

## SCHEMA D'ENQUETE POUR LES AGRO-INDUSTRIES

par B. PETITJEAN (\*)

Comme il existe un questionnaire d'exploitation agricole adapté à Madagascar, nous avons pensé intéressant de prolonger ce travail en élaborant un schéma d'enquête pour les agro-industries (1). Il n'est sans doute pas inutile de répéter ici qu'un pays à vocation essentiellement agricole doit s'efforcer d'asseoir son industrialisation sur ses potentialités : les répercussions en amont, l'emploi fourni, les capitaux investis, l'extension progressive du marché sont autant d'éléments qui militent en faveur d'un prolongement, par la transformation, des produits du secteur de base.

Développement n'est pas synonyme d'industrialisation, mais force est quand même de reconnaître que des relations très étroites expliquent leur «pseudo-symbiose». Ce n'est pas l'objet de notre réflexion, toutefois il s'en approche dans la mesure où nous avons pensé utile d'élaborer un outil d'analyse des conditions d'implantation et de fonctionnement de ces industries de valorisation des produits agricoles.

A notre connaissance, il n'existe pas de documents synthétiques répondant à nos préoccupations ; toutefois il faut mentionner deux approches allant dans ce sens : le «dossier d'agrément» qu'exigent les autorités malgaches pour décider de l'octroi des avantages du Code des Investissements et une étude sommaire de la F.A.O. (2) qui s'est attachée aux possibilités de réalisation et de viabilité économique. Ces méthodes d'analyse demeurent trop générales et restent d'application difficile auprès des entreprises, aussi avons-nous établi le schéma suivant (3).

(1) Nous entendons par «agro-industries» les unités de transformation de produits agricoles.

(\*) Assistant à l'Ecole Nationale Supérieure Agronomique et à l'Institut Universitaire de Technologie Agricole de l'Université de Madagascar.

(2) *Agriculture et industrialisation* Etude de base n 17. Organisation des Nations-unies pour l'Alimentation, Rome, 1967, 128 p.

(3) Nous avons délibérément choisi de le présenter «vide», sa signification étant assez limitée si des idées générales ne se dégagent pas ; or, c'est l'exploitation de plusieurs questionnaires qui permet de dégager des conclusions intéressantes que nous essaierons de synthétiser à la suite de cette présentation.

## Fiche signalétique de l'entreprise

<b>Date de création :</b>	<b>Objet :</b>			
<b>Opportunité :</b>				
	19	19	19	19
<b>Consistance industrielle :</b>				
Investissements totaux .....	.....	.....	.....	.....
Investissements en matériel .....	.....	.....	.....	.....
Capacité de production .....	.....	.....	.....	.....
% d'utilisation .....	.....	.....	.....	.....
Effectif employé .....	.....	.....	.....	.....
Production finale .....	.....	.....	.....	.....
Visite de croisière .....	.....	.....	.....	.....
<b>Régime juridique</b>	<b>Capital (distribution)</b>			

## I - GENERALITES

Début des travaux de prospection et difficultés rencontrées, collaboration d'organismes malgaches ou autres pour les études de viabilité économique :

Si éventuellement reconversion ou adjonction d'autres productions, lesquelles ?  
raisons :

ORGANIGRAMME : (le niveau de la décision : centralisation ou décentralisation)

## CONCENTRATION :

*Verticale :*

- l'entreprise s'occupe-t-elle de la production des matières premières utilisées, totalement ?  
partiellement ?
- l'entreprise s'occupe-t-elle de la distribution des produits finis ?

*Horizontale :*

Opinion et politique de l'entreprise face aux opportunités éventuelles de concentration et d'intégration (participation financière dans d'autres entreprises de même objet).

## INTEGRATION :

Coefficient d'intégration tel qu'il est défini dans le code des investissements :  
est-il possible de disposer des éléments qui ont conduit à son élaboration ?

Signification de ce coefficient :

**II - LOCALISATION**

Lieu du siège social :

Lieu de l'unité de production :

**Idées essentielles****Facteurs déterminants : (par ordre d'importance)**

- proximité des sources d'approvisionnement (distance moyenne)
- proximité d'un centre de consommation important
- possibilité de bénéficier de «travaux, fournitures et services extérieurs»
- disponibilité d'une main d'œuvre productive et spécialisée
- autres : climat, terrains...

**OPTIQUE TRANSPORT :**

L'infrastructure permet-elle un approvisionnement régulier ?

Possibilité de substitution géographique entre plusieurs sources d'approvisionnement :

Caractéristiques des matières premières : localisées, pondéreuses, périssables ?

Mode de transport en amont et en aval de l'entreprise :

- quantités transportées en amont :

- quantités transportées en aval :

L'entreprise assure-t-elle ses transports ?

raisons :

Le coût du transport représente quel % de la valeur des matières premières rendues usines ?

Est-il plus coûteux en amont qu'en aval ?

**OPTIQUE MAIN D'OEUVRE :** (uniquement considérée comme facteur de localisation).

La demande régionale de travail satisfait-elle l'offre ?

Est-ce que les taux de salaires, en fonction des zones, sont des éléments pris en considération ?

Zone :

SMIG :

SMAG :

**OPTIQUE RENTE DE SITUATION ET DU SITE :**L'entreprise est-elle propriétaire ou locataire des terrains ? Superficie nue :  
couverte :

Valeur du terrain :

Les possibilités d'extension ont-elles été prévues ?

Le choix de la localisation est-il fonction des contraintes qu'impose le plan d'urbanisme ?

**OPTIQUE «TRAVAUX, FOURNITURES ET SERVICES EXTERIEURS» :**

Le choix de la localisation a-t-il tenu compte du milieu offrant le maximum de prestations de services (routes d'accès, énergie, services de transport, adduction d'eau, banques...) évitant ainsi des investissements sans rapport direct avec la transformation ?

L'éloignement des fournisseurs pour le capital technique constitue-t-il une sérieuse difficulté ? (dépannage).

Effets de la localisation sur l'environnement (contacts entre les secteurs agricoles et industriels).

## III - LES FACTEURS DE PRODUCTION : LES MATIERES PREMIERES

## UTILISATION ET GENERALITES

## Idées essentielles

- d'origine agricole locale : variétés utilisées	Quantités/an	Qualité	Prix	Saisonniers
- autres origines : extra agricoles ou d'importation : nature	Quantités/an	Qualité	Prix	Origine
Si l'entreprise utilise les produits ou sous-produits d'une autre entreprise locale, en est-elle satisfaite ?				
La transformation exige-t-elle une qualité spécifique ou peut-elle être résiduelle ?				

La non utilisation des matières premières locales est-elle due à

- leur qualité non satisfaisante ?
- leur degré de valorisation insuffisant ?
- leur prix excessif ?
- leur irrégularité ?

La transformation industrielle de ces matières premières est-elle indispensable pour leur consommation ?

- autoconsommation d'ou, débouchés :  
petites industries rurales
- marchés (local extérieur) agro-industries.

La matière première fait-elle l'objet d'une première préparation sur les lieux de production ? utilisation des sous-produits :

Degré de valorisation rurale et intérêts :

Possibilités de substitution de nature des matières premières ? conséquences :

Rendement matières premières - produit fini :

*Aspect technique agricole :*

Variétés cultivées

Spéculation agricole traditionnelle ou récente ?

Rendement à l'hectare :

- en culture traditionnelle :
- en culture améliorée :

Durée du cycle d'exploitation :

Epoque des récoltes :

Cette spéculation rentre-t-elle en concurrence avec une autre, laquelle ?

S'agit-il d'une spéculation qui exige un certain encadrement technique, certaines techniques culturales spécifiques ?

*RELATIONS ET INTERFERENCES AVEC LE SECTEUR D'AMONT*

## Idées essentielles

Le secteur d'approvisionnement est-il un secteur traditionnel rural ou un secteur moderne ?  
 Coexistence des deux systèmes ?

Modalités d'action dans l'approvisionnement :

Organismes d'encadrement de la production :

Avantages et inconvénients, du point de vue de l'entreprise, de la concentration verticale ?

Comment le paysan «perçoit» l'agro-industrie ?

Nature des relations avec les paysans producteurs :

- vulgarisation de techniques culturales
- encadrement par moniteurs
- distribution de semences améliorées ou introductions de variétés nouvelles propres à la valorisation industrielle
- autres aides en moyens :
  - . matériel
  - . crédit

Résultats ou potentialités :

- qualité
- quantité
- rentabilité

Contre-parties de l'action de l'entreprise :

Attitudes et comportements des agriculteurs à l'égard des débouchés ; leurs réactions aux stimulants ?

L'effet multiplicateur d'amont a-t-il été à l'origine d'une amélioration des productions ou de productions nouvelles ?

Le paysan ne se plaint-il pas mieux dans son «état» ?

Circuits de commercialisation du producteur à l'entreprise :  
 (dont marges de commercialisation)

Les producteurs ou fournisseurs sont-ils liés par des contrats d'approvisionnement ?

Opérations et services de commercialisation :

Variation ou fixité des prix aux producteurs ?

Revenus que leurs ventes leur procurent:

Problème de l'instabilité de l'offre et de la stabilité de la demande, causes :  
 conséquences :



*LE CAPITAL TECHNIQUE***Idées essentielles**

Stock moyen :	
Capacité de stockage :	Installations spécifiques ?
Usine livrée «clés en mains» ?	
Origine du matériel :	difficultés d'approvisionnement en
pièces détachées ?	
partie du matériel produit sur place ?	
Durée de vie moyenne d'un tel équipement :	âge du matériel :
Durée de l'amortissement :	
Durée de l'utilisation journalière :	annuelle :
Existence d'ateliers d'entretien adéquats ?	

Coexistence de matériel ancien et moderne ? (en fonction peut-être des procédés de traitement, progrès de la technologie).

L'évolution technologique est-elle rapide dans ce secteur ?

Cet équipement est-il conçu pour une production de masse ?

Causes d'un faible % d'utilisation ?

Si plusieurs centres d'activité, toutes les capacités de production sont-elles harmonisées ?

Le choix de la capacité de production a-t-il été fait selon une conception dynamique laissant la possibilité d'adjonction d'unités supplémentaires ?

Existe-t-il un laboratoire d'analyses, de recherches, et de contrôle des productions :

*LA MISE EN OEUVRE DES FACTEURS DE PRODUCTION***Idées essentielles**

Choix de la fonction de production : priorité à la main-d'œuvre ou à la mécanisation ? (en général, pour toute la fabrication et en particulier, pour les différents centres d'activité).

Peut-on disposer d'un différentiel de coûts de production pour mesurer l'étendue de la valeur ajoutée ?

Part de la valeur de la matière première dans celle du produit fini :

Importance relative des frais fixes et des frais variables :

Seuil de rentabilité :

Influence du degré d'utilisation de la capacité sur le coût unitaire de la transformation ?

La création de l'entreprise a-t-elle été un frein à l'exportation de produits bruts et à l'importation de produits manufacturés ?

Le gain en devises a-t-il été calculé ?

Effet accélérateur d'investissement : accroissement de la demande → accroissement de l'équipement ?



## IV - LES PRODUITS FINIS, LA DEMANDE, LA VENTE

## Idées essentielles

LA PRODUCTION			POLITIQUE DU PRODUIT
Produits finis	Quantités	Valeur	- simplification
principaux			- diversification
secondaires			- différenciation
sous-produits			
déchets			

LA COMMERCIALISATION

Durée de stockage des produits finis :  
 Organisation de la distribution :  
 Marges de commercialisation :

LE MARCHE ET LA VENTE

Situation de l'entreprise : concurrence monopole

Prix de vente comment sont-ils fixés ?  
 % de satisfaction du marché malgache ?

Utilisation des sous-produits :  
 des déchets :

La qualité des produits est-elle satisfaisante ? moyens de l'améliorer :

efforts sur le procédé technique ? la qualité des matières premières ?

Politique de promotion des ventes :

Etudes de marché : - local

-- extérieur

Elasticités de la demande du consommateur : de l'utilisateur :

Produits de substitution chez le consommateur :

chez l'utilisateur :

qui est le consommateur ? l'utilisateur ?

Les prix de vente des produits fabriqués localement sont-ils compétitifs par rapport à ceux des mêmes produits importés. Pourquoi ?

La production locale est-elle « jumelée » aux importations ?

Situation des entreprises qui travaillent essentiellement pour l'exportation :

- volume des exportations : valeur :
- problème de l'éloignement des marchés internationaux :
- fluctuations des cours :
- rôle des Caisses de stabilisation :
- tarifs préférentiels :
- protections douanières à l'égard des produits concurrents :
- caractéristiques du marché local :

## V - LE FINANCEMENT

## Idées essentielles

L'analyse du bilan et du compte d'exploitation générale serait riche d'enseignements ! Est-il possible de disposer de ces documents pour les deux ou trois derniers exercices ?	
A défaut comment se présente le bilan condensé ?	
Valeurs immobilisées :	Capital et réserves :
Valeurs d'exploitation :	Dettes à long et moyen terme :
Valeurs réalisables et disponibles :	Dettes à court terme :
Comment se présente le CEG condensé ?	
Stock initial :	Stock final :
Achats :	Ventes :
Frais :	
dont frais financiers :	
et amortissements :	(durée)
Le résultat est-il déficitaire ou bénéficiaire ?	Pourquoi ?
Chiffre d'affaires moyen :	
Importance du fonds de roulement ? à l'agro-industrie étudiée ?	est-il spécifique ?

Les producteurs, les planteurs, participent-ils au capital, y ont-ils été invités ?  
Participation d'organismes comme la SNI, la CNAPS ?

La répartition des moyens financiers aux emplois possibles a-t-elle fait l'objet de mesure de rentabilité ?

- selon les critères traditionnels (délai de récupération, taux de profit)
- selon les critères fondés sur l'actualisation (bénéfice total actualisé ; taux de rentabilité interne).

L'entreprise dispose-t-elle :

- d'un plan de financement ?
- d'une comptabilité analytique ?
- d'une comptabilité prévisionnelle ?

## VI - STRUCTURES INSTITUTIONNELLES ET...

Départements ministériels, organismes publics, syndicat professionnel dont relève l'industrie ?

Fiscalité du droit commun :	IBD...	TUT
Code des investissements		
Droits et taxes d'entrée des matières premières de sortie des produits finis		

ET...

Projets d'avenir de l'entreprise :

Comment l'entreprise conçoit le système agro-industriel ?

Que pense l'interlocuteur de ce questionnaire ?

## CONCLUSIONS

Les idées générales que nous proposons maintenant résultent de l'exploitation de quelques enquêtes auprès d'agro-industries dont l'objet est la valorisation des produits de l'agriculture, de l'élevage et des forêts.

*L'opportunité de la création* révèle des raisons extrêmement diverses qui vont de l'approvisionnement de l'armée française («pacte colonial») jusqu'à la politique d'une substitution maximale de produits locaux aux produits importés aux cours de «la première décennie du développement». Les modalités d'application de ce dernier principe sont aussi multiples : capacité d'absorption du marché local permettant la création de petites unités, valorisation de certains produits, politique d'emploi, de création de débouchés pour de petits exploitants ruraux, absorption d'une surproduction, existence de sous-produits qui induisent des «industries latérales...».

*La localisation* de telles industries de transformation de produits agricoles est une notion qui généralement n'a pas attiré l'attention des industriels sous l'aspect du maximum de rationalité économique. C'est ce qui se dégage des premières enquêtes concernant les entreprises ayant déjà au moins une dizaine d'années d'existence. Il faut toutefois constater que certaines «grosses unités» en projet, comme celle de la fabrication de pâte à papier font l'objet d'une étude très sérieuse (proximité des matières premières et des possibilités d'évacuation). La localisation amène naturellement aux problèmes très importants de *concentration verticale* (et quelquefois, mais plus rarement, *horizontale*).

L'approvisionnement en matières premières constitue la condition déterminante du succès. Cet approvisionnement comprend la production et la commercialisation. Trois systèmes sont généralement en présence :

- la concentration verticale ascendante totale à laquelle on peut reprocher l'imperméabilité et la non intégration aux structures rurales ; mais cette solution reste un gage de succès sur le plan de la rentabilité de l'entreprise.

- la concentration verticale ascendante partielle, système plus souple qui permet de faire participer quelque peu l'environnement rural à une production industrielle, c'est une solution qui s'intègre à la politique générale de Madagascar.
- l'absence de concentration et donc l'approvisionnement en milieu rural traditionnel qui, neuf fois sur dix aboutit à un échec ; le paysan, fuyant les sujétions, lourdes, de l'approvisionnement industriel.

*Les problèmes de commercialisation se posent de façon très aigüe et leurs solutions dépendent des systèmes de concentration verticale adoptés ; toutefois d'ores et déjà, on peut affirmer que les systèmes traditionnels ne peuvent être utilisés que très partiellement et après de nombreuses réformes.*

Le régime juridique, l'organigramme, le niveau de la décision sont très différents selon qu'il s'agit d'entreprises récentes ou anciennes, nationales ou étrangères, publiques ou privées. L'on constate en général que les sociétés d'économie mixte dans lesquelles l'Etat participe à plus de 90 % présentent une structure très faiblement déconcentrée : les Conseils d'administration ne laissent que peu de prérogatives aux Directeurs généraux. Dans les entreprises à majorité privée, le cumul des responsabilités sur une même personne est fréquent.

Quant au choix de la technologie, les solutions sont très variables et remplissent l'éventail entre le « fort coefficient de capital » et le « fort coefficient d'emploi ». On a trop souvent dit que la main-d'œuvre était abondante et bon marché dans les pays en voie de développement ; cela est vrai mais ce jugement doit être modéré par la faible productivité de la main-d'œuvre. Il n'y a pas de difficultés dans la mesure où la mécanisation ne concurrence pas la main-d'œuvre et inversement ; mais des situations intermédiaires obligent à reformuler le problème en de nouveaux termes. Les seuls éléments qui permettront des comparaisons sont les valeurs des productions finales et les valeurs de capital technique par ouvrier. La main-d'œuvre est plus ou moins stable, consciencieuse, réceptive suivant les régions ; l'équipement est souvent mal adapté au contexte (tout au moins pour les entreprises récentes) et est source de frais de récurrence très élevés qui grèvent assez lourdement le coût du produit fini. L'utilisation du matériel obsolète des pays développés ne semble pas être une notion à repousser sans examen approfondi.

Les productions sont nécessairement limitées, compte tenu de l'exiguïté du marché local (faiblesses du revenu), des résultats non concurrentiels et de l'éloignement géographique par rapport aux marchés extérieurs. Les économies d'échelle se transforment donc en déséconomies aussi bien internes, à cause des courtes séries de production, qu'externes, à considérer les relations d'échanges industrielles. L'élasticité de la demande est bien sûr fonction des prix et des revenus : une augmentation des prix de 10 % des cigarettes populaires a engendré une diminution de 42 % des ventes. Bien souvent, les prix des produits locaux ne concurrencent pas ceux des produits importés ; les solutions de contingentement et de jumelage des productions

locales aux produits d'importation constituent une panacée. Il est difficile d'étudier les causes des prix de revient élevés des produits malgaches vu la conception du secret traditionnel des affaires ; toutefois, certains éléments sont constitués par des périodes d'amortissement trop courtes et des frais financiers excessifs.

L'étude des bilans et des comptes d'exploitation générale est délicate du fait des réticences des chefs d'entreprises à en assurer la publicité.

Ce travail n'est qu'un début et présente certainement les caractéristiques des entreprises qui n'ont pas atteint leur vitesse de croisière. Souhaitons seulement qu'il contribue à aider tous ceux qui s'intéressent à ces problèmes.