à l'aide d'une paire de ciseaux. Une fois coupées, les rabanes sont ensuite repassées à l'aide d'un fer à repasser industriel. Quant au simili ou au cuir, il est coupé d'une machine à presse pour ensuite obtenir des coins de paniers, des anses, etc.	Les rabanes sont juste coupées à la main, à l'aide de ciseaux
Assemblage	Les machines à coudre utilisées ici sont industrielles, et très performantes.	Chez les artisans, on peut utiliser de simples machines à coudre.
Pose des anses	Cette étape se fait à l'aide d'une encolleuse pour induire la colle, d'une machine à riveter si les anses sont fixées à l'aide de rivets, d'un compresseur pour sécher la colle.	Pour poser les anses, les artisans s'aident de colle ou de rivet également, mais les sont moyens utilisés ne sont pas les mêmes que chez une entreprise industrielle, ils sont beaucoup plus simples, mais moins performants.
Contrôle qualité	Pas d'outil nécessaire	
Finition	Pas d'outil nécessaire	
Emballage	L'emballage peut se faire manuellement ou à l'aide d'une machine à emballer	Il se fait à la main

Source : Conception personnelle 2017

IV-6-2 Processus de fabrication de sac en crochet

Le processus de fabrication d'un sac en crochet dans la société Kaloes est assez court pas comme celle du sac en rabane :

Schéma n°7 : Processus de fabrication de sac en crochet



Source : Conception personnelle 2017

◆ Tressage du raphia

D'abord il est à noter que le raphia utilisé est teinté par la société elle-même avec des grandes marmites et des bois de chauffe. Les photos sont à voir en annexe.

On peut également tresser du raphia. Le tressage de raphia est utilisé pour faire les produits en crochet qui se fait à l'intérieur de l'EF Kaloës. Ainsi, on décide de l'épaisseur des tresses. 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'épaisseur¹⁵

Ces différentes sections à partir de la coupe et montage vont de même que pour la fabrication de sac et panier en rabane.

IV-7 Seuil de stock

Ils font le stock de rabane qui dure environ 6 mois. Mais pour le raphia, comme c'est une matière qui ne peut pas être stockée dans des milieux humides, le stock minimal est à 300kg.

¹⁵RASOLOJAONA(L), 2006, 107p.

IV-8 La technologie

Ici on entend parler d'innovation. Il y a l'innovation de produit ; pour ce qui est de la société Kaloès, elle utilise toujours les mêmes outils de fabrication, ainsi que les mêmes procédés pour fabriquer ses produits, mais à chaque saison, elle renouvelle sa collection, et on peut ainsi parler de nouveaux produits. Il y a aussi l'innovation de procédé qui est opté par la société à ses débuts dont le but d'avoir les mêmes produits mais au lieu d'utiliser la manière artisanale, elle a décidé d'innover en utilisant la manière industrielle pour les accessoires. Elle utilise des machines industrielles tout comme quelques-uns de ses concurrents, d'où un niveau de qualité plus élevé, ce qui pourrait être un avantage concurrentiel pour la société.

IV-9 La notion de concurrence

Comme c'est une entreprise exportatrice, elle a deux types de concurrents :

Il y a les concurrents locaux composés des concurrents directs et des concurrents indirects. Ses concurrents directs sont ceux qui ont exactement la même activité qu'elle c'est-à-dire tout ce qui tourne autour de la création, la fabrication et l'exportation de sacs et paniers en fibre naturelle (penjy, bozaka, etc., mais notamment le Raphia) qui sont la plupart de petites entreprises d'artisans malgaches ou du moins des entreprises plus petites qu'elle.

Par contre, ses concurrents indirects sont ceux qui créent, fabriquent et exportent des sacs et paniers en fibres naturelles, mais également, d'autres produits vanniers, tels que les chapeaux, les sets de table, etc.,

Puis il y a les concurrents au niveau international, notamment les pays asiatiques, dont la Chine représente 64,84% des exportations d'ouvrages de vanneries en matières végétales (tout produit confondu), ce qui la renvoie d'ailleurs à la première place. Nous ne sommes pas en mesure de spécifier si ce sont des concurrents directs ou indirects, car nous ne savons pas si leurs ouvrages de vannerie sont exclusivement des sacs et paniers.

IV-10 Caractères originaux de la société Kaloès

La société Kaloès présente différents caractères particuliers face aux concurrents.

D'abord, rappelons que ses concurrents directs sont de petits artisans, la société par contre emploie des centaines de personnes qui répondent à une grande capacité de production avec 750 à 1 000 pièces par jour contre 25 à 50 pièces par jour en moyenne pour les petits artisans. En conséquence, la société serait plus en mesure de répondre aux besoins des consommateurs.

On peut aussi distinguer la société par les couleurs de rabane car elle en possède des couleurs propres à elle, ce qui fait l'originalité de ses sacs et paniers. De plus, la société travaille depuis 2007 avec des stylistes européens qui dessinent les modèles à produire, et qui conçoivent alors les couleurs de rabane à utiliser. La société a également une gamme de produits plutôt large. En effet, elle propose plusieurs modèles de sacs et paniers, déclinés en différentes couleurs.

Par ailleurs, en tant que société exportatrice, la société Kaloes ne collecte pas les produits qu'elle va exportés, mais elle les fabrique elle-même. Il faut remarquer que la majorité des sociétés exportatrices de sacs et paniers en fibres naturelles collectent directement ceux-ci auprès de leurs fabricants mais ne les fabriquent pas eux-mêmes.

Les produits de la société Kaloes se démarquent également de ses concurrents en raison de leur meilleure qualité. En effet, les sacs et paniers exportés par la société suivent à la lettre les exigences des clients. Le client indique à la société ses normes de qualités (au niveau de la taille des sacs et paniers, de la qualité du tissage des rabanes, de la couture, etc..) et les contrôleurs qualité de la société vont s'assurer que ces normes sont effectivement respectées, autrement, la société n'enverra pas les sacs à ses clients.

La société se distingue de ses concurrents puisqu'elle n'exporte pas que vers un marché en particulier, mais vers plusieurs pays du monde.

La société possède des avantages face à la concurrence et à sa différenciation car le consommateur choisira un sac Kaloes qu'un sac fabriqué par un artisan du fait de son originalité et des couleurs de sa rabane car aucun de ses concurrents n'ont les mêmes couleurs qu'elles. Le consommateur choisira aussi un sac Kaloes qu'un sac chinois du fait sa qualité et de son authenticité, et ce, malgré le fait qu'il coûte cher. Par exemple, contrairement aux fabricants chinois, qui utilisent des fibres synthétiques, la société Kaloes, elle, utilise des fibres naturelles et les consommateurs, notamment européens, préfèrent le naturel au synthétique.

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

La Commune rurale Talatamaty présente les conditions nécessaires à l'installation des entreprises franches. La société Kaloès est une entreprise franche semi-industrielle avec un statut SARL qui est dotée de la création, de la fabrication et de l'exportation des sacs, paniers et chapeaux en fibre végétales à base de raphia. Elle est bien organisée suivant la structure fonctionnelle de la société Kaloès. Elle emploie 253 employés dont la majorité de main d'œuvre est féminine. Le niveau d'instruction de ces employés sont faible et ne dépassant pas le BEPC. La société emploie aussi des mains d'œuvres extérieurs par l'intermédiaire des fournisseurs. La société présente diverses gammes de produits afin de faire face à ses concurrents et de pouvoir concurrencer sur le marché international, mais les produits de base sont les produits en rabane et en crochet. Divers processus sont adoptés pour la réalisation d'un sac et paniers en rabane et en crochet. Ces deux produits possèdent chacun leur propre mode de fabrication tout en cherchant la meilleure qualité. Ainsi la Société Kaloès se distingue par ses concurrents par différents critères.

**TROISIEME PARTIE : LES RETOMBEES
SOCIO-ECONOMIQUES GENEREES PAR
L'ENTREPRISE FRANCHE KALOES**

CHAPITRE V: CREATION DE PLUSIEURS MARCHES EXTERIEURS

Chaque entreprise possède chacun leur propre organisation commerciale. Pour celle de la société Kaloos, trois facteurs sont mis en jeu : le système de vente analysant la notion de prix dictée par la catégorie de la clientèle, ensuite les circuits commerciaux suivit de leur fonctionnement en fonction des formes de distribution et de l'exportation.

V-1 La clientèle et système de vente

V-1-1 Typologie de clients

Depuis sa création, la société Kaloos a travaillé environ avec 120 clients, éparpillés dans plusieurs pays, principalement en Europe, aux Etats-Unis et en Asie (Japon et Corée)

Il y a trois catégories de clients :

- Les gros clients de la société, dont le montant de la facture dépasse en général les 30 000 euros.
- Les clients moyens, dont le montant de la facture varie entre 1 000 et 30 000 euros.
- Les petits clients, dont le montant de la facture ne dépasse généralement pas les 1 000 euros.

Les clients sont en général des grossistes, des revendeurs, des boutiques spécialisées.

V-1-2 Système de vente

V-1-2-1 La vente

Concernant la vente, la société Kaloos est composée de deux personnes :

- Le premier est un Commercial : il est tenu d'effectuer une prospection par le biais de l'Internet, et de contacter les clients potentiels via le mailing ou le phoning. Si le client apparaît intéressé par les produits Kaloos, le Commercial lui enverra le catalogue ; toujours par le biais du mailing.
- Le second est le Gérant de la société lui-même. Il a à peu près le même rôle que le commercial, sauf qu'en plus, il va se déplacer à l'étranger de temps à autre pour aller à la rencontre des clients ou des prospects.

Il faut aussi tenir compte de trois dimensions très importantes :

- Le stock des produits finis ou les ruptures de stock
- Les moyens de transports
- Le respect des délais

- Les services offerts

Il est très rare que l'on entende parler de rupture de stock chez Kaloos, pour ne pas dire jamais. En effet, la société ne produit juste que la quantité et les modèles que les clients ont commandé, et ce, seulement quand le client a confirmé sa commande. Le client passe sa commande, puis une facture pro forma lui sera envoyée, avec le délai dont la société aura besoin pour exécuter la commande. Il devra ensuite annuler ou confirmer sa commande, et dans le cas où la demande est confirmée, un ordre de fabrication est envoyé au département de Production. Quoi qu'il en soit, tout cela ne signifie aucunement pas que la société ne dispose pas d'un stock de produits finis. Des modèles de chaque catalogue sont présents dans le magasin, afin d'être montré aux clients, si ceux-ci sont en visite à l'usine. En outre, il arrive, mais très rarement, que la quantité produite excède la quantité commandée. La société n'envoie pas ces excédents au client, mais les garde dans son magasin, pour les revendre à d'autres clients par la suite. A part cela, les sacs et paniers une fois fabriqués, sont évidemment stockés dans le magasin, le temps d'attendre leur mise en conteneur.

Par ailleurs, concernant les moyens de transport, la société Kaloos utilise soit la voie maritime, soit la voie aérienne pour expédier les marchandises à ses clients, vu que ces derniers sont tout de même à l'autre bout du monde. Elle fait appel à des compagnies aériennes pour des envoies d'échantillons par exemple, mais à des compagnies maritimes pour de plus gros envois. La société collabore avec toutes les compagnies, selon la compétitivité de celle-ci. Ainsi avant chaque envoi, le Responsable Import-Export est chargé de demander une cotation auprès de chacune des compagnies, et choisira ensuite celle qui possède le tarif le plus compétitif.

Concernant le respect du délai, la société respecte les délais de fabrication et de livraison annoncée aux clients. Cependant, cela peut arriver très rarement, qu'il y ait du retard, et les causes probables soit le retard au niveau des fournisseurs en matières premières, qu'ils soient locaux ou étrangers, d'où arrêt de la production ; soit au niveau de l'envoi car le navire peut tomber en panne ; parfois il ne peut pas entrer dans un port pour des raisons de grèves ou autres.

Concernant enfin les services, la société en offre pas mal à ses clients. Lorsqu'un client demande à recevoir des échantillons, la société ne les lui fait pas payer. Il aura juste à payer le fret. Afin de donner moins de souci à son client, la société se charge elle-même de trouver une compagnie maritime au tarif le plus compétitif pour ce dernier. Si par malheur les sacs et paniers, une fois arrivés chez le client, ont été endommagés, la société s'assurera d'envoyer

une facture d'avoir au client, pour que celui-ci se fasse rembourser. Enfin, la société offre des remises de 5 à 15% selon le montant total d'achat du client.

V-1-2-2 Promotion

La société offre des remises à ses clients :

- Commande de 25 000 à 50 000 euros > 5%
- Commande de 50 000 à 100 000 euros > 10%
- Commande supérieure à 100 000 euros > 15%

Par ailleurs nous avons dit qu'il pouvait arriver que la quantité produite dépasse la quantité commandée par le client. Ces excédents seront vendus à d'autres clients, par exemple, à des touristes de passage à l'usine, à des détaillants étrangers qui n'achètent qu'en petite quantité etc., mais ils seront vendus à prix bradés.

Lors des saisons basses, la société effectue quelques productions, même si aucune commande n'a été passée, pour faire en sorte que les employés restent occupés tout au long de cette période creuse, et on fait de même avec ces produits, ils seront vendus à des prix réduits.

V-2 Commercialisation sur le marché extérieur

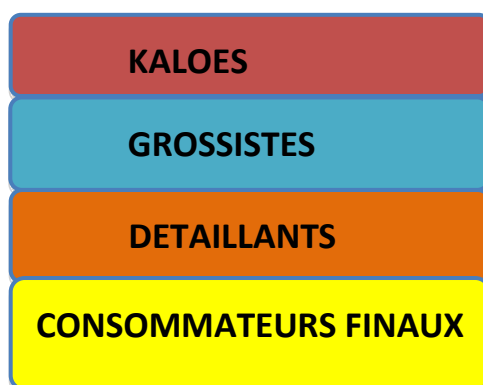
V-2-1 Distribution

La distribution est la fonction de l'entreprise qui permet de mettre à la disposition de consommateurs finaux les biens ou les services dont ils ont besoin, à l'endroit, en quantité et au moment qu'ils désirent. Il est à remarquer que la société ne pratique pas la vente locale mais les produits sont destinés à l'exportation.

V-2-2 Circuit de distribution

La clientèle de la société Kaloes est constituée par des grossistes, et pour mettre ses produits à la disposition de ceux-ci, la société utilise le circuit de distribution ultracourt. Mais afin de mettre ses produits à la disposition des consommateurs finaux, c'est-à-dire ceux qui vont vraiment porter les sacs et paniers, la société utilise le circuit long, qui se présente alors comme suit :

Schéma n°8 : Circuit de distribution de Kaloes aux consommateurs finaux



Source : Conception de l'auteur 2017

La société vend ses produits à des grossistes répartis dans le monde, et ce sont ces grossistes qui vont par la suite vendre aux détaillants (boutiques) afin de mettre les sacs à la disposition du consommateur final. Les grossistes peuvent aussi très bien vendre directement aux consommateurs finaux, et dans ce cas, le circuit est dit « court ».

Nous tenons à remarquer que la société vend ses produits à des grossistes qui vont par la suite déposer leur marque sur les sacs et paniers. Par conséquent, le produit, une fois entre les mains du consommateur final, et même entre celles du détaillant, ne portera plus le nom de Kaloes mais celui du grossiste à qui Kaloes l'a vendu.

V-2-3 Autres formes de distribution

La société Kaloes fait de la prospection par le biais du « mailing » qui peut être suivi du « phoning ». Le Commercial de la société recherche sur Internet des prospects, généralement des grossistes, des boutiques (mais qui achètent en grande quantité) qui vendent des sacs et paniers, et leur envoie un mail dans lequel il présente la société, ses activités et ses produits. Par la suite, si le prospect réplique qu'il serait intéressé, le Commercial sera chargé de lui envoyer, toujours via mail, le catalogue de la société. Un contrat sera par la suite conclu entre les deux parties si les produits intéressent effectivement le client. La société est intéressée par tous les prospects, dans la mesure où ceux-ci ne se situent pas en France ou en Italie, car un des gros clients de la société à l'exclusivité sur ces pays. De ce fait, la société n'a plus le droit d'y vendre ses produits à d'autres grossistes.

V-3 Fonctionnement de l'exportation

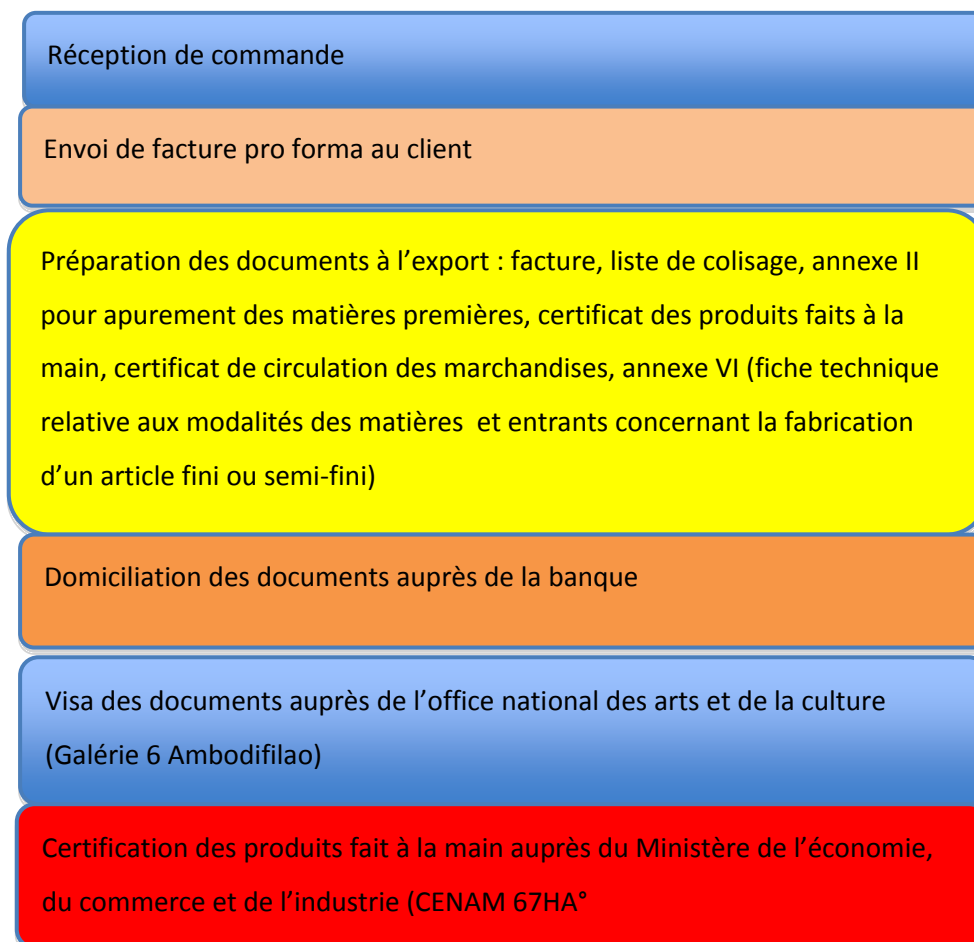
V-3-1 Politique de communication

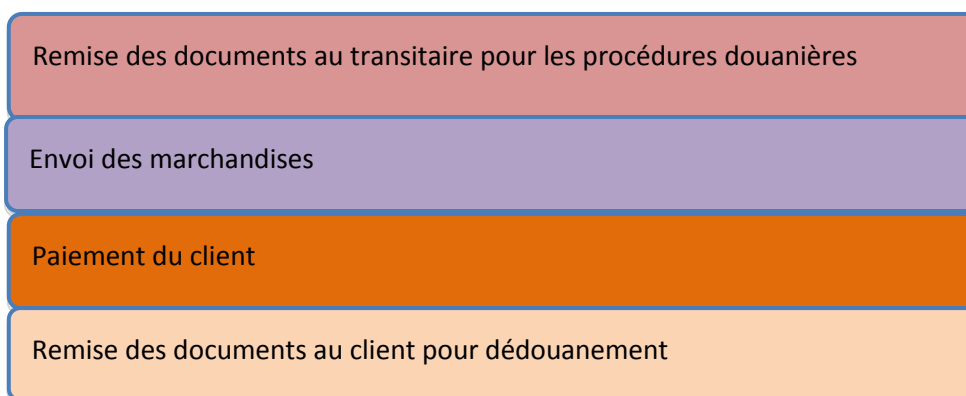
La société Kaloos ne fait pas de publicité de ses produits. Elle a été dotée d'un site Web souvent mis à jour auparavant, mais la direction a décidé d'arrêter cette mise à jour, car n'importe qui, même les concurrents pouvaient le consulter, ce qui constituait alors une menace pour la société, car tout le monde pouvait ainsi dupliquer ses modèles. Ses catalogues sont envoyés au client à la demande de celui-ci. Par ailleurs, la société utilise comme moyen de communication les relations publiques. En effet, elle participe à des foires à l'étranger, cette participation est très importante car c'est souvent lors de ces foires que les partenariats commerciaux se concluent. Mais aussi dans le but de rencontrer de nouveaux prospects, et tout simplement d'exposer ses produits, de vendre et faire des bénéfices.

V-3-2 Procédures d'exportation

Les rôles du Responsable Import-Export ont été déjà donnés dans le tableau de la description des rôles de chaque service sur la colonne Commerce International.

Schéma n°9 : Procédure d'exportation





Source : Responsable Commerce International de kaloes, arrangé par l’auteur 2017

La durée de l’exportation est au moins pendant deux ou trois mois sauf s’il y a des problèmes par le fait par exemple la pluie tombe et les raphias ne sont pas secs alors cela peut engendrer le retard.

V-3-3 Les pays destinataires des produits

L’exportation se fait presque dans le monde entier. Mais les principaux pays vers lesquels la société Kaloes exporte sont l’Europe et les Etats-Unis.

Tableau n°11: Nombre de pièce de produits exportés en fonction des pays de destination des produits de la Société Kaloes

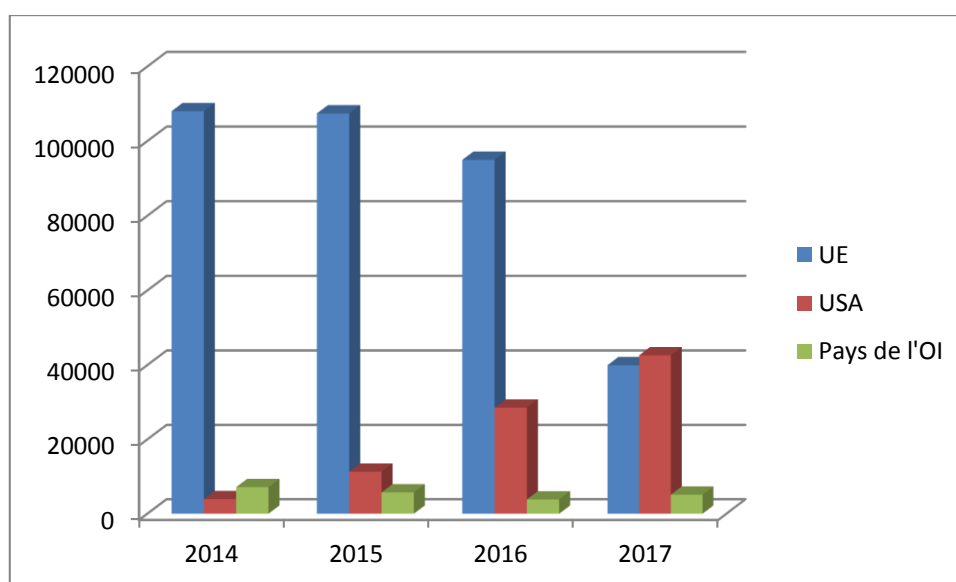
Année	UE		USA		Pays de l’OI	
	CA	Nombre de pièces	CA	Nombre de pièces	CA	Nombres de pièces
2014	540054,81 Euro	108010	23864,46 USD	3910	35788,91 Euro	7158
2015	537072,75 Euro	107415	69053,26 USD	11314	28685,26 Euro	5737
2016	474905,08 Euro	94981	174284,2 USD	28557	19194,07 Euro	3839
2017	199753,1 Euro	39951	260040,8 USD	42609	25638,69	5127

Source : Conception personnelle 2017

D’après ce tableau n°11, la société exporte des milliers de pièces de produits Kaloes. La quantité exportée dépend des pays de destination. En 2014 et 2015, l’Union Européenneest

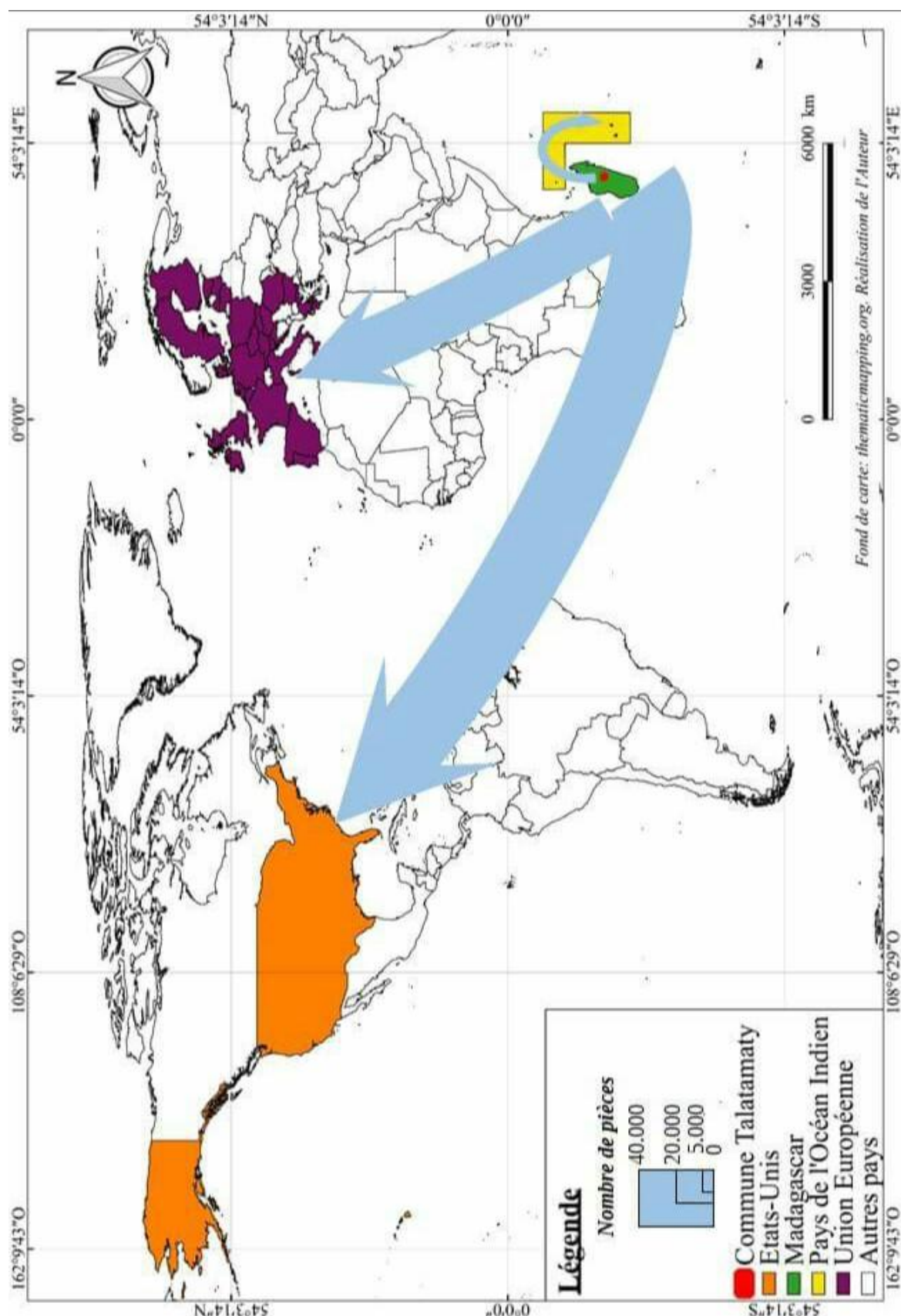
les principaux clients de la société, qui regroupe la France, l'Espagne viennent ensuite les USA et enfin les pays de l'Océan Indien qui regroupent Maurice, La Réunion et Seychelles. Les produits de base étaient des sacs et paniers en raphia. Mais à partir de 2016, les produits en crochet à base de raphia sont devenus les produits de base. Pour cela, la société a trouvé un grand marché avec les USA. Même si les produits en crochet coûtent les plus chers dans la société, la quantité exportée vers les USA a augmenté. En 2017, les USA ont dépassé les pays européens et ainsi les USA sont devenues les principaux pays de destination de la société Kaloès, en deuxième rang les pays européens, et en troisième rang reste les pays de l'OI.

Figure n°6 : Evaluation des principaux pays importateurs des produits Kaloès



Source : Conception personnelle 2017

Croquis n°5 : Les principaux pays importateurs des produits Kaloos



V-3-4 La notion de prix à l'exportation

D'après notre enquête sur différents lieux de vente, le prix de la société est deux fois plus haut que le prix d'autres vendeurs si l'on ne parle que les produits au COUM 67ha. Le prix le plus bas des produits Kaloos va de 1 euro à 30 euros. Le prix varie selon la taille du produit.

V-3-5 La destination des produits

Il est à rappeler que les clients de la société sont en général des grossistes, des revendeurs et des boutiques spécialisées. Mais pour ce qui est des clients potentiels de la société, tous les pays du monde peuvent constituer des marchés opportuns pour la société, du moment que des femmes constitue leur population, et évidemment, qu'elles aient un pouvoir d'achat élevé.

CHAPITRE VI: IMPACT SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE FRANCHE KALOES

La zone franche est un des secteurs formels les plus dynamiques en matière de création d'emploi. Dans cette partie nous allons analyser les chiffres d'affaire de la société, ce qu'elle apporte sur le plan socio-économique et ses effets sur l'environnement.

VI-1 Création d'emploi

VI-1-1 Chiffres d'affaires de l'EF Kaloos

Nous avons pris en compte les chiffres d'affaires annuels de la société afin qu'elle puisse générer normalement plusieurs activités, faire les différents achats nécessaires, et aussi pour que les employés aient toujours du travail à faire et puissent travailler régulièrement, ce qui jouit au développement de la société.

Tableau n°12 : Résumé des chiffres d'affaires annuels

Dépenses	Montant en Ariary
Matières premières	615 071 483
Accessoires	149 347 669
Autres	318 039 174
Services	422 152 987
Charges diverses	1 015 025 898
Total	2 519 647 214

Source :Responsable Comptabilité de l'entreprise, arrangement de l'auteur 2017

La société possède un capital de 100 000 000 d'Ar actuellement. Les charges diverses constituent la plus importante des dépenses avec 1 015 025 898 Ar. Elles constituent les charges du personnel, les autres charges de gestion, les charges financières, les charges exceptionnelles, y compris dans tout cela les salaires de tous les employés. En deuxième place il y a les matières premières avec 615 071 483 Ar. On regroupe ici toutes les matières premières utilisées pour la réalisation de sacs paniers et chapeaux : le raphia, la rabane, le bozaka, le sisal, le satrana, le sogaa, le penjy, le hangara etc... En troisième place se trouve les différents services soit 422 152 987 Ar qui regroupent par exemple le loyer bâtiments, location matériel de transport, entretien et réparation véhicule, dédouanement/import + frais accès etc. En quatrième place d'autres charges soit 318 039 174 ou l'électricité, l'eau, les

lubrifiants, l'essence etc. Et enfin les accessoires avec 149 347 999 Ar dont la fermeture, le fils à coudre, le tissu, le ciseau, l'aiguille, le bois de chauffe, huile machine etc.

Face aux chiffres d'affaires et au capital de la société, on a pu déduire que les chiffres d'affaires dépassent largement le capital actuel. Ainsi, la société est obligée de faire quelques achats à crédits afin de compléter tous les besoins nécessaires de la société.

VI-2 Source de revenu

L'EF Kaloes joue un rôle très important au niveau des revenus de chaque acteur.

VI-2-1 Pour les ouvriers à l'intérieur de l'entreprise

Le salaire moyen d'ouvriers de Kaloes va de 155 523 Ar à 446 408 Ar. Nous avons enquêtés trois types de ménages afin de réaliser la situation budgétaire de chacun d'entre eux. Chaque type de ménage ont chacun leur dépense et leur revenu qui sont différents les uns des autres. Ainsi les ménages ne présentent pas les mêmes charges financières. Par ses trois ouvriers enquêtés, on a pu constater que les dépenses en nourritures sont les plus importantes. Chaque ménage ne se focalise pas trop dans les dépenses non alimentaires pour subvenir aux besoins alimentaires.

VI-1-1-1 Situation budgétaire des ménages

Le salaire des ouvriers dépend du poste occupée. Ainsi l'enquête s'est faite sur trois ouvriers de poste différents.

Tableau n°13 : Poste occupée par 3 ménages différents

	Type		
	Ménage 1	Ménage 2	Ménage 3
Nombre dans un foyer	3	3	6
Poste	Crocheteuse	Finition	Machiniste

Source : Enquête personnelle 2017

Ces trois ménages sont de 3 à 6 membres dans un foyer. Leur métier dans la société est leur activité principale. Ils ne peuvent pas pratiquer d'autres activités car ils travaillent à plein temps.

- Revenu

On va voir ainsi les revenus mensuels selon l'enquête des trois ouvriers.

Tableau n°14 : Revenu mensuels de trois ouvriers différents

Revenu	Valeur en Ariary		
	Ménage 1	Ménage 2	Ménage 3
	157 264	161 906	315 108

Source : Enquête personnelle 2017

Le tableau ci-dessus montre que les revenus varient les uns des autres. Elles vont de 157 264 Ar à 315 108 Ar. Le Machiniste reçoit le plus haut revenu des trois ménages face à la difficulté du travail. Vient ensuite la personne destinée à la finition, elle est chargée de terminer tous les travaux faits à la main jusqu'à la machine. Et enfin les crocheteuses qui font les travaux à la main en tissant le raphia.

- Dépenses

Tableau n°15: Les postes de dépenses enquêtées

Poste de dépense	Crocheteuse	Finition	Machiniste
Nourriture	67 000	65 000	80 000
Loyer	–	25 000	40 000
Scolarisation	40 000	40 000	25 000
Combustible	9 500	9 000	9 900
Hygiène et santé	9 000	10 000	5 000
Déplacement	9 000	9 000	9 000
Communication	9 000	9 000	9 000
Eau et électricité	10 000	8 000	11 000
Habillement	10 000	10 000	6 000
Adidy	2 500	2 500	2 500
Autres	1 000	800	1 000
Moyenne mensuelle	167 000	188 300	198 400

Source : Enquête personnelle 2017

Ce tableau montre la répartition des postes de dépenses de chaque ménage. Toutefois, les loyers sont les plus importants dans le poste budgétaire. Ces charges doivent être payés quelque soit le revenu. Le ménage 3 dépense le plus en nourriture avec 80 000 Ar par mois avec le nombre d'individu dans son foyer. Ce type de dépense dépend de la situation financière du ménage et aussi le nombre de bouche à nourrir. Le ménage 1 a eu un avantage par rapport aux deux autres ménages car il la location d'une maison abaisse les charges financières.

Pour le ménage 1, le total de ses dépenses est de 167 000 Ar. Pour le ménage 2, sa valeur est de 188 300 Ar et pour le ménage 3 ses dépenses totales vont de 198 400 Ar.

L'analyse en déduit que le plus grand part du revenu d'un ménage s'introduit dans les dépenses alimentaires.

Nous avons pu ainsi élaborer le bilan budgétaire des ménages en tenant compte du revenu mensuel et des dépenses mensuelles.

Tableau n°16: Bilan budgétaire des trois ménages

Bilan	Ménage 1	Ménage 2	Ménage 3
Revenu	157 264	161 906	315 108
Dépense	167 000	188 300	198 400
Résultat économique	-9 736	-26 394	+116 708

Source : Enquête personnelle 2017

D'après ces résultats, le bilan monétaire des 2 ménages est négatif, pour le ménage 1 à -9 736 Ar et pour le ménage 2 à -26 394 Ar. Mais heureusement, ces dépenses sont complétées par le salaire du chef de ménage. Or, le bilan budgétaire du ménage 3 est positif ou excédentaire soit +116 708Ar.

VII-2-2 Pour les fournisseurs

Comme la société emploi 5 fournisseurs pour la confection de rabane, ils viennent tous de la Commune d'Ambohimiadana. Ils emploi des tisserands venant même de la commune.

Tableau n°17 : Dépense d'un fournisseur pour la rabane avec 1kg de raphia

Dépenses		Rabanes obtenues	Prix de 4pièces de rabane	Prix d'une rabane	Durée du tissage
Raphia	2500	4pièces	9800	2450	6Jours
Lokon-drofia	400				
Salaire colorage	300				
Sel+Savon liquide	100				
Bois	200				
Salaire tisserands	6000				
Transport	100				
Total	9800				

Source : Enquête personnelle 2017

Le prix de kilo de raphia naturel est 2500Ar. 1Kg de raphia donne 4pièces de rabanes. Pour atteindre la qualité exigée par la société Kaloès, les fournisseurs n'achètent pas des raphias teintés chez le COUM ou d'autres points de vente mais ils font des achats pour le colorage. En additionnant le prix du kilo du raphia avec les dépenses sur le colorage (lokon-drofia, salaire colorage, sel + savon liquide, bois), ces fournisseurs dépensent 3700Ar.

De plus, les dépenses des fournisseurs sont rajoutées par le salaire des tisserands qui va de 6000Ar pour un kilo de raphia ou 4pièces de rabane et du frais de transport. Ainsi la dépense totale d'un fournisseur est de 9800Ar pour 4pièces de rabane. Une rabane coûte alors 2450Ar.

Tableau n°18: Revenu d'un fournisseur pour une pièce de rabane en Ariary

Dépenses d'un fournisseur	Prix de vente Kaloès	Bénéfice
2450	3800	1350

Source : Enquête personnelle 2017

D'après ce tableau, la société Kaloès prend une pièce de rabane à 3800Ar. En tenant compte de ce prix et de la dépense total d'un fournisseur, ce dernier obtient un bénéfice de 1350Ar pour une pièce de rabane.

VII-2-3 Pour les tisserands de rabanes

Le tissage de rabane est une activité secondaire pour les quatre tisserands enquêtés. Certes, la plupart de la pratique au sein de la commune d'Ambohimiadana tend vers la satisfaction des besoins alimentaires de bases notamment les cultures vivrières de subsistance. Comme mentionné en haut, le salaire d'un tisserand de rabane par les fournisseurs de la société est de 6000Ar pour un kilo de raphia ou 4pièces de rabanes.

VI-3 Ampleur des petits commerces extérieurs

Il y a les petits marchands ambulants qui viennent autour de la zone industrielle pour vendre ses produits notamment des nourritures. Ils viennent pendant les heures de pause. Ils les portent avec des grands paniers ou des marmites. Ils portent des beignets, de la soupe, du riz. A l'intérieur de l'usine se trouve une cantine mais elle est réservée au personnel de l'entreprise car les ouvriers n'ont pas la possibilité d'acheter à la cantine. Par conséquence, les ouvriers sont obligés d'apporter leur propre nourriture venant de chez soi, soit ils achètent aux petits marchés ambulants à prix beaucoup plus moins cher que celle de cantines. Par exemple, le plat du riz coûte 1 000 Ariary contre 2 000 Ariary pour la cantine. Ainsi, il existe des petits marchés illicites au nombre de 10 à 15 par jour autour de la zone industrielle du Fokontany. Ainsi l'installation des EF dans cette zone crée des profits pour toute la population environnante.

Photo n°18 : Des petits commerces à l'extérieur de l'usine



Source : Cliché de l'auteur 2017

VI-4 Développement de l'économie malgache

Par la présence des entreprises franches, l'économie de Madagascar se développe par le paiement d'autre taxe et d'impôt qui ne s'inscrit pas dans le régime d'une zone franche. Pour l'entreprise Kaloos, 20% de la TVA sur les prestations de services et achat des biens à Madagascar sont transmis à la contribution, et l'IRSA Impôt sur les Revenus Salariales Assimilés dépend du résultat de la Société (soit perte soit bénéfice), donc c'est en dépit de ce résultat le montant à payer à la contribution.

VI-5 Reconnaissance internationale

Quant à la société Kaloos, l'artisanat malagasy devient reconnaissable dans le monde entier vis à vis de la qualité qu'offre la société. Ainsi, cela peut rehausser l'image qu'on se fait de l'artisanat malagasy.

VI-6 Impacts environnementaux

L'EF Kaloos ne présente pas beaucoup de risque sur l'environnement. En revanche, elle présente quand même quelques pollutions :

- la pollution de l'air : elle ne dégage pas beaucoup de fumée comme celle des entreprises industrielles. Ainsi pour la société Kaloos, on veut dire par pollution le dégagement des fumées lors de la coloration des raphias car elle est faite avec des bois de chauffages. De plus, la société possède un grand bac dont on brûle les déchets ainsi dégage des fumées.
- La pollution des rizières : les eaux utilisées lors de la coloration de raphia se déverse dans les rizières qui entraînent un effet sur le rendement de riz mais l'EF Kaloos est actuellement en cours de produire un système de traitement d'eau.

CHAPITRE VII : PROBLÈMES ET PERSPECTIVES

Malgré le développement et la réussite de la production de la société, des problèmes sont présents à l'extérieur et à l'intérieur de la société. Pour les problèmes externes de la société, l'analyse des menaces et des opportunités est nécessaire, et pour ce qui des problèmes interne, l'analyse des forces et faiblesses est indispensable. Pourtant, des solutions peuvent être menées pour résoudre ses problèmes.

VII-1 Problèmes externe de la Société Kaloès

VII-1-1 Facteurs menaçant la Société

VII-1-1-1 Prix trop élevé, une menace pour la société

Le problème est que les achats de la grande majorité des clients de la société Kaloès ne dépassent pas le cap de 30 000 euros et par conséquent, certains clients ne font plus signe de la vie de la société. Ce, à cause du niveau du prix qui est très élevé par rapport à ceux de la concurrence. Ceci constitue donc une menace pour la société puisque les clients risquent de chercher les concurrents.

De plus, on constate qu'il manque de suivi commercial au sein de la société car ce dernier se focalise aux grands clients, ce qui est normal puisque ce sont eux qui représentent le plus grand pourcentage de son chiffre d'affaire, et elle ne se soucie pas des petits et moyens clients. Or ces derniers peuvent au fil du temps devenir de gros clients, une opportunité que la société risque de rater.

VII-1-1-2 Concurrence entre produits locaux et chinois

Sur le plan économique, on constate que le pouvoir d'achat des gens tend à baisser ce qui peut s'avérer une menace pour la société, car les gens auront tendance à comparer les prix et ils opteraient pour le produit le moins cher. Les produits Asiatiques coûtent beaucoup plus moins cher que les matières naturelles qu'utilise la société Kaloès, alors les consommateurs préféreraient les produits Asiatiques qui sont synthétiques mais qui coûtent moins cher que les produits Kaloès qui sont authentiques, de plus qu'il n'y a plus vraiment de différence entre les produits synthétiques et authentiques au niveau de l'apparence.

VII-1-1-3 Contrainte spatiale et environnementale

Les plantations de raphia se trouvent dans les régions côtières de l'île que la société doit s'approvisionner dans ces régions, ce qui constituerait une contrainte pour la société, car

cette situation a pour conséquence le prix élevé des frais, donc par la suite le prix élevé des produits.

Comme le Raphia est une plante en voie de disparition, ce qui est néfaste pour la société car d'un côté, elle risque de faire face à la pénurie de matières premières, donc arrêt de sa production, et d'un autre côté, ses activités risquent de disparaître également. S'il n'y a plus de Raphia, il ne pourra donc plus y avoir de fabrication de rabanes, donc plus de sacs et paniers ou autres produits en rabanes.

VII-1-1-4 Contrainte de gestion

Le fait de faire tisser ses rabanes par des tisserands externes à l'entreprise pourrait être également une menace par l'entreprise car les fournisseurs peuvent divulguer les modèles auprès des concurrents. Quelques modèles seulement sont inscrits auprès de l'OMAPI. Le pouvoir de négociation des clients (note de bas de page) peut aussi être une menace pour la société, car quand ceux-ci sont mécontents, ils risquent de chercher d'autres fournisseurs et pourrait arrêter toutes collaborations avec la société.

Ce pouvoir de négociation se manifeste par le fait que ces derniers demandent toujours un peu de temps pour effectuer le paiement qui constitue une menace pour la trésorerie : les clients paient à crédit, alors que les fournisseurs doivent être payés en comptant, ce qui pourrait entraîner une tension au niveau de la trésorerie.

VII-1-2 Facteurs opportuns pour la Société

VII-1-2-1 Existence de plusieurs marchés

Kaloes a l'opportunité d'exploiter plusieurs marchés. Les produits en vrai raphia proviennent généralement de Madagascar. L'exportation se fait surtout vers l'Europe, notamment en France, qui est le plus grand partenaire commercial de l'Ile, et aux Etats-Unis.

VII-1-2-2 Utilisation de machines industrielles

L'utilisation des machines industrielles s'avère être une opportunité pour la société car la fabrication des sacs et paniers en rabane peut ne plus se faire que de manière traditionnelle mais elle peut se faire de manière plus moderne c'est-à-dire plus industrielle. Les fabricants auraient une forte capacité de production et un niveau de qualité élevé.

VII-1-2-3 Avantages fiscaux

La loi n°2007-037 du 14/01/2008 sur les zones et entreprises franches ont été conçues afin d'attirer les acteurs économiques à investir à Madagascar. Nous pouvons citer, parmi les avantages qu'une entreprise peut bénéficier de cette loi, l'exonération de la TVA sur les importations réalisées, l'exonération d'impôt sur les bénéfices des sociétés, l'exonération des droits de douanes et taxes à l'importation pour les matériels et matières premières utilisés pour la fabrication, etc.,

Il y a aussi l'OMAPI, l'office sensé protéger les droits de propriété intellectuelle à Madagascar. Son existence est une opportunité pour les acteurs pour protéger leurs créations afin qu'elles ne fassent pas l'objet de duplication.

VII-1-2-4 Avantages socioculturel

Comme les sacs Kaloes sont plutôt des sacs de ville, si la plupart des sacs et paniers en rabanes sont faits pour la plage, la piscine, le marché cible de la société est celui dont le taux d'urbanisation est le plus élevé.

D'autres parts, la majorité des pays riches étaient pour la protection des animaux ce qui est une opportunité pour la société contrairement aux sacs en cuir, ou encore en fourrure, les siens sont en fibres naturelles, ce qui ne nécessite pas l'abattage des animaux.

VII-1-2-5 Produits de qualité

Nous avons dit que les asiatiques seraient la menace pour la société. Mais en général, les produits déjà existant ont gagné une certaine notoriété, ainsi les nouveaux entrants devront donc construire une image. Pour ce qui est des produits asiatiques, ils sont en général réputés d'être à bas prix mais de qualité plutôt insatisfaisante.

Une deuxième opportunité de la société Kaloes serait l'utilisation des machines de qualité, d'où la même qualité de ses produits.

La société a aussi l'opportunité de se construire l'image par rapport à ses produits naturels contre les produits synthétiques. En outre, les rabanes malgaches sont les plus appréciées dans le monde, du fait qu'elles sont naturelles et tissées à la main.

L'intervention de l'Etat serait une opportunité pour la société, notamment au niveau du fait qu'en tant qu'entreprise franche, elle n'a pas à payer des taxes sur les importations ou exportation, contrairement à ses concurrents, entreprises de droit commun.

VII-2 Problèmes internes de la Société

VII-2-1 Par rapport aux ressources humaines dans la Société

VII-2-1-1 Forces

- Le premier point fort de la société est que ses produits ne sont jamais en rupture, car, on a déjà mentionné dans la deuxième partie sur le système de vente que la société ne fait aucune fabrication avant qu'un client ne soit passé une commande. Cette inexistence de rupture de stock procurerait aux clients une satisfaction et leur fidélisation. De plus, la société respecte aussi bien les délais de production ou de livraison énoncés à ses clients.
- La société possède encore d'autres points pour attirer la clientèle. Ce sont les services offerts aux clients et aussi les offres, comme la recherche de compagnie de transport la plus compétitive, l'offre d'échantillon etc.
- Concernant l'innovation, la société innove et améliore ses produits. De plus, elle peut très bien dépassée de très loin ses concurrents, notamment au niveau de la qualité de ses produits.
- Un autre point fort de la société est le fait qu'elle ait un effectif élevé car par rapport à ses concurrents de petite taille, elle est capable de satisfaire les besoins en quantité. Du fait qu'elle emploie plusieurs personnes, elle produit donc plus que les autres et donc conduit à un chiffre d'affaires plus important.
- De plus, la polyvalence de son personnel constitue une force pour la société car l'absence d'un employé n'aura pas une mauvaise conséquence sur le déroulement des travaux car il y aura toujours quelqu'un pour le remplacer.

VII-2-1-2 Faiblesses

- L'analyse du stock de produits fini a défini que la société a un stock qui engendrerait un coût de stockage plus ou moins élevé. Le fond de roulement est alors immobilisé et les liquidités sont insuffisantes. Les stocks et les créances clients créent une tension au niveau de la trésorerie.
- Une autre faiblesse de la société est que nous avons pu constater au niveau du système de vente qu'il n'y a que deux personnes pour la vente alors que la société exporte dans tout le monde.
- On a pu savoir que pendant la haute saison, la société recrute des employés sous contrat à durée déterminée. Or cela constitue une faiblesse pour elle car à chaque fois

qu'elle recrute, elle devra procéder à une formation de ces nouveaux employés, ce qui engendra un coût de formation.

- La non-existence de politique de promotion constituerait une faiblesse pour la société car elle ne motive pas assez mes employés, et d'où un probable baisse de la productivité.

VII-2-2 Par rapport à la commercialisation

Tableau n°19: Comparaison forces et faiblesses de la société par rapport à la commercialisation

FORCES	FAIBLESSES
PRODUIT	
La société possède deux gammes larges	Ses produits sont en phase de maturité, et ainsi risque d'être en phase de déclin.
PRIX	
La société assure des remises à ses clients selon le montant d'achat de ceux-ci qui pourrait mener à la fidélisation des clients	Les prix de la société sont trop élevé par rapport à ceux des concurrents.
DISTRIBUTION	
La société distribue ses produits dans le monde entier, et non dans un ou des pays en particulier. En outre, la société utilise le circuit de distribution court. Ainsi, elle évite les intermédiaires, donc moins de charges pour elle.	
COMMUNICATION	
La société participe à des foires et salons à l'étranger, ce qui lui permet d'aller à la rencontre de nouveaux clients.	La société n'effectue pas de publicité de ses produits. En outre, son site Web a arrêté d'être mis à jour, ce qui ne permet pas aux clients de voir ses produits récents.
PROMOTION	
Le fait seulement que la société fasse des promotions est un point fort pour elle. Cela est un facteur d'attrait et de fidélisation de la clientèle.	

Source : Conception personnelle 2017

VII-3 PROPOSITIONS

Face aux différents problèmes rencontrés par la société, différents stratégies sont avancés afin d'améliorer la production de celle-ci.

VII-3-1 Au niveau des prix

Premièrement, la société devrait minimiser les coûts de production de ses produits du fait qu'elle utilise des matières premières de bonne qualité, ce qui revient beaucoup plus cher que des matières premières de qualité moyenne. En outre, la société veut démarquer ses produits de ceux de la concurrence. Ainsi, elle dépense plus que ses concurrents dans la fabrication de ses sacs, paniers et chapeaux. De ce fait, elle devra offrir aux consommateurs des modèles originaux, même sans accessoires. De plus, l'entreprise doit minimiser tous ses coûts, depuis son approvisionnement chez le fournisseur, en passant par le stade de production jusqu'à la distribution du produit. Ce type de stratégie n'est pas adopté à l'entreprise Kaloos, car déjà, elle dépend relativement de ses fournisseurs, donc, elle ne maîtrise pas déjà le coût des matières premières.

Deuxièmement, Kaloos devrait absolument baisser ses prix pour attirer de nouveaux clients, ainsi que pour fidéliser ses clients actuels. Le pouvoir d'achat des gens connaît une tendance à la baisse, ce qui ne leur permet plus de ne pas comparer les prix, ainsi ils choisiront certainement le produit avec le meilleur rapport qualité-prix. En outre, la société devrait adopter la « stratégie cadeau » : un niveau de qualité élevé et des prix plus compétitifs, pour ne pas dire bas dont le but de gagner des parts de marché, et une fois ce but atteint, la société pourra toujours augmenter, mais petit à petit ses prix, si elle le trouve nécessaire.

VII-3-2 Au niveau des forces concurrentielles

D'abord, comme la Chine et beaucoup d'autres pays asiatiques sont des grandes menaces pour la société, la société doit absolument jouer l'authenticité de ses produits. Il faut faire connaître aux consommateurs que ses sacs, paniers et chapeaux sont fait de fibres naturelles de Madagascar, contrairement aux produits asiatiques, qui eux sont faits en fibres synthétiques, et que ses produits sont artisanaux, car les fibres utilisées sont tissés à la main, alors que celle de ses concurrents asiatiques sont tissées à la machine. La société pourrait déposer un label « Made in Madagascar » sur ses sacs, paniers et chapeaux.

Puis, face aux nouveaux entrants, à l'intensité de la concurrence et aux produits de substitution, la société doit impérativement jouer sur la qualité et l'originalité de ses produits : elle doit garder et même améliorer encore plus le niveau de qualité de ses sacs, paniers et chapeaux, et doit élargir sa gamme en créant des modèles originaux et « fashion ». En outre,

au niveau international, elle doit jouer sur l'origine et l'authenticité de ses produits, en plus de leur qualité et l'étendue de leur gamme.

VII-3-4 Au niveau des matières premières

La société devrait utiliser d'autres matières autres que le Raphia, si elle veut y survivre pendant un long moment encore car le raphia est en voie de disparition. Elle aura peut-être disparu d'ici 2028 si sa surexploitation ne cesse pas. Si elle tient à mettre en exergue les produits « Made in Madagascar », elle pourrait par exemple utiliser le « Landibe » pour recouvrir ses sacs et paniers, le « Landibe » étant une variété de soie propre à notre île.

Par la suite, la stratégie de diversification sera nécessaire. Elle pourra diversifier ses produits eux-mêmes, c'est-à dire ne pas se focaliser sur les sacs, paniers et chapeaux, mais fabriquer d'autres produits tels que les articles de décoration (rideaux en rabane, housse de coussin, sets de table, etc.)...

VII-3-5 Au niveau des ressources humaines

D'abord, la société devrait avoir plus de personnes pour constituer sa force de vente. Le mieux serait qu'elle ait un commercial implanté dans chaque pays constituant un grand marché pour elle. En outre, approcher les prospects via mailing et phoning, c'est bien, mais les approcher face à face, c'est mieux. On pourra plus le cerner ainsi, et mieux le convaincre. Investir dans le recrutement des forces de vent coûte cher mais quand les ventes tendent à la baisse, il faut tout faire pour les rehausser.

Ensuite, la non-existence de politique de promotion, l'avons-nous dit, peut être une cause de la démotivation des employés, et donc d'une baisse de leur productivité. L'entreprise se devrait de motiver ses employés, pas forcément en mettant en place une politique de promotion (ce qui un peu difficile pour une entreprise franche d'ailleurs), mais par exemple en offrant une prime pour celui qui aura eu la plus grande productivité, celui qui aura été le moins absent, etc.

Enfin, face au pouvoir de négociation plutôt élevé des fournisseurs, la société devrait opter une multiplication de ses sources d'approvisionnements. La société n'a que très peu de fournisseurs. Comme les fournisseurs le savent, ils en profitent pour « exploiter » la société. Par exemple, lorsqu'ils proposent leurs prix à la société, ils ne laissent pas trop à celle-ci la chance de marchander, ou encore, lorsque la société demande à ce que les produits soient livrés dans un délai plus court que prévu, ils lui font une sorte de chantage comme quoi s'ils devaient livrer plus tôt que prévu, les prix augmenteraient un peu. En général, la société cède car elle a besoin des fournisseurs. Elle devrait alors avoir plusieurs fournisseurs, si l'un des

fournisseurs ne lui satisfait pas, elle pourra se tourner vers les autres, et non céder aux caprices de celui qui ne lui apporte pas satisfaction. La société pourrait aussi avoir des tisserands internes, ainsi, elle n'aura plus à s'approvisionner à l'extérieur pour les rabanes qu'elle utilise. On évitera les surcoûts engendrés par les intermédiaires. Pour ce faire, elle devra trouver un village de tisserands, avec lequel elle établira un contrat d'exclusivité.

VII-3-6 Au niveau de la distribution et de la communication

La société devrait avoir un ou des bureaux de commerciaux à l'étranger afin d'être plus proche de la clientèle, des prospects, etc. En mettant en place des bureaux à l'étranger, il sera plus facile pour la société de connaître le marché.

Pour la communication, la création d'un site web sera nécessaire. Plus les gens auraient connu les produits Kaloos. On n'aurait pas entendu qu'un prospect soit intéressé par l'offre pour lui faire connaître les produits. Certes, la menace de duplication de modèles est forte mais la société peut très bien les protéger en approchant les organismes compétents pour se faire, tel que l'OMAPI.

CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE

Les raphias utilisés par la société Kaloès proviennent de la région de Mandritsara et d'Analalava. La Société Kaloès fait tisser des rabanes à des tisserands avec l'intermédiaire des fournisseurs. Les produits en crochet sont tressés par les ouvriers de la société. En plus de tout cela, les catégories de la clientèle ont été ressorties. La distribution se fait à l'extérieur à des grossistes qui vont par la suite vendre aux détaillants. De ce fait, la procédure d'exportation est suivie de près par la société. Ses concurrents directs et indirects poussent toujours la société à se distinguer des autres. Par conséquent, la société Kaloès approuve des apports socio-économiques notamment en termes de création d'emploi et de source de revenu pour tous acteurs travaillant pour la société ainsi que pour la Commune. En revanche, divers obstacles sont rencontrés au niveau de la société, ainsi des stratégies ont été proposées en vue de l'amélioration du développement de la société.

CONCLUSION GENERALE

Pour conclure, l'artisanat est un secteur à forte potentialité de développement économique et social à Madagascar. L'artisanat malagasy est composé de plusieurs filières avec une diversité de fonction. Madagascar possède plusieurs opportunités de développement face à la variété de matières premières et aussi à l'abondance de main d'œuvre. Mais les produits dits « vita malagasy » ont été classés comme médiocres en qualité vu du manque d'originalité et n'arrivent pas totalement à satisfaire le besoin des consommateurs. Alors qu'à Madagascar, certaines entreprises seulement arrivent à exporter ces produits.

L'entreprise Kaloès a eu le privilège de faire de l'artisanat une activité appréciée presque par tout le monde entier. C'est une entreprise fabricante et exportatrice de sacs, paniers et chapeaux en fibre naturelle à base de raphia, une entreprise franche semi-industrielle qui exerce à la fois le travail manuel et à l'utilisation des machines. Elle s'est dotée à la recherche de qualité et de distinction avec ses concurrents. Elle possède plusieurs gammes de produits afin d'améliorer la production et de faire face à ses concurrents. Les principaux pays importateurs étaient l'Europe mais au fur et à mesure des créativité et des recherches, les Etats-Unis deviennent les principaux pays importateurs vu du changement du produit de base de la société qui est le produit en crochet et qui coûte le plus cher parmi les produits de la société Kaloès.

Ainsi, la société Kaloès joue un rôle important dans l'économie de Madagascar. En termes d'emploi, elle utilise plusieurs mains d'œuvres. Celle-ci apporte ensuite à un complément de revenu non négligeable pour les employés de la société, des acteurs extérieurs de la société qui sont les fournisseurs et aussi des tisserands de raphia qui se trouvent à Ambohimadana. Elle contribue aussi à la valorisation et à la reconnaissance internationale des produits « vita malagasy ». La valeur de l'exportation augmente ainsi quant à la production de la société.

Par conséquent, la société Kaloès présente quand même quelques impacts négatifs sur l'environnement tels que la pollution de l'air due au dégagement des fumées lors du colorage de raphia et la brûlure des déchets, et aussi la pollution des rizières due au déversement des eaux de coloration de raphia.

Certes, la Société Kaloès fait face à des difficultés. L'étude de l'environnement dans laquelle elle baigne a pour but de connaître les forces et faiblesses, les opportunités et les menaces auxquelles elle est confrontée. Ainsi, pour développer beaucoup plus la société, et

pour maintenir sa position de leader du secteur, des stratégies sont avancées pour faire face à la rude concurrence à laquelle elle confronte.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

1. **Direction Générale d'appui au développement**, 2015, *Rapport de mise en œuvre des programmes*, 71p.
2. **GARNIER(J)**, 1997, *La Géographie du commerce*, Ed Masson, 226p
3. **R.J PICHEL**, 1957, *Quelques aspects de la culture du palmier à l'huile et d cocotier en A.O.F*, 95p.
4. **SEDES : Société d'études pour le développement économiques et social**, *Résultat des enquêtes complémentaires, effectuées auprès des exploitants concernées par les projets d'extension de la culture du palmier à l'huile en milieu rural*.
5. *Monographie d'Antananarivo*, 142p.

Ouvrages spécifiques

6. **Bureau International du Travail**, 2007, *La situation du secteur des entreprises franches à Madagascar*, 57p.
7. **Cantran, Jonction et Gt Avocats**, 2010, *Impact socio-économiques de l'activité de zones franches et/ou entrepôts francs dans le cadre de la modernisation des installations du terminal à conteneurs de Jarry*, Rapport final, 106p.
8. **ETHEVE (A)**, 1996, *Le tissage à Madagascar*, 56p
9. **HAROLD (L)**, 1998, *La filière raphia à Madagascar*, 68p.
10. **RASAMOELA (L)**, *Le Raphia à Madagascar*, pp 165-197.
11. **Projet PNUD/ BIT-MAG/76/003**, 1979, *Etude du secteur de production des articles en raphia et de rabane*, 79p.

Travaux universitaires

12. **ANDRIANARIMANANA (M)**, 2008, *Projet de production artisanale d'article en vannerie « Mad design »*, Mémoires de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de maîtrise en Gestion, 116p.

13. **ANDRIANTSEHENO (P)**, 2007, *L'artisanat malgache : Analyse SWOT dans le cadre de sa contribution à la réduction de la pauvreté*, Mémoires de fin d'études, 57p.
14. **ANGE BIENVENUE DESIREE (H)**, 2009, *Projet de création d'une unité artisanale de transformation de rafia dans la Commune Urbaine d'Antsirabe Région Vakinankaratra Dénommée Pahia Mad*, Mémoires de maîtrise en Gestion, 108p.
15. **BERA (S)**, 2008, *Projet de création d'une entreprise de production et de commercialisation des arts en vannerie spécialisées en raphia dans le district d'Antsiranana, Région Diana*, Mémoires de maîtrise Es Sciences de Gestion, 138p.
16. **RABARIVOLA (M)**, 2012, *Etude de la filière raphia dans la station forestière d'Antrema (Katsepy) : cas de raphia farinifera*, Mémoires pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Sciences de l'Environnement, 77p.
17. **RAFANOMEZANTSOA (H)**, 2008, *La commercialisation des produits d'artisanat d'art à Antananarivo : l'exemple du village art malagasy route digue, région Analamanga*, Mémoire de recherche 141p.
18. **RAKOTOARISOA (O)**, 2007, *Analyse des comportements stratégiques des marchés artisanaux : cas du secteur habillement à Antananarivo et ses environs*, Mémoires pour l'obtention de Diplôme d'Etudes Approfondies Es Sciences de Gestion, 139p.
19. **RAKOTOARIVELO (T)**, 2014, *Impacts de l'implantation des entreprises franches et textile dans la Commune rurale d'Ankadikely*, Mémoire de Maîtrise, 114p.
20. **RAKOTOJAONA (M)**, 2004, *Projet de création d'une unité de collecte de finition des articles à base de raphia*, Mémoires de Maîtrise en Gestion, 85p.
21. **RAKOTOMALALA (E)**, 2014, *Ambositra : capitale de l'artisanat malgache, Région Betsileo Nord*, Mémoire de recherche, 68p.
22. **RAKOTONIAINA (F)**, 2014, *La constitution de la filière raphia au sein de la Commune rurale d'Ambohimiadana, District d'Andramasina, Région Analamanga*, Mémoire de Maîtrise, 76p.
23. **RAMAHAROMANANA (J)**, 2003, *La commercialisation du raphia à Madagascar*, mémoires de recherches, 87pages.

24. **RANDRIAMIALISON (N)**, 2017, *L'artisanat à Madagascar*, Etude sociologique, 17p.
25. **RANDRIAMIHANTA (T)**, 2006, *Analyses stratégiques sur la filière raphia dans les Districts de Besalampy, Maevatanana, Mitsinjo et Soalala*, Mémoires de fin d'études pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondies en Agro Management, 47p.
26. **RASOANJARIVO (L)**, 2010, *La place de l'artisanat dans l'économie de Madagascar*, Mémoires de Maîtrises en Sciences Economiques, 55p.
27. **RASOARINASY (D)**, 2011, *Analyse et amélioration de la filière raphia : cas de la SARELACOS*, Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du Diplôme de Licence en Gestion des Entreprises et des Administrations, 51p.
28. **RASOLOJAONA (L)**, 2006, *Etude de la filière raphia en vue du développement de son exportation : Cas de RAMANANDRAIBE-EXPORTATION S.A*, Mémoire de maîtrise en Gestion option Marketing, 107p.
29. **RAZAKAMAHEFA (A)**, 2014, *Analyse socio-économique du secteur artisanal à travers la filière raphia farinifera ou rofia*, Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondies option Agro- Management, 39p.
30. **TOMBO (A)**, 2009, *Projet de création d'un centre de collecte et de commercialisation des produits de raphia dans la Région Sofia*, Mémoire de Maîtrise Es Sciences des Gestion, 115p.
31. **VESTALYS (H)**, 2008, *Analyse de la filière artisanat à base de fibres végétales dans la région Analamanga*, Etude de Cas de Programme Pays Madagascar, 28pages.

Document technique

32. **Direction Générale de l'artisanat**, *Artisanat, Recueil des textes réglementaires*
33. **Ministère des Arts et Cultures/ MadaCraft**, 2008, *Etude de la demande en France, Potentialités de l'offre à Madagascar*, 122p
34. **RAZAFINDRATANDRA (G)**, 1997, *Centre de l'artisanat malagasy CENAM*, 77p.
35. Monographie et Informations sur la Commune Talatamaty

Revues

36. *Dossier Vannerie*, p153
37. **JEAN CELEBRIER**, 1935, *Le raphia à Madagascar*, in Annales de Géographie, pp 662-663.
38. **Perrier de la Bathie H**, 1931, *Le raphia de Madagascar*, Revue de botanique appliquée et d'agriculture coloniale, pp 662-663.
39. *Le palmier de Madagascar*, 11P
40. *Rary*, 25p
41. **Services des eaux et forêts**, 1969, *FamokaranaRofia*, 12p.

Webographie

42. www.madascope.com/artisanat.html
43. www.madagascar-artisanat.com/artisanat/madagascar-artisanat.html
44. <https://agroneo.com/plantes/arboriculture/palmier-a-raphia>
45. <https://mada-actus.info/art-et-culture/lartisanat-malgache-une-pleiade-de-facettes/>
46. www.sokafis-madagascar.com/raphia-presentation.html
47. madahoax.com/la-filiere-de-raphia-est-menacee
48. [uses.plantnet-project.org/fr/Raphia_farinifera_\(PROTA\)](http://uses.plantnet-project.org/fr/Raphia_farinifera_(PROTA))
49. www.aujardin.info/fiches/raphia-origine-utilite.php
50. <https://gasymiarina.wordpress.com/2017/09/27/le-raphia-la-plante-la-plus-utile-a-madagascar>
51. jurismada.com/index.php/zones-franches-a-madagascar

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRES

FICHE D'ENQUETE AUPRES DE LA SOCIETE

Où se localise-t-elle exactement ?

I- Caractéristiques de l'entreprise

- 1- Surface occupée (en m²)
- 2- Equipements de l'entreprise
- 3- Branches d'activités
- 4- Capital actuel et sa répartition
- 5- Taxes et impôts/ avantages

II- Mains d'œuvres utilisées

- 1- Nombre des employés actuel/évolution dans le temps/ Nombre femmes hommes
- 2- Age moyen des travailleurs
- 3- Origine ethnique
- 4- Profil exigé des employés
- 5- Conditions de travail

III- Produits

- a- Matières premières utilisées ?
 - Nature
 - Lieu d'origine
 - Tonnage
 - Date de stockage
- b- Produits finis :
 - Nombre produit par jour/ par personne
 - Fabrication/ Transformation
 - Nombre de modèle
 - Photo/ prix
- c- Lieu de destination
- d- Exportation
 - Lieu de destination
 - Date/par mois / par semaine/ autre
 - Tonnage/ nombre

IV- Comment fixez-vous le salaire de base de vos employés ?

- En suivant l'évolution des salaires des fonctionnaires
- En vous alignant sur les salaires de vos concurrents
- A partir d'une grille salariale propre à l'entreprise
- Autres

V- Quelles sont les différentes primes pour les employés ou les ouvriers ?

- Prime de fin d'année
- Treizième mois

- Prime d'assiduité
- Prime de spécialisation
- Prime de rendement
- Prime de qualité
- Participation aux bénéfices
- Autres

VI- Les services suivant existent-ils au sein de votre entreprise

- Cantine
- Service de transport au sein des personnels
- Avance au salaire ou prêts
- Appui et participation de l'entreprise

VII- Quels sont les matériels utilisés ?

FICHE D'ENQUETE EMPLOYES

Mode de vie des employés

- Lieu de naissance
- Raison d'arrivée
- Lieu de résidence
- Situation matrimoniale
- Niveau d'instruction
- Pourquoi vous travaillez ici
- Votre salaire est-elle proportionnelle au travail que vous faites ?
- Activité principale ou activité secondaire

Budget des ménages et situation financière

- Dépense de consommation par mois
- Situation foncière : Propriétaire/ Locataire/ Héberger
- Quels sont vos différentes dépenses + montant

AUPRÈS DES TISSERANDS

- 1- Quand vous avez commencé à tisser la rabane
- 2- Qui vous a enseigné à tisser ?
- 3- Où est-ce que vous trouvez les raphias utilisés ?
- 4- Vous achetez du raphia ou non ?
- 5- Combien coûte le kilo du raphia ?
- 6- Un kilo de raphia donne combien de rabane ?
- 7- Vous tissez combien de rabane par jour ?
- 8- Quel est le prix d'une rabane ?
- 9- Le tissage est-il votre seule activité génératrice de revenu ?

10- Quelles sont vos autres activités ?

AUPRÈS DES FOURNISSEURS

- 1- Où est-ce que vous trouvez les raphias ?
- 2- Pour le traitement de raphia avant son utilisation, quels sont les matériels utilisés ?
- 3- Qui dicte la couleur du raphia
- 4- Quel est votre moyen de transport à la zone productrice de raphia jusqu'à vous ?
Jusqu'à la société ?
- 5- Combien coûte le prix d'une rabane au marché ?
- 6- Combien coûte le kilo de raphia

ANNEXE 2 : QUELQUES PHOTOS

Photo 1 : Les marmites pour le colorage du raphia



Source : Cliché de l'auteur 2017

Photo 2: Les bois de chauffe



Source : Cliché de l'auteur 2017

Photo : Sac en crochet avant de mettre tout accessoire



Photo : Section crochet



Source : Cliché de l'auteur 2017

Pour se faire soit du sac en rabane ou en crochet, plusieurs accessoires sont utilisés pour habiller ses modèles tels que le fils à coudre, la fermeture, les boutons aimants, d'autres boutons, des rivets etc.

Photo : Les boutons aimants



Photo : Le simili



Photo : Le tissu



Source : Cliché de l'auteur 2017

ANNEXE 3 : LISTE DES CONCURRENTS LOCAUX DE KALOES

ARTISANS NE FABRICANT QUE DES SACS ET PANIERES	ARTISANS FABRICANT SACS ET PANIERES EN RABANE, AINSI QUE D'AUTRES PRODUITS VANNIERS	ENTREPRISES SEMI- INDUSTRIELLES NE FABRICANT QUE DES SACS ET PANIERES	ENTREPRISES SEMI- INDUSTRIELLES FABRICANT SACS ET PANIERES EN RABANE, AINSI QUE D'AUTRES PRODUITS VANNIERS
<ul style="list-style-type: none"> Atelier Rakotomanga Valerie Ambohitraraha Isa Mada SARL 67ha Ravoarimanana Brigitte Anosibe Rakotoarimamonjy Antoine Ampasanisadoda Rakotonirina Tovo Andrononobe Raheliarinosy Claudine 67ha Rakotobe Andriamaro Gazela Antsahatsiro Rasoambolanoro Eugénie Soavimasandro Randriamanatrika Fidelis Mahajanga 	<ul style="list-style-type: none"> Aina SARL Ambohibao Alizé SARL Ambatonakanga Andriamampionona Nasolo Mandrozeza Coopérative Asa Soa Ambohidrapeto Emalisa Talatamaty Entreprise Walpex Ampasanimalo La Clunie Besarety Mialy Design Sabotsy Namehana Ramanantenaso Jacqueline Ambohimanarina Randrianiana Laurent Ambatolampy 	<ul style="list-style-type: none"> Service MadAnosiavaratra Au Bonheur Des Dames création Sarl Andohan'i Mandrozeza BSA SARL Androhibe La Case Verte Soanierana Madakaba Iavoloha Malyse Design Nanisana Obruni Madagascar Sacs Itaosy Terre d'Ocre Ambatomaro Top Model SARL Ankorondrano Tropical Design Item Indian Ampandra 	<ul style="list-style-type: none"> Maribe Export Art Andraina Maint Export Cent Pour Cent Entreprise Rabana Antanetibe Antehiroka Gasycraft Fairworld International Ambohibao Anjomakely Kiady Export Ambondrona La Compagnie des Tropiques OI Concept Ankorahotra Paille en Folie SARL Tam Tam Firavahana Tsaraben Mahamasina

Source : Ministère de l'industrialisation, du commerce et du développement du secteur privé

Remarque : Cette liste n'est pas exhaustive

ANNEXE 4 : LES FILIERES DE L'ARTISANAT EXISTANTE A MADAGASCAR

SECTEUR D'ACTIVITÉ	METIERS		
	PRODUITS UTILITAIRE	PRODUIT D'ART	PRESTATION DE SERVICES
010 BOIS ET DÉRIVÉS	<ul style="list-style-type: none"> - scierie - menuiserie - ébénisterie - charpenterie - fabrication de charbon 	<ul style="list-style-type: none"> - Sculpture - marqueterie 	<ul style="list-style-type: none"> - ébénisterie - menuiserie - charpenterie
020 MÉTAUX TRAVAIL MÉTAUX ET DE	<ul style="list-style-type: none"> feronnerie - fabrication d'articles de ménage - fonderie - fabrication d'outillages agricoles - forge - ferblanterie - boulonnerie et visserie - ferronnerie - forge 	<ul style="list-style-type: none"> - fonderie - marqueterie - gravure - dorure 	<ul style="list-style-type: none"> - tôlerie, - ferblanterie - soudure - mécanique - travail au tour
030 PIERRE BIJOUTERIE ET	<ul style="list-style-type: none"> - taille de pierre 	<ul style="list-style-type: none"> - lapidairerie - bijouterie - orfèvrerie - joaillerie - marqueterie - sculpture 	<ul style="list-style-type: none"> - bijouterie
040 TEXTILE HABILLEMENT ET	<ul style="list-style-type: none"> - filature - tissage - tapisserie - broderie - confection - couture - tricotage - dentellerie 	<ul style="list-style-type: none"> - dentellerie - broderie - peinture / soie - style/mode - batik 	<ul style="list-style-type: none"> - capitonnage - couture
050 AMENAGEMENT DE	<ul style="list-style-type: none"> - chauderie - cimenterie 	<ul style="list-style-type: none"> - poterie - fabrication de staff 	<ul style="list-style-type: none"> - miroiterie - maçonnerie

L'HABITAT	<ul style="list-style-type: none"> - briqueterie - tuilerie - poterie - fabrication de produits sanitaires et accessoires - fabrication d'articles de ménage - fabrication de peinture - miroiterie - peinture 	<ul style="list-style-type: none"> - moulage - mosaïque - peinture - art floral - tapisserie 	<ul style="list-style-type: none"> - plomberie - carrelage - peinture - installation électrique - vitrerie - toiture
060 FIBRES VÉGÉTALES	<ul style="list-style-type: none"> - vannerie - sparterie - tissage - tressage 	<ul style="list-style-type: none"> - papier antemoro 	
070 DIVERS ANIMAL	<ul style="list-style-type: none"> - tannerie - maroquinerie - cordonnerie 	<ul style="list-style-type: none"> - travail de la corne - travail de l'écaille - travail de l'os - travail de coquillage - taxidermie 	<ul style="list-style-type: none"> - cordonnerie
080 AGRO-ALIMENTAIRE ET ALIMENTAIRE	<ul style="list-style-type: none"> - charcuterie - boulangerie - pâtisserie - décortiquerie - huilerie - fabrication de boisson - fabrication de produits laitiers - fumage de poisson - fabrication de pâtes alimentaires - biscuiterie - confiserie - fabrication de levure - distillerie - fabrication de condiments et épices - sucrerie 	<ul style="list-style-type: none"> - tressage de vanille 	

	<ul style="list-style-type: none"> - fabrication de tabacs à chiquer - torréfaction - transformation de légumes - provenderie - fabrication de saindoux 		
090 CORPS GRAS ET HYGIENES	<ul style="list-style-type: none"> - fabrication de bougie - fabrication de savon - fabrication de cire 	<ul style="list-style-type: none"> - distillerie - parfumerie - crèmerie 	<ul style="list-style-type: none"> - coiffure - esthétique - manucure - pédicure - prothèse capillaire - prothèse dentaire
100 PHOTOGRAPHIE, PEINTURE ET ART GRAPHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> - fabrication de timbres - fabrication en caoutchouc - fabrication d'encre 	<ul style="list-style-type: none"> - sérigraphie - fabrication d'article de décoration en papier 	<ul style="list-style-type: none"> - photographie
110 CULTURES ET, LOISIRS	<ul style="list-style-type: none"> - fabrication d'instruments de musique - fabrication de jouets - fabrication de maquette 		<ul style="list-style-type: none"> - réparation d'instruments de musique
120 MICRO MECANIQUE, ELECTRONIQUE, INFORMATIQUE, FROID ET ELECTROTECHNIQUE			<ul style="list-style-type: none"> - horlogerie - réparation d'appareil domestique et bureautique

Source : Direction Générale de l'Artisanat

ANNEXE 5 : LOI N°2007-037 DU 14/01/2008 SUR LES ZONES ET ENTREPRISES FRANCHES A MADAGASCAR

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Tanindrazana - Fahafahana - Fandrosoana

PRÉSIDENCE DE LA RÉPUBLIQUE

LOI N° 2007-037 DU 14 JANVIER 2008
Sur les Zones et Entreprises Franches à Madagascar.

L'Assemblée Nationale et le Sénat ont adopté en leur séance respective en date du 04 décembre 2007 et du 19 décembre 2007 ;

LE PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE,

Vu la Constitution ;

Vu la décision n° 03-HCC/D3 du 09 janvier 2008 de la Haute Cour Constitutionnelle

Promulgue la loi dont la teneur suit :

Article 1 – Dispositions générales

Il est institué à Madagascar le régime de Zone et d'Entreprise Franche, défini par les dispositions de la présente loi.

Ce régime s'applique aux investissements réalisés par des promoteurs nationaux ou étrangers, ou en association des deux, dans des activités orientées vers l'exportation et selon les catégories visées aux articles 2.2 et 2.3 ci-après.

Article 2 – Définitions

Au sens de la présente loi :

2.1 - Il est entendu par exportation, la vente à l'étranger ou aux Zones et Entreprises Franches de biens et services originaires ou en provenance de Madagascar.

2.2- La Zone Franche est toute aire matériellement délimitée à l'intérieur de laquelle sont regroupées plusieurs Entreprises Franches

2.3 - Les Entreprises Franches sont des entreprises à vocation d'exportation et sont composées de trois catégories :

1. Les entreprises industrielles de transformation ;
2. Les entreprises de services ;
3. Les entreprises de production intensive de base

2.4 - Les conditions de matérialisation d'une Zone et Entreprise Franche sont fixées par voie réglementaire.

Article 3 – Eligibilité

3.1 – L'attestation d'une zone et d'une entreprise franchises est délivrée par l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM), organisme autonome agissant au nom de l'Etat malgache chargé de l'approbation des projets d'investissement ainsi que de la promotion et du développement des investissements à Madagascar.

3.2 - Toute entreprise désirant bénéficier du régime des Zones et Entreprises Franches doit adresser sa demande à l'EDBM, accompagnée d'un dossier comprenant les formulaires établis par l'EDBM dûment remplis.

3.3 - Pour bénéficier du régime des Zones et Entreprises Franches :

Une zone franche doit regrouper en son sein plusieurs entreprises franchises. Dans ce sens, elle assure la gestion et la promotion de la zone à exploiter.

Une entreprise industrielle de transformation ou une entreprise de production intensive de base doit destiner sa production à l'exportation et/ou aux besoins des Zones et Entreprises Franches ;

Une entreprise de services doit destiner ses activités à l'exportation et/ou aux besoins des Zones et Entreprises Franches.

La liste des secteurs d'activités non éligibles au régime des Zones et Entreprises Franches est fixée par décret.

3.4 - La délivrance de l'Attestation de Zone et Entreprise Franche par l'EDBM entraîne l'application du régime de zone et Entreprise Franches défini par la présente loi

L'Attestation de Zone et Entreprise Franche est délivrée après un simple examen que le projet présenté répond aux conditions d'éligibilité définies par la présente loi. Elle doit être délivrée dans un délai maximum de vingt (20) jours à compter du dépôt de la demande.

En cas de refus de délivrance de l'Attestation, le demandeur peut intenter un recours hiérarchique auprès du Conseil d'Administration de l'EDBM.

3.5 - L'entreprise admise au régime des Zones et Entreprises Franches ne peut plus prétendre aux dispositions définies par un autre régime d'exception d'investissement en vigueur à Madagascar.

3.6 – les fonctions respectives de chaque catégorie d'entreprise définie à l'article 2.3, demeurent distinctes et ne peuvent pas être cumulées par une même personne morale. Toutefois, est autorisé le cas où les activités de services font partie intégrante de la Zone ou Entreprise franche et ne fonctionnent que pour le compte exclusif de cette entreprise.

3.7 - Toute entreprise, qu'elle bénéficie ou non d'un régime spécial en vertu d'une convention particulière passée avec l'Etat ou d'un autre régime d'investissement spécifique, peut à tout moment demander, sous réserve de remplir les conditions fixées par la présente loi, le bénéfice du régime des Zones et Entreprises Franches.

Le bénéfice du régime des Zones et Entreprises Franches annule et remplace celui des régimes octroyés antérieurement sans qu'il puisse aboutir à accorder des avantages avec effet rétroactif, allonger la durée de la période d'exonération fiscale antérieurement octroyée, cumuler les avantages, ou renouveler les avantages déjà obtenus pour les mêmes investissements.

3.8 - En cas de manquement à tout ou partie des obligations édictées par la présente loi et ses textes d'application, l'entreprise bénéficiant du régime des Zones et Entreprises Franches sera mise en demeure de prendre les mesures nécessaires afin de régulariser sa situation.

A défaut de régularisation dans un délai de six (6) mois, le retrait du régime des Zones et Entreprises Franches est prononcé sur décision du Conseil d'administration de l'EDBM, sans que l'entreprise puisse prétendre à indemnisation.

Article 4 -Emprunts- Devises – Comptes bancaires – Transferts- Etats financiers

4. 1 - Toute Zone et Entreprise Franche peut contracter, sous son entière responsabilité, des emprunts en devises à l'étranger, des emprunts en monnaie locale à Madagascar.

4.2 - Toute Zone et Entreprise Franche est autorisée à ouvrir des comptes bancaires à l'étranger et des comptes bancaires en devises auprès des banques locales et peut acquérir des devises à Madagascar pour les opérations liées à son activité.

L'Entreprise Franche est soumise à l'obligation de rapatriement de ses recettes d'exportation dans un délai fixé par les textes d'application de la présente loi.

Dans le cadre des dispositions de la présente loi, la banque dépositaire est tenue d'assurer à tout moment la disponibilité pour son client des devises que ce dernier aura déposées.

4.3 - Toute opération de change manuelle d'achat ou de vente de devises contre monnaie locale, reste soumise à la réglementation en vigueur.

4.4 - Les états financiers des Entreprises Franches sont établis selon les normes du plan comptable en vigueur à Madagascar.

Le premier exercice comptable ne doit pas excéder dix-huit (18) mois ; les autres exercices comptables vont du 1er janvier au 31 décembre de la même année ou du 1er juillet au 30 juin de l'année qui suit.

Les états financiers doivent être remis dans les quatre mois suivant la clôture de l'exercice aux administrations concernées avec copie à l'EDBM.

4.5 - En cas de cessation d'activité, sous la condition de règlement intégral des dettes contractées sur le territoire national, l'Etat assure et garantit la liberté de transfert des fonds éventuellement dégagés.

Article 5 - Législation sociale

5.1 - Toute liberté est accordée à l'Entreprise Franche pour la gestion de son personnel dans le cadre du Code de travail et du Code de prévoyance sociale ainsi que des dispositions particulières de la présente loi.

5.2- L'Entreprise Franche est responsable de la détermination **du nombre de salariés expatriés spécialisés** dont elle a besoin.

Un visa de résident professionnel, valable pendant la durée de leur contrat de travail, est octroyé au personnel expatrié d'une Entreprise Franche, selon les modalités fixées par la réglementation en vigueur.

Les contrats de travail des salariés expatriés **spécialisés** de l'Entreprise Franche peuvent déroger à certaines dispositions du Code du Travail conformément à l'article 17 de la Loi n° sur les Investissements à Madagascar.

5.3 - Pour l'associé ou actionnaire étranger, minoritaire ou majoritaire, titulaire d'un mandat social d'administrateur, de Président directeur général, Président du conseil d'administration, de Directeur général, d'administrateur Général ou de gérant d'une Entreprise Franche, l'Attestation d'Entreprise Franche permet de bénéficier, pour lui-même et pour les membres de sa famille légitime, du droit à l'octroi de visa de résident professionnel.

5.4 - Toute Entreprise Franche est tenue de verser aux organismes concernés les cotisations sociales prévues par le Code du travail et le Code de prévoyance sociale.

Aucune mesure discriminatoire concernant les taux ou barèmes des cotisations ne saurait être appliquée au personnel expatrié. **Néanmoins, il peut sur sa demande en être exempté et ne plus bénéficier des droits et avantages découlant du versement de ces cotisations sur justification du versement effectif des cotisations dues à l'organisme étranger de sécurité sociale d'affiliation.**

5.5 - L'Etat assure et garantit la liberté de transfert des salaires effectivement perçus à Madagascar par les expatriés travaillant dans les Entreprises Franches.

5.6 - Les dispositions du Code du travail sont applicables aux Entreprises Franches en tout ce qui n'est pas contraire aux dispositions particulières de la présente loi et des textes portant application de la présente loi.

Les dispositions du Code du travail sur le travail de nuit des femmes, et notamment l'article 85 du Code du Travail ou toute autre disposition de nature législative ou réglementaire qui s'y substituerait, ne sont pas applicables aux Entreprises Franches.

Dans la limite de cinq (05) heures par semaine et par travailleur, les Entreprises Franches peuvent librement recourir aux heures supplémentaires sur simple déclaration déposée ou transmise auprès de l'Inspection du travail territorialement compétente. Au-delà des cinq premières heures supplémentaires et dans la limite du nombre maximum d'heures supplémentaires prévue par la réglementation du travail, l'autorisation de l'Inspection du travail est, sauf objection majeure d'ordre public, effectivement requise. L'absence de réponse de la part de l'Inspection du travail dans un délai de trois jours ouvrés vaut autorisation.

Article 6 -Fiscalité des entreprises et des expatriés

Les Zones et Entreprises Franches bénéficient du régime fiscal suivant :

6.1 - Impôt sur les Bénéfices des Sociétés (IBS)

Les Zones et Entreprises Franches sont soumises à l'Impôt sur les Bénéfices des Sociétés, fixé au taux de dix pour cent (10%) et au Minimum de Perception **au taux de cinq pour mille (5 ‰)**.

Les zones franches bénéficient d'une exonération d'Impôt sur les Bénéfices des Sociétés et du Minimum de Perception pendant les quinze (15) premiers exercices à compter de l'exercice au cours duquel a démarré l'exploitation effective.

Les entreprises franches industrielles de transformation ainsi que celles de production intensive de base bénéficient des mêmes exonérations pendant les cinq (5) premiers exercices à compter de l'exercice au cours duquel a démarré l'exploitation effective.

Les entreprises franches de services bénéficient des mêmes exonérations pendant les deux (2) premiers exercices à compter de l'exercice au cours duquel a démarré l'exploitation effective.

Pour tenir compte de la période de mise au point industrielle et celle de la formation professionnelle, la date de démarrage de l'exploitation effective est la date tombant douze mois après celle de la délivrance de l'Attestation de Zone et Entreprise Franches. Avant cette date, l'entreprise et la zone franche bénéficient de la franchise susvisée.

6.2 - Réduction d'Impôt pour investissement

Les investissements en biens amortissables réalisés après la période d'exonération d'Impôt sur les Bénéfices des Sociétés, ouvrent droit à des réductions d'Impôt sur les Bénéfices des Sociétés égales à l'impôt correspondant à soixante quinze pour cent (75%) du montant des nouveaux investissements.

Les droits à réduction d'impôt non utilisés peuvent être reportés jusqu'à apurement sans limitation de durée.

6. 3 - Impôt sur les revenus salariaux et assimilés

Le montant de l'impôt sur les revenus salariaux des expatriés travaillant dans les Entreprises Franches ne peut excéder trente pour cent (30%) de la base imposable, ou tout autre taux plus favorable qui serait institué dans le cadre des règles d'imposition de droit commun.

6. 4 - Taxe Forfaitaire sur les Transferts

Les transferts des sommes effectués vers l'étranger par les Entreprises et Zones Franches en règlement d'achats de biens et de services auprès d'entreprises étrangères ne disposant pas d'établissement à Madagascar ne sont pas soumis à la Taxe Forfaitaire sur les Transferts ou à tout autre prélèvement fiscal.

6. 5 - Droits d'enregistrement

Les actes conclus par les Entreprises Franches, lorsqu'ils sont soumis à la formalité de l'enregistrement, sont enregistrés gratis.

6.6 - Taxe sur la valeur ajoutée

Les importations réalisées par les Zones et Entreprises Franches ne sont pas soumises à la TVA.

Les ventes ou prestations réalisées par les Entreprises Franches sur le territoire national sont assujetties à la TVA au taux de droit commun.

Les exportations de biens et services des Entreprises Franches ainsi que les ventes de biens et services aux autres Entreprises Franches sont assujetties à la TVA au taux de zéro pour cent (0%).

Les ventes de biens et services réalisées par les entreprises locales de droit commun au profit des Entreprises Franches sont assujetties à la TVA au taux de droit commun. Cette TVA est déductible pour l'Entreprise Franche, quelle que soit la nature du bien ou service consommé à condition qu'elle soit afférente à des opérations taxables.

L'Entreprise ou la Zone Franche est autorisée à obtenir le remboursement de crédit de TVA résultant de l'excédent de TVA déductible sur la TVA collectée. Ce crédit de TVA est remboursable par l'Etat sur simple demande déposée avec la déclaration de TVA faisant apparaître ledit crédit.

Le remboursement du crédit de TVA doit être réalisé dans les soixante (60) jours de la date de réception de la demande **par la Direction Générale des Impôts.**

Le crédit de TVA accordé en remboursement peut être utilisé par l'Administration fiscale en règlement des impôts prévus à la présente loi dans les conditions qui seront fixées par Décision du Ministre chargé de la réglementation fiscale.

6.7 - Règles d'assiette et de liquidation

A l'exception des dispositions spécifiques prévues par la présente loi, les règles d'assiette et de liquidation des impôts, droits et taxes fixées par le Code Général des Impôts demeurent applicables aux Zones et Entreprises Franches.

6.8 - Caractère limitatif du régime fiscal - garantie de stabilité

L'Etat garantit le caractère limitatif et la stabilité du régime fiscal des Entreprises Franches tel que défini par la présente loi.

En conséquence, le régime fiscal des Entreprises et Zones Franches est limitatif et exclusif de l'application de toute imposition, droit ou taxe de quelque nature qu'ils soient et qui ne seraient pas prévus par la présente loi.

Aucune autre mesure tendant à aggraver les charges fiscales prévues par les dispositions précédentes ou à instituer un traitement discriminatoire entre entreprises de même catégorie ne peut être appliquée aux Entreprises Franches.

Les Entreprises Franches bénéficient des dispositions plus favorables que l'Etat pourrait édicter en ce qui concerne les impositions visées à la présente loi ou qu'il pourrait accorder à d'autres Entreprises Franches exerçant dans le même secteur d'activité.

Article 7 - Des Douanes

En cas de besoin, des procédures douanières spécifiques aux Zones et Entreprises Franches pourront être édictées par voie réglementaire en concertation avec l'EDBM.

7.1 - Dans les conditions stipulées par les Conventions internationales auxquelles l'Etat a adhéré, les marchandises des Zones et Entreprises Franches bénéficient des régimes commerciaux préférentiels accordés à Madagascar.

7.2 - Les matériaux et accessoires de construction, matériels roulant de chantier, véhicules destinés au transport des marchandises, équipements d'usines, matières premières, produits semi-ouvrés, emballages, pièces de rechange ou détachées, matériels didactiques, mobiliers, matériels informatiques et de bureautique ainsi que les fournitures de bureaux, destinés à la préparation, à l'aménagement et à l'exploitation des Zones et Entreprises Franches sont exonérés de droit de douane et de toute taxe à l'importation.

Les Zones et Entreprises Franches oeuvrant dans les zones reculées non couvertes par le réseau public d'électricité, bénéficient de la tarification hors toutes taxes et droits pour les carburants et lubrifiants destinés à la production des moyens énergétiques indispensables à leur exploitation.

Le dédouanement de ces biens est effectué de façon définitive. En conséquence, leur durée de détention n'est pas limitée.

7.3 - Les biens et services exportés à l'étranger par les Zones et Entreprises Franches sont exonérés de tous droits et taxes à l'exportation.

L'exportation intervient selon une procédure simplifiée qui ne doit pas donner lieu à l'apurement d'opérations de dédouanement liées ou non à des opérations d'importations connexes ou accessoires effectuées par la Zone ou l'Entreprise Franche.

Les services des douanes accordent, sur demande de l'exportateur, le visa justifiant l'origine de ces biens et services, conformément à la législation nationale régissant la matière et aux stipulations des Conventions internationales auxquelles Madagascar a adhéré.

7.4 – La vente de productions, de rebus et déchets, de matériels et équipements de Zones et Entreprises Franches sur le territoire national.

a. Dans la limite annuelle de cinq pour cent (5%) de leur production effectivement exportée, les Zones et Entreprises Franches sont libres à vendre leur produits et services sur le territoire national.

b. La vente de rebus et déchets de fabrication est libre.

c. La vente de leurs matériels et équipements totalement amortis, conformément aux règles du plan comptable en vigueur, est libre.

d. La vente de leurs matériels et équipements partiellement amortis, est libre. La vente s'effectue toutes taxes et droits à l'importation compris, sur la base de la valeur résiduelle conformément aux règles du plan comptable en vigueur.

Les ventes visées aux paragraphes a, b et c, ci dessus ne donnent lieu à aucun paiement de droit de douane ou de taxe à l'importation.

Les ventes mentionnées aux paragraphes a, b, c et d, ci-dessus sont soumises à l'application de la TVA. Elles doivent faire l'objet d'une déclaration globale trimestrielle simplifiée transmise à l'administration des Douanes, avec copie à l'EDBM.

7.5 - Les ventes de biens et services entre Entreprises Franches sont libres et sont considérées comme des opérations d'exportation. Elles ne donnent lieu à aucune formalité douanière autre que le dépôt d'une déclaration trimestrielle simplifiée mentionnant la nature des biens et services vendus, le montant de la vente et l'identité de l'acquéreur.

7.6 - Les biens et services fournis par les entreprises de droit commun aux Entreprises Franches ne donnent lieu à l'application d'aucune formalité douanière particulière.

Toutefois, les régimes douaniers d'admission temporaire, d'entrepôt industriel, ou de drawback peuvent dans ce cas être applicables aux entreprises de droit commun :

a. pour les matériels et équipements de chantier, pièces détachées, matériaux de construction et accessoires destinés exclusivement à l'aménagement du site et à la construction des bâtiments des Zones et Entreprises Franches ;

b. pour les intrants, matières premières, produits semi-ouvrés ou ouvrés servant à la fabrication, au conditionnement, au traitement, à l'emballage et à la conservation des produits destinés à être vendus aux Zones et Entreprises Franches.

Dans ce cas, et pour les besoins de l'apurement de ces régimes suspensifs, les ventes de biens et services aux Zones et Entreprises Franches sont considérées comme des exportations.

Article 8 - Contrôles

Les Zones et Entreprises Franches sont soumises à contrôle administratif destiné à vérifier la conformité de leurs activités aux dispositions de la présente loi.

Elles sont notamment soumises à des mesures de contrôle et de surveillance exercées par **les Administrations concernées**.

Article 9 – Obligations générales

Toute entreprise bénéficiant du régime des Zones et Entreprises Franches est tenue de respecter l'ordre public, les règles d'hygiène et de salubrité, de protéger l'environnement et, d'une manière générale, de se conformer aux lois et règlements en vigueur sur le Territoire national.

Les collectivités locales prendront les mesures utiles pour faciliter le respect des obligations mentionnées à l'alinéa précédant en matière d'hygiène, de salubrité et de protection de l'environnement.

Les entreprises bénéficiant du régime des Zones et Entreprises Franches prennent les dispositions utiles pour se conformer à l'article 7 de la Loi n° sur les Investissements à Madagascar.

Article 10 - Règlement des litiges

Les différends entre investisseurs nationaux et l'Etat relatifs à l'interprétation ou à l'application de la présente loi sont soumis aux juridictions compétentes malgaches, à moins que les parties n'aient convenu ou ne conviennent de recourir à un autre mode de règlement des différends.

Les différends entre investisseurs étrangers et l'Etat relatifs à l'interprétation ou à l'application de la présente loi sont réglés conformément à une procédure juridictionnelle ou d'arbitrage découlant :

- Des accords et traités relatifs à la protection des investissements conclus entre l'Etat malgache et l'Etat dont l'investisseur étranger concerné est ressortissant ou à défaut,
- De la Convention internationale pour le règlement des différends relatifs aux investissements entre Etats et ressortissants d'autres Etats ratifiée par la loi n° 66-011 du 5 juillet 1966.

Toutefois, s'il est demandeur à la procédure, l'investisseur étranger peut, en lieu et place de la procédure d'arbitrage susvisée, librement choisir de soumettre aux juridictions compétentes malgaches le différend qui l'oppose à l'Etat.

Article 11 : Dispositions transitoires

Jusqu'à l'adoption de textes réglementaires spécifiques, les textes réglementaires pris en application de la loi n° 89-027 telle que modifiée par la loi n° 91-020 demeurent applicables dans leurs dispositions non contraires à la présente loi.

Article 12 – Dispositions finales

12.1 - Sont et demeurent abrogées toutes dispositions antérieures contraires à la présente loi, notamment la loi n°89-027 du 29 décembre 1989 portant Régime de zone franche modifiée et complétée par la Loi n°91-020 du 12 août 1991, le décret n°92-809 du 9 décembre 1992 portant application de la loi n°89-027 du 29 décembre 1989 relative au régime de Zone Franche Industrielle à Madagascar, et les textes subséquents.

12.2 -Les Entreprises précédemment admises au régime de la zone franche par application de la Loi n° 89-027 portant Régime de Zone franche sont de plein droit soumises au régime des Zones et Entreprises Franches prévu par la présente loi.

12.3 - Des textes réglementaires détermineront **en cas de besoin** les modalités d'application de la présente loi.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	1
SOMMAIRE	II
LISTE DES ILLUSTRATIONS	II
ACRONYME	VII
GLOSSAIRE	VIII
RESUME	IX
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET DEMARCHE DE RECHERCHE	4
CHAPITRE I : ENTRPRISE FRANCHE, UN NOUVEAU TYPE D’ENTREPRISE....	5
I-1 Entreprise franche	5
I-1-1 Définition	5
I-1-2 Contexte général.....	5
I-2-1-1 Evolution de l’emploi dans les entreprises franches	6
I-2-1-2 Régime des zones et entreprises franches à Madagascar	7
I-2 Le raphia à Madagascar	7
I-2-1 Définition	7
I-2-2 Description du palmier	9
I-2-3 Ecologie du raphia farinifera.....	9
I-2-4 Utilisation de la plante.....	10
I-2-4-1 Confection de rabanes.....	10
I-2-4-2 Autres produits du raphia.....	10
I-2-5 Les étapes pour l’utilisation de la fibre	11
I-2-5-1 Préparation de la fibre	11
I-2-5-2 La sélection du raphia	11
I-2-5-3 Le lavage.....	11
I-2-5-4 Le colorage	12
I-2-5-5 Le séchage.....	12
I-2-6 Circuit de commercialisation.....	12
I-3 Démarche de recherche	14
I-3-1 La documentation	14

I-3-1-1 Recherche bibliographique	14
I-3-1-2 Revue de littérature	15
I-3-2 Les travaux de terrain	16
I-3-3 Rédaction.....	17
CHAPITRE II : L'ARTISANAT A MADAGASCAR	19
II-1 Etapes de l'évolution de l'artisanat à Madagascar	19
II-1-1 Les origines.....	19
II-1-2 Ouverture de Madagascar au monde extérieur.....	19
II-1-3 Perfectionnement et renouveau (1897-1960)	19
II-1-4 L'époque de l'indépendance	20
II-2 L'artisanat malagasy	20
II-2-1 Définition	20
II-2-1-1 Classification de l'artisanat.....	20
II-2-2 Profil type des artisans malgaches	20
II-2-2-1 Définition.....	20
II-2-2-2 Types d'artisans :.....	21
II-2-2-3 Niveau d'instruction	21
II-2-3 La place de l'artisanat dans l'économie malgache	22
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	25
DEUXIEME PARTIE:UNE ENTREPRISE FRANCHE SEMI-INDUSTRIEL	
DYNAMIQUE.....	26
CHAPITRE III : CONDITIONS FAVORABLE POUR L'INSTALLATION DE	
L'ENTREPRISE FRANCHE DANS LA COMMUNE RURALE TALATAMATY	27
III-1 Situation démographique.....	27
III-2 Occupation du Sol	29
III-3 Caractéristiques de l'entreprise franche kaloes	31
III-3-1 Historique	32
III-3-2 Statut.....	33
III-3-3 Affiliation aux médécines d'entreprise.....	34
III-3-4 Organisation fonctionnelle.....	34
III-3-4-1 Services existants	34
III-3-4-2 Diagnostic des Ressources humaines	35
III-3-4-3 Structure des employés de l'entreprise franche Kaloes	36

III-3-5 La rémunération.....	37
CHAPITRE IV : UNE SOCIETE EN PLEINE EXPANSION	38
IV-1 Origine géographique des matières premières	38
IV-2 Achat des matières premières.....	40
IV-3 Transformation du raphia en produit fini	41
IV-3-1 Des produits diversifiés	42
IV-3-2 Cycle de vie du produit.....	43
IV-4 Prix d'un produit Kaloes par rapport à ses concurrents.....	44
IV-5 Circuits commerciaux	45
IV-6 Processus de fabrication des deux produits de base de la Société Kaloes	46
IV-6-1 Processus de fabrication sacs et paniers en rabane	46
IV-6-2 Processus de fabrication de sac en crochet	50
IV-7 Seuil de stock	51
IV-8 La technologie.....	52
IV-9 La notion de concurrence	52
IV-10 Caractères originaux de la société Kaloes	52
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE	54
TROISIEME PARTIE : LES RETOMBÉES SOCIO-ECONOMIQUES GENERES PAR L'ENTREPRISE FRANCHE KALOES.....	55
CHAPITRE V: CREATION DE PLUSIEURS MARCHES EXTERIEURS	56
V-1 La clientèle et système de vente	56
V-1-1 Typologie de clients.....	56
V-1-2 Système de vente	56
V-1-2-1 La vente	56
V-1-2-2 Promotion	58
V-2 Commercialisation sur le marché extérieur	58
V-2-1 Distribution	58
V-2-2 Circuit de distribution	58
V-2-3 Autres formes de distribution	59
V-3 Fonctionnement de l'exportation.....	60
V-3-1 Politique de communication	60
V-3-2 Procédures d'exportation	60
V-3-3 Les pays destinataires des produits	61

V-3-4 La notion de prix à l'exportation	64
V-3-5 La destination des produits	64
CHAPITRE VI: IMPACT SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE FRANCHE	
KALOES	65
VI-1 Création d'emploi.....	65
VI-1-1 Chiffres d'affaires de l'EF Kaloès.....	65
VI-2 Source de revenu	66
VI-2-1 Pour les ouvriers à l'intérieur de l'entreprise.....	66
VI-1-1-1 Situation budgétaire des ménages	66
VI-2-2 Pour les fournisseurs.....	68
VI-2-3 Pour les tisserands de rabanes	70
VI-3 Ampleur du secteur informel.....	70
VI-4 Développement de l'économie malgache.....	72
VI-5 Reconnaissance internationale	71
VI-6 Impacts environnementaux	71
CHAPITRE VII : PROBLÈMES ET PERSPECTIVES	
VII-1 Problèmes externe de la Société Kaloès	72
VII-1-1 Facteurs menaçant la Société	72
VII-1-1-1 Prix trop élevé, une menace pour la société.....	72
VII-1-1-2 Concurrence entre produits locaux et chinois	72
VII-1-1-3 Contrainte spatiale et environnementale	72
VII-1-1-4 Contrainte de gestion	73
VII-1-2 Facteurs opportuns pour la Société	73
VII-1-2-1 Existence de plusieurs marchés	73
VII-1-2-2 Utilisation de machines industrielles	73
VII-1-2-3 Avantages fiscaux	74
VII-1-2-4 Socioculturel	74
VII-1-2-5 Produits distingués.....	74
VII-2 Problèmes internes de la Société.....	75
VII-2-1 Par rapport aux ressources humaines dans la Société.....	75
VII-2-1-1 Forces.....	75
VII-2-1-2 Faiblesses.....	75
VII-2-2 Par rapport à la commercialisation.....	76
VII-3 PROPOSITIONS	77

VII-3-1 Solutions au niveau des prix.....	77
VII-3-2 Solutions au niveau des forces concurrentielles	77
VII-3-4 Solutions au niveau des matières premières.....	78
VII-3-5 Solutions au niveau des ressources humaines	78
VII-3-6 Solutions au niveau de la distribution et de la communication	79
CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE	80
CONCLUSION GENERALE.....	81
BIBLIOGRAPHIE	83
ANNEXE	87
TABLE DES MATIERES.....	105