

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA

Fitiavana – Tanindrazana – Fandrosoana

—o00o—

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

—o00o—



INSTITUT SUPERIEUR DE TECHNOLOGIE D'Antsiranana

—o00o—

Formation Ouverte et A Distance soutenue par l'AUF

—o00o—



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION
DU DIPLOME DE TECHNICIEN SUPERIEUR SPECIALISE
DE GRADE DE LICENCE
EN
TRANSIT ET COMMERCE INTERNATIONAL**

**Analyse stratégique sur l'internationalisation du riz de la
Vallée de l'Artibonite à travers la Fédération RACPABA**

Présenté par

NOM et prénoms : LANEAU Pierre Max Gabriel

Pays d'origine : Haïti

**DIRECTION DU GENIE DE MANAGEMENT, COMMERCE ET SERVICES
(DGMCS)**

Promotion : FOAD L3 TCI Octobre 2015

Année académique : 2015-2016

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA

Fitiavana – Tanindrazana – Fandrosoana

—o00o—

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

—o00o—

INSTITUT SUPERIEUR DE TECHNOLOGIE D'Antsiranana

—o00o—

Formation Ouverte et A Distance soutenue par l'AUF

—o00o—

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION
DU DIPLOME DE TECHNICIEN SUPERIEUR SPECIALISE
DE GRADE DE LICENCE
EN
TRANSIT ET COMMERCE INTERNATIONAL**



**Analyse stratégique sur l'internationalisation du riz de la
Vallée de l'Artibonite à travers la Fédération RACPABA**

Présenté par

NOM et prénoms : LANEAU Pierre Max Gabriel

Pays d'origine : Haïti

Encadreur pédagogique : Nadia LAEBY et Iarifeno VOLAHANTA

Encadreur professionnel : Emmanuel Ricardo SAINT-VIL

Membres de Jury :

Dr. Voahirana ANDRIANATOANDRO, Président

Dr. Henry Bruno RAZAFINDRADINA, Examineur

Nadia LEABY, Examineur

Eva ANDRIANTSARA, Rapporteur

**DIRECTION DU GENIE DE MANAGEMENT, COMMERCE ET SERVICES
(DGMCS)**

Promotion : FOAD L3 TCI Octobre 2015

Année académique : 2015-2016

Dédicaces

Cet ouvrage est dédié à ma famille particulièrement mon père et ma mère qui ont contribué incessamment dans ma formation classique et universitaire. Je dédie aussi cet ouvrage à ma femme que j'adore, à mes deux fils que j'aime tant et à tous ceux et toutes celles qui m'ont aidé dans cette démarche intellectuelle.

Remerciements

Ce travail intellectuel ne sera nullement possible sans la collaboration et le support de nombreuses personnes. J'adresse mes remerciements :

- A Dieu qui m'a donné du courage pour avancer sans relâche dans cette étude ;
- A mes encadreurs pédagogiques, particulièrement Madame Nadia LEABY qui n'a jamais cessé de me corriger et me conseiller tout au long de la rédaction de cet ouvrage ;
- A mon encadreur professionnel, Monsieur Emmanuel Ricardo SAINT-VIL pour ses encadrements incontestables du début à la fin de cet ouvrage ;
- Au staff directoire de l'IST D'Antsiranana, particulièrement Monsieur Jean Maurice RAZANAKOLONA pour ces supports et ses compréhensions multiples ;
- A Tous mes professeurs qui m'ont partagé leur savoir et qui aujourd'hui m'ont permis d'élaborer cet ouvrage ;
- A ma femme, Adenise TANIS qui m'a supporté tout au long de ce processus et qui m'a aussi aidé dans la correction de cet ouvrage ;
- Au staff directoire de la Fédération RACPABA pour leur collaboration ;
- A l'équipe du commerce extérieur du Ministère du Commerce et de l'Industrie pour leur franche collaboration.

Je remercie tous ceux et toutes celles qui ont contribué d'une façon ou d'une autre dans la réussite de cet ouvrage.

Avant-propos

Tout au long de mon étude en Transit et Commerce International à l'Institut Supérieure de Technologie D'Antsiranana, étude que j'ai bénéficié à travers l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF). Je n'ai jamais cessé de côtoyer les dirigeants de la Fédération de Coopérative RACPABA sur la possibilité de mettre sur le marché extérieur ses riz provenant de différentes coopératives et associations de producteurs membres et non membres de cette Fédération.

A l'époque où je nourrissais ces idées, j'étais Administrateur Comptable de cette Fédération sur un projet de sécurité alimentaire financé par l'Union Européenne (septembre 2014 à septembre 2016).

Pendant toute cette période, j'ai été toujours surpris de voir les produits de cette entreprise qui traversent d'autres frontières (marché) pourtant elle ne bénéficie rien des gens qui l'exploitent. Aussi, elle facilite des entreprises à exporter comme c'est le cas pour l'entreprise nommée HAITI VISION et CARIBEENNE GREEN LLC. Ces entreprises utilisent toutes les ressources de cette Fédération suivant un protocole d'accord, pourtant en retour, la Fédération ne bénéficie rien de sérieux.

C'est à partir de ces constats que j'avais décidé de centrer mon sujet de mémoire sur l'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite à travers la Fédération RACPABA en vue d'obtenir mon diplôme de technicien supérieur spécialisé (DTSS) pour le grade de Licence Professionnelle. A force de nourrir l'idée, j'ai eu le conseil de mon Encadreur Pédagogique après avoir formulé le sujet. Elle m'a conseillé de faire un diagnostic sur l'internationalisation pour connaître l'environnement interne et externe de l'entreprise et lui faciliter un plan comme référence qui sera très certainement complété par une étude de marché dans le temps.

C'est dans cet ordre d'idée que ce sujet m'était venu. Et après maintes discussions avec les Responsables de la Fédération RACPABA, ils ont fini par m'accorder l'autorisation de mener une mission professionnelle à travers le sujet choisi.

Maintenant je me réjouis de voir aboutir ce rêve qui à mon avis sera très bénéfique pour la Fédération RACPABA dans le cadre de leur perspective d'internationalisation. Cet ouvrage, bien qu'il ait ces limites, va aussi aider tous ceux qui souhaitent s'investir dans une démarche de développement à l'international ou tout au moins un diagnostic à l'export.

Résumé

Ce travail intellectuel est basé sur un diagnostic stratégique sur l'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite à travers la Fédération RACPABA.

Par diagnostic stratégique nous entendons, démarche qui permet à l'entreprise de se pencher sur les éléments internes et externes qui peuvent influencer son activité.

Ce travail a pour objectif global d'étudier les facteurs déterminants pour internationaliser le riz de la Vallée de l'Artibonite (commune de la Petite Rivière) aux fins de profitabilité pour la Fédération RACPABA et pour l'état haïtien.

Mots clés : Diagnostic stratégique, internationalisation, production de riz, système de management de qualité.

Liste des acronymes

AGD	: Administration Générale des Douanes
APMP	: Association Planteurs Moreau Pey
BHN	: Bureau Haïtien de Normalisation
BRH	: Banque de la République d'Haïti
EFQM	: European Foundation for Quality Management
FDA	: Food and Drug Administration
IHSI	: Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique
I-modèle	: Modèle de l'internationalisation par innovation
ISO	: International Standard Organisation
MARNDR	: Ministère de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural
MCI	: Ministère du Commerce et de l'Industrie
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
ODVA	: Organisation de Développement de la Vallée de l'Artibonite
OEA	: Organisation des Etats Américains
OMC	: Organisation Mondial du Commerce
PAM	: Programme Alimentaire Mondiale
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PRA	: Petite Rivière de l'Artibonite
RACPABA	: Rassemblement pour l'Avancement des Coopératives de Production Appropriées et du Bien-Etre Alternatif
SRI	: Système de Riziculture Intensif
TM	: Tonne Métrique
USA	: United State Of America

Glossaire

Commerce International : Le commerce international correspond à l'ensemble des flux de marchandises (biens) et de services entre au moins deux pays.

Coopération internationale : Au Sens politique internationale, la coopération internationale est une politique d'aide économique, financière, culturelle et technique, mise en œuvre à l'échelle internationale entre les pays industrialisés et les pays en développement¹.

Degré d'ouverture : C'est un indicateur de la mesure des échanges extérieurs d'un pays. Il indique la dépendance du pays vis-à-vis de l'extérieur².

Diagnostic stratégique : ³Le diagnostic stratégique est une démarche qui permet à l'entreprise de se pencher sur les éléments internes et externes qui peuvent influencer son activité.

Distance psychologique : Ce modèle proposé par Johanson et Wiedersheim-Paul en 1975 est l'un des plus mobilisés en management international. Il considère que le développement à l'étranger des activités des entreprises s'effectue de manière incrémentale et séquentielle⁴.

Exportation : L'exportation est le fait de céder des produits et/ou services destinés à être commercialisés et vendus sur le marché étranger⁵.

Globalisation : La globalisation définit l'intégration des marchés sur le plan mondial avec, au cœur de ce principe, la mise en place de stratégies commerciales internationales menant à un marché mondial unifié⁶.

¹ Source : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Cooperation.htm>

² Idem à source 8

³ Source: <http://lewebpedagogique.com/oubejja30/2013/05/01/le-diagnostic-strategique/>

⁴ Source : <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/modele-d-uppsala.html>

⁵ Source : <https://www.petite-entreprise.net/P-2863-136-G1-export-tout-savoir-sur-l-exportation.html>

⁶ Source : <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/17243/globalisation-definition-traduction-et-synonymes.html>

Importation : Le terme « importations » désigne en économie l'ensemble des achats de marchandises à l'extérieur d'un pays, qu'il s'agisse de biens destinés à la consommation (biens de consommation) ou de biens destinés à servir à l'investissement (biens de capital)⁷.

Internationalisation : Selon Pasco-Berho (2002), l'internationalisation est une succession d'étapes qui permet à une entreprise de réaliser un apprentissage progressif des marchés étrangers.⁸

Leadership situationnel : Approche du leadership qui refuse la supériorité universelle d'un style particulier et qui favorise l'adoption d'un style propre à chaque situation⁹.

Leadership : Processus à l'aide duquel un individu influence le comportement et les activités d'un groupe ou d'un individu dans une situation donnée et vers un objectif déterminé¹⁰.

Mondialisation : ¹¹La mondialisation est un terme économique. Il représente l'ouverture de toutes les économies nationales, dans un système devenu international.

Plan de marketing : Le plan de marketing est un document dans lequel une organisation, après avoir fait l'examen critique de sa situation, établit un plan d'action pour atteindre, par rapport à ses objectifs, des résultats anticipés de la relation produit-marché¹².

⁷ Source: <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/importation.html>

⁸ Source: <http://www.cours-marketing.fr/?s=Internationalisation>

⁹ Idem à source 10

¹⁰ Bernard Turgeon, "La pratique du management", ed. Mc Graw-Hill, 1989, 22 ed.

¹¹ Source: <http://www.journaldunet.com>

¹² Source : Philip Kotler et al, « Le Marketing de la théorie à la pratique », éd. Gaëtan Morin, 1991

Liste des tableaux

Tableau 1. Répartition géographique des principales zones de production de riz.....	10
Tableau 2. Saisons de production du riz.....	11
Tableau 3. Les étapes à l'internationalisation selon le I-modèle.....	21
Tableau 4. L'internationalisation selon l'approche réseau.....	23
Tableau 5. Ressources, apprentissage et multinationales.....	26
Tableau 6. Récapitulatif de certains traités adoptés et ratifiés par Haïti.....	33
Tableau 7. Institution haïtienne chargée de la mise en œuvre des traités.....	36
Tableau 8. Profil des répondants et expériences des organisations.....	42
Tableau 9. Liste des indicateurs étudiés.....	47
Tableau 10. Analyse des questions 8, 9 et 10.....	51
Tableau 11. Analyse de la question 11.....	52
Tableau 12. Analyse de la question 12.....	53
Tableau 13. Analyse de la question 13.....	53
Tableau 14. Analyse des questions 14 et 15.....	54
Tableau 15. Analyse de la question 16.....	54
Tableau 16. Analyse des questions 17 et 18.....	55
Tableau 17. Analyse des questions 19 et 20.....	55
Tableau 18. Analyse de la question 22.....	56
Tableau 19. Analyse de la question 23.....	57
Tableau 20. Analyse de la question 24.....	57
Tableau 21. Analyse des questions 25 et 26.....	58
Tableau 22. Analyse des questions 28 à 33.....	59
Tableau 23. Analyse de la question 36.....	60
Tableau 24. Analyse de la question 38.....	60
Tableau 25. Analyse de la question 39.....	61
Tableau 26. Analyse de la question 40.....	61
Tableau 27. Analyse de la question 41.....	62
Tableau 28. Analyse des questions 42 et 43.....	63
Tableau 29. Récapitulatif de l'analyse FFOM sur l'entreprise RACPABA.....	81

Liste des figures

Figure 1. Cartogramme de répartition des surfaces de production de riz.....	12
Figure 2. Zones de production de riz en Haïti.....	12
Figure 3. Graphe d'importation de riz de 2011 à 2015 en Kilogramme de poids.....	37
Figure 4. Graphe d'exportation de riz de 2011 à 2015 en kilogramme de poids.....	38
Figure 5. Nombre d'année d'expérience des institutions.....	46
Figure 6. Profil des répondants.....	47
Figure 7. Roue de Deming.....	72
Figure 8. Les composantes du plan de marketing.....	79

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE 1 : MATERIELS ET METHODES

Introduction

CHAPITRE I.- MATERIELS

1.1. Justification de la zone d'étude

CHAPITRE II.- METHODOLOGIE

2.1. Théories justifiant le thème

2.2. Méthodes de collecte des données

PARTIE 2.- ANALYSES DES RESULTATS

CHAPITRE III.- ANALYSES DES RESULTATS

3.1. Description des résultats

3.2. Description des données collectées

3.3. Profil des répondants

CHAPITRE IV.- ANALYSE DES HYPOTHESES VS OBJECTIFS SPECIFIQUES

4.1. Objectif Général

4.2. Objectif spécifique No. 1

4.3. Objectif spécifique No. 2

PARTIE 3 : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE V.- DISCUSSIONS

5.1. Analyse FFOM sur la situation de la Fédération RACPABA

CHAPITRE VI.- RECOMMANDATIONS

6.1. Recommandations aux faiblesses

6.2. Recommandations aux menaces

6.3. Recommandations aux forces

6.4. Recommandations aux opportunités

CONCLUSION

REFERENCES DOCUMENTAIRES

1. Bibliographies
2. Webographies

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

A travers le monde, nombreuses sont les entreprises qui veulent trouver une place sur le marché extérieur. Que ce soient des petites, moyennes ou grandes entreprises, elles ont toutes une volonté manifeste de percer d'autre marché. Ce désir de s'internationaliser affecte même des entreprises sociales et solidaires.

L'internationalisation pour sa part, peut être considérée comme étant une stratégie de développement d'une entreprise au-delà de son marché national d'origine qui peut se manifester par l'implantation d'unités de production dans d'autres pays ou la conquête de plusieurs marchés nationaux. Cette stratégie de développement ne serais bien connu qu'à travers un diagnostic. Ce qui pourra permettre à l'entreprise de mesurer son propre potentiel d'exportation, d'évaluer ses forces et faiblesses (du produit comme des structures) et surtout se former, sur des aspects financiers comme sur la commercialisation à l'international.

Aujourd'hui, il existe de nombreuses théories sur l'internationalisation des entreprises. Ces dernières démontrent les structures facilitant l'approche des marchés étrangers ainsi que le système d'orientation des dirigeants des entreprises.

Bien que les études sur l'internationalisation du riz haïtien tout comme l'analyse à l'export sur ce produit est très faible, certains auteurs ont abordé cette question sur d'autres produits de substitution.

Depuis la deuxième moitié des années 80, le riz est devenu la principale céréale entrant dans la diète alimentaire de la population haïtienne estimée à plus de 8 millions d'habitants (IHSI, 2004)¹³. Sa consommation est passée de 120.000 tonnes métriques en 1989, à 450.000 tonnes métriques en 2011 selon les estimations de la BRH¹⁴. La majorité de la production dans la décennie 80, provenait de l'Artibonite qui fournissait les $\frac{3}{4}$ de la production totale de riz, soit 129.000 TM avec un rendement moyen de 2,8 tonnes à l'hectare. Toutefois, une chute importante est observée en moins de 50 ans, faisant passer la production à 70.000 TM, alors qu'au niveau national, cette dernière atteint 90.000 TM seulement (les statistiques agricoles de 2013, rapportent 100586 TM de riz décortiqué). Ce qui fait que notre importation globale en riz s'élève à 360.000 TM (grain de qualité supérieure), soit 80% de la consommation locale.

¹³ IHSI: Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique, entité publique habilité à faire tous types de recensements à travers le pays.

¹⁴ BRH: Banque de la République d'Haïti (Institution jouant le rôle de banque centrale)

Malgré cette insuffisance de production, bon nombre d'entreprise privée qui s'investisse dans la production, la transformation, la distribution et la commercialisation de riz haïtien ont une envie excessive de mettre sur le marché international leur riz qui représente une grande opportunité.

Haïti a toujours voulu être au rang des pays où la production agricole occupe une place importante dans son économie. Cependant, les démarches de diagnostic pour internationaliser ce produit restent très faibles et presque inexistantes au niveau de l'état, et les entreprises qui s'intéressent à cette démarche ont des contraintes. Il existe de nombreux phénomènes qui peuvent expliquer ces contraintes. En premier lieu, ceux qui sont d'ordre interne : manque de volonté pour la prise de décisions stratégiques, manque de politiques d'inclusion sociales, manque de moyens financiers et techniques, la gestion inefficace de l'eau d'irrigation et le mauvais drainage du périmètre de l'Artibonite, l'accès difficile des agriculteurs aux intrants, la concurrence du riz importé, la maîtrise de la technologie, etc. En second lieu, ceux qui sont d'ordre externe : les relations politiques et économiques, la connaissance des marchés, les normes régionales et internationales, etc.

Selon le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), la Banque Centrale (BRH) et le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI), Haïti a une balance commerciale déficitaire depuis des années, la consommation de la population en riz dépend à plus de 80% de l'extérieur, pas de politiques réelles pour optimiser la production afin de pouvoir mieux baisser le volume d'importation et faciliter l'exportation. Haïti est le premier partenaire économique de la République Dominicaine en matière d'importation des produits agroalimentaires et le troisième importateur de riz pour les Etats-Unis. Haïti, suivant les indicateurs économiques disponibles, est le plus pauvre du continent Américain. Cependant, elle était l'un des pays les plus puissants de la Caraïbe dans les années 80. En se basant sur ces différents problèmes, il est judicieux de se poser deux grandes questions :

1. Pourquoi veut-on analyser de manière stratégique l'internationalisation du riz haïtien à travers une entreprise économique sociale et solidaire ?
2. Quel est l'importance d'une telle étude ?

Ces deux questions sont liées à une question problématique à savoir : Comment l'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite qui a autant d'importance pour

l'économie haïtienne serait-elle profitable pour la Fédération RACPABA d'une part et pour l'état haïtien d'autre part.

Les réponses à ces questions vont bien évidemment être développées tout au long de ces travaux de recherche qui ont commencé en janvier 2017 pour prendre fin en août 2017. Ainsi, cette présente étude est basée dans la Vallée de l'Artibonite, (le plus grand département agricole d'Haïti en production de riz) particulièrement dans la commune de la Petite Rivière de l'Artibonite. Les différentes recherches entamées sont portées sur les organisations de planteurs de cette commune et aussi sur des coopératives membres de la Fédération RACPABA tout comme des entreprises évoluant dans l'exportation de riz provenant de cette commune et d'autres qui font partie du département de l'Artibonite.

Ce travail de recherche sur le diagnostic stratégique pour l'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite est pour beaucoup une très bonne chose pour l'industrie de riz haïtien, et pour plus d'un, l'état devrait s'impliquer activement dans une telle démarche puisque c'est quelque chose qui favorisera plus de production et garantira plus d'emploi direct et indirect dans ce secteur déterminant pour l'économie haïtienne.

Un diagnostic stratégique pour sa part, permet de comprendre comment l'internationalisation de riz de la Vallée de l'Artibonite peut se faire. A travers celui-ci, une analyse sur l'environnement interne et externe de l'entreprise RACPABA sera effectuée.

Ce travail est basé sur deux catégories d'objectif. En premier lieu il y a l'objectif général qui est d'étudier les facteurs déterminants pour internationaliser le riz de la Vallée de l'Artibonite aux fins de profitabilité pour la Fédération RACPABA et pour l'état haïtien. Et en second lieu, les objectifs spécifiques qui se divisent en deux : primo, l'identification des facteurs internes et externes constituant à la fois une opportunité et une menace à l'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite à travers la Fédération RACPABA. Secundo, définition d'un plan stratégique lié au diagnostic d'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite à travers la Fédération RACPABA

Tout travail de recherche doit être justifié par des faits préétablis pour être confirmé ou infirmé dans le temps. Ainsi, ce travail est basé sur deux grandes hypothèses.

Première hypothèse :

Avant même qu'une entreprise pense à s'internationaliser, il est indispensable de faire préalablement un diagnostic stratégique pour comprendre comment cela peut se faire et quels seront les retombés pour l'entreprise et pour l'état.

Deuxième hypothèse :

L'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite repose sur quatre éléments qui sont incontournables à la profitabilité de RACPABA et l'état Haïtien. Ce sont :

- Une méthode de production axée sur résultats
- Une bonne connaissance des coopérations internationales
- Un système de management de la qualité bien développé sur les produits
- Une politique commerciale adéquate

L'internationalisation, tout comme le diagnostic à l'export, sont des phénomènes économiques qui ont été théorisés qu'après leur existence et leur concrétisation. Et c'est la raison pour laquelle l'internationalisation revêt d'une double dimension. Cette dernière ainsi que les théories explicatives de ce phénomène ne cessent de faire l'objet d'étude d'auteur et de spécialistes des sciences sociales et des sciences économiques. L'internationalisation est très vite devenue la préoccupation majeure des gens du marketing et du management, grâce à quoi les opportunités offertes sur les marchés étrangers seront mieux exploitées. Le diagnostic à l'export est une démarche très importante pour toute entreprise voulant mettre ses produits et services sur un marché étranger. En ce sens, l'étude de ce phénomène ne relève pas uniquement des sciences économiques, mais aussi du marketing et du management international sans oublier l'agronomie sur les études ayant rapport à la filière riz.

C'est ainsi que des consultations des auteurs ayant traité les phénomènes d'internationalisation, du diagnostic à l'export et les théories explicatives seront nécessaire. Beaucoup de travaux des spécialistes en management international, en marketing, en économie nationale et internationale et aussi en développement agricole seront très utiles.

Pour mener à bien ce travail, bon nombre de fond documentaire seront consultés à plusieurs niveaux. Que ce soit dans la Bibliothèque Monique Calixte (BMC), Bibliothèque National D'Haïti (BNH) ou celui de la Banque Centrale sans oublier les journaux comme Le Nouvelliste et Le Matin. L'utilisation de l'internet sera plus que nécessaire, puisqu'il va permettre un accès à de nombreuses archives des travaux empiriques, ainsi qu'à l'information sous forme PDF et d'e-book, sans oublier des données statistiques à travers les sites internet de plusieurs organismes publics ayant rapport à cette étude.

Enfin, une enquête sera faite au niveau des entreprises économiques sociales et solidaires dans le domaine du riz dans la Vallée de l'Artibonite particulièrement dans la commune de la Petite Rivière de l'Artibonite. Des entretiens seront aussi menés auprès des entreprises et personnes qui sont déjà dans l'exportation du riz produit dans la Vallée de de l'Artibonite. C'est à travers cette collecte d'information que les hypothèses de recherche seront justifiées.

Les résultats attendus de cette recherche sont au nombre de quatre :

- a) Une analyse minutieuse sur les opportunités et les menaces liée aux méthodes de production à l'internationalisation du riz à travers la Fédération RACPABA est bien établie dans la Vallée de l'Artibonite, plus particulièrement dans la commune de la Petite Rivière.
- b) Les coopérations internationales auxquelles Haïti fait partie sont bien identifiées et analysées pour une exploitation stratégique de la Fédération dans sa politique de mise en œuvre.
- c) Un système de management de la qualité est bien défini sur les produits à internationaliser dans la Vallée de l'Artibonite.
- d) Une politique commerciale qui englobe le choix du marché et le degré d'ouverture est bien établie sur les produits à internationaliser de la Vallée de l'Artibonite à travers la Fédération.

Ce travail est étalé sur trois parties subdivisées en chapitres. Hormis le premier chapitre qui aborde l'introduction et le huitième chapitre qui aborde la conclusion, tous les autres chapitres sont liés à une partie. La première partie est consacrée aux matériels et méthodes, elle a deux chapitres ; le premier chapitre aborde la partie

matérielle de l'étude, il définit la zone de l'étude, les caractéristiques de la zone et les matériels utilisés ; le second traite la méthodologie, il développe le cadre théorique de l'étude, les méthodes de collecte, les types d'enquête menée, l'élaboration des questionnaires utilisés, le mode d'échantillonnage utilisé, le traitement des données, les limites de l'étude et le chronogramme des activités menées. La deuxième partie concerne les résultats de la recherche, elle comporte aussi deux chapitres ; le premier chapitre analyse les résultats, il décrit les résultats, les données collectées et le profil des répondants aux enquêtes et entretiens menés ; le second chapitre quant à lui démontre à travers des analyses les hypothèses pour arriver aux objectifs spécifiques, découlant de l'objectif global. Et enfin la dernière partie qui aborde les discussions et les recommandations, elle contient aussi deux chapitres ; le premier chapitre traite les discussions, il fait une analyse FFOM sur la situation de la Fédération RACPABA et le second chapitre qui avance les recommandations portant sur les faiblesses et les menaces liées à la situation de la Fédération RACPABA.

PARTIE 1 : MATERIELS ET METHODES

Cette partie peut être considérée comme le fondement de ce travail de recherche. Elle aborde en premier lieu les matériels utilisés dans le chapitre un et en second lieu la méthodologie utilisée pour traiter les recherches effectuées. C'est aussi à travers cette partie que le développement de certaines théories sur l'internationalisation va être pris en compte.

CHAPITRE I.- MATÉRIELS

Ce chapitre émanant de la première partie se réfère des utilisations faites des différents outils. Il fait une description sommaire sur la zone d'étude, son potentiel économique et aussi une présentation sur l'entreprise à travers laquelle se porte le travail.

1.1. Justification de la zone d'étude

1.1.1. Présentation du département de l'Artibonite

Dans l'Artibonite, le riz est essentiellement cultivé dans les communes comme, l'Estère, Desdunes, Verrettes, Petite-Rivière de l'Artibonite. La riziculture haïtienne occupe une superficie de près de 60 000 hectares (57 000 à 59 000 ha selon les estimations) dont dépend le revenu de 130 000 exploitations. Elle est concentrée dans trois types d'écosystèmes :

- Des plaines alluviales, irriguées,
- Des zones marécageuses et
- Des montagnes humides (riz pluvial).

Les grandes zones de production totalisent 38.000 hectares répartis dans 5 grandes régions (Départements) du pays : Artibonite (73,7 %), Sud (9,2%), Nord (7,9%), Nord-Est (4%), Nord-Ouest (2,6%) (Le Tableau 1 et la figure 1 donnera plus de détail).

D'entrée en jeu, il faut préciser que la Vallée de l'Artibonite est naturellement et, en tout temps, le foyer principal de développement agricole d'Haïti et son plus grand producteur de riz. Ce Département (créole haïtien : Latibonit) est l'un des dix d'Haïti. Son nom vient de celui du fleuve homonyme qui le traverse, le plus long du pays et de l'île d'Hispaniola. La superficie du

département est de 4.887 km² et on estime sa population à 1.648.586 habitants (recensement par estimation de 2012) et une densité de 337 hab/km².

Tableau 1 : Répartition géographique des principales zones de production de riz

Département	Principales zones de Production	Superficie rizicole (ha)	Pourcentage
Artibonite	Vallée de l'Artibonite, Laverdure	28.000	73,7%
Sud	Plaine de Torbeck, Saint Louis du Sud, Les Anglais	3.500	9,2 %
Nord	Saint Raphaël, Grison Garde, Plaine du Nord, Limbé	3.000	7,9 %
Nord-Est	Haut et Bas Maribaroux,	1.500	4 %
Nord-Ouest	Saint Louis du Nord, Anse-à-Foleur	1.000	2,6 %
Nippes	Abrahaam, Kahouk,	500	1,3 %
Autres	Corail, bois Neuf, Gressier, Leogane, Plateau Central	500	1,3 %
TOTAL		38,000 ha	100.00 %

Source : Analyse des chaînes logistiques en Haïti, Caractéristiques de la filière riz local, BM, Juillet 2014

Deux grandes saisons culturales caractérisent généralement la production rizicole dans les principales zones de production. Par exemple, dans la Vallée de l'Artibonite, la première (saison des pluies) s'étale sur les mois de mai à octobre, la deuxième (saison sèche) se situe entre décembre et avril. Dans la plaine de Torbeck : la première saison s'étend de juillet à novembre, la deuxième de janvier à juin. Dans la zone de Fond des Nègres (Nippes), notamment dans la plaine d'Abraham, la première saison va de février à juillet, la deuxième d'août à décembre. A Grison Garde dans le Nord, le riz est cultivé sur les périodes de mars à juin et de juillet à novembre. Le tableau de la saisonnalité de production de riz donne les détails.

Tableau 2 : Saisons de production du riz

Principales Zones de production	Mois											
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Vallée Artibonite (Artibonite)					P					R		
	R											P
Plaine de Torbeck (Sud)							P				R	
	P					R						
Fond des Nègres (Nippes)		P				R						
								P				R
Grison Garde (Nord)		P				R						
							P				R	
Maribaroux (Nord-est)	P				R							
							P				R	

P : Plante ; R : Récolte

Figure 1 : Cartogramme de répartition des surfaces de production de riz

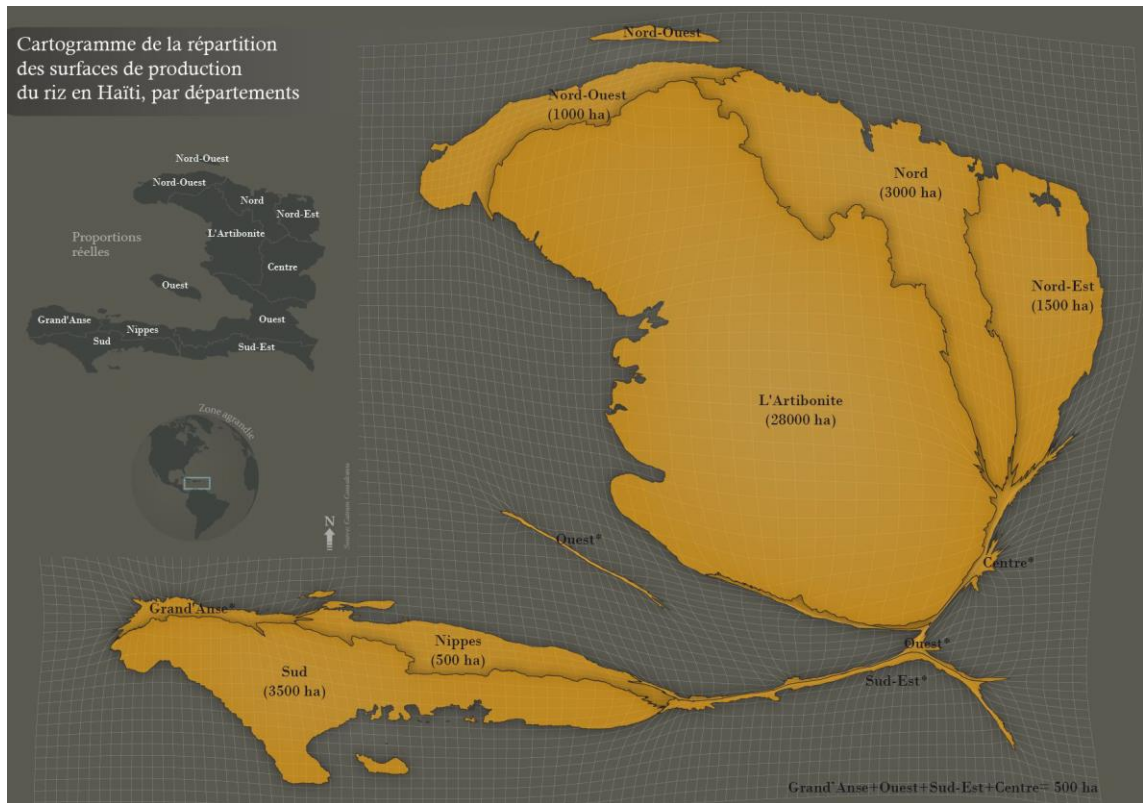
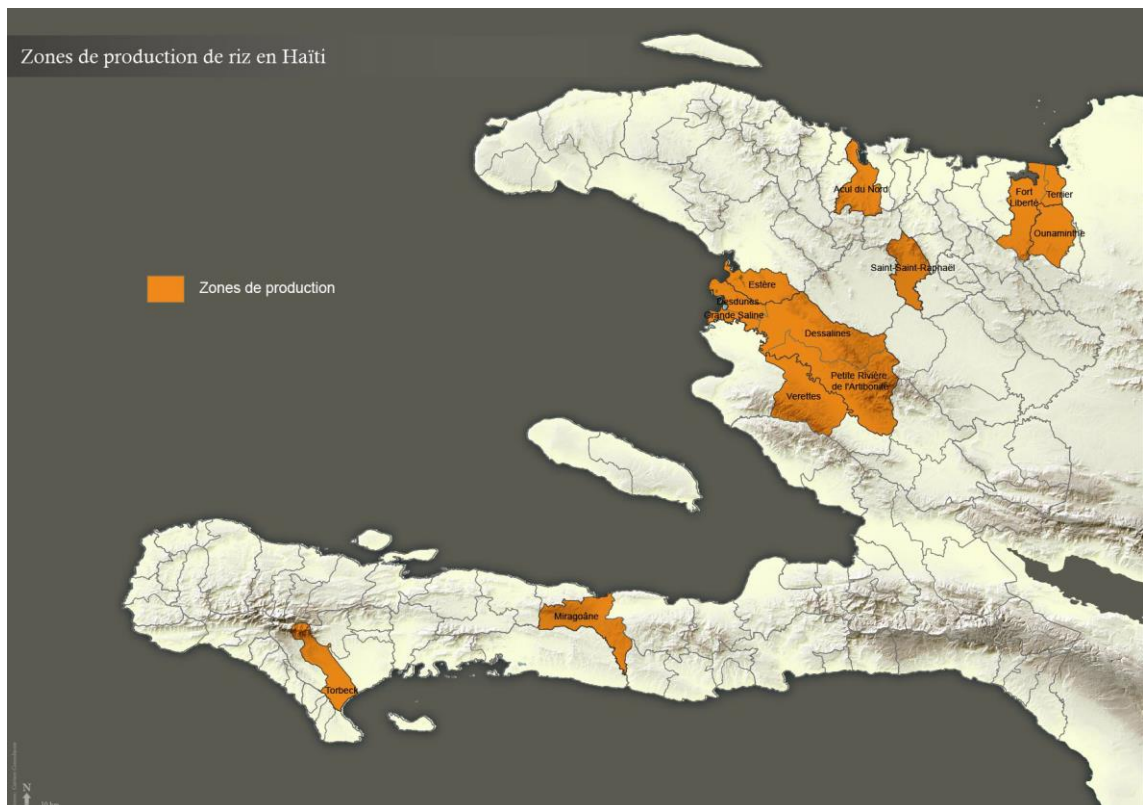


Figure 2 : Zones de production de riz en Haïti



Par ailleurs, l'Artibonite est divisé en 15 communes, 63 sections communales et 5 arrondissements. Il est limité:

- Au Nord: par les Départements du Nord-ouest et du Nord
- A l'Est: par le Département du Centre
- Au Sud: par le Département de l'Ouest
- A l'Ouest par le Golf de la Gonâve

Quant à la commune de la Petite Rivière de l'Artibonite, zone où cette analyse est menée, est une commune de forte tendance touristique. Le Palais de la Belle- Rivière, communément appelé le « Palais aux 365 portes », a été construit entre 1816 et 1820 par le roi Henri Christophe. Le Fort de la Crête-à-Pierrot fut le théâtre en 1802 d'une importante bataille de la guerre d'indépendance d'Haïti. Ces espaces historiques attirent chaque année des milliers de touriste même si beaucoup de réaménagement reste à faire pour rehausser l'éclat de ces espaces.

La Petite Rivière de l'Artibonite (PRA) est une commune de forte potentialité agricole. On y cultive de l'igname jaune, de la patate, du petit-mil, du maïs, du chou, des haricots noirs et rouges, du manioc, des fruits comme la chadèque, du café, du riz en forte quantité et du cacao.

A travers cette commune le secteur rizicole est plus ou moins représenté. Il existe environ 140 organisations et association de planteurs et producteurs enregistrées aux registres de l'ODVA (Organisation de Développement de la Vallée de l'Artibonite) en 2013, institution déconcentrée du MARNDR (Ministère de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural). Bien que pour beaucoup ces regroupements ne font que défendre leurs intérêts personnels mais pour plus d'un ces entités ont toutes leurs places dans ce secteur puisque sans eux ça pourrait être pire.

1.2. Caractéristique de la zone d'étude

Ce travail de diagnostic est centré dans la commune de la Petite Rivière de l'Artibonite. Cette commune est dotée d'une forte potentialité culturelle et

économique. Ce sous chapitre va développer en profondeur certains caractéristiques du département de l'Artibonite en général et celles de la commune de PRA en particulier. Il fera aussi une brève présentation de l'entreprise RACPABA.

1.2.1. Artibonite et ses caractéristiques

Il existe dans l'Artibonite 2 réseaux majeurs de transformation du riz, disposant d'une grande capacité de transformation. Il s'agit du réseau RACPABA et celui de l'APMP. Ces réseaux fonctionnent avec une ou plusieurs unités de transformation, ainsi que de nombreuses associations de producteurs affiliées. Ils disposent de hangars de 200-1.000 m² et d'aires de séchage de 700-2.500 m². Ils possèdent des moulins améliorés (à rouleaux), de plus grande capacité, offrant un décorticage de meilleure qualité que les traditionnels. Leur production horaire est entre 1 à 1,5 tonne métrique. Ce type d'atelier transforme annuellement de 1.400 à 2.000 tonnes de paddy pour une durée de fonctionnement de 2.000-2.500 heures.

1.2.2. Présentation de la Fédération RACPABA

A la Petite Rivière de l'Artibonite se loge le siège social de RACPABA, une entreprise économique sociale et solidaire regroupant sept (7) coopératives de base intervenant dans six (6) communes de la Vallée de l'Artibonite pour un total de 2,322 membres. Sa structure organisationnelle est faite (1) d'un Conseil d'Administration, (2) d'un Comité de Surveillance, (3) d'un comité d'éducation et (4) d'une Direction Générale composée d'une direction administrative et financière, d'une direction de production et de machinerie agricole et d'une direction de vente et marketing.

Créée le 25 juillet 2001 suite à une nécessité d'augmenter les capacités de production des planteurs de riz de la Vallée de l'Artibonite, tant au niveau des techniques de production et de transformation, que de la commercialisation de ce département qui représente environ 75% de la production de riz d'Haïti. L'objectif principal poursuivi est de contribuer à l'amélioration des conditions socio-économiques des petits producteurs de la région et aboutir à terme à une

réduction de la dépendance alimentaire du pays. Le réseau fonctionne sous trois axes fondamentaux : la production, la commercialisation et le renforcement institutionnel.

Axe de production

Il se compose d'un Directeur de Production et de Machinerie Agricole, d'un chef de secteur, 4 techniciens Agricoles, 2 laborantins, 1 superviseur général, 1 contrôleur de qualité et 7 agents de suivi. Ce réseau a un parc d'équipements qui comporte 6 tracteurs, 9 motoculteurs, 2 centres de conditionnement de semences et 2 laboratoires.

Il offre à ses membres ses services à crédit : semences de riz, labourage, engrais, produits phytosanitaires et formation sur les nouvelles techniques de SRI¹⁵ et d'autres filières (Crédit en nature et crédit financier). Donc, le réseau renferme environ 250 à 600 planteurs (Bénéficiaires directs) et 1 500 à 2 000 planteurs (Bénéficiaires indirects).

Le remboursement se fait en nature par semences ou par grains. Les rendements obtenus varient suivant la variété de riz utilisée, par exemple :

- TCS-10 : 2,5 à 5.5 T/ha
- Sheila : 1,5 à 3,5 à t/ha.

Axe de commercialisation

Il comporte un Directeur de vente et de Marketing, un chauffeur livreur, une magasinnière et des ouvriers. Chaque Coopérative contient : une unité de transformation et des matériels de fonctionnement, comme : delco, trieuse, magasin de distribution de crédit pour les marchands de riz local, en vue d'éviter la hausse des prix dans la vallée de l'Artibonite au profit des consommateurs.

¹⁵ SRI: Système de Riziculture Intensif

Axe de renforcement institutionnel

À cet axe, la Direction Générale et la Direction Administrative et Financière assurent la formation des dirigeants des coopératives et de leurs membres, les opérateurs agricoles, les animateurs, les agents de suivi, les ouvriers agricoles, les aides-comptables et le recrutement des administrateurs pour les coopératives.

Ses perspectives

Le réseau compte à :

- Avoir le leadership de la vallée;
- Renforcer les activités économiques du rassemblement;
- Renforcer les coopératives des membres du réseau;
- Intégrer à 40% les jeunes et les femmes dans toutes les activités du réseau;
- Organiser régulièrement des assemblées générales;
- Encourager les activités de plaidoyer sur les filières céréalières dans la vallée de l'Artibonite;
- Avoir le maximum de connaissances sur le mouvement coopératif en Haïti;
- Devenir une coopérative fournisseuse de riz en Haïti;
- Monter un réseau de coopérative nouvelle avec la participation de plusieurs filières;
- Mettre sur le marché extérieur des produits porteurs d'opportunité pour le réseau.

RACPABA jouit d'une bonne réputation avec ses produits et services, ses clients potentiels sont: PAM, UNI TRANSFERT et NABATCO SA. L'entreprise participe dans toute la chaîne de production, avec son centre de transformation de riz qui a une capacité de 1.5 Tonne métrique par heure, soit 12 TM par jour, ce qui représente une production de 300 TM par mois sans compter les moulins des Coopératives membres. Toutefois, malgré ces atouts, l'entreprise n'a pas pu exploiter le marché qu'elle a la capacité de percer et

d'internationaliser ces produits comme de nombreuses personnes le font avec leur propres riz.

A PRA, les producteurs utilisent plusieurs variétés de riz avec des performances variables. Dans la Vallée de l'Artibonite, les variétés actuellement les plus cultivées sont la TCS-10, la M8, la Malaika, la Sheila, la Prosequisa. Mais pour PRA, les variétés les plus cultivées restent la TCS-10, la Sheila et la Crête-à-Pierot.

Quant aux rendements moyens, ils sont relativement faibles. Ils varient, selon les déclarations des producteurs de 2 à 3 tonnes de paddy à l'hectare par récolte, notamment pour les variétés TCS-10 et Malaika. Cette performance agronomique s'est révélée meilleure là où les conditions de production ont été remplies, par exemple les intrants sont disponibles au moment opportun et l'assistance technique présente. Ainsi, dans les localités bénéficiant des interventions du PIA (Programme d'Intensification Agricole) (dans l'Artibonite) et de la mission taïwanaise (à Torbeck), on a obtenu dans certains cas des rendements plus ou moins satisfaisants : 4 à 5 TM/ha pour TCS 10, et 3 à 4 TM/ha pour Prosequisa et Sheila.

La commune de PRA tout comme l'Estere, Verrettes et Dessalines sont des localités très réputées en production de riz. De nombreuses personnes utilisent la production de ces communes pour exporter le riz TCS et Sheila vers d'autres marchés comme les USA, le Canada, et des pays de la Caraïbe. Bien que le niveau d'exportation de ces gens soit faible mais ils ont pu garder un régime de distribution vis-à-vis de leurs clients.

1.3. Matériels utilisés

La réalisation de ce travail nécessite d'abord, des ressources matérielles comme : ordinateur, appareil photographique, matériel roulant pour assurer les déplacements, logiciel de traitement des données statistiques, ouvrages, journaux, fournitures didactiques, etc. ; ensuite, des ressources financières comme : l'argent pour effectuer toutes les dépenses liées à la mobilisation des matériels nécessaires ; enfin, des

ressources humaines comme les différentes personnes qui vont être impliquées dans la quête des informations et celles qui vont être contactées pour les entrevues, etc.

Pour traiter les données du chapitre I de la troisième partie de l'ouvrage, l'outil FFOM (forces et faiblesses ; Opportunités et menaces) sera utilisé.

CHAPITRE II.- METHODOLOGIE

Ce second chapitre se veut pour sa part une démonstration sur les théories avancées par des chercheurs autour du concept d'internationalisation. Une prise de connaissance est aussi faite sur les différentes méthodes de collecte de données, les types d'enquête menée, les questionnaires utilisés, le mode d'échantillonnage utilisé, la façon dont les données sont traitées, la limite de l'étude et les différentes activités menées.

2.1. Théories justifiant le thème

Les changements politiques et économiques du système mondial accouché par la globalisation¹⁶ des marchés ont créé de nouveaux champs de libre action pour les entreprises et leur ont imposé de nouvelles règles de jeux. Or, les moyens limités des petites entreprises ne leur permettent pas une diversification de leurs produits, ce qui les rend sensiblement attachées à un produit clé et particulièrement vulnérables à son obsolescence (Sadvig et Coakley, 1998). Confrontées aux déclinés de leurs marchés nationaux, elles sont contraintes de se diversifier géographiquement, autrement dit de s'internationaliser.

Les grandes entreprises se sont par le passé souvent vues attribuer l'exclusivité du champ théorique à l'international, puisque selon les théories économique classique les petites entreprises n'ont généralement pas les ressources managériales et financières suffisantes pour entreprendre des activités hors de leurs frontières. Les tendances récentes de l'économie semblent renverser la donne au profit des petites entreprises qui se voient attribuer un champ théorique de plus en plus important. La plupart des

¹⁶ Globalisation : Contrairement à la mondialisation qui renvoie à l'idée d'une unification du temps et de l'espace. La globalisation quant à elle suggère l'universalisation des enjeux, l'avènement d'un monde d'interdépendances économiques, politiques et sociales, et le recours nécessaire au multilatéralisme pour faire face à ces questions. Elle pose finalement la question de la mise en œuvre du principe de responsabilité de la communauté internationale. (Source :http://www.irenees.net/bdf_fiche-notions-21_fr.html)

travaux empiriques sur l'internationalisation trouvent leur fondement dans la théorie behavioriste. Cette théorie met l'accent sur le caractère essentiellement incrémental et cumulatif du processus d'internationalisation suivant deux modèles. A la longue deux autres approches vont naître sur cette théorie. L'approche par les ressources qui s'intéresse à l'internationalisation, insiste sur les capacités spécifiques de l'entreprise pouvant lui procurer un avantage concurrentiel (Penrose, 1959 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Teece et al, 1997) pour expliquer le phénomène d'internationalisation. L'approche réseau, quant à elle, fait l'objet d'un développement considérable. Elle définit l'internationalisation des entreprises à travers les relations d'échanges établies et développées au sein du réseau (Johanson et Mattson, 1988). Toutefois, ces approches prises individuellement n'apportent qu'un aspect partiel de l'internationalisation des entreprises et font l'objet de nombreuses critiques.

La présente littérature s'inscrit dans un cadre conceptuel. Elle a pour objet de faire une exposition des différents comportements d'internationalisation de l'entreprise et aussi de voir comment le diagnostic à l'exportation peut rentrer dans le processus d'internationalisation.

Théorie de l'internationalisation

Depuis les études pionnières de Johanson et Wiedersiem-Paul (1975) et Johanson et Vahlne (1977), plusieurs chercheurs se sont interrogés sur la question de l'internationalisation des entreprises. La théorie behavioriste a largement dominé les théories de l'internationalisation. Cependant, l'incapacité de cette approche à expliquer certains comportements de l'entreprise à l'international a permis l'orientation de la recherche vers d'autres approches, notamment les approches par les ressources et l'approche réseau.

L'approche behavioriste

Deux voies d'analyse de l'internationalisation sont proposées pour l'approche behavioriste : le modèle Uppsala (Johanson et Wiedershiem-Paul en 1975 et Johanson et Vahlne en 1977) et le I-modèle (Bilkey et Tesar en 1977, Cavusgil en 1982, Czinkota en 1982 et Reid en 1981). Ces modèles appréhendent l'internationalisation selon un même principe : l'internationalisation est un processus linéaire qui répond à un ordre séquentiel et relatif.

Le modèle Uppsala

Les travaux de Johanson et Vahlne (1977), se sont développés au sein de l'école Uppsala. Le principal apport de cette école est de concevoir un modèle décrivant l'internationalisation comme un processus long, relatif et évolutif où l'apprentissage progressif (à travers l'expérience dans les marchés étrangers) constitue la clé de l'internationalisation (Johanson et Wiedershiem-Paul en 1975 et Johanson et Vahlne en 1977). Ce schéma séquentiel de l'internationalisation de l'entreprise suggère qu'il existe une adéquation entre l'internationalisation et la taille de l'entreprise.

De cette interaction entre ces deux aspects, une entreprise accroît sa présence sur les marchés étrangers progressivement, en évoluant vers des stratégies de plus en plus sophistiquées au gré de l'acquisition de connaissances et d'expériences sur la scène internationale. Elle va commencer par l'exportation puis la création de filiales et enfin l'établissement d'unité de production à l'étranger (Johanson et Wiedershiem-Paul 1975, Johanson et Vahlne 1977).

Le second apport de l'école suédoise concerne la distance psychologique. Les entreprises exportent d'abord vers des pays proches psychologiquement et au fur et à mesure qu'elles acquièrent de l'expérience dans ce pays, elles vont échanger avec des pays psychologiquement plus éloignés.

Le I-modèle (Modèle de l'internationalisation par innovation)

Ce modèle décrit le processus d'internationalisation, en se basant sur le modèle de diffusion de l'innovation de Rogers (1962). Les fondateurs de ce modèle ont étudié plus particulièrement l'exportation et ont appliqué le modèle aux petites et aux grandes entreprises. Ils considèrent qu'il existe des antécédents à l'exportation dont dépendra l'adoption, la non adoption ou l'abandon de l'exportation. Ainsi par exemple les traits objectifs du dirigeant et sa perception de l'export ont un impact important sur l'adoption de l'exportation. (Axinn, 1988, Axinn et al. 1994). Le I-modèle est fondé sur deux grands préceptes qui restent largement imprégnés par l'école Uppsala à savoir (1) l'implication progressive et par étape des entreprises dans l'exportation ; (2) l'existence de la distance psychologique, surmontée par l'expérience acquise par l'entreprise sur les marchés étrangers. Plusieurs étapes à l'exportation ont ainsi été proposées (Bilkey et Tesar 1997, Bilkey 1978 ; Cavusgil

1981, Reid 1981) pour décrire le processus d'internationalisation. Ces étapes peuvent être présentées généralement en trois principales phases, selon Leonidou et Katsikeas, 1996 (voir tableau 3) : le pré-engagement, la phase initiale et la phase avancée.

Tableau 3 : Les étapes à l'internationalisation selon le I-modèle

Etape	Description
Préacheminement	<ul style="list-style-type: none">➤ <i>Entreprises intéressées seulement par le marché national</i>➤ <i>Entreprises impliquées dans le marché national mais envisageant sérieusement d'exporter.</i>➤ <i>Entreprises ayant déjà exporté par le passé mais ne le fait plus.</i>
Phase	<i>Entreprises impliquées de façon irrégulière dans l'exportation. Il s'agit des entreprises ayant le potentiel d'étendre leurs activités à l'étranger.</i>
Phase avancée	<ul style="list-style-type: none">➤ <i>Entreprises exportant régulièrement avec une expérience étendue à l'étranger.</i>➤ <i>Entreprises envisageant d'autres formes d'engagement à l'international.</i>

Source : Imane Khayat: *L'internationalisation des PME: vers une approche intégrative*

L'I-modèle et le modèle Uppsala supposent aussi une bonne implication nationale des entreprises qui internationalisent leurs activités. La différence conceptuelle majeure qui peut être relevée entre ces deux approches consiste dans la façon même de considérer l'internationalisation. Selon l'I-modèle, l'export est vu comme étant le fruit du management de l'innovation (Bilkey et Tesar, 1977). Chaque étape s'inscrit en rupture avec l'autre et représente une innovation qu'il s'agit de bien gérer. Aussi, au niveau opérationnel, l'I-modèle utilise le ratio vente/exportation comme base de calculs pour mesurer le degré d'implication des entreprises à l'international.

L'I-modèle et l'école Uppsala ont constitué pendant longtemps la base théorique de différentes études empiriques sur l'internationalisation. Ils font, par ailleurs défaut au niveau des dimensions accompagnant le processus de développement et son fonctionnement à l'intérieur des entreprises puisqu'ils ne fournissent qu'un aperçu des processus de développement à l'international. D'autres faiblesses théoriques ont fait émerger d'autres courants pour l'analyse de l'internationalisation, notamment l'approche réseau et l'approche par les processus.

L'approche réseau

L'approche réseau va se développer aussi au sein même de l'école Uppsala. Johanson et Vahlne (1990) vont améliorer leur précédent modèle (Johanson et Vahlne, 1997) pour insister sur l'importance de la position de l'entreprise dans le réseau et explique les modifications et modalités d'internationalisation. Ainsi, ils définissent l'internationalisation en tant que réseaux se développant à travers les relations commerciales réalisées avec d'autres pays via les étapes de Johanson et Mattson (1988) : la prolongation, la pénétration et l'intégration. La prolongation est la première démarche entamée par les entreprises pour intégrer le réseau. Elle est accompagnée par des investissements nouveaux pour l'entreprise. La pénétration est liée au développement des ressources et des positions de l'entreprise au sein du réseau. L'intégration, constitue une étape avancée où l'entreprise est liée à plusieurs réseaux nationaux qu'elle doit coordonner.

Le réseau est défini comme la jonction d'un ensemble de relation d'échange (Cook et Emerson, 1978). Le rapport liant les entreprises entre elles forme le noyau de l'approche réseau. En créant des liens financiers, technologiques et de marché, avec les autres acteurs du réseau, les entreprises élargissent progressivement leurs connexions et peuvent étendre leurs activités au-delà des frontières nationales pour devenir internationales. Dans leurs modèles, l'apprentissage progressif et le développement des connaissances à travers les interactions à l'intérieur du réseau prennent une grande importance. La position de l'entreprise dans le réseau industriel est le résultat cumulatif d'activités passées dans le réseau, qu'il soit formel ou informel (Johanson et Mattson 1988). Elle peut aussi être considérée dans une optique individuelle (d'une entreprise a une autre entreprise) et collective (de l'entreprise au réseau). D'un point de vue individuel, la complémentarité et la compétitivité sont des éléments importants dans le processus d'internationalisation. Autrement dit, les entreprises sont mutuellement dépendantes à travers les relations de coopération et de compétition.

En combinant ces deux perspectives, Johanson et Mattson (1988) identifient quatre situations d'internationalisation (voir tableau 4) où la stratégie d'internationalisation des entreprises est liée au besoin de développement des connaissances, d'ajustement et d'exploitation des relations établies dans le réseau.

Tableau 4. L'internationalisation selon l'approche réseau (Johanson et Mattson, 1988)

		Degré d'internationalisation du marché	
Degré d'internationalisation de l'entreprise	Faible	Faible	Fort
		Faible	Premier entrant
	Fort	Seul à l'international	Plusieurs à l'international

Le **premier entrant** a des relations réduites et sans importance avec les entreprises étrangères. L'entreprise a une connaissance limitée des marchés étrangers et recourt généralement à des agents locaux, des maisons de distribution ou à des entreprises plus expérimentées. Elle exporte pour commencer des opérations à l'international et acquérir de l'expérience. L'initiative d'exportation est le plus souvent prise par d'autres partenaires de l'entreprise que par elle-même. A ce stade, l'ajustement quantitatif des ressources joue un rôle important, car la capacité de production de l'entreprise doit être augmentée pour faire face à la demande dans les nouveaux marchés. L'ajustement qualitatif des ressources peut résulter de la distance psychologique existante entre les marchés et le besoin de développement de nouvelles connaissances.

Un **seul à l'international** est le cas où l'entreprise est hautement internationalisée alors que le marché où elle se trouve ne l'est pas. Grace à son expérience, l'entreprise peut entrer dans de nouveaux réseaux et étendre son activité.

Les **derniers entrants** a déjà un réseau intérieur qui peut constituer une force motrice pour son développement à l'international. Il est souvent attiré vers l'international par un réseau international (ses client, ses fournisseurs, ses enceins employés...). Dans ce cas, l'ajustement des ressources et le besoin de coordination des activités à l'international sont important.

Lorsqu'il y a **plusieurs entreprises à l'international**, celles-ci opèrent dans un réseau développement et compétitif, dans lequel le marché national recule graduellement face à la globalisation. L'internationalisation à travers un réseau peut

paraître pour les petites entreprises comme la meilleure alternative stratégique à travers notamment les acquisitions, les coopérations, les alliances et les joint-ventures (Johanson et Mattson, 1988).

En somme, la perspective de réseau va au-delà des modèles d'internationalisation traditionnels et suppose que les stratégies internationales élaborées par les entreprises sont influencées par leurs rapports avec le réseau. Par conséquent, ces rapports peuvent conduire, faciliter ou empêcher l'internationalisation de l'entreprise. Ils peuvent également influencer le choix du mode d'entrée dans le marché étranger (Coviello et Munro, 1997).

L'approche par les ressources

L'approche par les ressources est basée sur l'appropriation d'attributs soutenable et difficilement imitable de l'entreprise qui sont sources de rentes économiques et d'avantages concurrents soutenable (Barney, 1996). Elle renvoie non seulement à la propriété des ressources, mais également à la capacité dynamique de l'apprentissage organisationnel à développer de nouvelles ressources (Penrose, 1959 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Teece et al, 1997). Teece et al (1997) insistent sur les capacités comme mécanisme par lequel l'entreprise apprend et accumule de nouvelles compétences et capacités pour déployer et coordonner différentes ressources.

L'approche par les ressources s'est récemment enrichie pour développer une analyse par les ressources et les compétences des entreprises internationales et multinationales. Tallman et Fladmoe, (1994, 2000), proposent un modèle d'analyse des avantages compétitifs des multinationales à travers leurs capacités internes uniques.

Pour expliquer le développement à l'international des entreprises, Penrose (1959) avance que l'indivisibilité des ressources productives justifie leur sous-utilisation. Par conséquent, la firme est incitée à s'étendre afin de consommer ses ressources sous-utilisées. Autrement dit, l'ampleur de sa diversification est fonction du stock de ressources dont elle dispose. Montgomery et Wemerfelt (1991), complètent ces propos en ajoutant que les ressources spécifiques ne peuvent être appliquées efficacement que dans un nombre limité d'industries.

Tallman et Fladmoe (1994), présentent quant à eux, un modèle de l'approche par les ressources à l'international dans lequel le processus d'internationalisation est caractérisé par deux facteurs : la disponibilité des ressources et l'intérêt lié au développement des capacités d'apprentissage organisationnel (voir tableau 5).

Les entreprises avec des ressources limitées et une faible capacité d'apprentissage organisationnel (quadrant 1) ne sont pas susceptibles de poursuivre un développement international au multinational. Ces entreprises n'ont pas une connaissance suffisante pour explorer une approche alternative leur permettant d'affronter les contraintes liées à l'internationalisation. Aussi, elles ne sont pas conscientes des opportunités offertes par l'internationalisation ou ne comprennent pas complètement les implications de la compétition étrangère sur leurs propres marchés.

Les entreprises ayant une faible ressource, mais une motivation élevée pour s'internationaliser (quadrant 2) reconnaissent les avantages dissimulés de la multinationale, mais ne sont pas capables en termes de structures et de ressources de changer complètement.

Dans le quadrant 3 se situent les entreprises ayant une disponibilité importante de ressources mais n'ayant pas une capacité d'apprentissage organisationnel ou de développement des compétences requises pour ce processus. Ces entreprises ont tendance à internaliser de nouvelles ressources puisqu'elles ne peuvent pas appuyer sur celles déjà existantes.

Dans le dernier quadrant se trouvent les entreprises ayant une disponibilité importante de ressources et une grande capacité d'apprentissage organisationnel. Ces entreprises sont dans une meilleure position pour devenir multinationales selon Tallman et Fladmoe (1994).

Tallman et Fladmoe (1994) offrent une recherche intéressante en combinant l'apport de l'approche réseau et l'approche par les ressources en considérant, d'une part que les ressources spécifiques de la firme déterminent son choix stratégique concernant le produit, le marché et l'organisation, d'autre part que les structures en réseau influencent le développement à l'international.

Tableau 5. Ressources, apprentissage et multinationales (Tallman et Fladmoe, 1994)

Disponibilité des ressources			
		Faible	Fort
Intérêt lié au développement des capacités d'apprentissage organisationnel	Fort	Quadrant 1 : Entreprises nationales : - intérêt marginal aux marchés internationaux. - exportation et licence - faibles résultats des stratégies multinationales	Quadrant 3 : Multinationales statiques : - La recherche de la domination du marché. - Internationalisation élevée - Faible risques/faibles recettes
	Faible	Quadrant 2 : les multinationales apprenantes: - Recherche de croissance rapide - Coopération - Centralisation sur la croissance	Quadrant 4 : Multinationales globales : - Centrées sur le marché global. - Structure en réseau - Recettes élevées selon les objectifs prévus.

Source : Imane Khayat: *L'internationalisation des PME: vers une approche intégrative*

Les recherches consacrées à l'internationalisation des petites entreprises évoluent de plus en plus de façon à se démarquer de celles des grandes entreprises (Mc Dougall et Oviatt, 200). Il est cependant toujours possible, dans le contexte de la spécificité des entreprises de trouver un cadre d'analyse approprié. L'objectif à travers cette littérature était de cerner quelques perspectives d'analyse de l'internationalisation des entreprises. A cette fin, nous avons identifié quatre courants présentant une compréhension relativement complète du processus d'internationalisation des entreprises, particulièrement des petites et moyennes entreprises. L'analyse critique de l'I-modèle, du modèle Uppsala, de l'approche réseau et de l'approche par les

ressources a permis d'associer ces approches pour tenir compte de la diversité du contexte de ces entreprises.

Bien que l'approche par les ressources et l'approche réseau puissent fournir un guide directif pour les activités à l'international des petites entreprises et constituer une solution théorique qui peut mettre fin aux résultats contradictoire des recherches sur l'internationalisation des petites entreprises (Madsen et Knudsen, 2002), elles présentent quelques faiblesses au niveau de la prise de décision à l'international (Imane Khayat)¹⁷. D'une part, dans l'approche réseau, les décisions sont prises en fonctions de l'évolution de l'activité dans le temps et non à partir d'une analyse et d'une étude des situations (Jones, 1999). D'autre part, les tenants de l'approche par les ressources expliquent l'internationalisation à travers les décisions stratégiques prises en fonction des capacités et contraintes liées à la possession de certaines ressources. En outre, les entreprises sont supposées prendre des décisions rationnelles entre des choix clairs et à des moments spécifiques dans le temps (Jones et Coviello, 2002).

En tenant compte des limites que représentent l'approche behavioriste, l'approche réseau et l'approche par les ressources, il est important de réfléchir sur une approche intégrative pour l'internationalisation des produits de la Fédération RACPABA. Ainsi, cette réflexion ne sera possible qu'à travers une collection de données fiables suivant une méthodologie adaptée.

2.2. Méthode de collecte de données

Tout travail de recherche nécessite de collecter des données pouvant permettre d'avoir des informations fiables et efficaces. Ce travail de diagnostic exige plusieurs méthodes de collecte de données. D'abord, il y a eu une collecte par questionnaire, ensuite, des entretiens avec une institution exportatrice de riz vers les USA et enfin, des entretiens avec des spécialistes en production végétale, en commerce international, en économie nationale et internationale et aussi des personnes évoluant dans la production et la commercialisation de riz.

¹⁷ Imane Khayat: L'internationalisation des PME: vers une approche intégrative (7^{em} congrès international Francophone en entrepreneuriat et PME)

2.2.1. Types d'enquête menée

Dans ce travail, les informations primaires sont axées en premier lieu sur les données recueillies auprès de la population enquêtée. Pour ainsi dire, le type d'enquête menée dans cette étude est celui de l'enquête par questionnaire. Ce document technique a eu une élaboration propre à lui.

2.2.2. Elaboration des questionnaires utilisés

Pour mener à bien l'enquête, un questionnaire de quarante-neuf questions sur un total de dix pages a été conçu. Il existe trois types de réponses dans ce questionnaire: 1- Des réponses ouvertes qui nécessitent des détails auprès des enquêtés 2- Des réponses fermées qui nécessitent de faire un choix de réponse parmi un ensemble de réponse proposée 3- Des réponses fermées multiples qui nécessitent de faire plusieurs choix de réponse parmi un ensemble de réponse proposée. Le questionnaire d'enquête mené est inséré dans l'annexe 1.

2.2.3. Mode d'échantillonnage utilisée

La commune de la Petite Rivière de l'Artibonite, l'une des 15 communes du département de l'Artibonite est l'espace choisie pour l'étude. Cette commune suivant les données reçues de l'ODVA¹⁸ comporte 140 organisations de producteurs de riz et d'autres céréaliers. Il est à faire remarquer que ces données reçues de cette institution publique date d'octobre 2015. A travers ces données 14 organisations ont été tirées de manière aléatoire pour constituer un échantillon de 10% de la population choisie.

¹⁸ ODVA: Organisation de Développement de la Vallée de l'Artibonite. Elle est un organisme public institué par arrêté présidentiel travaillant sous le contrôle du Ministère de l'Agriculture des Ressources Naturelle et du Développement Rural.

2.2.4. Traitement des données

Comme il a été mentionné dans le point 2.4, les premières données reçues de cette étude sont basées sur un questionnaire d'enquête de terrain de 49 questions. Ces données ont été traitées à travers le logiciel d'application de Microsoft Excel 2013. Le résultat de cette enquête de terrain sera analysé dans la partie II. Toutefois, il est judicieux de dire que l'analyse des résultats ne sera pas portée exclusivement sur le résultat de l'enquête, mais aussi sur des entretiens à travers une entreprise évoluant dans l'exportation de riz vers les USA, et d'autres personnes du secteur rizicole.

2.2.5. Limite de l'étude

Cette étude menée au département de l'Artibonite a pris en compte une seule commune sur quinze de cette région. Bien que le marché de riz dans ce département soit centré essentiellement sur trois communes (Estere, Petite Rivière, et Desdunes), l'espace géographique peut être considéré comme étant une première limite pour cette étude. L'évolution de la taille de la population étudiée peut être aussi considérée comme étant une autre limite. Ceci étant dit, la population qui est au nombre de 140 en octobre 2015 peut subir une augmentation de 30% en 2017 pour passer à 182. Enfin, cette étude ne prend pas en compte l'analyse du marché extérieur pour l'exportation du riz dans les pays comme le Canada, les USA pour ne citer que ceux-là. Pour connaître la tendance de ces marchés sur les produits à internationaliser, une étude de marché doit compléter ce diagnostic.

2.2.6. Chronogramme des activités menées

Tout au long de ces travaux de nombreuses activités ont été menées. Huit grandes activités ont été inscrites dans le cadre logique (voir annexe 3) et exécutées pendant douze semaines. Ces activités qui sont étroitement liées aux résultats attendus et aux objectifs spécifiques de la recherche, vont permettre d'atteindre ces objectifs en fonction des résultats.

Activité 1 : *Analyse minutieuse de l'environnement interne et externe à l'internationalisation de riz de la Vallée de l'Artibonite à travers la Fédération RACPABA.*

Le Rassemblement pour l'Avancement des Coopératives de Production Appropriée et le Bien être Alternatif (RACPABA), Coopérative de second degré, est né le 25 juillet 2001. Cette idée venait à partir de la problématique de la filière de riz dans la vallée de l'Artibonite : semence de qualité, machinerie agricole, engrais, crédit agricole. Sous la faiblesse de l'État qui importe beaucoup de riz pour satisfaire le besoin de la population, il s'est révélé important que le RACPABA cherche à augmenter la production rizicole au niveau de la vallée et améliorer les conditions de vie de ses membres.

A force de développer, l'entreprise retrouve l'envie de faire connaître ses produits sur d'autre marché outre que son marché national. Ce désir de s'internationaliser, crée aussi une exigence d'analyse sur son environnement interne et externe vis-à-vis des produits ou de groupe de produits à internationaliser. Bien que cet aspect sera traité au premier chapitre de la troisième partie, cette analyse est d'une grande importance pour connaître les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'entreprise RACPABA qui veut internationaliser certains de ces produits.

Activité 2 : *Etablissement des méthodes de production à l'internationalisation de riz de la Vallée de l'Artibonite.*

Les méthodes de production sont pour sa part d'une importance capital dans le processus d'internationalisation de riz dans la Vallée de l'Artibonite. L'enquête menée au niveau des entreprises sociales du secteur montre que ces méthodes devraient axer sur la disponibilité des matériels de production, le curage et drainage des canaux d'irrigation et la baisse de prix des intrants agricoles.

Activité 3 : *Identification des coopérations internationales où Haïti fait partie.*

Haïti est membre de plusieurs organisations internationales, une présence qui montre que le pays, en dépit de ces problèmes, a toujours pris une part active aux

assises internationales. En deux fois, le vote d'Haïti, durant ces assises, a été décisif. Le 29 novembre 1947, Haïti fut l'un des derniers des 33 pays à voter en faveur de la création de l'état d'Israël. Et le 25 janvier 1962, le vote d'Haïti a permis à l'OEA d'expulser Cuba de l'organisation régionale, sous les accusations de subversion et de danger contre la sécurité de la région¹⁹.

De 1927 à 2009, Haïti a ratifié 49 traités liés au commerce. Certains de ces traités ont, au fil du temps, perdu de leur importance en raison de l'absorption en tout ou en partie de leurs dispositions par d'autres instruments plus récents²⁰. C'est le cas par exemple, de traité, tels que :

- Le **Protocole d'amendement à la convention internationale sur le système harmonisé** de désignation et de codification des marchandises qui avait servi de disposition transitoire à l'entrée en vigueur de la convention internationale de Bruxelles de 1983 sur le système harmonisé de désignation et de codification des marchandises ;
- La **Convention sur la nomenclature pour la classification des marchandises dans les tarifs douaniers** supplantés par la convention internationale de Bruxelles de 1983 sur le système harmonisé de désignation et de codification des marchandises ;
- La **Convention sur la valeur en douane des marchandises** qui n'a pratiquement plus de raison d'être avec l'entrée en vigueur en 1995 de l'Accord de l'OMC ;
- La **Convention douanière sur les carnets ECS pour échantillon commerciaux** qui a été reprise avec neuf autres instruments, traitant de questions spécifiques, par la convention relative à l'administration temporaire (adoptée à Istanbul le 26 juin 1970) à laquelle Haïti n'a toujours pas adhéré.

¹⁹ Source: <https://www.haiti-reference.com/pages/plan/politique/diplomatie/organismes-internationaux/>

²⁰ Source: *Haïti et les principaux traités multilatéraux du commerce*, Henri Robert Severe et Gelin Imanes Collot, Novembre 2011. Cet ouvrage a été supporté par : MCI, MPCE, CIC

Le tableau ci-après donne une liste non exhaustive sur certains traités adoptés et ratifiés par Haïti.

Tableau 6. Récapitulatif de certains traités adoptés et ratifiés par Haïti.

Catégorie/Sous-catégorie	Date	
	Adoption	Ratification
DOUANES		
Codification douanière		
- Convention internationale sur le système harmonisé de désignation et de codification des marchandises	14 juin 1983	17 janvier 2000
- Protocole d'amendement à la convention internationale sur le système harmonisé de désignation et de codification des marchandises	24 juin 1986	17 janvier 2000
- Convention sur la nomenclature pour la classification des marchandises dans les tarifs douaniers	01 juillet 1955	31 janvier 1958
Coopération douanière		
- Convention sur la valeur en douane des marchandises	15 décembre 1950	31 janvier 1958
Importation en franchise		
- Convention internationale pour faciliter l'importation des échantillons et du matériel publicitaire	17 novembre 1952	12 février 1958
- Convention sur les facilités douanières en faveur du tourisme	04 juin 1954	12 février 1958
- Protocole additionnel à la convention sur les facilités douanières en faveur du tourisme relatif à l'importation de documents et de matériel de propagande touristique	04 juin 1954	12 février 1958
- Accord pour l'importation d'objets de caractère éducatif, scientifique et culturel	17 juin 1950	14 mai 1954

- Accord visant à faciliter la circulation internationale du matériel visuel et auditif de caractère éducatif, scientifique et culturel		
Importation temporaire		
- Convention douanière relative à l'importation temporaire des véhicules routiers privés	04 juin 1954	12 février 1958
- Convention douanières sur les carnets ECS pour échantillons commerciaux	01 mars 1969	31 janvier 1958
INVESTISSEMENT		
Différends en matière d'investissement		
- Convention pour les règlements des différends relatifs aux investissements entre Etats et ressortissants d'autres Etats (CIRDI)	18 mars 1965	27 octobre 2009
Garantie des investissements		
- Convention portant création de l'Agence multilatérale de garantie des investissements	11 octobre 1985	11 décembre 1996
OMC		
Accord de l'OMC		
- Accord de l'OMC	15 avril 1994	30 janvier 1996
PARTICIPATION INSTITUTIONNELLE		
Droit commercial international		
- Convention instituant l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI)	14 juillet 1967	02 août 1983
- Convention portant création d'un conseil de coopération douanière	15 décembre 1950	31 octobre 1983
- Article de l'accord de la banque internationale pour la reconstruction et le	22 juillet 1944	08 septembre 1953

développement (BIRD)		
- Convention portant création de l'Organisation Maritime Internationale	06 mars 1948	23 juin 1953
- Constitution et convention de l'union internationale des télécommunications (UIT)	22 décembre 1922	10 octobre 1927
-		
TRANSPORT ET TELECOMMUNICATIONS		
Transport par navires et lignes de charges		
- Convention des nations Unies portant sur les conditions d'immatriculation des navires	07 février 1986	17 mai 1989
- Convention internationale de 1966 sur les lignes de charges	05 avril 1966	06 avril 1989
- Convention internationale de 1969 sur le jaugeage des navires	23 juin 1969	06 avril 1989
- Convention internationale de 1978 sur les normes de formation des gens de mer, de délivrance de brevets et de veille (STCW)	07 juillet 1978	06 avril 1989
- Convention internationale de 1974 pour la sauvegarde de la vie humaine de mer (SOLAS)	01 novembre 1974	06 avril 1989
Aéronefs et aviation civil		
- Convention relative aux dommages causés aux tiers à la surface par des aéronefs étrangers	07 octobre 1952	24 mars 1961
- Convention relatif à l'aviation civile internationale	07 décembre 1944	25 mars 1948

Source : Haïti et les principaux traités multilatéraux du commerce, Henri Robert Severe et Gelin Imanes Collot, Novembre 2011

La mise en œuvre de ces traités relève de la responsabilité de diverses institutions dont les noms se trouvent consignés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7. Institution haïtienne chargée de la mise en œuvre des traités

Catégorie	Institution chargée de la mise en œuvre
Douane	Ministère de l'Economie et des Finance (MEF), Administration Générale des Douanes (AGD), Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI)
Investissement	MEF, Centre de Facilitation et d'Investissement (CFI), Ministère des Affaires Etrangères (MAE)
OMC	MCI, Bureau de Contrôle et de Suivi des Négociation (BCSN), Organisation du secteur privé, etc.
Participation	Forum économique du secteur et autres organisations du secteur privé, MJSP, Bureau Haïtien de Normalisation (BHN), MCI, MAE, MTPTC
Transport et télécommunications	MTPTC, Office National de l'Aviation Civile (OFNAC), APN, AGD, Service Maritime et de Navigation d'Haïti (SEMANAH), Marine Haïtienne/Gardes Côtes d'Haïti, MCI

Source : Haïti et les principaux traités multilatéraux du commerce, Henri Robert Severe et Gelin Imanes Collot, Novembre 2011

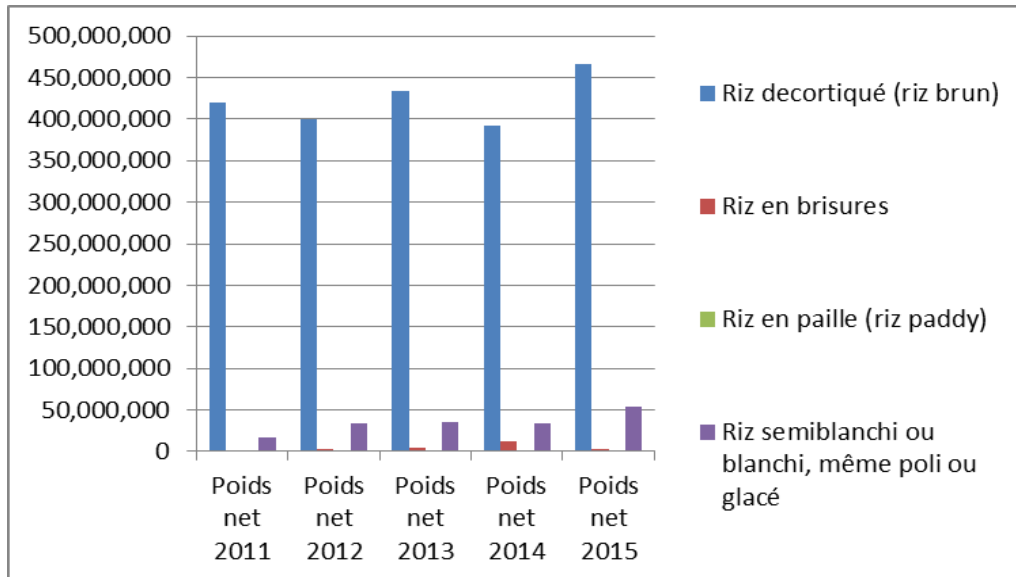
Activité 4 : Analyse sur le volume d'importation et d'exportation de riz de 2011 à 2015.

Si les importations principales d'Haïti sont le riz, le pétrole, la viande, les voitures, le lait, le blé ainsi que des étoffes de bonneterie, ses exportations principales sont les textiles (T-shirts, pull-overs, costumes, combinaisons), les huiles essentielles et les fruits telles que les mangues et les ananas.

Pour ce qui concerne l'importation de riz, Haïti importe plusieurs catégorie de riz. Que ce soit des riz décortiqués, des riz en brisures, des riz en paille (riz paddy) et semi blanchi le volume d'importation est considérable. En 2011, le volume importation de riz d'Haïti était de 436,890,070 Kg ; en 2012 le volume est passé a

436,817,755 Kg ; en 2013 il est passé à 473,644,776 Kg ; en 2014 il est passée a 439,244,444 Kg et en 2015 il est passée à 524,208,133 Kg. (voir la figure 3 pour détail)

Figure 3. Graphe d'importation de riz de 2011 à 2015 en Kilogramme de poids



Source : Commerce extérieur MCI (importation de riz 2011 à 2015)

Ce graphe montre comment évolue l'importation de riz de toute catégorie de 2011 à 2015. L'annexe 4 détaille le niveau d'importation en valeur et en volume

Quant à l'exportation de riz, le niveau est très bas. Haïti exporte seulement 135 Kg de riz en 2012 pour une valeur de 812 dollar US, 9,128 Kg en 2013 pour une valeur de 1,570 dollar US, 8772 Kg en 2014 pour 7,983 dollar US et 18,446 Kg en 2015 pour une valeur de 62,420 dollar US. (Voir la figure 4 et l'annexe 5 pour détail)

Cas d'une entreprise exportatrice partenaire de RACPABA

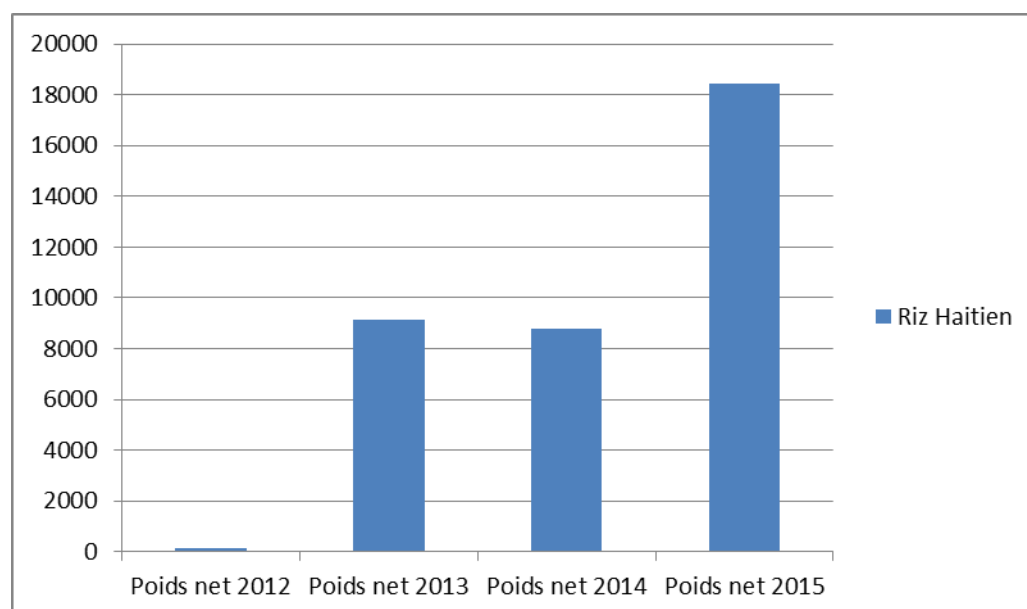
L'entreprise RACPABA, comme il a été mentionné dans la Présentation 1.2.2, est partenaire de deux entreprises exportatrices de riz vers les USA. Il s'agit de « Haïti Vision » et « Caribbean Grains LLC ». Ces deux entreprises, suivant un protocole d'accord, exploitent le centre de transformation de RACPABA pour transformer

des riz TCS et Sheila provenant des coopératives membres et non membres de cette dite entreprise pour alimenter leurs boutiques aux USA.

Les données sur l'exploitation de l'entreprise « Haïti Vision » ne sont pas trop connu. Mais l'entreprise dénommée Caribbean Grain LLC a partagé certaines informations pour renforcer cette étude dans le cadre d'un entretien.

Cette entreprise de statut juridique entreprise individuel a trois années dans l'exportation de riz. Durant ces trois années elle exporte vers les USA 30 tonnes de riz Lacrete, TSC 10 et Sheila qui représente une valeur de 75,000 dollar US. Elle crée 35 emplois directs en Haïti. Pour ce qui est des exigences, pour Haïti, il lui faut un quitus fiscal valide et un certificat de patente ; pour les USA, il lui faut une licence fédérale (FDA et USDA). Elle transporte toujours par voie maritime sous l'INCOTERM « CIP ». Pour le moment (en date du 18 juin 2017) elle a 50 petites boutiques qui vendent ses riz. L'entreprise Caribbean Grain fait face à un manque de production. Ce manquement est lié aux sècheresses des espaces de terre et à la contamination des récoltes.

Figure 4 : Graphe d'exportation de riz de 2012 à 2015 en kilogramme de poids



Ce graphe montre comment évolue l'exportation de riz haïtien de 2012 à 2015. L'annexe 5 détaille le niveau d'exportation en valeur et en volume.

Le rapport entre l'importation et l'exportation de riz montre une détérioration des termes de l'échange. Fred Doura²¹ dans son ouvrage « Economie d'Haïti – Dépendance, Crises et Développement », montre que la petite économie haïtienne ne peut en aucun cas influencer ses termes de l'échange. Ainsi les prix des biens en devises s'imposent aux agents du pays.

Activité 5 : *Définition d'un système de management de la qualité sur les produits à internationaliser.*

Bien avant de définir un système de management de la qualité sur les produits à internationaliser, il est important de connaître ce qu'est un système de management de la qualité. Le Système de management de la qualité SMQ est l'organisation mise en place par une entreprise (ou un organisme) pour atteindre sa politique et ses objectifs qualité²².

Les retours d'expérience des entreprises performantes en matière de qualité ont permis à l'EFQM (European Foundation for Quality Management, traduisez fondation européenne pour le management par la qualité) de mettre en évidence 8 principes de réussite d'un système de management de la qualité²³. Le référentiel ISO 9000 les exprime ainsi :

- Leadership
- Implication du personnel
- Amélioration continue
- Management par approche système
- Approche processus
- Approche factuelle pour la prise de décision
- Orientation client
- Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

²¹ *Economie d'Haïti – Dépendance, Crises et Développement*, Fred Doura, ed. DAMI, 3^e édition, 2000.

²² Source: <http://www.cultivezvosTalents.fr/qualite-securite-environnement/le-systeme-de-management-de-la-qualite-smq-cest-quoi>

²³ Source: Document de cours "Management de la Qualité" IST-D

Le référentiel de certification ISO 9001 traduit ces 8 principes en exigences à mettre en œuvre pour obtenir la certification.

A travers l'enquête de terrain menée, une question directe était adressée à la population. A savoir : Pensez-vous que ces principes (les 8 principes suscités) peuvent être appliqués à RACPABA ? Tous les répondants ont répondu affirmativement. Voir l'analyse du point 1.2 de la deuxième partie pour plus de précision.

Activité 6 : Etablissement des exigences sanitaires sur l'exportation de riz.

Toute exportation de produit dans quel que soit pays, a un ensemble d'exigence sanitaire, douanière, fiscale et environnementale propre. Ces exigences constituent des barrières tarifaires et non tarifaires pour les pays qui exportent. Cependant, le pays exportateur ne peut en aucun cas définir les exigences pour le pays importateur. Ceci étant dit, il faut d'abord connaître les exigences faites par les pays importateurs avant de s'initier dans une telle démarche.

Dans le cas de cette étude, les exigences sanitaires seront portées sur trois pays : les USA, le Canada et la République Dominicaine.

Exigences sanitaire pour les USA

Les exigences à l'importation dépendent à la fois du produit et du pays d'origine. Un certificat phytosanitaire délivré par un fonctionnaire du pays exportateur doit accompagner toutes les expéditions des denrées agroalimentaires vers les États-Unis, un permis d'exportation délivré par un organisme étatique du pays désirant exporter et un permis d'importation délivré par les autorités américaines compétentes²⁴. D'autres exigences peuvent être sollicitées par la FDA (« Food and Drug Administration » signifiant « Administration américaine des aliments et des médicaments ») qui est une institution américaine qui régule la question d'importation de denrées agroalimentaires vers les USA. Elle a pour mission

²⁴ Source : <http://www.fao.org/docrep/004/y1669f/y1669f09.htm>

d'exécuter les lois américaines sur la prévention et la gestion des risques sanitaires et bio-terroristes²⁵.

Exigences sanitaire pour le Canada

²⁶Au Canada, pour assurer un apport en aliments sains et nutritifs, tous les aliments vendus, qu'ils aient été produits au pays ou qu'ils aient été importés, doivent satisfaire aux exigences de santé et de sécurité de la Loi sur les aliments et drogues. L'application de ces exigences relève du droit criminel.

L'article 4 de la Loi sur les aliments et drogues interdit de vendre un aliment qui, selon le cas :

- Contient une substance toxique ou délétère ou en est recouvert;
- Est impropre à la consommation humaine;
- Est composé, en tout ou en partie, d'une substance malpropre, putride, dégoûtante, pourrie, décomposée ou provenant d'animaux malades ou de végétaux malsains;
- Est falsifié;
- A été fabriqué, préparé, conservé, emballé ou emmagasiné dans des conditions non hygiéniques.

Activité 7 : Identification des marchés cibles pour l'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite.

Les marchés qui ont été ciblés dans cette présente étude sont les USA, le Canada et République Dominicaine.

Le choix de ses trois pays n'est pas pris au hasard. Pour les Etats Unis et Canada, le choix est fait par rapport au nombre d'haïtien vivant dans ces pays. En 2009, 830.000 émigrants Haïtiens ont été recensés aux Etats Unis et en 2010 environ

²⁵ Source : *USFDA / protection des importations sur les denrées alimentaires aux Etats –Unis, The Public Health Security and Bioterrorism Preparedness and Response Act of 2002*

²⁶ Source : <http://www.inspection.gc.ca/aliments/importations/importateurs-commerciaux/importation-commerciale-de-produits-alimentaires/fra/1376515896184/1376515983781?chap=5#s1c5>

70,000 ont été recensés au Canada²⁷. Ces populations représentent une force culturelle et économique pour leur pays d'origine. Donc, la constitution des réseaux de consommateurs de produits haïtiens pourrait être envisagée avec eux en créant des boutiques de produits haïtiens dans des zones de forte concentration. Pour la République dominicaine, le choix est fait en raison de la proximité des deux pays. Mis à part de la proximité, la force migratoire des haïtiens dans ce pays estimée à environ 300,000 migrants en 2010 sanctionne ce choix. On peut aussi se baser sur la motion de la distance psychologique entre les deux pays comme il a été développé suivant le modèle de l'internationalisation par l'innovation (I-modèle) dans le point 2.1 du chapitre II de la première partie.

Activité 8 : *Etablissement du degré d'ouverture sur les produits à internationaliser à travers la Fédération RACPABA.*

Certains pays sont plus ouverts que d'autres sur l'extérieur, surtout les économies de petite taille, dont le marché intérieur est trop exigü. Fred Doura, toujours dans son même ouvrage, continue pour montrer qu'un indice permet de mesurer ce phénomène. Il y a le coefficient d'exportation qui mesure l'importance des exportations dans la production totale haïtienne. Ce coefficient est appelé propension moyenne à l'exportation, s'obtient en divisant la valeur des exportations par le montant du produit intérieur brut. De même, il existe aussi le coefficient de dépendance, ou la propension moyenne à l'importation, qui est représenté par le rapport importation/PIB. (Voir tableau 8 pour détail).

Tableau 8. Degré d'ouverture de l'économie haïtienne

Période	Exportation/PIB	Importation/PIB	Degré d'ouverture
2001	7.9%	24.7%	16.3%

Source : BRH, 2002

La moyenne des deux ratios, caractérisée par un indice plus synthétique, exprime le degré d'ouverture de l'économie haïtienne. Celui-ci représente le poids des exportations et des importations par rapport au produit national. Habituellement,

²⁷ Source: Article de Gabriel Bidegain « Les haïtiens qui sont partis. Combien sont-ils? Ou sont-ils? », janvier 2013. Tirée au site : <http://www.academia.edu>, le 24 juin 2017

on estime qu'un petit pays comme Haïti peut être considéré comme très ouvert si le commerce extérieur représente entre 30 à 50% du produit intérieur brut. Cependant, ce coefficient d'ouverture a été de 16.3% en 2001.

PARTIE II : ANALYSES DES RESULTATS

Cette deuxième partie, subdivisée en deux chapitres apportent une idée claire sur les résultats obtenus à travers les enquêtes de terrain menées. Le premier chapitre est basé sur l'analyse des résultats et le second sur les objectifs et les hypothèses. Ces deux chapitres vont permettre d'apprécier d'une part les résultats obtenus et d'autre part, les objectifs et les hypothèses de recherche.

CHAPITRE III.- ANALYSES DES RESULTATS

Ce chapitre est dédié aux analyses des différents résultats liés aux enquêtes et entretiens menés. Il se veut être un exercice pratique basé sur la réalité du terrain exploité. Ces analyses au niveau des enquêtes menées seront axées sur deux niveaux. Un premier niveau qui sera consacré au profil des répondants et un second à la description des données collectées.

3.1. Profil des répondants

La population étudiée était composée d'organisation de producteurs de riz dans la commune de la Petite Rivière de l'Artibonite sur un échantillon de 14 répondants.

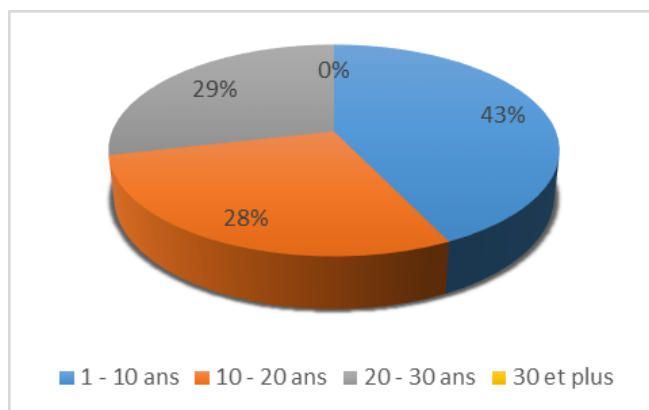
A travers les données obtenues autres des répondants au sujet de leur position dans l'institution et le nombre d'année d'existante de l'organisation au service de la communauté, 42,86% des dirigeants sont le Président du conseil d'administration, 14,29% sont des Directeurs, 28,57% sont des Administrateurs et 14,29% des autres dirigeants ont d'autre titre. Au niveau du nombre d'année d'expérience au service de la communauté Rive-artibonitien et ces environs, 42,86% des organisations ont de 1 à 10 année d'expériences, 28,57% ont de 10 à 20 années d'expériences, 28,57% ont de 20 à 30 années d'expériences et 0% ont 30 années et plus d'expériences.

Tableau 8. Profil des répondants et expériences des organisations

		Réponses	
		Fréquence	%
Profil des répondants	Président CA	6	42,86%
	Directeur	2	14,29%
	Administrateur	4	28,57%
	Autre	2	14,29%
	TOTAL	14	100%
Nombre d'année d'expérience de l'institution	1 - 10 ans	6	42,86%
	10 - 20 ans	4	28,57%
	20 - 30 ans	4	28,57%
	30 et plus	0	0,00%
	TOTAL	14	100%

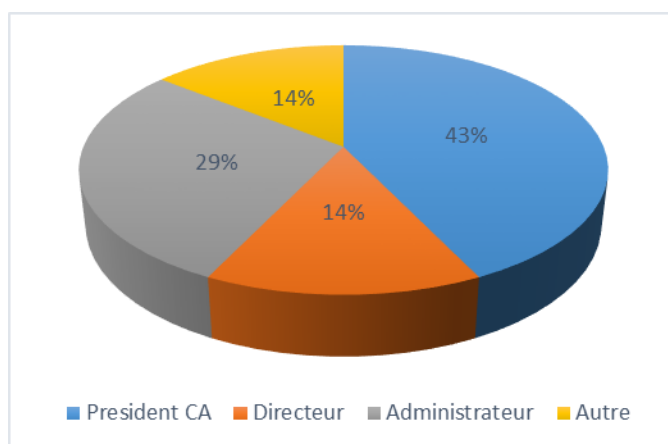
Ce double résultat montre en premier lieu que la majorité des organisations sont dirigées par des Directeurs et des Administrateurs à côté du conseil d'administration et même si beaucoup d'entre eux sont dirigées par le Présidents du conseil d'Administration. Ceci étant dit, parfois les responsables participent à la fois dans la gouvernance et la gestion quotidienne de leur institution. En second lieu, les résultats montrent que la majorité des institutions ont plus que dix ans d'expérience au service de la communauté (voir les figures 3 et 4).

Figure 5. Nombre d'année d'expérience des institutions



Source : enquête de terrain

Figure 6. Profil des répondants



Source : enquête de terrain

3.2. Description des données collectées

Les données collectées sur l'enquête menée sont basées sur les indicateurs débouchant aux différentes questions. Cette partie ne va pas prendre en compte la totalité des indicateurs mentionnés dans le questionnaire, mais ceux qui sont plus pertinent et qui répondent aux objectifs de l'étude. Le tableau ci-après montre les différents indicateurs qui vont être pris en compte et analysés en fonction des résultats de l'enquête qui a été menée.

Tableau 9. Liste des indicateurs étudiés

Indicateur	Question
Intérêt de mettre le riz provenant d'autre entreprise agricole sur le marché extérieur à travers RACPABA	8- Etes-vous d'accord de vendre une partie de votre production a RACPABA pour des fins d'exportation ?
	9- Quel volume de riz paddy comptez-vous vendre à RACPABA mensuellement en livre?
	10- Quel riz comptez-vous vendre à RACPABA ?
Les problèmes ayant rapport au commerce de riz au dans l'entreprise	11- Quels sont les trois plus grands problèmes auxquels font face le commerce de riz dans votre entreprise ?

L'importance d'un diagnostic stratégique	12- A votre avis, un diagnostic stratégique suffit-il pour nous aider à comprendre comment l'internationalisation du riz haïtien peut être profitable pour la Fédération RACPABA et pour l'état haïtien ?
Importance des méthodes de production	13- A votre avis, les méthodes de production sont-elles incontournables pour internationaliser le riz ?
Les variétés de riz	14- A votre avis, quelle lignée ou variété de riz RACPABA devrait mettre sur le marché extérieur ?
	15- Et pourquoi ?
Exploitation des coopérations internationales	16- Pensez-vous qu'Haïti doit exploiter ses coopérations internationales s'il veut mettre son riz sur le marché extérieur ?
Développement d'un système de management de qualité	17- Pensez-vous que le développement d'un système de management de la qualité sur nos riz peut nous faciliter la conquête du marché extérieur ?
	18- Si Oui, comment développer un tel système ? (crochez les réponses que vous jugez être bonne)
Choix de marché et degré d'ouverture	19- En terme de choix de marché lequel de ces pays serait-il favorable à nos riz ?
	20- Comment un degré d'ouverture sur le ou les marché (s) choisi (s) peut être envisagé pour mieux faire paraître nos produits ?
Niveau de contrôle de qualité	23- Pensez-vous qu'un Contrôle de qualité est (très important, important ou peu important) pour internationaliser le riz haïtien
Les facteurs internes constituant un blocage aux entreprises du secteur.	24- Au point de vue interne, les problèmes d'accès au financement, la faible disponibilité des intrants, le prix élevé des engrais chimiques, la faible capacité de

	production due au problème de mécanisation, le manque de compétitivité du riz haïtien face à l'importation ainsi que la politique agricole non adaptée pour ce secteur, représentent-ils un blocage pour les entreprises du secteur ?
Profitabilité de l'état haïtien dans l'exportation.	25- L'exportation du riz haïtien serait-elle profitable pour l'état haïtien ?
	26- Comment l'exportation du riz serait-elle profitable pour l'état haïtien ?
Qualité du riz TCS10	28- Pensez-vous que le riz TCS10 est de qualité ?
Qualité du riz Sheila	29- Pensez-vous que le riz Sheila est de qualité ?
Qualité du riz Lacrete	30- Pensez-vous que le riz Lacrete est de qualité ?
Condition d'hygiène de la transformation des riz de la vallée	31- Pensez-vous que les riz de la vallée comportent de cailloux ?
	32- Si oui, qu'est qui vous fait dire qu'ils sont de qualité s'ils comportent de cailloux ?
	33- Pensez-vous que les riz de la vallée sont transformés dans de bonne condition d'hygiène ?
Importance d'un responsable de qualité au sein de RACPABA	36- Je pense qu'il est (très important, important ou peu important)..... de mettre un Responsable de qualité au sein de RACPABA avant d'internationaliser ses riz
Les défaillances internes pour RACPABA	38-Pensez-vous que les erreurs d'achat, mauvaise gestion des stocks, la non-conformité des produits, matériels défectueux, erreur de manutention, temps perdu, arrêt de production peuvent constituer à l'interne des défaillances considérables pour RACPABA?
Les défaillances externes pour	39- Pensez-vous que les défauts de fabrique, les

RACPABA	mauvais fonctionnements, les délais non tenus, les erreurs de livraison, les surcouts d'utilisation et l'inadaptation aux besoins peuvent être considérer à l'externe comme des défaillances considérables pour RACPABA?
Les fondements du management de la qualité et RACPABA	40- Le management de la qualité repose sur huit principes fondamentaux qui sont : <ul style="list-style-type: none"> • orientation client • leadership • implication du personnel • approche processus • management par approche système • amélioration continue • approche factuelle pour la prise de décision • relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs Pensez-vous que ces principes peuvent être appliqués à RACPABA ?
Niveau d'importance d'une certification de qualité pour RACPABA	41- Choisissez : Je Pense qu'il est (très important, important ou peu important) que RACPABA doit avoir une certification de qualité sur ces produits avant de les mettre sur le marché extérieur ?
Ressources Humaines	42- Quel sont les ressources humaines vous avez dans votre institution ?
Niveau académique des RH	43- Quel sont les niveaux académique de vos ressources Humaines

Source : enquête effectuée par le chercheur

Sur tout le territoire national, il est très difficile de citer le nom de RACPABA dans le secteur riz pour qu'une entreprise ou une association de ce secteur ne dite pas des choses positives vis-à-vis de cette entreprise. Cette réputation dont jouit cette

entreprise sociale et solidaire regroupant plus de 2000 membres n'est pas liée uniquement à qu'elle fait dans ce secteur mais surtout pour ce qu'elle représente pour ce secteur qui s'efforce au jour le jour de combattre comme elle peut l'invasion du marché avec le riz importé. Bon nombre de personne et d'entreprise l'ont déjà utilisé pour vendre le riz sur d'autre marché outre que le marché national. Elles ont quand même réussi et sont entrain de grandir.

Aujourd'hui, le RACPABA croit que l'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite devrait se faire à travers une approche réseau. Cette politique stratégique va permettre de mieux valoriser la production de riz et crée plus de richesse dans l'économie.

Dans cette optique, il faut connaître la tendance de la communauté et c'est dans cette perspective que l'analyse descriptive des données collectées répond.

Analyse des questions de l'enquête

Tableau 10. Analyse des questions 8, 9 et 10

		Réponse	
		Fréquence	%
8- Etes-vous d'accord de vendre une partie de votre production a RACPABA pour des fins d'exportation ?	Oui	9	64%
	Non	5	36%
	TOTAL	14	100%

9- Quel volume de riz paddy comptez-vous vendre à RACPABA mensuellement en livre?	0 lb	1	7%
	100 @ 1000 lb	5	36%
	1 000 @ 10 000 lb	5	36%
	10 000 lb@100 000 lb et +	3	21%
	TOTAL	14	100%

10- Quel riz comptez-vous vendre à	TCS10	14	58%
------------------------------------	-------	----	-----

RACPABA ?	Sheila	7	29%
	Lacrete	3	13%
	TOTAL	24	100%

Source : enquête effectuée par le chercheur

Au regard de la volonté des organisations planteurs de la commune PRA de vendre leur production à RACPABA, 64 % accepte de vendre une partie de leur production à RACPABA pour des fins d'exportation. 36% accepte de vendre 100 à 1 000 livres de riz paddy à RACPABA chaque mois, 36% accepte de vendre 1000 à 10 000 livre chaque mois et 21% accepte de vendre 10 000 à 100 000 livres et même plus à RACPABA. Les questionner sur les lignées ou variétés de riz qu'elle souhaite vendre à RACPABA, 14/14 souhaite vendre du TCS 10, 7/ 14 du Sheila et 3/14 souhaite aussi vendre de la Lacrete à l'entreprise RACPABA

Tableau 11. Analyse de la question 11

		Réponse	
		Fréquence	%
11- Quels sont les trois plus grands problèmes auxquels font face le commerce de riz dans votre entreprise ?	Concurrence des riz importé	14	25%
	Instabilité des prix des intrants agricoles	11	20%
	Mauvais stockage des riz	12	21%
	Manque de réseau de distribution	9	16%
	Mauvaise condition de séchage	10	18%
	TOTAL	56	100%

Source : enquête effectuée par le chercheur

Le commerce de riz fait face à de sérieux problème dans la Vallée de l'Artibonite. En questionnant les acteurs sur les trois plus grands problèmes auxquels font face leurs

entreprises, Pour les producteurs, 14/14 croient que c'est la concurrence de riz importé, 11/14 croient que c'est l'instabilité des prix des intrants agricoles, 12/14 croient que c'est le mauvais stockage des riz, 9/14 croient que c'est le manque de réseau de distribution et 10/14 pensent que c'est le mauvais condition de séchage.

Tableau 12. Analyse de la question 12

		Réponse	
		Fréquence	%
12- A votre avis, un diagnostic stratégique suffit-il pour nous aider à comprendre comment l'internationalisation du riz haïtien peut être profitable pour la Fédération RACPABA et pour l'état haïtien ?	Oui	9	64%
	Non	5	36%
	TOTAL	14	100%

Source : enquête de terrain

A la question si un diagnostic stratégique suffit-il pour aider à comprendre comment l'internationalisation du riz haïtien peut être profitable pour la RACPABA et pour l'Etat haïtien, 64% des institutions répondent affirmativement.

Tableau 13. Analyse de la question 13

13- A votre avis, les méthodes de production sont-elles incontournables pour internationaliser le riz ?	Oui	10	71%
	Non	4	29%
	Total	14	100%

Source : enquête effectuée par le chercheur

Les méthodes de production sont incontournables pour internationaliser le riz. Cette affirmation, est liée aux réponses de 70% des répondants qui croient que la question 13 est totalement vraie.

Tableau 14. Analyse des questions 14 et 15

14- A votre avis, quelle lignée ou variété de riz RACPABA devrait mettre sur le marché extérieur ?	TCS10	12	50%
	Sheila	10	42%
	Lacrete	2	8%
	TOTAL	24	100%
15- Et pourquoi ?	Pour sa qualité	12	40%
	Pour son originalité	8	27%
	Pour son odeur	1	3%
	Pour sa marque Haïtienne	9	30%
	TOTAL	30	100%

Source : enquête effectuée par le chercheur

Sur les trois lignées ou variétés de riz considérées dans le cadre de ce travail, 12 institutions sur 14 croient que le TCS-10 est une variété de riz à mettre sur le marché extérieur, 10/14 pensent que Sheila et seulement 2/14 proposent le riz Lacrete. Les questionnant sur le pourquoi de leurs choix, 12/14 énoncent la question de qualité, 8/14 la question d'originalité, 9/14 croient que c'est pour sa marque haïtienne et 1/14 avance la question d'odeur du riz Sheila.

Tableau 15. Analyse de la question 16

16- Pensez-vous qu'Haïti doit exploiter ses coopérations internationales s'il veut mettre son riz sur le marché extérieur ?	Oui	12	86%
	Non	2	14%
	TOTAL	14	100%

Source : enquête effectuée par le chercheur

Haïti a signé plusieurs traités commerciaux avec plusieurs pays. Ces traités sont pour la plupart inexploités par l'état haïtien. A travers l'enquête menée, 86% de la

population pensent que le pays doit exploiter ses coopérations internationales s'il veut mettre son riz sur le marché extérieur.

Tableau 16. Analyse des questions 17 et 18

17- Pensez-vous que le développement d'un système de management de la qualité sur nos riz peut nous faciliter la conquête du marché extérieur ?	Oui	13	93%
	Non	1	7%
	TOTAL	14	100%
18- Si Oui, comment développer un tel système ?	Contrôle de qualité	14	29%
	Hygiène	12	24%
	Certificat phytosanitaire	10	20%
	Démarche qualité	5	10%
	Analyse et évaluation système qualité	1	2%
	Certificat international	7	14%
	TOTAL	49	100%

Source : enquête effectuée par le chercheur

Comme il a été défini dans l'activité 5, le système de management de la qualité (SMQ) est l'organisation mise en place par une entreprise (ou un organisme) pour atteindre sa politique et ses objectifs qualité. Le développement d'une telle démarche rentre dans un processus continu et exige tout un ensemble de principes.

Tableau 17. Analyse des questions 19 et 20

19- En terme de choix de marché lequel de ces pays serait-il favorable à nos riz ?	USA	11	44%
	Canada	9	36%
	Caraiïbe (République Dom.)	5	20%
	TOTAL	25	100%

20- Comment un degré d'ouverture sur le ou les marché (s) choisi (s) peut être envisagé pour mieux faire paraître nos produits ? (Donnez deux ou trois façons)	Assurant la disponibilité des produits	14	31%
	Développant la Capacité de négociation des dirigeants	11	24%
	Ayant une bonne connaissance du marché cible	10	22%
	Ayant une bonne connaissance des coopérations internationales	10	22%
	TOTAL	45	100%

Source : enquête effectuée par le chercheur

En terme de choix de marché, 11 institutions sur 14 suggèrent d'exporter vers les USA, 9/14 suggèrent le Canada et 5/14 suggèrent la République Dominicaine.

Tableau 18. Analyse de la question 22

22- Quels sont les 3 éléments primordiaux ayant rapport aux méthodes de production, pour mettre sur le marché extérieur le riz de la vallée de l'Artibonite.	Disponibilité des matériels de production	7	28%
	Curage et drainage des canaux d'irrigation	11	44%
	Baisser le prix des intrants agricoles	7	28%
		0	0%
	TOTAL	25	100%

Source : enquête effectuée par le chercheur

Pour internationaliser le riz de la Vallée de l'Artibonite, il faut des méthodes de productions appropriées. Interrogeant les institutions sur les 3 éléments primordiaux ayant rapport à cette démarche, 7/14 ont répondu qu'il s'agit de la disponibilité des matériels de production, 11/14 croient qu'il s'agit de curage et drainage des canaux d'irrigation et 7/14 pensent qu'il s'agit de la baisse du prix des intrants agricoles.

Tableau 19. Analyse de la question 23

23- Pensez-vous qu'un Contrôle de qualité est pour internationaliser le riz haïtien?	Peu important	0	0
	Important	2	14%
	Très Important	12	86%
	TOTAL	14	100%

Source : enquête effectuée par le chercheur

Toute volonté d'internationalisation de produit doit nécessairement embrasser une politique qualité. Le contrôle de qualité est aussi lié à une telle politique. Ainsi, 86% des institutions pensent qu'un contrôle de qualité est très important pour internationaliser le riz haïtien seulement 14% pensent qu'il est important. Aucune des institutions ne pense qu'un contrôle de qualité est peu important pour internationaliser le riz.

Tableau 20. Analyse de la question 24

24- Au point de vue interne, les problèmes d'accès au financement, la faible disponibilité des intrants, le prix élevé des engrais chimiques, la faible capacité de production due au problème de mécanisation, le manque de compétitivité du riz haïtien face à l'importation ainsi que la politique agricole non adaptée pour ce secteur, représentent-ils un blocage pour les entreprises du secteur ?	Oui	11	79%
	Non	3	21%
	TOTAL	14	100%

Source : enquête effectuée par le chercheur

Bon nombre d'éléments représente un blocage au point de vue interne pour les entreprises du secteur. 79% des institutions croient que les problèmes d'accès au financement, la faible disponibilité des intrants, le prix élevé des engrais chimiques, la

faible capacité de production due au problème de mécanisation, le manque de compétitivité du riz haïtien face à l'importation ainsi que la politique agricole non adaptée pour ce secteur, représentent un blocage pour les entreprises du secteur. 21% des institutions soit 3/14 répondent non à cette interrogation.

Tableau 21. Analyse des questions 25 et 26

25- L'exportation du riz haïtien serait-elle profitable pour l'état haïtien ?	Oui	13	93%
	Non	1	7%
	TOTAL	14	100%

Source : enquête effectuée par le chercheur

26- Comment l'exportation du riz serait-elle profitable pour l'état haïtien ?	En favorisant la qualité des produits	13	27%
	En cadrant les coopérations internationales	12	24%
	En favorisant des bonnes méthodes de production	13	27%
	En accompagnant les producteurs techniquement	11	22%
	TOTAL	49	100%

Source : enquête effectuée par le chercheur

Est-ce que l'exportation du riz haïtien serait profitable à l'état haïtien ? A cette question 93% des institutions soit 13/14 croient que oui contre seulement 7% soit 1/14 croit que non. Les interrogées sur le comment de cette question, 13/14 ont répondu en favorisant la qualité des produits, 12/14 croient que c'est en cadrant les coopérations internationales, 13/14 croient que c'est en favorisant des bonnes méthodes de production et 11/14 pensent que c'est en accompagnant les producteurs.

Tableau 22. Analyse des questions 28 à 33

28- Pensez-vous que le riz TCS10 est de qualité ?	Oui	13	93%
	Non	1	7%
	TOTAL	14	100%
29- Pensez-vous que le riz Sheila est de qualité ?	Oui	10	71%
	Non	4	29%
	TOTAL	14	100%
30- Pensez-vous que le riz Lacrete est de qualité ?	Oui	9	64%
	Non	5	36%
	TOTAL	14	100%
31- Pensez-vous que les riz de la vallée comportent de cailloux ?	Oui	12	86%
	Non	2	14%
	TOTAL	14	100%
33- Pensez-vous que les riz de la Vallée de l'Artibonite sont transformés dans de bonne condition d'hygiène?	Oui	8	57%
	Non	6	43%
	TOTAL	14	100%

Source : enquête effectuée par le chercheur

La notion de qualité est un concept à ne pas négliger dans une perspective d'internationalisation. De nombreux questionnements ont été adressés aux institutions sur la question si oui ou non les riz TCS10, Sheila et Lacrete sont de qualité. 13/14 soit 93% affirme que le TCS10 est de qualité, 10/14 soit 70% affirme que le Sheila est de qualité et 9/14 soit 64% affirme que le riz Lacrete est de qualité.

Cependant, toujours suivant leurs affirmations, 12/14 soit 86% affirment que les riz de la Vallée de l'Artibonite comportent des cailloux même si 8/14 soit 57% poursuivent

pour dire que les riz de la Vallée de l'Artibonite sont transformés dans de bonne condition d'hygiène.

Tableau 23. Analyse de la question 36

36- Je pense qu'il est de mettre un Responsable de qualité au sein de RACPABA avant d'internationaliser ses riz?	Peu important	0	0%
	Important	4	29%
	Très important	10	71%
	TOTAL	14	100%

Source : enquête effectuée par le chercheur

Si l'on veut vraiment répondre aux exigences de qualité, l'entreprise RACPABA doit penser à avoir un Responsable de qualité avant même de débiter le processus d'internationalisation. C'est dans cette optique que 10 institutions sur 14 pensent qu'une telle démarche est très importante contre seulement 4/14 qui pensent que cette démarche est importante.

Tableau 24. Analyse de la question 38

38- Pensez-vous que les erreurs d'achat, mauvaise gestion des stocks, la non-conformité des produits, matériels défectueux, erreur de manutention, temps perdu, arrêt de production peuvent constituer à l'interne des défaillances considérables pour RACPABA?	Oui	13	93%
	Non	1	7%
	TOTAL	14	100%

Source : enquête effectuée par le chercheur

De nombreux éléments qui sont liés aux défaillances internes pour RACPABA ont été repérés, parmi lesquels il y a : les erreurs d'achat, mauvaise gestion des stocks, la non-conformité des produits, matériels défectueux, erreur de manutention, temps perdu, arrêt de production pour ne citer que ceux-là. 13/14 institutions soit 93% pensent que ces éléments constituent des défaillances internes.

Tableau 25. Analyse de la question 39

39- Pensez-vous que les défauts de fabrication, les mauvais fonctionnements, les délais non tenus, les erreurs de livraison, les surcouts d'utilisation et l'inadaptation aux besoins peuvent être considérés à l'externe comme des défaillances considérables pour RACPABA?	Oui	12	86%
	Non	2	14%
	TOTAL	14	

Source : enquête effectuée par le chercheur

Comme il existe des éléments ayant rapport aux défaillances internes, il existe aussi bien d'éléments qui sont liés aux défaillances externes pour RACPABA. Ils peuvent être définis comme par exemple : les défauts de fabrication, les mauvais fonctionnements, les délais non tenus, les erreurs de livraison, les surcouts d'utilisation et l'inadaptation aux besoins.

Tableau 26. Analyse de la question 40

40- Le management de la qualité repose sur huit principes fondamentaux qui sont :	Oui	12	86%
	Non	2	14%
<ul style="list-style-type: none"> • orientation client • leadership • implication du personnel • approche processus • management par approche système • amélioration continue • approche factuelle pour la prise de décision • relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs Pensez-vous que ces principes peuvent être appliqués à RACPABA ?	TOTAL	14	100%

Source : enquête effectuée par le chercheur

12/14 institutions soit 86% pensent que le référentiel ISO 9001 qui est basé sur les 8 principes fondamentaux du management de la qualité peut être appliqué à RACPABA.

Tableau 27. Analyse de la question 41

41- Choisissez : Je Pense qu'il est que RACPABA doit avoir une certification de qualité sur ces produits avant de les mettre sur le marché extérieur ?	Peu important	1	7%
	Important	4	29%
	Très important	9	64%
	TOTAL	14	100%

Source : enquête effectuée par le chercheur

Si l'on se réfère toujours au référentiel ISO 9001, on pourra sans doute dire que les 8 principes fondamentaux du management de la qualité sont des exigences à mettre en œuvre pour obtenir une certification qualité²⁸. En Haïti, comme c'est le cas pour presque tous les pays de la région caribéenne, il existe le Bureau Haïtien de Normalisation (BHN). Cette institution a pour mission de développer la compétitivité et le renforcement des capacités d'exportation pour l'intégration régionale et internationale d'Haïti.

Interrogeant les institutions sur le niveau d'importance d'une certification de qualité pour RACPABA bien avant la mise sur le marché extérieur de ses produits, 9/14 pensent qu'il est très important, 4/14 pensent qu'il est important et 1/14 pense qu'il est peu important.

²⁸ Source: <http://www.cultivezvos talents.fr/qualite-securite-environnement/le-systeme-de-management-de-la-qualite-smq-cest-quoi>

Tableau 28. Analyse des questions 42 et 43

42- Quel sont les ressources humaines vous avez dans votre institution ?	Conseil d'Administration	14	25%
	Directeur	1	2%
	Administrateur	7	12%
	Comptable	5	9%
	Responsable Production	3	5%
	Resp. Vente et Marketing	2	4%
	Resp. service qualité	2	4%
	Resp. R et D	0	0%
	Resp. Inform. – Webmaster	0	0%
	Secrétaire	10	18%
	Chauffeur – Livreur	0	0%
	Ménagère	9	16%
	Gardien	4	7%
	Agent de sécurité	0	0%
TOTAL	57	100%	

43- Quel sont les niveaux académique de vos ressources Humaines?	Doctorat	0	0%
	Maitrise	0	0%
	Licence	1	2%
	Diplôme Universitaire	4	8%
	Diplôme Professionnel	4	8%
	Secondaire	14	27%
	Fondamental	14	27%
	Primaire	14	27%
	TOTAL	51	100%

Source : enquête effectuée par le chercheur

Au sein des institutions, l'enquête était aussi portée sur les ressources humaines disponibles. Seulement une institution sur 14 a une personne avec un grade de licence, 4/14 ont un grade de diplôme universitaire et 4/14 ont un grade de diplôme professionnel. Les niveaux les plus fréquents sont secondaires, fondamentaux et primaires. Pour ce qui concerne la structure organisationnelle, toutes les institutions ont un Conseil d'Administration, 1/14 a un Directeur, 7/14 ont un administrateur, 5/14 ont un comptable, 3/14 ont un responsable de production, 2/14 ont un responsable de vente et marketing, 2/14 ont un responsable de qualité, aucune n'a de responsable recherche développement, aucune n'a de responsable d'informatique, 10/14 ont un secrétaire, aucune n'a de chauffeur livreur, 9/14 ont une ménagère, 4/14 ont un gardien et aucun n'a d'agent de sécurité.

CHAPITRE IV- ANALYSE OBJECTIFS VS HYPOTHESES

Après la collecte et l'analyse des données obtenues par des enquêtes auprès des entreprises sociales dans le secteur de riz à Petite Rivière de l'Artibonite, il est important de déterminer si l'analyse a contribué à la réalisation des objectifs de l'étude par rapport aux hypothèses de recherches avancées.

4.1. Objectif Général

Etudier les facteurs déterminants pour internationaliser le riz de la Vallée de l'Artibonite (commune de la Petite Rivière) aux fins de profitabilité pour la Fédération RACPABA et pour l'état haïtien.

Cet objectif peut être atteint à travers les objectifs spécifiques qui lui découlent.

4.2. Objectif spécifique No. 1

Identifier les facteurs internes (forces et faiblesses) et externes (opportunités et menaces) à l'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite à travers la Fédération RACPABA.

Cet objectif a été réalisé à travers les indicateurs suivants : Problèmes du commerce de riz sur le marché local, les facteurs constituant un blocage pour l'entreprise, conditions d'hygiène de la transformation des riz dans la Vallée, les défaillances internes, les défaillances externes, ressources humaines qualifiées.

Problèmes du commerce de riz sur le marché local

Le commerce du riz sur le marché local fait face à de nombreux problèmes. D'après les résultats, la concurrence des riz importés, l'instabilité des prix des intrants agricoles, le mauvais stockage des riz, le manque de réseau de distribution et la mauvaise condition de séchage sont les plus grands problèmes auxquels font face ce secteur. La plupart des entreprises du secteur estime qu'une bonne méthode de production innovante est une solution pour internationaliser le riz de la Vallée. (Voir le tableau 11 pour détail).

Facteurs constituant un blocage pour l'entreprise

La majorité des entreprises du secteur rizicole croit que les problèmes d'accès au financement, la faible disponibilité des intrants, le prix élevé des engrais chimiques, la faible capacité de production due aux problèmes de mécanisation, le manque de compétitivité du riz haïtien face à l'importation ainsi que la politique agricole non adaptée à ce secteur représentent un blocage pour ce secteur. (Voir le tableau 20 pour détail).

Conditions d'hygiène de la transformation des riz dans la Vallée

Bien que le nombre soit faible, mais il existe des entreprises du secteur qui avouent que les riz de la Vallée ne sont pas transformés dans de bonne condition d'hygiène. Elles affirment que les riz emballés comportent souvent des cailloux et autres déchets d'usinage. Pour remédier à cette situation, elle estime que l'une des meilleures solutions est le trillage mécanique intelligent. (Voir tableau 22 pour détail).

Défaillances internes

Presque toutes les entreprises du secteur rizicole croient que les erreurs d'achat, la mauvaise gestion des stocks, la non-conformité des produits, les matériels défectueux, les erreurs de manutention, les temps perdus et les arrêts de production sont autant d'éléments qui peuvent être constitués à l'interne des défaillances pour RACPABA. (Voir tableau 24 pour détail).

Défaillances externes

Tout comme les défaillances internes, il existe aussi des défaillances externes. Les entreprises pensent que les défauts de fabrication, les mauvais fonctionnements, les délais non tenus, les erreurs de livraison les surcoûts d'utilisation et l'inadaptation aux besoins peuvent être considérés à l'externe comme des défaillances pour RACPABA. (Voir tableau 25 pour détail).

Ressources humaines qualifiées

Au niveau des entreprises de ce secteur, il existe un sérieux problème de ressources humaines qualifiées. Seulement une entreprise sur quatorze a une personne qui détient une licence. La majorité des entreprises ont pour niveau, primaire. Elles fonctionnent presque toutes sur le tas. Pour beaucoup, les ressources disponibles doivent être formées et recruter d'autres ressources pour renforcer l'équipe qui souhaite piloter ce projet. (Voir le tableau 28 pour détail).

4.3. Objectif spécifique No. 2

Définir un plan stratégique lié au diagnostic d'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite à travers la Fédération RACPABA.

Cet objectif a été réalisé à travers les indicateurs suivants : l'importance d'un diagnostic stratégique, exploitation des coopérations internationales, développement d'un système de management de qualité, choix de marché, implication de l'état, les fondements du management de la qualité et RACPABA.

Importance d'un diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est d'une importance capitale pour tout type d'entreprise. Elle facilite l'entreprise à connaître quelles sont ses forces et ses faiblesses pour une meilleure compréhension de son environnement interne et aussi ses opportunités et menaces pour une meilleure appréciation de son environnement externe. De cet indicateur, la majorité des entreprises croient qu'un diagnostic stratégique suffit pour aider à comprendre comment l'internationalisation du riz haïtien peut être profitable pour l'entreprise RACPABA et pour l'état. (Voir le tableau 12 pour détail).

Exploitation des coopérations internationales

Les coopérations internationales à travers les traités facilitent un meilleur échange entre les pays signataires. C'est dans cet esprit que la question est ce qu'Haïti doit exploiter ses coopérations internationales s'il veut mettre son riz sur le marché extérieur était posée. La majorité des entreprises a répondu affirmativement à cette interrogation. (Voir le tableau 15 pour détail).

Développement d'un système de management de qualité

La majorité des entreprises sociales du secteur pense que le développement d'un système de management de qualité sur nos riz peut faciliter la conquête du marché extérieur. Elles croient que le développement de ce système peut être fait à travers : contrôle de qualité, hygiène, certificat phytosanitaire, démarche qualité, analyse et évolution du système de qualité et certificat international. (Voir le tableau pour détail)

Choix de marché

La majeure partie des entreprises préfère faire affaire avec les Etats-Unis d'Amérique et le Canada. Une faible quantité a opté pour la République Dominicaine. (Voir le tableau 16 pour détail).

Implication de l'état

Pour toutes les entreprises, l'état joue un rôle très important dans une démarche d'internationalisation de riz. Pour eux, l'état devrait s'impliquer en donnant des avantages incitatifs, de baisser les taxes à l'export, de donner des assurances aux planteurs et les offrir des encadrements techniques. (Voir l'annexe 1 pour détail).

Fondements du management de la qualité et RACPABA

Presque toutes les entreprises se voient dans le référentiel ISO 9001. Pour eux, si RACPABA décide d'appliquer ces principes, à savoir : orientation client, leadership, implication du personnel, approche processus, management par approche système, amélioration continue, approche factuelle pour la prise de décision et relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs, ces produits auront sans doute une forte présence sur le marché extérieur. (Voir tableaux 26 et 27 pour détail)

PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Cette partie présente les résultats obtenus au regard des objectifs initiaux du point de vue de l'entreprise. Elle est divisée en deux chapitres. Le premier chapitre aborde des discussions à travers l'outil FFOM sur l'entreprise RACPABA et le second chapitre aborde les recommandations sur les faiblesses et les menaces auxquelles font face l'entreprise.

CHAPITRE V.- DISCUSSIONS

Les discussions qui vont suivre vont être portées sur les résultats obtenus afin de les comparer à ceux du réel existant dans l'entreprise. Cette démarche de comparaison s'inscrit dans une perspective de confirmation ou d'infirmité des différentes hypothèses émises.

5.1. Analyse FFOM sur la situation de la Fédération RACPABA

5.1.1. Les forces : Environnement interne, Le riz haïtien face au système de management de la qualité

Au point de vue interne, ceux qui font la force de la Fédération RACPABA sont entre autre : son ancienneté et son expérience dans le secteur, sa structure organisationnelle, et ses références commerciales.

Ancienneté et expérience de RACPABA dans le secteur

Cette entreprise a plus que 16 ans d'expérience dans ce secteur. Son nom frappe très fort sur tout le territoire national et même sur certain territoire international. Cette force lui donne un très grand avantage sur ces riz.

Sa structure organisationnelle

L'entreprise est une Fédération de coopérative agricole de second degré. Sa philosophie repose sur le collectivisme, la solidarité et

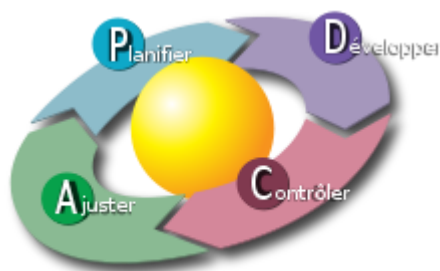
l'engagement mutuel. Tous ses membres ont le même droit et le même objectif.

Ses références commerciales

Pour l'entreprise RACPABA, sa chaîne de commercialisation lui est indispensable, puisque sans elle il n'y aura pas de recette. Dans son répertoire de client national, elle en compte plus de 850 et dans celui de l'international, elle en compte environ une dizaine (Propos recueillis du Manager Commercial de RACPABA en date du 19 mai 2017). Ses références commerciales sont aussi précieuses que les informations circulant dans l'entreprise. Ce sont ses clients qui agrandissent le réseau client.

Mise à part de ses forces institutionnelles, il est essentiel de comparer la force du riz de la Vallée de l'Artibonite face au système de management de la qualité. Par système de management de la qualité, il faut retenir que c'est un ensemble d'actions mises en place par une entreprise qui souhaite avoir une démarche qualité ou d'amélioration continue dans le but d'augmenter la qualité de sa production et son organisation.²⁹ (Voir la figure 7)

Figure 7. Roue de Deming



Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Roue_de_Deming

²⁹ Source: <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/management-de-la-qualite>

Cette figure montre que la mise en œuvre d'un système de management de la qualité va donc bien au-delà du simple contrôle de conformité, a posteriori, puisqu'il s'agit de :

- Planifier : établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'entité.
- Développer : mettre en œuvre tout ce qui doit être fait pour garantir, à priori, la satisfaction des exigences du client et la satisfaction des besoins de l'entité.
- Contrôler : entreprendre les actions pour corriger les écarts ainsi qu'améliorer, de manière continue, les performances des activités ou produits.
- Ajuster : surveiller et évaluer les résultats obtenus ainsi que déterminer les actions à entreprendre pour résorber les écarts constatés, et

Le résultat des enquêtes menées montre que presque toutes les entreprises du secteur reconnaissent qu'un système de management de la qualité est très important pour les riz de la Vallée de l'Artibonite. Pour eux le développement d'un tel système peut se faire à travers : un contrôle de qualité, le respect des conditions d'hygiène, un certificat phytosanitaire, une démarche qualité, une analyse et évaluation du système de qualité et un certificat international. (Voir tableau 16 pour détail).

En ce qui attrait à la qualité des riz produits dans la Vallée de l'Artibonite, la majorité des entreprises du secteur confirment que ses riz sont de qualité. Bien qu'il existe de nombreuses améliorations à faire, selon eux, les riz de la Vallée jouissent d'une bonne réputation vis-à-vis de ces consommateurs. (Voir le tableau 22 pour détail).

Par rapport aux exigences du système de management de la qualité et aux résultats obtenus sur le terrain, les forces des riz de la Vallée de

l'Artibonite à travers la Fédération RACPABA peuvent être vues comme suit : Riz de qualité, Machines améliorées pour la transformation de riz et capacité d'entreposage de riz.

Riz de qualité

Le résultat du tableau 22 montre que les Riz TCS 10, Sheila et Lacrete son de qualité. Bien qu'il existe certaine faiblesse au niveau de cette notion de qualité avancée qui sera traitée dans le point 1.1.2, Sur la base de résultat du tableau 22, il peut être acceptable de dire que ces riz son de qualité.

Machines améliorées pour la transformation de riz

A travers les différentes visites et recherches effectuées, le RACPABA est l'entreprise sociale le plus équipée dans la Vallée de l'Artibonite. Bien que ses machines ne soient pas de haute performance technologique, mais elles ont une forte capacité de transformation.

L'entreprise à un centre de transformation logé sur un hectare de terre. Ce centre comporte un moulin d'une capacité de décortilage de 1,5 TM à l'heure soit 12 TM par jour pour 8 heures de temps de travail.

Capacité d'entreposage de riz.

Mise à part de ses coopératives membres qui ont leurs propres espace de stockage de riz, l'entreprise RACPABA a un silo de 33m³ pour stocker une partie de ses riz paddy et une espace pouvant contenir 350 TM de riz décortiqué.

Par rapport à ces résultats, il est important de confirmer deux hypothèses.

En premier lieu, la mise en place d'un système de management de la qualité est incontournable pour l'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite à travers la Fédération RACPABA. Si l'on se réfère au tableau 26, Le RACPABA ne peut penser à s'internationaliser sans l'application des fondements inscrits dans ce dit tableau.

En second lieu, les riz de l'entreprise RACPABA doivent être produits suivant des méthodes axées sur des résultats. Le mode de production d'une entreprise aujourd'hui donnera demain des résultats soient positifs ou négatifs des extrants provenant de ces production-là.

Ainsi, le riz haïtien face au système du management de la qualité montre à travers les forces institutionnelles et commerciales de l'entreprise RACPABA que les fondements cités au tableau 26 sont incontournables pour l'internationalisation de ce produit.

5.1.2. Les faiblesses : Environnement interne, Le riz haïtien face au système de management de la qualité

L'entreprise RACPABA a aussi des faiblesses d'ordre institutionnel et commercial.

Ses faiblesses d'ordre institutionnel reposent sur : Manque de ressources humaines qualifiées, manque de ressources techniques adéquates, manque de gestion des informations et manque de leadership dans les actions managériales. Ses faiblesses vont être analysées un par un pour mieux les connaître.

Manque de ressources humaines qualifiées

Si les résultats du tableau 28 montre comment est la faiblesse en ressources humaines des entreprises sociales du secteur rizicole, au niveau de la Fédération RACPABA ce même problème existe.

Les ressources humaines constituent l'un des éléments clés du système organisationnel. Comme toute structure, cette dernière doit être ajustée à la dimension du service et de l'entreprise³⁰.

Aujourd'hui qu'il s'agit de petites, moyennes ou grandes entreprises, n'importe qui ne peut pas faire n'importe quoi. La capacité des gens à bien mener les tâches qui leur incombent est un élément essentiel pour l'entreprise.

Au niveau de l'entreprise RACPABA, plusieurs employés n'ont pas une spécialité dans ceux qu'ils font et leur niveau de motivation sont très faibles.

Manque de ressources techniques adéquates

Ce manquement peut être vu sous deux angles.

Primo, il y a un manque de ressources humaines techniques. Comme il a été déjà mentionné, RACPABA est présent dans toute la chaîne de valeur c'est-à-dire, il produit, il transforme, il distribue et il commercialise. Pour effectuer ces différentes opérations, il faut des techniciens qualifiés dans chaque partie de cette chaîne pour donner de bon résultat. En se référant au tableau 28, il est très facile de voir les différents postes à pouvoir qui existent au sein de ces entreprises. Cette situation n'est pas trop différente au niveau de l'entreprise RACPABA.

Secundo, il y a un manque de ressources matérielles adéquates. Bien que l'entreprise possède plusieurs matériels pouvant lui faciliter à mener ces opérations de production et de transformation, il lui manque très certainement d'autres matériels qui peuvent améliorer la qualité de ses produits pour une meilleure présentation sur le marché extérieur.

³⁰ Paul Dominique Gagnon et al, « L'entreprise et son environnement », ed. Gaëtan Morin, 1990.

Manque de gestion des informations

L'information est devenue aujourd'hui de plus en plus précieuse pour les entreprises. Pour cela, beaucoup d'entre eux adoptent ou développent leur propre outil de gestion des informations.

Paul Dominique Gagnon et al, dans son ouvrage « L'entreprise et son environnement », montre que le document constitue l'unité de base de l'information. Il se définit comme un ensemble organisé d'information conçu pour transmettre un message. Il est généralement conservé sur papier, et prend diverses formes : textes, dessins, formules, images, photos, tableaux et même paroles. Quand on a besoin de lui, le document devient une ressource utile au processus de prise de décision. L'information est le produit clé des bureaux et le papier, son principal support.

Au niveau de RACPABA, les informations ne sont pas systématisées. Ce qui donne très souvent aux dirigeants des fils à retordre dans leur prise de décision stratégique.

Manque de leadership dans les actions managériales

Le leadership, c'est le processus consistant à influencer les activités d'un groupe structuré permettant l'établissement des objectifs et leur réalisation³¹. Ainsi, les leaders ne se trouvent pas uniquement dans la hiérarchie officielle des entreprises, mais aussi dans tous les groupes de travail formels ou informels.

RACPABA pour sa part, a souvent des difficultés à prendre des décisions efficaces dans des situations données. Ceux qui exigent aux dirigeants de rétrograder les décisions déjà prises. Turgeon, toujours dans son ouvrage *La pratique du Management*, page 320, montre dans son approche situationnelle du leadership, qu'il semble évident que personne n'a trouvé un ensemble de caractéristiques qui définiraient le

³¹ Bernard Turgeon, "La pratique du management", ed. Mc Graw-Hill, 1989, 2^e ed.

leader idéal de toutes les situations. C'est dire que, pour définir le meilleur style de leadership, il faut utiliser l'approche situationnelle.

Pour les faiblesses commerciales de RACPABA, les plus fondamentales sont : Produit non certifié par l'état haïtien, manque de condition d'hygiène dans la transformation de riz, taux élevé des résidus à l'usinage et manque de stratégie commerciale.

Produit non certifié par l'état haïtien et autres pays

En Haïti, il existe plusieurs entités étatiques qui donnent des certifications sur produits. Le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) donne un certificat de qualité sur échantillon, le Ministère de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR) donne un certificat phytosanitaire sur produits et il existe aussi le Bureau Haïtien de Normalisation (BHN) qui donne des certifications de qualité sur produits.

Malheureusement le RACPABA n'a aucun certificat sur la qualité de ses produits que ce soit au niveau national qu'international.

Manque de condition d'hygiène dans la transformation de riz

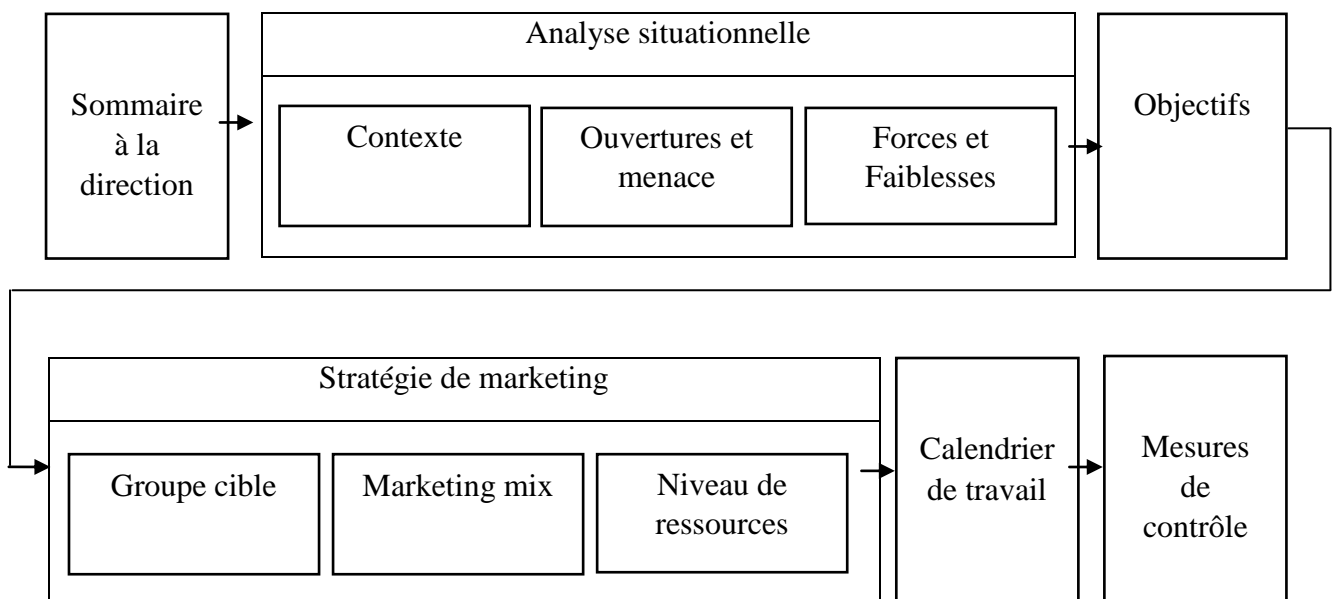
Le résultat du tableau 22 montre qu'il existe un manque de condition d'hygiène dans la transformation de riz de la Vallée de l'Artibonite en général et à la commune de Petite Rivière de l'Artibonite en particulier. Parfois les riz comportent de petits cailloux, des points noirs et des petites pailles. Pour solutionner ce problème, les entreprises du secteur pensent qu'il faut mécaniser davantage la transformation de riz et former les gens.

Manque de stratégie de marketing

Le développement d'un nouveau produit ou d'un nouveau marché nécessite des stratégies fermes en matière commerciale. Ces stratégies peuvent être intégrées dans un plan de marketing qui est un document dans lequel une organisation, après avoir fait l'examen critique de sa situation, établit un plan d'action pour atteindre, par rapport à ses objectifs, des résultats anticipés de la relation produit-marché³².

Philip Kotler et al, dans son ouvrage « Le Marketing de la théorie à la pratique », page 377 et 378, montre qu'un plan de marketing comporte normalement les rubriques suivantes : le sommaire à la direction, l'analyse situationnelle, les objectifs, la stratégie de marketing, le calendrier de travail et les mesures de contrôle. La figure 8 schématise le processus.

Figure 8. Les composantes du plan de marketing



Source : Philip Kotler et al, « Le Marketing de la théorie à la pratique », ed. Gaëtan Morin, 1991, page 378

Cette figure fait une description sur les étapes à franchir lors du montage d'un plan de marketing. Toutefois, elle est loin d'être une recette de plan de marketing.

³² Source : Philip Kotler et al, « Le Marketing de la théorie à la pratique », éd. Gaëtan Morin, 1991.

RACPABA dans sa perspective d'internationalisation, peut s'inspirer du modèle Philip Kotler et al pour monter leur propre plan de marketing stratégique.

Ces différentes faiblesses développées montrent qu'il ne peut avoir d'internationalisation des produits de RACPABA avec tous ses manquements et ses problèmes. D'où la nécessité de faire des recommandations fermes à l'entreprise en proposant des solutions à ses faiblesses.

5.1.3. Les opportunités : environnement externe de la Fédération RACPABA, Haïti et ses Coopérations internationales, Choix du marché et degré d'ouverture à l'internationalisation du riz de RACPABA

Les opportunités qui s'ouvrent à l'entreprise RACPABA par rapport à la volonté de s'internationaliser ne sont pas nombreuses, mais elles peuvent être très utiles dans une politique de mise en œuvre. Ces opportunités sont : Les nouvelles mesures prises par l'Etat haïtien pour relancer le secteur rizicole ; Possibilité de trouver des financements chez des institutions financières de la place avec des taux préférentiels ; Demande en pleine croissance.

5.1.4. Les menaces : environnement externe de la Fédération RACPABA, Haïti et ses Coopérations internationales, Choix du marché et degré d'ouverture à l'internationalisation du riz de RACPABA

Comme toute entreprise, l'entreprise RACPABA a ses faiblesses, elle a aussi des menaces qui lui courtisent. Parmi lesquelles, il y a : la concurrence des riz importées, l'instabilité de prix des intrants agricoles, la mauvaise condition de séchage des riz et recours à de

nombreux produits de substitution. Ces menaces ont une forte influence sur l'exploitation d'Haïti sur ses coopérations internationales, son choix de marché et son degré d'ouverture à l'international.

Tableau 29. Récapitulatif de l'analyse FFOM sur l'entreprise RACPABA

ENVIRONNEMENT INTERNE	
<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ancienneté et expérience de RACPABA dans le secteur ; • Sa structure organisationnelle • Ses références commerciales • Riz de qualité • Machines améliorées pour la transformation de riz • Capacité d'entreposage de riz 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque de ressources humaines qualifiées ; • Manque de ressources techniques adéquates ; • Manque de gestion des informations ; • Manque de leadership dans les actions managériales ; • Produits non certifiés par l'état haïtien et autre pays ; • Manque de condition d'hygiène dans la transformation de riz ; • Manque de stratégie de marketing.
ENVIRONNEMENT EXTERNE	
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les nouvelles mesures prises par l'Etat haïtien pour relancer le secteur rizicole ; • Possibilité de trouver des financements chez des institutions financières de la place avec des taux préférentiels ; • Demande en pleine croissance. 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concurrence des riz importés ; • Instabilité de prix des intrants agricoles ; • Mauvaise condition de séchage de riz ; • Recours à de nombreux produits de substitution.

CHAPITRE VI.- RECOMMANDATIONS

Les faiblesses et les menaces qui frappent l'entreprise RACPABA sont nombreuses. Aucune alternative d'internationalisation de riz n'est possible avec ces faiblesses et ces menaces. Les forces et les opportunités doivent aussi être renforcées.

C'est dans cette perspective que des recommandations vont être faites à l'endroit de l'entreprise RACPABA pour diminuer ses faiblesses et les différentes menaces qui peuvent constituer des barrières à l'entrée sur le marché extérieur. De même, des recommandations vont être aussi faites pour renforcer les forces et les opportunités peuvent ouvrir à l'entreprise RACPABA. Aussi, après avoir analysé les résultats obtenus par rapport aux objectifs de l'étude, quatre niveaux de recommandations vont être faites à la Fédération RACPABA :

6.1. **Recommandations aux faiblesses**

- Ressources humaines qualifiées et des ressources techniques adéquates. RACPABA doit s'investir dans la formation spécialisée de ses ressources humaines afin de pouvoir répondre aux exigences des nouveaux marchés. Il doit aussi se doter de matériels adéquats pour assurer la qualité de ses produits.
- Gestion des informations. L'entreprise doit penser à systématiser ces informations dans toutes ses fonctions. Il existe de nombreux logiciels de gestion des informations, que ce soit les informations administratives et financières ou toute autre type d'information, leurs gestions peuvent être faite à travers un ou plusieurs logiciels. Donc, le choix d'un ou des logiciels de gestion doit être faite pour faciliter la productivité et une gestion efficace des ressources ce qui pourra permettre une meilleure prise de décision stratégique.
- Formations continues en leadership. Les cadres supérieurs et auxiliaires de l'entreprise doivent suivre des formations continues en leadership.
- Certification des produits. L'entreprise doit aussi penser à certifier ses produits et rentrer dans une démarche de qualité en améliorant les conditions d'hygiène.

- Stratégie de marketing. La direction de vente et marketing de l'entreprise doit coordonner ses actions à travers un plan. Elles peuvent aussi s'inspirer du modèle proposé par Philip Kotler et al comme il est indiqué dans la figure 8.

6.2. Recommandations aux menaces

Par rapport aux menaces, les recommandations suivantes peuvent être faites à l'entreprise RACPABA :

- Cadrer ses opérations de marketing. Par rapport à la concurrence des riz importés, l'entreprise doit penser à bien cadrer ses opérations de marketing et s'assurer que ses produits soient certifiés par les autorités haïtiennes et d'autre pays de la région le cas échéant.
- Faire des choix stratégiques. L'instabilité des prix des intrants rizicoles exige à l'entreprise de faire des choix. Bien que l'essence même de ce problème soit liée étroitement à l'instabilité du taux de change (dollar us vs gourde) et celle du cout du pétrole sur le marché haïtien, des choix stratégique doivent être faites. Ces choix peuvent être basés sur la façon dont l'entreprise s'approvisionne, ou tout au moins, sur sa capacité de bénéficier des avantages incitatifs de l'état (par exemple franchises douanières et fiscales).
- Penser qualité. Les mauvaises conditions de séchage des riz représentent un danger pour la pérennisation du produit sur le marché extérieur. RACPABA doit s'assurer que ses produits soient de qualité avant de penser à les mettre sur le marché extérieur.
- Créer des innovations sur les produits. Pour les recours aux produits de substitutions, RACPABA doit créer des innovations dans ces produits afin de pouvoir diminuer les recours sur d'autres produits.

6.3. Recommandations aux forces

Les forces de l'entreprise peuvent bien jouer en sa faveur pour mieux appréhender le marché extérieur. Mais elle doit aussi bien profiter de ses forces pour une meilleure exploitation. Ainsi, ces recommandations sont faites à l'entreprise.

- Savoir vendre son ancienneté et ses expériences.
- Renforcer sa structure organisationnelle
- Soigner ses références commerciales
- Améliorer la qualité de ses produits
- Augmenter sa capacité d'entreposage de riz

6.4. Recommandations aux opportunités

Tout comme les forces, les opportunités sont aussi des points positifs pour l'entreprise. Elles peuvent les utiliser pour pénétrer les nouveaux marchés. Ainsi, ces recommandations aux opportunités qui sourient à l'entreprise ont été faites.

- Rechercher des avantages incitatifs à travers l'état haïtien
- Rechercher des financements aux meilleurs taux pour entamer les activités d'exportation
- Profiter de la demande de riz qui est en pleine croissance

CONCLUSION

Après avoir étudié les facteurs déterminants pour internationaliser le riz de la Vallée de l'Artibonite (commune de la Petite Rivière) aux fins de rentabilité pour la Fédération RACPABA et pour l'état haïtien, il parvient de faire la conclusion qui suit.

Cette étude réalisée dans le département de l'Artibonite particulièrement dans la commune de Petite Rivière de l'Artibonite est d'une grande importance. Ce département représente 74% de production de riz d'Haïti. D'où la raison du choix de cette région.

A travers ce département, le RACPABA et l'APMP constituent les deux plus grands réseaux de transformation de riz. Le RACPABA, l'entreprise sur laquelle l'étude est portée dispose de hangars de plus de 800 m² et d'aires de séchage de plus de 2000 m². Il possède des moulins améliorés au niveau de ses coopératives membres offrant un décorticage de meilleure qualité que les traditionnels. Au niveau de son centre de transformation logé sur une espace d'un hectare de terre, il a une capacité de 1,5 TM à l'heure soit 12 TM par jour. Ce Centre semi industriel, dispose d'un moulin de capacité améliorée qui fait le décorticage du riz paddy en riz blanchi, le tri mécanique et l'emballage semi-automatique. Il dispose aussi d'un séchage électronique de 6m³ de capacité qui est généralement utilisée en temps humide. Ainsi, l'entreprise fonctionne sous trois axes fondamentaux : la production, la commercialisation et le renforcement institutionnel.

Comme toute recherche, la méthodologie est la base fondamentale pour cadrer toute investigation. C'est ainsi que des théories sur l'internationalisation ont été développées. Ces théories, basées sur une double dimension (théorique et pratique), reposent sur trois approches : d'abord, il y a l'approche behavioriste subdivisée en deux modèles ; ensuite, il y a l'approche ressources et enfin, l'approche réseau.

Suivant **l'approche behavioriste**, le premier modèle développé par Johanson et Wiedershiem-Paul en 1975 qui va être renforcé par Johanson et Vahlne en 1977, modèle Uppsala, montre l'internationalisation comme un processus long qui dépend de la taille de l'entreprise qui veut s'internationaliser. Suivant ce processus, l'entreprise doit commencer par l'exportation puis la création de filiales et enfin l'établissement d'unité de production à l'étranger. Mais Johanson et Vahlne en 1977 vont montrer plus tard toujours suivant le même modèle, que les pays doivent exporter d'abord vers des pays proches psychologiquement et au fur et à mesure qu'elles acquièrent de l'expérience dans ce pays, elles vont échanger avec des

pays psychologiquement plus éloignés. D'où le vocable distance psychologique. En ce qui attrait au second modèle, Les fondateurs ont étudié plus particulièrement l'exportation et ont appliqué le modèle aux petites et aux grandes entreprises. Ils considèrent qu'il existe des antécédents à l'exportation dont dépendra l'adoption, la non adoption ou l'abandon de l'exportation. Ainsi par exemple les traits objectifs du dirigeant et sa perception de l'export ont un impact important sur l'adoption de l'exportation (Axinn, 1988, Axinn et al. 1994).

Suivant **l'approche réseau**, développé aussi au sein même de l'école Uppsala, Johanson et Vahlne (1990) vont améliorer leur précédent modèle (Johanson et Vahlne, 1997) pour insister sur l'importance de la position de l'entreprise dans le réseau et expliquent les modifications et modalités d'internationalisation. Ainsi, ils définissent l'internationalisation en tant que réseaux se développant à travers les relations commerciales réalisées avec d'autres pays via les étapes de Johanson et Mattson (1988) : la prolongation, la pénétration et l'intégration. La prolongation est la première démarche entamée par les entreprises pour intégrer le réseau. Elle est accompagnée par des investissements nouveaux pour l'entreprise. La pénétration est liée au développement des ressources et des positions de l'entreprise au sein du réseau. L'intégration, constitue une étape avancée où l'entreprise est liée à plusieurs réseaux nationaux qu'elle doit coordonner.

Et enfin, **l'approche par les ressources** quant à elle, est basée sur la propriété des ressources et la capacité dynamique de l'apprentissage organisationnel à développer de nouvelles ressources. Tallman et Fladmoe (1994), présentent quant à eux, un modèle de l'approche par les ressources à l'international dans lequel le processus d'internationalisation est caractérisé par deux facteurs : la disponibilité des ressources et l'intérêt lié au développement des capacités d'apprentissage organisationnel. Ainsi, les entreprises avec des ressources limitées et une faible capacité d'apprentissage organisationnel ne sont pas susceptibles de poursuivre un développement international (Voir quadrant 1-Tableau 5).

Pour RACPABA, il y a certains éléments suivant chaque approche qui peut lui être utile. Il doit certainement concevoir l'internationalisation comme étant un processus qui peut commencer par l'exportation de ces produits sur des marchés proches psychologiquement en intégrant ou développant un réseau. Il doit aussi garantir la disponibilité de ses ressources tout en développant sa capacité d'apprentissage organisationnel.

Des enquêtes et entretiens ont été menés dans le cadre de ce travail. Un questionnaire de 49 questions a été élaboré pour 14 entreprises sociales du secteur rizicole tirées de manière

aléatoire dans une population de 140 entreprises sociales logées dans la commune de la Petite Rivière de l'Artibonite. Une entreprise évoluant dans l'exportation de riz haïtien vers les USA a aussi donné son apport dans la quête d'information.

Les résultats obtenus dans le cadre de ces enquêtes montrent comment l'entreprise RACPABA doit cadrer ses actions s'il veut vraiment intégrer le marché extérieur.

Au point de vue interne, l'entreprise fait face à de nombreux problèmes. La concurrence des riz importés, l'instabilité des prix des intrants agricoles, le mauvais stockage des riz achetés à travers d'autre réseau d'entreprise, le manque de réseau de distribution et la mauvaise condition de séchage sont les plus grands problèmes auxquels font face ce secteur. Il existe aussi des facteurs qui constituent un blocage pour l'entreprise comme par exemple : la hausse des taux d'intérêt pour les prêts agricole, la faible disponibilité des intrants, le prix élevé des engrais chimiques, la faible capacité de production due aux problèmes de mécanisation, le manque de compétitivité du riz haïtien face à l'importation ainsi que la politique agricole non adaptée à ce secteur. RACPABA fait aussi face à certaines erreurs d'achat, des manquements au niveau de la gestion des stocks, la défectuosité des matériels, des erreurs de manutention, les temps perdus et les arrêts de production. Au niveau des ressources humaines, il existe un sérieux problème de ressources qualifiées. Bien que l'entreprise dispose des techniciens mais il y a un manquement dans certain secteur. L'entreprise n'a pas des techniciens en marketing et ventes, en service de qualité, en mécanique industrielle et il existe aussi un manque de ressource au niveau de l'administration.

Au point de vue externe, il existe beaucoup de point à améliorer comme par exemple : des défauts de fabrication, des délais non tenus, des erreurs de livraison, des surcouts d'utilisation et l'inadaptation aux besoins. Ces points représentent des défaillances à l'externe pour l'entreprise RACPABA.

En ce qui attrait aux coopérations internationales, l'étude montre que l'entreprise peut exploiter les traités et conventions qu'Haïti signe avec d'autre pays.

Au niveau du système de management de la qualité, le référentiel ISO 9001 définit les différents principes à travers lesquels un entreprise doit se baser pour mener à bien une démarche qualité.

Le choix des marchés pour internationaliser le riz repose non seulement sur les USA et le Canada mais aussi sur la République Dominicaine. Ce choix doit être validé par une étude de

marché. Ce qui va faciliter à l'entreprise RACPABA de connaître les réalités de ces marchés et de faire le choix stratégique sur le ou les marchés les plus avantageux.

A la question comment l'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite qui a autant d'importance pour l'économie haïtienne serait-il profitable pour la Fédération RACPABA d'une part et pour l'état haïtien d'autre part ? La réponse à cette question s'est développée tout au long de cet ouvrage.

Pour RACPABA, l'étude montre que l'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite pourrait lui être profitable en améliorant ses ressources humaines et matériels, en systématisant ses informations à travers des logiciels appropriés à la réalité de l'entreprise, en renforçant ses techniques logistiques et son système de management de qualité et en définissant une stratégie de marketing qui va l'aider à mieux développer ses produits.

Pour l'état haïtien, sa partition doit être jouée au niveau des taxes à l'importation. Depuis 1986, la taxe à importation de riz était de 50%, pourtant Jusqu'en 2012, elle est passée à seulement de 3%³³. Ceci étant dit, l'état doit développer de nouvelle politique de taxation à l'importation de riz pour favoriser la compétitivité du riz nationale. Cette démarche va permettre aux entreprises qui désirent exploiter d'autre marchés à faire leur pénétration afin de contribuer aux déficits de la balance commerciale.

Au regard des hypothèses avancées qui devraient être confirmées ou infirmées à la fin de cette recherche, les matériels ainsi que la méthodologie utilisée ont confirmé les hypothèses avancées.

En premier lieu, suivant l'approche behavioriste à travers le modèle Uppsala, les auteurs montrent que l'internationalisation est un processus qui doit commencer par l'exportation. Et cette étape quant à elle, ne peut être envisagée sans connaître l'environnement interne et externe de l'entreprise qui veut s'internationaliser. Par conséquent, il est acceptable de confirmer qu'avant même qu'une entreprise pense à s'internationaliser, il est indispensable de faire préalablement un diagnostic stratégique pour comprendre comment cela peut se faire et quels seront les retombés pour l'entreprise et pour l'état.

³³ Source: <http://www.hpnhaiti.com/site/index.php/provinces/5951-haiti-agriculture-replacer-les-riz-national-au-top-de-la-consommation-en-haiti>

En second lieu, les enquêtes menées auprès des entreprises du secteur montrent que L'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite repose sur quatre éléments qui sont incontournables à la profitabilité de RACPABA et l'état Haïtien, qui sont entre autres :

- Une méthode de production axée sur des résultats
- Une bonne connaissance des coopérations internationales
- Un système de management de qualité bien développé sur les produits
- Une politique commerciale adéquate

De nombreuses entreprises du secteur agricole et artisanal qu'elles soient petite ou moyenne, éprouvent de grand désir de s'internationaliser, mais elles ne connaissent pas vraiment le chemin et les exigences en matière de qualité. D'où une nécessité de développer un autre sujet qui peut être basée sur l'internationalisation des PME en Haïti vers une approche qualitative.

REFERENCES DOCUMENTAIRES

Bibliographies

1. Bernard Turgeon, "La pratique du management", ed. Mc Graw-Hill, 1989, 2^e ed.
2. Philip Kotler et al, « Le Marketing de la théorie à la pratique », éd. Gaëtan Morin, 1991
3. Economie d'Haïti – Dépendance, Crises et Développement, Fred Doura, ed. DAMI, 3^e édition, 2000.
4. Paul Dominique Gagnon et al, « L'entreprise et son environnement », ed. Gaëtan Morin, 1990.
5. Haïti et les principaux traités multilatéraux du commerce, Henri Robert Severe et Gelin Imanes Collot, Novembre 2011. Cet ouvrage a été supporté par : MCI, MPCE, CIC
6. USFDA / protection des importations sur les denrées alimentaires aux Etats –Unis, The Public Health Security and Bioterrorism Preparedness and Response Act of 2002
7. Imane Khayat: L'internationalisation des PME: vers une approche intégrative (7^{em} congrès international Francophone en entrepreneuriat et PME)

Webographies

1. <http://www.journaldunet.com>, consulté le 17 avril 2017
2. <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Cooperation.htm>, consulté le 17 juillet 2017
3. <http://lewebpedagogique.com/oubejja30/2013/05/01/le-diagnostic-strategique/>, consulté le 27 juillet 2017
4. <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/modele-d-uppsala.html>, consulté le 17 juillet 2017
5. <https://www.petite-entreprise.net/P-2863-136-G1-export-tout-savoir-sur-l-exportation.html>, consulté le 29 juin 2017

6. <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/17243/globalisation-definition-traduction-et-synonymes.html>, consulté le 30 juin 2017
7. <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/importation.html>, consulté le 26 juin 2017
8. <http://www.cours-marketing.fr/?s=Internationalisation>, consulté le 21 juillet 2017
9. <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/modele-d-uppsala.html>, consulté 03 juillet 2017
10. <https://www.haiti-reference.com/pages/plan/politique/diplomatie/organismes-internationaux/>, consulté le 15 mars 2017
11. <http://www.inspection.gc.ca/aliments/importations/importateurs-commerciaux/importation-commerciale-de-produits-alimentaires/fra/1376515896184/1376515983781?chap=5#s1c5>, consulté le 24 juin 2017
12. Article de Gabriel Bidegain « Les haïtiens qui sont partis. Combien sont-ils? Ou sont-ils? », janvier 2013. Tiré au site : <http://www.academia.edu>, le 24 juin 2017
13. <http://www.cultivezvostalents.fr/qualite-securite-environnement/le-systeme-de-management-de-la-qualite-smq-cest-quoi>, consulté le 24 juin 2017
14. Document de cours “Management de la Qualité” IST-D, octobre 2016
15. <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/management-de-la-qualite>, consulté le 25 juin 2017
16. <http://www.hpnhaiti.com/site/index.php/provinces/5951-haiti-agriculture-replacer-les-riz-national-au-top-de-la-consommation-en-haiti>, consulté le 01 aout 2017

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire d'enquête de terrain

Date de l'enquête: _____

Heure début de l'enquête : _____

Quel le nom de votre institution: _____

Adresse : _____

Numéro de téléphone : _____ E-mail : _____

Nom du Responsable : _____ Fonction : _____

Téléphone du Responsable : _____ E-mail : _____

Quel est l'âge de votre institution : _____

Votre capacité de production moyenne mensuelle totale ? (en livre de riz paddy): _____

Indicateur	Question	Réponse	Codage
Prix de vente paddy TCS10	1- Quel est votre prix de vente moyen du livre de riz paddy TCS 10? (si vous ne vendez pas de riz TCS10 passez à la question 2)	R. <input type="checkbox"/> 9.00 HTG <input type="checkbox"/> 11.00 HTG <input type="checkbox"/> 13.00 HTG	1 2 3
Prix de vente paddy Sheila	2- Quel est votre prix de vente moyen du livre de riz paddy Sheila? (si vous ne vendez pas de riz Sheila passez à la question 3)	R. <input type="checkbox"/> 17.00 HTG <input type="checkbox"/> 19.00 HTG <input type="checkbox"/> 21.00 HTG	1 2 3
Prix de vente paddy lacrete	3- Quel est votre prix de vente moyen du livre de riz paddy Lacrete ? (si vous ne vendez pas de riz Lacrete passez à la question 4)	R. <input type="checkbox"/> 10.00 HTG <input type="checkbox"/> 12.00 HTG <input type="checkbox"/> 14.00 HTG	1 2 3
Rendement pour 100 lb riz paddy TCS10	4- Quel est le rendement moyen de 100 livre de riz paddy TSC 10 ?	R. <input type="checkbox"/> 50 @ 60 % <input type="checkbox"/> 60 @ 70 % <input type="checkbox"/> 70 @ 80 %	1 2 3

Rendement pour 100 lb riz paddy Sheila	5- Quel est le rendement moyen de 100 livres de riz paddy Sheila ?	R. <input type="checkbox"/> 50 @ 60 % <input type="checkbox"/> 60 @ 70 % <input type="checkbox"/> 70 @ 80 %	1 2 3
Rendement pour 100 lb riz paddy Lacrete	6- Quel est le rendement moyen de 100 livres de riz Lacrete ?	R. <input type="checkbox"/> 50 @ 60 % <input type="checkbox"/> 60 @ 70 % <input type="checkbox"/> 70 @ 80 %	1 2 3
Intérêt de mettre le riz provenant d'autre entreprise agricole sur le marché extérieur à travers RACPABA	7- Que représente pour vous mettre vos riz sur le marché extérieur à travers la Fédération RACPABA	R. <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
	8- Etes-vous d'accord de vendre une partie de votre production a RACPABA pour des fins d'exportation ?	R. <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	1 2
	9- Quel volume de riz paddy comptez-vous vendre à RACPABA mensuellement en livre?	R. <input type="checkbox"/> 0 lb <input type="checkbox"/> 100 @ 1000 lb <input type="checkbox"/> 1000 @ 10 000 lb <input type="checkbox"/> 10 000 lb @ 100 000 lb et +	1 2 3 4
	10- Quel riz comptez-vous vendre à RACPABA ?	R. <input type="checkbox"/> TCS10 <input type="checkbox"/> Sheila <input type="checkbox"/> Lacrete	1 2 3
Les problèmes ayant rapport au commerce de riz au dans l'entreprise	11- Quels sont les trois plus grands problèmes auxquels font face le commerce de riz dans votre entreprise ?	R. 1. _____ _____ 2. _____ _____ 3. _____ _____	

L'importance d'un diagnostic stratégique	12- A votre avis, un diagnostic stratégique suffit-il pour nous aider à comprendre comment l'internationalisation du riz haïtien peut être profitable pour la Fédération RACPABA et pour l'état haïtien ?	R. <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	1 2
Importance des méthodes de production	13- A votre avis, les méthodes de production sont-elles incontournables pour internationaliser le riz ?	R. <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	1 2
Les variétés de riz	14- A votre avis, quelle lignée ou variété de riz RACPABA devrait mettre sur le marché extérieur ?	R. <input type="checkbox"/> TCS10 <input type="checkbox"/> Lacrete <input type="checkbox"/> Sheila	1 2 3
	15- Et pourquoi ?	R. <input type="checkbox"/> Pour sa qualité <input type="checkbox"/> Pour son originalité <input type="checkbox"/> Pour son odeur <input type="checkbox"/> Pour sa marque Haïtienne	1 2 3 4
Exploitation des coopérations internationales	16- Pensez-vous qu'Haïti doit exploiter ses coopérations internationales s'il veut mettre son riz sur le marché extérieur ?	R. <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	1 2
Développement d'un système de management de qualité	17- Pensez-vous que le développement d'un système de management de la qualité sur nos riz peut nous faciliter la conquête du marché extérieur ?	R. <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	1 2
	18- Si Oui, comment développer un tel système ? (crochez les réponses que vous jugez être bonne)	R. Par : <input type="checkbox"/> Contrôle de qualité <input type="checkbox"/> Hygiène <input type="checkbox"/> Certificat phytosanitaire <input type="checkbox"/> Démarche de qualité <input type="checkbox"/> Analyse et évaluation du système <input type="checkbox"/> Certificat international	1 2 3 4 5 6
Choix de marché et	19- En terme de choix de marché lequel de ces pays serait-il	R.	

degré d'ouverture	favorable à nos riz ?	<input type="checkbox"/> USA <input type="checkbox"/> Canada <input type="checkbox"/> Caraïbe (_____)	1 2 2
	20- Comment un degré d'ouverture sur le ou les marché (s) choisi (s) peut être envisagé pour mieux faire paraître nos produits ? (Donnez deux ou trois façons)	R. En : <input type="checkbox"/> Assurant la disponibilité des produits <input type="checkbox"/> Développant la Capacité de négociation des dirigeants <input type="checkbox"/> Ayant une bonne connaissance du marché cible <input type="checkbox"/> Ayant une bonne connaissance des coopérations internationales	
Implication de l'état	21- A votre avis, quel devrait être les implications de l'état haïtien dans une telle démarche (mettre le riz haïtien sur le marché extérieur) ? (Donnez au moins deux réponses)	R. 1. _____ _____ 2. _____ _____ 2. _____ _____	
Les éléments ayant rapport aux méthodes de production	22- Quels sont les 3 éléments primordiaux ayant rapport aux méthodes de production, pour mettre sur le marché extérieur le riz de la vallée de l'Artibonite.	R. 1. _____ _____ 2. _____ _____ 3. _____ _____	
Niveau de contrôle de qualité	23- Pensez-vous qu'un Contrôle de qualité est pour	R. <input type="checkbox"/> Peu important	1

	internationaliser le riz haïtien (Choisissez la réponse qui vous semble appropriée)	<input type="checkbox"/> Important <input type="checkbox"/> Très Important	2 3
Les facteurs internes constituant un blocage aux entreprises du secteur.	24- Au point de vue interne, les problèmes d'accès au financement, la faible disponibilité des intrants, le prix élevé des engrais chimiques, la faible capacité de production due au problème de mécanisation, le manque de compétitivité du riz haïtien face à l'importation ainsi que la politique agricole non adaptée pour ce secteur, représentent-ils un blocage pour les entreprises du secteur ?	R. <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	1 2
Profitabilité de l'état haïtien dans l'exportation.	25- L'exportation du riz haïtien serait-elle profitable pour l'état haïtien ? (Si oui passer à la question 25)	R. <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	1 2
	26- Comment l'exportation du riz serait-elle profitable pour l'état haïtien ? (choisissez les réponses que vous jugez bon)	R. <input type="checkbox"/> En favorisant la qualité des produits <input type="checkbox"/> En cadrant les coopérations internationales <input type="checkbox"/> En favorisant des bonnes méthodes de production <input type="checkbox"/> En accompagnant les producteurs techniquement	1 2 3 4
Les raisons de l'exportation	27- Pourquoi Haïti devrait exporter son riz ?	R. <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

Qualité du riz TCS10	28- Pensez-vous que le riz TCS10 est de qualité ?	R. <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	1 2
Qualité du riz Sheila	29- Pensez-vous que le riz Sheila est de qualité ?	R. <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	1 2
Qualité du riz Lacrete	30- Pensez-vous que le riz Lacrete est de qualité ?	R. <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	1 2
Condition d'hygiène de la transformation des riz de la vallée	31- Pensez-vous que les riz de la vallée comportent de cailloux ?	R. <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	1 2
	32- Si oui, qu'est qui vous fait dire qu'ils sont de qualité s'ils comportent de cailloux ?	R. _____ _____ _____ _____	
	33- Pensez-vous que les riz de la vallée sont transformés dans de bonne condition d'hygiène ?	R. <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	1 2
	34- Si oui passez à la question 34. Si non, quelles sont les deux meilleures choses qui devraient être faites pour améliorer les conditions ?	R. 1. _____ _____ 2. _____ _____	
	35- Qu'est ce qui devrait être fait pour supprimer les cailloux et autres déchets dans les riz avant de les mettre sur le marché extérieur ?	R. <input type="checkbox"/> Triage mécanique <input type="checkbox"/> Triage manuel <input type="checkbox"/> Triage mécanique intelligent (Pierreuse)	1 2 3
Importance d'un responsable de qualité au sein	36- Je pense qu'il est de mettre un Responsable de qualité au sein de RACPABA avant d'internationaliser ses riz	R. <input type="checkbox"/> Peu important <input type="checkbox"/> Important	1 2

de RACPABA	(choisissez la réponse qui vous convient le mieux)	<input type="checkbox"/> Très important	3
Démarche de qualité	<p>37- Pensez-vous qu'une démarche de qualité est ----- pour améliorer le système de qualité de RACPABA tout au long du processus d'exportation ?</p> <p>(choisissez la réponse qui vous convient le mieux)</p>	<p>R.</p> <p><input type="checkbox"/> Peu important</p> <p><input type="checkbox"/> Important</p> <p><input type="checkbox"/> Très important</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>
Les défaillances internes pour RACPABA	<p>38- Pensez-vous que les erreurs d'achat, mauvaise gestion des stocks, la non-conformité des produits, matériels défectueux, erreur de manutention, temps perdu, arrêt de production peuvent constituer à l'interne des défaillances considérables pour RACPABA?</p>	<p>R.</p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p>	<p>1</p> <p>2</p>
Les défaillances externes pour RACPABA	<p>39- Pensez-vous que les défauts de fabrication, les mauvais fonctionnements, les délais non tenus, les erreurs de livraison, les surcoûts d'utilisation et l'inadaptation aux besoins peuvent être considérés à l'externe comme des défaillances considérables pour RACPABA?</p>	<p>R.</p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p>	<p>1</p> <p>2</p>
Les fondements du management de la qualité et RACPABA	<p>40- Le management de la qualité repose sur huit principes fondamentaux qui sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • orientation client • leadership • implication du personnel • approche processus • management par approche système • amélioration continue • approche factuelle pour la prise de décision • relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs <p>Pensez-vous que ces principes peuvent être appliqués à RACPABA ?</p>	<p>R.</p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p>	<p>1</p> <p>2</p>
Niveau d'importance d'une certification de	<p>41- Choisissez : Je Pense qu'il est que RACPABA doit avoir une certification de qualité sur ces</p>	<p>R.</p> <p><input type="checkbox"/> Peu important</p>	<p>1</p>

qualité pour RACPABA	produits avant de les mettre sur le marché extérieur ?	<input type="checkbox"/> Important <input type="checkbox"/> Très important	2 3
Ressources Humaines	42- Quel sont les ressources humaines vous avez dans votre institution ? (crochez tout ce vous avez dans la liste des réponses)	R <input type="checkbox"/> Conseil d'Administration <input type="checkbox"/> Directeur <input type="checkbox"/> Administrateur <input type="checkbox"/> Comptable <input type="checkbox"/> Responsable Production <input type="checkbox"/> Responsable Vente et Marketing <input type="checkbox"/> Responsable service qualité <input type="checkbox"/> Responsable Recherche et Développement <input type="checkbox"/> Responsable Informatique-Webmaster <input type="checkbox"/> Secrétaire <input type="checkbox"/> Chauffeur – Livreur <input type="checkbox"/> Ménagère <input type="checkbox"/> Gardien <input type="checkbox"/> Agent de sécurité <input type="checkbox"/> Autres (précisez) _____	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15
Niveau académique des RH	43- Quel sont les niveaux académique de vos ressources Humaines	R. <input type="checkbox"/> Doctorat <input type="checkbox"/> Maitrise <input type="checkbox"/> Licence <input type="checkbox"/> Diplôme Universitaire <input type="checkbox"/> Diplôme Professionnel <input type="checkbox"/> Secondaire <input type="checkbox"/> Fondamental <input type="checkbox"/> Primaire	1 2 3 4 5 6 7 8
Niveau de vente	44- Quel est votre fourchette de vente mensuelle ?	R. <input type="checkbox"/> 10,000 @ 100,000 HTG <input type="checkbox"/> 100,001 @ 500,000 HTG <input type="checkbox"/> 500,001 @ 1, 000,000 HTG	1 2 3

		<input type="checkbox"/> Plus que 1, 000,000 HTG	4
Niveau de chiffre d'affaire	45- Quel est votre chiffre d'affaire mensuel ?	R. <input type="checkbox"/> 1 000 @ 100 000 HTG <input type="checkbox"/> 100 000 @ 500 000 HTG <input type="checkbox"/> 500 000 @ 1 000 000 HTG <input type="checkbox"/> Plus que Un million	1 2 3 4
Prise de décision	46- Dans votre entreprise les décisions sont-elles prises par une seule personne ?	R. <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	1 2
Incompatibilité des tâches	47- Une seule personne a-t-elle l'habitude de faire des choses qui ne sont pas compatible ?	R. <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	1 2
Motivation des employés	48- Qu'est qui motive le plus les employés de l'entreprise	R. <input type="checkbox"/> Le salaire <input type="checkbox"/> Les avantages sociaux <input type="checkbox"/> La philosophie de l'entreprise	1 2 3
Circuit d'information	49- Comment circule l'information dans l'entreprise ?	R. <input type="checkbox"/> Verticale <input type="checkbox"/> Horizontale <input type="checkbox"/> Verticale et Horizontale	1 2 3

Nom de la personne qui remplit le questionnaire : _____

Fonction de la personne dans l'entreprise : _____

Téléphone de la personne : _____ Email : _____

Heure fin de l'enquête : _____

Annexe 2 : Cahier de charges



INSTITUT SUPERIEUR DE TECHNOLOGIE D'ANTSIRANANA

Direction du Génie en Management, Commerce et Services

FOAD L3 Transit et Commerce International



CAHIER DE CHARGES PEDAGOGIQUES

Nom et prénoms : Pierre Max Gabriel LANEAU

Entreprise
d'accueil : Fédération de Coopérative RACPABA

Localité, pays : Petite Rivière de l'Artibonite, Haïti

Statut : Stagiaire Salarié(e)

Diplôme à préparer : D.T.S.S au grade Licence en Transit et Commerce International

<i>Entreprise</i>
Fédération RACPABA
<i>Contexte</i>
<p>RACPABA est une entreprise économique sociale et solidaire regroupant sept (7) coopératives de base intervenant dans six (6) communes de la Vallée de l'Artibonite pour un total de 2,322 membres. Sa structure organisationnelle est faite (1) d'un Conseil d'Administration, (2) d'un Comité de Surveillance, (3) d'un comité d'éducation et (4) d'une Direction Générale composée d'une direction administrative et financière, d'une direction de production et de machinerie agricole et d'une direction de vente et marketing. Pour son fonctionnement, l'entreprise reçoit des subventions auprès de l'Union Européenne et d'Oxfam qui représente ses principaux partenaires financiers. Actuellement, l'Entreprise confronte de sérieux problèmes, la manque de ressources nécessaires, que ce soit matérielles, financières ou humaines, il existe un blocage pour mener à bien ses opérations et mettre ses produits sur le marché international. Créée le 25 juillet 2001 suite à une nécessité d'augmenter les capacités de production des planteurs de riz de la Vallée de l'Artibonite, tant au niveau des techniques de production et de transformation, que de la commercialisation de ce département qui représente environ 75% de la production de riz d'Haïti. L'objectif principal poursuivi est de contribuer à l'amélioration des conditions socio-économiques des petits producteurs de la région et aboutir à terme à une réduction de la dépendance alimentaire du pays. Deux (2) axes fondamentaux d'intervention ont été retenus pour atteindre ces objectifs: la production de grains et de semences, d'une part, la transformation, la distribution et la commercialisation du riz, d'autre part.</p> <p>RACPABA jouit d'une bonne réputation avec ses produits, ses clients potentiels sont : PAM, UNI TRANSFERT et NABATCO SA. L'entreprise participe dans toute la chaîne de production, avec son centre de transformation de riz qui a une capacité de 1 Tonne métrique par heure, soit 6 TM par jour sans compter les moulins des Coopératives membres. Toutefois, malgré ces atouts, elle n'a pas su exploiter le marché qu'elle a la capacité de percer et d'internationaliser ces produits comme de nombreuses personnes le font avec ses propres riz.</p>
<i>Problème émergent du contexte</i>
<p>Haïti a toujours voulu être au rang des pays où la production agricole occupe une place importante dans son économie. Cependant, les démarches de diagnostic pour internationaliser ce produit restent très faibles et presque inexistantes au niveau de l'état, et les entreprises qui s'intéressent à cette démarche ont des contraintes. Il existe de nombreux phénomènes qui peuvent expliquer ces contraintes. En premier</p>

lieu, ceux qui sont d'ordre interne : manque de volonté pour la prise de décisions stratégiques, manque de politiques d'inclusion sociales, manque de moyen financière et technique, la gestion inefficace de l'eau d'irrigation et le mauvais drainage du périmètre de l'Artibonite, l'accès difficile des agriculteurs aux intrants, la concurrence du riz importé, la maîtrise de la technologie, etc. En second lieu, ce qui sont d'ordre externe : les relations politiques et économiques, la connaissance des marchés, les normes régionales et internationales, etc.

Par rapport à ces problèmes, il existe de nombreuse façon pour internationaliser le riz de la Vallée de l'Artibonite afin qu'elle soit profitable tant pour la Fédération RACPABA que pour l'état Haïtien. Mais d'une manière stratégique celle-ci peut être fait en tenant compte des facteurs internes et externes de l'entreprise.

Proposition et justification du thème

Proposition de thème : Analyse stratégique sur l'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite à travers la Fédération RACPABA.

Ces travaux permettront à l'entreprise de connaitre son environnement interne et externe pour une meilleure vision sur l'internationalisation de ses riz. Et aussi de connaitre les manières dont cela peut se faire et de trouver une place sur le marché international avec ses riz.

Problématique

Problématique

Comment l'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite qui a autant d'importance pour l'économie haïtienne serait-il profitable pour la Fédération RACPABA d'une part et pour l'état haïtien d'autre part ?

Si l'on devrait décomposer cette question principale, il sera bon de se poser deux questions :

1. Pourquoi veut-on analyser de manière stratégique l'internationalisation du riz haïtien à travers une entreprise économique sociale et solidaire ?
2. Que nous rapporte une telle étude ?

Formulation d'hypothèses : réponses présumées aux questions.

En repose à la première question, on peut se dire : parce que seul un diagnostic stratégique peut nous aider à comprendre comment l'internationalisation du riz haïtien peut être profitable pour la Fédération RACPABA et pour l'état haïtien. Pour la seconde question, on peut dire que cette étude nous rapporte essentiellement quatre choses qui sont incontournables à la profitabilité de RACPABA et l'état Haïtien, qui sont :

- Une méthode de production axée sur résultats
- Une bonne connaissance des coopérations internationales
- Un système de management de la qualité bien développé sur les produits
- Une politique commerciale bien développée

NB : Une hypothèse est une proposition avancée provisoirement pour être vérifiée ultérieurement

Objectifs

Objectif principal

Etudier les facteurs déterminants pour internationaliser le riz de la Vallée de l'Artibonite (commune de la Petite Rivière) aux fins de profitabilité pour la Fédération RACPABA et pour l'état haïtien.

Objectifs spécifiques

- a) Identifier les facteurs internes (forces et faiblesses) et externes (opportunités et menaces) à l'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite à travers la Fédération RACPABA.
- b) Définir un plan stratégique lié au diagnostic d'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite à travers la Fédération RACPABA.

Méthodologie, moyens et ressources utilisées

Méthodologie

La méthodologie est liée à des outils divers comme les enquêtes de terrain, les entretus, les recherches à travers des sources fiables et autres.

Moyens et ressources

La réalisation du mémoire nécessite d'abord, des ressources matérielles comme : ordinateur, appareil photographique, matériel roulant pour assurer les déplacements, logiciel de traitement des données statistiques, ouvrages, journaux, etc. ; ensuite, des ressources financière comme : l'argent pour effectuer toute les dépenses liées à la mobilisation des matériels nécessaires ; enfin, des ressources humaines comme les différentes personnes qui va être impliquée dans la quête des informations et celles qui vont être contactée pour les entretus, etc.

Livrables

- e) Une analyse minutieuse sur les opportunités et les menaces liée aux méthodes de production à l'internationalisation du riz à travers la Fédération RACPABA est bien établie dans la Vallée de l'Artibonite.

IOV : *Un tableau récapitulatif de l'environnement interne et externe aux méthodes de production de riz de la Vallée de l'Artibonite est bien défini.*

- f) Les coopérations internationales où Haïti fait partie sont bien identifiées et analysées pour une exploitation stratégique de la Fédération dans sa politique de mise en œuvre.


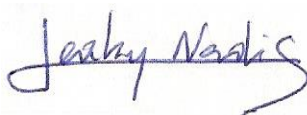
IOV : *Un tableau récapitulatif de tous les accords, traités et conventions internationaux sur le commerce où Haïti fait partie est bien établi.*

- g) Un système de management de la qualité est bien défini sur les produits à internationaliser dans la Vallée de l'Artibonite

IOV : *Une nomenclature de toutes les exigences phytosanitaires et de contrôle de qualité est bien définie sur l'exportation du riz pour les marchés identifiés.*

- h) Une politique commerciale qui englobe le choix du marché et le degré d'ouverture est bien établie sur les produits à internationaliser de la Vallée de l'Artibonite à travers la Fédération.

IOV : *Deux marchés potentiels sont identifiés et analysés suivant leurs degrés d'ouverture.*

Encadreur professionnel :	Encadreur pédagogique :
Nom et prénoms : Emmanuel Ricardo SAINT-VIL	Nom et prénoms : Nadia LEABY
Avis : Favorable	Avis : Favorable
Date : 30 juillet 2017	Date : 26 juillet 2017
Signature : 	Signature :
Cachet de l'entreprise :	

Annexe 3 : Cadre logique

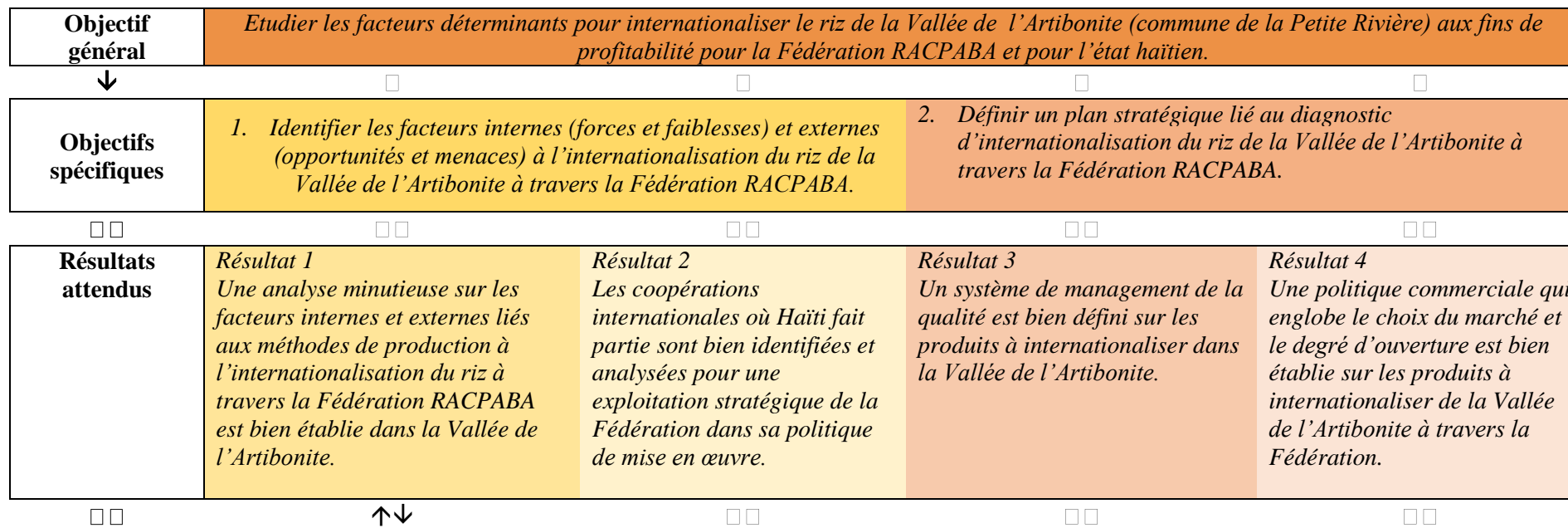


**INSTITUT SUPÉRIEUR DE TECHNOLOGIE D'ANTSIRANANA
GENIE DU MANAGEMENT, COMMERCE et SERVICES**

FOAD TRANSIT ET COMMERCE INTERNATIONAL

CADRE LOGIQUE DU MEMOIRE

Thème :	Analyse stratégique sur l'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite à travers la Fédération RACPABA.	Durée : 12 semaines
Etudiant :	Pierre Max Gabriel LANEAU	
Tuteur :	Mme Iarifeno VOLAHANTA / Mme Nadia LEABY	



Activités	<i>Activité 1</i> <i>Analyse minutieuse de l'environnement interne et externe à l'internationalisation de riz de la Vallée de l'Artibonite à travers la Fédération RACPABA.</i>	<i>Activité 3</i> <i>Identification des coopérations internationales où Haïti fait partie.</i>	<i>Activité 5</i> <i>Définition d'un système de management de la qualité sur les produits à internationaliser.</i>	<i>Activité 7</i> <i>Identification des marchés cibles pour l'internationalisation du riz de la Vallée de l'Artibonite.</i>
	<i>Activité 2</i> <i>Etablissement des méthodes de production à l'internationalisation de riz de la Vallée de l'Artibonite.</i>	<i>Activité 4</i> <i>Analyse sur le volume d'importation et d'exportation de riz de 2011 à 2015.</i>	<i>Activité 6</i> <i>Etablissement des exigences sanitaires sur l'exportation de riz.</i>	<i>Activité 8</i> <i>Etablissement du degré d'ouverture sur les produits à internationaliser à travers la Fédération RACPABA.</i>
□	□	□	□	□
Moyens	<i>Moyen 1</i> <ul style="list-style-type: none"> • Déplacement pour Artibonite • Entretien avec les acteurs du secteur de la zone • Internet, ordinateur, recherche institutionnelle (RACPABA, APMP) • Enquête 	<i>Moyens 3</i> <ul style="list-style-type: none"> • Internet, ordinateur, Recherche institutionnelle (MCI, BACOS, MPCE) • Recherche documentaire • Entretien avec des experts 	<i>Moyens 5</i> <ul style="list-style-type: none"> • Recherche institutionnelle (MCI, AHMAQ, ODVA) • Entretien avec des experts • Internet, ordinateur, contact téléphonique, messagerie. • 	<i>Moyens 7</i> <ul style="list-style-type: none"> • Recherche institutionnelle (MCI, BACOS, CARICOM, ACP, ZLEA, • Entretien avec des experts • Etude de marché (choix des marchés)
	<i>Moyen 2</i> <ul style="list-style-type: none"> • Déplacement pour Artibonite • Recherche institutionnelle (MCI, ODVA, MARNDR ...) • Enquête 	<i>Moyen 4</i> <ul style="list-style-type: none"> • Recherche auprès de la MCI et la BRH 	<i>Moyen 6</i> <ul style="list-style-type: none"> • Recherche institutionnelle (MCI, AHMAQ, MARNDR) • Entretien avec des experts • Internet, ordinateur, contact téléphonique, messagerie. 	<i>Moyen 8</i> <ul style="list-style-type: none"> • Recherche institutionnelle (MCI, BACOS, CARICOM, ACP, ZLEA, • Entretien avec des experts • Etude de marché (degré d'ouverture)

CHRONOGRAMME DES ACTIVITES

SEMAINES →		08 au 15 mai 2017							16 au 23 mai 2017							24 au 31 mai 2017							01 au 07 juin 2017							08 au 14 juin 2017						
Liste des activités et tâches ↓	JOURS →																																			
Activité 1 <i>Analyse minutieuse de l'environnement interne et externe à l'internationalisation de riz de la Vallée de l'Artibonite à travers la Fédération RACPABA.</i>																																				
Activité 2 <i>Etablissement des méthodes de production à l'internationalisation de riz de la Vallée de l'Artibonite.</i>																																				
Activité 3 <i>Identification des coopérations internationales où Haïti fait partie.</i>																																				
Activité 4 <i>Analyser le volume d'importation et d'exportation de riz de 2011 à 2015.</i>																																				
Activité 5 <i>Définition d'un système de management de la qualité sur les produits à internationaliser.</i>																																				
Activité 6 <i>Etablissement des exigences</i>																																				

Annexe 4 : Importation de riz vers Haïti de 2011 à 2015



République d'Haïti
MINISTÈRE DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE (MCI)
8, Rue Légitime, Champ de Mars, Port- au- Prince, Haïti
DIRECTION DU COMMERCE EXTERIEUR (DCE)

IMPORTATIONS DE RIZ
2009 A 2015

Valeur : en gourdes

LIBELLE	VALEUR 2009	VALEUR 2010	VALEUR 2011	VALEUR 2012	VALEUR 2013	VALEUR 2014	VALEUR 2015
Riz décortiqué (riz cargo ou riz brun)	24,236,142,961	7,443,855,232	10,637,019,889	10,100,576,044	11,451,714,609	10,223,708,219	11,737,939,028
Riz en brisures	270,253,161	39,490,682	2,374,384	51,006,765	38,839,675	112,368,319	16,388,459
Riz en paille (riz paddy)	2,396,105	10,942,804	109,743	1,396,149	298,139	314,899	546,481
Riz semiblanchi ou blanchi, même poli ou glacé	1,075,658,222	407,364,994	361,658,635	829,862,607	971,477,259	943,905,065	1,271,820,244
Grand total	25,584,450,449	7,901,653,712	11,001,162,651	10,982,841,565	12,462,329,682	11,280,296,502	13,026,694,212

Poids-net : en kilogrammes

LIBELLE	POIDS-NET 2009	POIDS-NET 2010	POIDS-NET 2011	POIDS-NET 2012	POIDS-NET 2013	POIDS-NET 2014	POIDS-NET 2015
Riz décortiqué (riz cargo ou riz brun)	347,700,964	322,484,593	419,552,798	400,471,105	433,756,905	392,529,307	466,283,941

Riz en brisures	14,931,171	3,132,532	556,007	2,910,570	4,664,976	12,752,946	3,619,771
Riz en paille (riz paddy)	45,270	221,765	23,120	6,538	18,756	10,315	21,087
Riz semiblanchi ou blanchi, même poli ou glacé	36,206,088	19,049,311	16,758,145	33,429,542	35,204,139	33,951,876	54,283,334
Grand total	398,883,493	344,888,201	436,890,070	436,817,755	473,644,776	439,244,444	524,208,133

Document préparé par Riquet NICOLAS,
Technicien à la Direction du Commerce Extérieur
Ministère du Commerce et de l'Industrie
E-mail : n.riquet@yahoo.fr
Tel : ((509)38202695

Tous droits réservés

Annexe 5 : Exportation de riz haïtien de 2012 à 2015

EXPORTATION DE RIZ HAITIEN DE 2012 A 2015

ANNEE	VOLUME	VALEUR
2012	135	812
2013	9,128	1570
2014	8,772	7983
2015	18,446	62420

Volume en kilogramme et valeur en dollar US
Source : Ministère du commerce et de l'industrie (MCI)

TABLE DES MATIERES

Dédicaces	iii
Remerciements	iv
Avant-propos	v
Résumé	vii
Liste des acronymes	viii
Glossaire	ix
Liste des tableaux	xi
Liste des figures	xii
Sommaire	xiii

INTRODUCTION GENERALE.....	1
-----------------------------------	----------

PARTIE 1 : MATERIELS ET METHODES	8
-----------------------------------------------	----------

CHAPITRE I.- MATERIELS	9
-------------------------------------	----------

1.1. Justification de la zone d'étude.....	9
---------------------------------------------------	----------

1.1.1. Présentation du département de l'Artibonite.....	9
----------------------------------------------------------------	----------

1.2. Caractéristique de la zone d'étude.....	13
-----------------------------------------------------	-----------

1.2.1. Artibonite et ses caractéristiques.....	14
-------------------------------------------------------	-----------

1.2.2. Présentation de la Fédération RACPABA.....	14
----------------------------------------------------------	-----------

1.3. Matériels utilisés.....	17
-------------------------------------	-----------

CHAPITRE II.- METHODOLOGIE.....	18
----------------------------------------	-----------

2.1. Théories justifiant le thème.....	18
-----------------------------------------------	-----------

2.2. Méthode de collecte de données.....	27
-------------------------------------------------	-----------

2.2.1. Types d'enquête menée.....	28
------------------------------------------	-----------

2.2.2. Elaboration des questionnaires utilisés.....	28
------------------------------------------------------------	-----------

2.2.3. Mode d'échantillonnage utilisée.....	28
----------------------------------------------------	-----------

2.2.4. Traitement des données.....	29
-------------------------------------------	-----------

2.2.5. Limite de l'étude.....	29
--------------------------------------	-----------

2.2.6. Chronogramme des activités menées.....	29
------------------------------------------------------	-----------

PARTIE II : ANALYSES DES RESULTATS	44
CHAPITRE III.- ANALYSES DES RESULTATS	45
3.1. Profil des répondants	45
3.2. Description des données collectées	47
CHAPITRE IV.- ANALYSE OBJECTIFS VS HYPOTHESES	65
4.1. Objectif Général	65
4.2. Objectif spécifique No. 1	65
4.3. Objectif spécifique No. 2	67
PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	69
CHAPITRE V.- DISCUSSIONS	70
5.1. Analyse FFOM sur la situation de la Fédération RACPABA	70
5.1.1. Les forces : Environnement interne, Le riz haïtien face au système de management de la qualité	70
5.1.2. Les faiblesses : Environnement interne, Le riz haïtien face au système de management de la qualité	74
5.1.3. Les opportunités : environnement externe de la Fédération RACPABA, Haïti et ses Coopérations internationales, Choix du marché et degré d'ouverture à l'internationalisation du riz de RACPABA	79
5.1.4. Les menaces : environnement externe de la Fédération RACPABA, Haïti et ses Coopérations internationales, Choix du marché et degré d'ouverture à l'internationalisation du riz de RACPABA	79
CHAPITRE VI.- RECOMMANDATIONS	81
6.1. Recommandations aux faiblesses	81
6.2. Recommandations aux menaces	82
6.3. Recommandations aux forces	83
6.4. Recommandations aux opportunités	83
CONCLUSION	84
REFERENCES DOCUMENTAIRES	89

Bibliographies	89
Webographies	89
ANNEXES	I
Annexe 1 : Questionnaire d'enquête de terrain	I
Annexe 2 : Cahier de charges	X
Annexe 3 : Cadre logique	XIII
Annexe 4 : Importation de riz vers Haïti de 2011 à 2015.....	XVII
Annexe 5 : Exportation de riz haïtien de 2012 à 2015	XVII
TABLE DES MATIERES	XVIII