



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

22360

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR  
LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL (ONU DI)**

**PROJET DP/MAG/91/004**

**"APPUI AU DEVELOPPEMENT DE LA P.ME / P.M.I."**

**REPUBLIQUE DE MADAGASCAR**

**Rapport technique :**

**"ENQUETE SUR LES BESOINS  
DES ENTREPRISES"**

établi à l'intention du Gouvernement malgache par  
l'Organisation des Nations Unies pour le Développement  
Industriel en qualité d'agent d'exécution du Programme des  
Nations Unies pour le Développement

A partir des travaux de M. Etienne Dollfus,  
Consultant auprès de l'ONU DI

**AVRIL 1995**

Distribution restreinte

Original : FRANCAIS

**Ce rapport n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle**

## SOMMAIRE

	<u>Page</u>
<b>INTRODUCTION</b>	1
<b>ENQUETE PAR QUESTIONNAIRE</b>	2
L'échantillon	2
Question par question	3
Généralités	3
Commercial	5
Fournisseurs	6
Production	8
Gestion-Finances	10
Relations avec l'administration	11
Formation	12
Relations entre entreprises	13
Addendum	16
Conclusions	17
<b>LES ENTRETIENS APPROFONDIS ET LA RECHERCHE D'INFORMATIONS</b>	18
Présentation	18
Méthode	18
Généralités	18
Instabilité	18
Repli sur soi	19
Cadre juridique et administratif inadapté	19
Structure fiscale défavorable au secteur productif	20
Faiblesse technique des entreprises	21
Rareté des partenariats	22
Circulation d'information restreinte	23
Inexistence de marchés structurés	23
<b>CONCLUSIONS</b>	25
<b>RECOMMANDATIONS</b>	27
<b>ANNEXES</b>	
Annexe 1 : Questionnaire	
Annexe 2 : Comparaison Fichier NISP1 et questionnaires	
Annexe 3 : Nombre d'employés par entreprise pour l'ensemble du fichier NISP+	
Annexe 4 : L'organe mécanique	
Annexe 5 : Administration	

## INTRODUCTION

La présente mission s'est déroulée du 4 février au 14 avril 1995. Elle portait sur l'identification des besoins des entreprises, et leur hiérarchisation en vue d'orienter les actions du projet DP/MAG/91/004 « appui au développement de la P.M.E.P.M.I, dans le cadre duquel elle se déroulait. Un autre point figurait aux termes de référence, qui concernait les négociations avec le Gouvernement relatives à l'installation d'un système d'informations industrielles. Ce point n'a malheureusement pas pu être couvert durant le temps de la mission, réduite à deux mois et dix jours pour des raisons extérieures au déroulement du projet.

Ce laps de temps très court pour une mission qui visait à couvrir l'ensemble des entreprises industrielles malgaches a obligé l'auteur du rapport à des choix, négatifs et positifs, tranchés. La mission a été structurée autour d'une enquête par questionnaires, méthode rare à Madagascar et d'autant plus instructive. D'autre part, l'auteur a mené un certain nombre d'entretiens approfondis avec des entrepreneurs, afin d'équilibrer les résultats de l'enquête par une vision plus cohérente des problèmes du secteur industriel malgache. La principale « impasse » de cette mission concerne les métiers qui gravitent autour de l'entreprise, souvent évoqués par les entrepreneurs, mais dont l'auteur n'a pu rencontrer des représentants, faute de temps. Le point de vue de l'étude donc un « biais » clair: c'est celui des entrepreneurs avec la subjectivité que cela peut impliquer. Au moins, ce choix présente-t-il un avantage, puisque les entrepreneurs plus que tous autres représentent la population-cible du projet.

L'enquête, menée auprès d'un échantillon de 186 entrepreneurs, s'est déroulée du 26 février au 20 mars. Elle a été assurée par la Junior-entreprise de l'INSCAF, un choix de la direction du projet, qui, s'il s'est avéré très formateur pour les bénéficiaires, tout en étant économique, a posé des difficultés dans le traitement informatique des questionnaires, et a coûté un temps précieux à l'auteur. Néanmoins, la qualité de l'étude peut être considérée comme acceptable, compte tenu des difficultés inévitables dans un pays tel que Madagascar. Les entretiens approfondis ont pâti du manque de temps de l'auteur et ont été moins nombreux que prévu. Néanmoins, le contenu informatif tant de l'enquête que des entretiens s'est avéré extrêmement riche. C'est pourquoi, si les résultats de l'enquête sont détaillés dans le corps du rapport, la synthèse des fiches d'entretiens figure en annexe. Ces documents sont exploitables pour bien des buts, éloignés du but premier de cette étude. Les conclusions et recommandations sont centrées sur les besoins du projet, elles sont donc limitées, mais la matière disponible permet de tirer bien d'autres enseignements du travail effectué. Là encore le temps trop court n'a pas permis de développer cette partie.

## ENQUETE PAR QUESTIONNAIRES:

### L'échantillon

Le projet NISP+, de l'ONUDI, a établi, avec la collaboration du Ministère de la Promotion Industrielle et du Tourisme, un annuaire des entreprises malgaches, comportant un millier (996 exactement) de noms, avec les données de base pour chaque entreprise. Cet annuaire existant sous forme électronique, il s'avérait un excellent outil d'échantillonnage pour la présente enquête. Les autres sources de données, publiques ou privées, ne sont que difficilement accessibles, et/ou posent des problèmes de fiabilité.

Afin de tenir compte de l'éparpillement des entreprises, et de leur grande diversité, en termes de taille et de champ d'activité, il a été décidé de constituer un échantillon de grande taille, relativement à la population-mère. La taille de cet échantillon, 221 entreprises, avait aussi pour avantage de tenir compte des difficultés qui pourraient survenir pour contacter les entreprises. De fait, seulement 134 entreprises de l'échantillon (61%) ont pu être interrogées, 52 autres entreprises ont dû être prises dans la population-mère pour compenser les manques.

Le grand nombre d'entreprises non interrogées s'explique partiellement par la non-disponibilité des dirigeants au moment de l'enquête, ou par l'imprécision de l'adresse figurant au fichier. L'autre raison, majoritaire semble-t-il, tient à la faible fiabilité des données, particulièrement en province, où la moitié des entreprises de l'échantillon (53 entreprises sur 108) n'a pu être interrogées, alors qu'à Antananarivo, la proportion de défections ne dépasse guère le quart (32 entreprises sur 113). La difficulté des communications entre les villes explique certainement cette différence considérable, qui donne une première indication, empirique, sur l'état de l'information concernant les entreprises. Précisons que le fichier NISP+ a été composé à partir de recoupements de plusieurs fichiers d'organismes publics, et qu'il donne donc une idée approximative des données dont l'administration en général dispose. On constatera sa faible fiabilité, son ancienneté (figurent au fichier des entreprises fermées depuis longtemps, de notoriété publique). Pour l'anecdote, on mentionnera que les codes géographiques utilisés sont du même format que les codes postaux mais qu'ils ne sont pas toujours identiques, d'où des confusions au moment de la saisie, emmenant un chantier naval de 1200 personnes (la SECREN) à Tuléar, à 1500 km de ses bases et une usine de traitement du thon (PFOI), à 1200 mètres d'altitude (Fianarantsoa). La qualité de la base utilisée a donc réduit la fiabilité scientifique de l'enquête par questionnaires, mais elle a aussi mis en valeur la faiblesse de l'information disponible, un enseignement utile au-delà de cette enquête.

Cela étant précisé, l'échantillon a été construit autour de trois variables, le lieu d'implantation des entreprises, leur taille et leur secteur d'activité. Les entreprises de moins de 10 employés, au nombre de 243 dans le fichier NISP+ (25% de la population totale), ont été éliminées, leur caractère industriel étant douteux. D'autre part, il a été choisi, pour d'évidentes raisons pratiques, de concentrer l'enquête sur sept villes, en ne retenant que les codes géographiques correspondant à ces villes. Ces villes, Antananarivo et sa proche banlieue (codes 101 et 102), Antsirabe (108), Fianarantsoa (201), Tamatave (301), Ambatondrazaka (313), Mahajanga (401), et Tuléar (501), concentrent 87% du nombre des entreprises et 84% des emplois recensés par NISP+. Ambatondrazaka ne comporte que 16 entreprises au total, ce qui n'a pas manqué de poser des problèmes aux enquêteurs, compte tenu de la mauvaise fiabilité des données. La répartition des entreprises par secteur d'activité a été faite aléatoirement. De ce point de vue, la comparaison entre la population-mère et les résultats donnés par les questionnaires montrent que la marge d'incertitude est restée dans des limites acceptables (voir tableau en annexe)

Un autre constat doit être fait, concernant le fichier NISP+, c'est la part écrasante des petites entreprises. Le diagramme en annexe est illustratif à cet égard. Malgré l'élimination des entreprises de moins de 10 employés, le nombre de petites unités reste très élevé dans l'échantillon, la moitié des entreprises ayant répondu au questionnaire qu'elles avaient moins de trente salariés. Il faut cependant souligner que cette donnée est très probablement représentative des entreprises malgaches. Le secteur industriel reste encore faible, composé majoritairement d'entreprises dont il est difficile d'affirmer sans ambiguïté leur caractère industriel. A ce titre aussi, les 40% des sondés qui déclarent avoir une activité commerciale en plus de leur activité industrielle (question 3: quelle est la part des produits fabriqués ou transformés dans votre entreprise par rapport au total de vos ventes?), est une première indication; il est même vraisemblable que ce chiffre doive être revu à la hausse. D'autre part, l'échantillon comportait une part significative de boulangeries, dont le volume de production permet de mettre en doute le caractère industriel, du moins tel qu'on l'entend en Europe.

Le débat sur la délimitation du secteur industriel à Madagascar est difficile, à cause précisément de la petite taille des entreprises. Il dépasse largement le cadre de cette étude. Néanmoins, il a été décidé, dans le présent travail, de suivre les choix du projet NISP+, et de donner une définition large, englobant des petites entreprises. On pourrait parler de secteur productif structuré, par opposition aux secteurs informels, mais aussi et surtout par opposition

au secteur des services. Ce choix avait pour avantage de permettre de vérifier si les problèmes des petites unités différaient beaucoup des difficultés rencontrées par les grosses. L'inconvénient corollaire était l'inévitable simplification du questionnaire qui en résultait, simplification rendue supportable par le choix de mener des entretiens approfondis avec un nombre limité d'entrepreneurs. Le caractère général de l'enquête permettait aussi de supporter cette simplification.

Paradoxalement, la taille moyenne des entreprises est en baisse dans l'échantillon par rapport à la population-mère. Ce paradoxe n'est qu'apparent, il s'explique par le fait que les 12 entreprises employant plus de 1000 employés, dont une seule figure à l'échantillon, regroupent 38% des emplois recensés par NISP+, "tirant" fortement la moyenne vers le haut, phénomène qui est atténué dans l'échantillon. A un niveau plus bas, la tendance se confirme d'une opposition entre un petit groupe d'entreprises assurant l'essentiel des emplois et un grand nombre de petites entreprises. Les 180 entreprises de plus de 100 employés comptent en effet pour 81% des emplois du fichier NISP+.

Il faut encore souligner la forte concentration des entreprises à Antananarivo, puisque 61% des entreprises figurant au fichier NISP+ sont situées dans la capitale. Certes, ce chiffre peut être discuté puisque l'on sait que la fiabilité des informations est nettement moindre en province, mais il correspond à une réalité perceptible. L'activité en province est très faible comparée à la capitale.

## Question par question

### Généralités

#### *Question 5: Quelle est la principale difficulté que vous rencontrez?*

Cette question a volontairement été posée en début de questionnaire, pour recueillir des réponses plus spontanées, d'où le choix d'en faire une question ouverte. Elle permet donc de recueillir les préoccupations des entrepreneurs telles qu'elles sont ressenties au quotidien, ou au moins au moment de l'enquête.

Un tiers de l'échantillon, 65 réponses à cette question ouverte, mentionnent l'approvisionnement en matières premières. Ce chiffre élevé pourrait s'expliquer par la forte proportion d'entreprises à caractère commercial parmi les répondants. Cependant, il apparaît que cette réponse est en tête des préoccupations dans tous les secteurs d'activité, sauf pour le travail des métaux. De même, la taille des entreprises n'influe guère sur la proportion des réponses. Seul, le lieu s'avère un critère de distinction marqué, la proportion de réponses mentionnant ce point étant nettement plus élevée en province, mais ce point reste, de peu il est vrai, le premier mentionné à Antananarivo. On peut donc dire qu'il y a là une tendance forte, valable pour tous les types d'entreprises, mais plus particulièrement en province.

Les problèmes que peut poser l'approvisionnement en matières premières sont multiples. Cela va de la disponibilité de celles-ci à leur prix, en passant par la qualité, la difficulté des communications, l'indisponibilité des devises, etc... Les réponses détaillées étant relativement rares, il est difficile de dire, par une analyse directe de ces réponses, où se situe la principale difficulté.

Le croisement de cette question avec celle concernant l'origine, locale ou importée, de la matière première, donne une indication claire de la nature des principales difficultés rencontrées en matière d'approvisionnement. 30% des entreprises utilisant de la matière première locale mentionnent des difficultés d'approvisionnement, contre seulement 19,5% de ceux qui travaillent sur une matière importée. La différence est nette, elle permet d'affirmer que c'est l'approvisionnement local qui est le plus problématique. De même, ce sont les entreprises se fournissant localement qui ont le plus de difficultés sur le plan des prix et du financement: 21% contre 14%. La différence est encore plus marquée pour la question des communications, citée par 13% des répondants travaillant de la matière première locale, contre 6% pour les autres. Ce résultat est à la fois logique compte tenu de l'état des routes et des liaisons téléphoniques interurbaines, mais franchement paradoxal: il apparaît donc plus facile d'importer, souvent de loin, sa matière première, que de l'acheter dans le pays.

Le deuxième point en ordre d'importance dans les réponses peut être regroupé sous l'expression "financement", et concerne le coût des matières premières. Les réponses évoquant ce point représentent un quart des entreprises interrogées. De fait, prises entre une demande intérieure stagnante et une hausse des coûts, les industriels locaux sont inévitablement confrontés à des difficultés sur ce plan, avec toutes les répercussions au niveau de la capacité d'emprunt, et plus généralement, d'évolution. Les différences sont relativement peu marquées, sauf pour le secteur du travail des métaux, qui mentionne les questions financières en premier, avec nettement plus du tiers des

sociétés du secteur qui mentionnent ce point. Ceci s'explique par la lourdeur des investissements requis par cette activité, et le coût élevé des matières premières, généralement importées.

Les difficultés de communication, l'état des routes, les coupures saisonnières et plus généralement les problèmes logistiques sont mentionnés par 14% de l'échantillon. On retrouve là un point sensible pour l'approvisionnement en matières premières, ce qui conduit à mieux préciser le contenu de cette réponse. Sans surprise, les entreprises de province, de même que le secteur agro-alimentaire, aux approvisionnements répartis dans les campagnes, et les moyennes et grandes entreprises, à l'aire d'action plus étendue, sont ceux qui mentionnent ce point, qui reste toujours cité dans des proportions significatives.

Le dernier point mentionné par plus de 10% de l'échantillon concerne l'atonie de la demande. Ce problème est plus sensible pour les petites entreprises, qui ont de la peine à diversifier leurs marchés. Et c'est dans le secteur des produits non-métalliques, où les matériaux de construction destinés au marché local sont très présents, que ce point est le plus mentionné.

Les autres difficultés sont mentionnées par moins de 10% de l'échantillon. Dans l'ordre, c'est la question de la disponibilité des devises qui apparaît en premier (9% des entreprises interrogées). Ce point vient renforcer celui déjà mentionné, des difficultés financières. Le flottement du franc malgache, et sa dévaluation a renchéri fortement les importations, dont le secteur industriel est fortement dépendant. Les entreprises moyennes et le secteur du papier et de l'imprimerie sont les plus touchés.

Apparaît ensuite ce qui concerne l'équipement de production, mentionné par 7% de l'échantillon. Les petites entreprises, le secteur du bois, et encore du papier et de l'imprimerie sont les plus touchés. La difficulté de renouveler l'équipement dans une conjoncture peu favorable explique probablement ces réponses, pour des secteurs fortement dépendants du fonctionnement des machines.

Mentionnés par la même proportion de répondants, 6,5%, viennent après les questions relatives au personnel et aux démarches administratives. Ce deuxième point constitue peut-être le principal enseignement relatif à cette question. La proportion est en effet relativement faible. Ce point est mentionné trois fois plus souvent à Antananarivo qu'en province, et les grosses entreprises y sont également beaucoup plus sensibles que les petites et moyennes. Il y a donc là une forte polarisation entre les grosses entreprises de la capitale et les petites de province, polarisation logique par ailleurs. Quant au personnel, c'est souvent sa qualification qui est en cause, surtout parmi les ouvriers.

Les questions directement liées à la production ne préoccupent que moins de 6% des entreprises interrogées, et surtout les petites entreprises. La concurrence "déloyale" des importations est citée par moins de 5%, les questions liées à la gestion, à la qualité ou aux informations disponibles préoccupent une part infime des entreprises.

En conclusion de cette question, essentielle dans la perspective de l'orientation des actions du projet, il apparaît que la principale limite des entreprises ne se situe ni sur la demande, ni sur les questions administratives, mais sur leur capacité à s'approvisionner, et cela d'abord sur le marché local. Les difficultés relevant des communications internes, celles liées aux importations, expliquent l'importance de ce point dans les réponses. On l'a vu, l'approvisionnement des entreprises dépend assez fortement de l'état des communications, mentionnées comme une autre difficulté importante. Le projet ne peut avoir d'action sur l'état des routes, mais il peut jouer un rôle sensible sur d'autres points de la communication entre entreprises.

La question du financement, et du niveau des prix, est l'autre question essentielle pour les répondants. Une action directe sur le sujet est impossible pour le projet, vu ses moyens, et d'autres projets sont actifs sur le secteur. Il est donc important pour le projet de reprendre ce point dans une perspective plus large. Ce qui est en cause est un déséquilibre entre les coûts des entreprises et les prix de vente des produits. Un mode d'action sur ce point est de rechercher une baisse des coûts de production des entreprises: l'action sur les prix de vente est possible dans certains cas, par une amélioration de la qualité et de l'image des produits, mais connaîtra aussi des limites rapides, vue la faiblesse du marché intérieur, mentionnée par 10% de l'échantillon.

Les deux points mentionnés par la majorité de l'échantillon sont donc hors de portée d'une action directe du projet, mais une action sur des points qui leur sont fortement liés pourrait donner des résultats intéressants.

**Question 6: Parmi les phrases suivantes, laquelle qualifie au mieux votre entreprise?**

Plus du quart des répondants se sentent obligés de résister aux fluctuations de la conjoncture, et la moitié exactement de cette proportion se déclare en progression. L'indication est claire: la conjoncture n'est guère

favorable aux entreprises industrielles. D'autant que les entreprises qui se déclarent en difficulté représentent 10% des réponses, un chiffre élevé.

A partir de là, on peut déceler deux attitudes. Ceux qui progressent sont à rapprocher de ceux qui cherchent à explorer de nouveaux marchés, ou à répondre à une demande non satisfaite: ils sont 46% de l'échantillon, dont on pourrait dire que l'attitude est dynamique, ou au moins orientée vers la recherche d'une expansion. Ceux qui sont en difficulté représentent l'extrême d'une catégorie qui pourrait englober ceux qui se sentent stables et ceux qui résistent, sans préciser comment. Leur attitude pourrait être qualifiée de plus passive, orientée vers la conservation des acquis: ils sont 49% des répondants. Les quelques réponses "autres", même si elles relèvent plutôt de cette deuxième catégorie, ne renversent pas la tendance: dans l'ensemble, ces deux attitudes sont également réparties dans l'échantillon.

L'analyse croisée apporte quelques résultats intéressants. Le premier est une surprise: les grosses entreprises sont celles qui ont la plus forte proportion de "passifs", avec près de 56%. On remarquera par ailleurs qu'elles ont aussi la plus forte proportion d'entreprises en progression. C'est donc la catégorie la plus "polarisée" entre les extrêmes.

Par secteurs d'activité, les différences sont aussi marquées, donnant le tableau d'un paysage économique contrasté.

Le textile présente la proportion la plus élevée d'"actifs", 60%, et celle d'entreprises en progression (20%), mais il présente aussi un taux élevé d'entreprises en difficulté, 15%. Par ailleurs, 30% des entreprises cherchent à explorer de nouveaux marchés, une proportion élevée, signe de fragilité des débouchés actuels du secteur. On voit donc que ce secteur, le plus fortement exportateur, est tout à la fois dynamique, mais soumis à des aléas qui peuvent fortement peser sur la vie des entreprises.

L'agro-alimentaire présente un profil beaucoup plus proche de la moyenne. Il ne se singularise que par un chiffre, celui du nombre d'entreprises qui se déclarent en difficulté, inférieur à 2%. Ceci permet de classer ce secteur parmi ceux qui présentent le meilleur bilan.

Ce n'est pas le cas du secteur "bois", qui s'il présente un bon équilibre entre "actifs" et "passifs", présente aussi un chiffre très élevé d'entreprises en difficulté: plus de 19%. Les réponses sur la recherche de nouveaux marchés ou sur les moyens de répondre à la demande expliquent le pourcentage élevé d'"actifs". Ce secteur semble donc connaître des difficultés sérieuses, mais receler des entrepreneurs plutôt dynamiques.

Le secteur des produits non-métalliques présente un profil plus contrasté, un peu à l'inverse du textile. Les entreprises en difficulté sont très nombreuses (19%), et les "actifs", presque deux fois moins nombreux que les "passifs". Mais les entreprises en croissance sont par contre aussi nombreuses que dans l'agro-alimentaire. Il semble donc que la minorité des actifs soit petite, mais obtienne de meilleurs résultats. Cela peut s'expliquer par la diversité des activités incluses dans cet ensemble. L'échantillon est trop petit pour affiner les résultats, mais on peut penser que certaines activités sont particulièrement performantes, au milieu d'un secteur peu exportateur, confronté à une demande très faible.

La proportion d'actifs est plus élevée dans le travail des métaux. Mais elle ne se compose guère d'entreprises en progression, c'est même le chiffre le plus bas de l'ensemble de l'échantillon. Aussi, même si les entreprises en difficulté ne sont guère plus nombreuses que la moyenne, ce secteur apparaît-il comme plutôt stagnant.

Un tiers des entreprises du secteur imprimerie/papier se considère dans une situation stable. Ce secteur, ancien à Madagascar, est donc celui qui donne le moins l'impression de dynamisme: moins de 5% des entreprises recherchent des nouveaux marchés! Là encore, l'exportation est très faible, et les débouchés principaux de ce secteur sont tous les formulaires administratifs ou internes aux entreprises. Le livre étant victime de la faiblesse du pouvoir d'achat de la population, mais aussi des difficultés de l'enseignement (manuels scolaires), la demande est très faible. Les chiffres cités ci-dessus font même craindre que la capacité du secteur à profiter d'une éventuelle reprise du secteur industriel, par le biais de l'emballage, ne soit que limitée. Sur ce point, comme sur d'autres d'ailleurs, un diagnostic plus précis serait nécessaire.

### *Commercial*

#### **Question 7: vos 5 principaux clients sont**

Le premier chiffre à souligner concerne les 20% de l'échantillon qui travaillent pour l'exportation. Ce chiffre est logique, mais il faut souligner que dans le mouvement actuel de mondialisation de l'économie, il est faible. Il rend aussi le secteur industriel malgache très fortement dépendant de la demande locale. Ce chiffre est à mettre en rapport avec la taille des entreprises. On a bien affaire à un secteur industriel en deux parties, une majorité de petites entreprises, à caractère local (et même pas national souvent), et une minorité de grosses entreprises, souvent exportatrices, qui regroupent en fait l'essentiel de l'activité. La proportion d'entreprises exportatrices parmi les grosses est quatre fois plus importante que parmi les moyennes.



L'autre constat que l'on peut faire est que rares sont les entreprises ne dépendant que d'un client, un signe plutôt positif. Par contre, la vente directe au public est la formule la plus répandue, à égalité avec le passage par des réseaux de revendeurs. Une indication, peu surprenante à vrai dire, que les entreprises sont peu spécialisées dans leurs fonctions: elles assurent aussi bien la production que la vente au détail. Par contre, ceci démontre la faiblesse des relations interindustrielles: la sous-traitance est peu répandue. Sans surprise, les plus grosses sont plus spécialisées, étant deux fois moins nombreuses, en proportion, à recourir à la vente directe au public.

Par secteurs, les différences sont considérables. L'agro-alimentaire intègre peu la distribution, passant par des revendeurs pour 41% de l'échantillon. Le textile est fortement exportateur, à 41%. Dans le travail du bois, la vente directe et la vente aux entreprises dominent. Dans l'imprimerie, les entreprises et l'état sont importants, mais la vente directe représente une part supérieure à celle de l'état. La situation est presque similaire dans le travail des métaux, où l'état représente une part aussi importante que le public. Pour les produits non-métalliques, les entreprises précèdent de peu la vente directe. Au total, trois débouchés se retrouvent presque à égalité: la vente aux entreprises, le recours aux détaillants et la vente directe au public. Les ventes à l'état concernent le même nombre d'entreprises que l'exportation.

#### **Question 8: que recherchent surtout vos clients?**

La réponse dominante est le rapport qualité-prix, réponse fort consensuelle, les résultats concernant la qualité et le prix seuls s'équilibrant presque, à 17% et 12% respectivement, des chiffres trop faibles pour avoir une signification utilisable dans cette enquête. Il faut bien avouer que la grande proportion de réponses portant sur le rapport qualité-prix ne permet guère de tirer de conclusions valables sur cette question. L'hypothèse implicite qui sous-tendait cette question était de vérifier si la faiblesse du pouvoir d'achat de la population contraignait un nombre élevé d'entreprises à sacrifier la qualité au détriment du prix. Cette hypothèse ne peut être vérifiée ici.

#### **Question 9 Comment faites-vous pour connaître les besoins de vos clients?**

Sans surprise, on retrouve ici le contact direct avec le client comme principale source d'information. De manière un peu étonnante, c'est la forme préférée des petites et des grosses entreprises, dans des proportions très voisines. Paradoxalement, la difficulté des communications explique probablement ce résultat, le contact personnel direct devenant d'autant plus nécessaire pour les grosses entreprises que les possibilités de communiquer sont rares. Le suivi des prix et des ventes, la surveillance de la concurrence et la prospection de nouveaux clients sont les autres moyens les plus utilisés.

#### **Question 10. Comment estimez-vous votre structure de vente?**

Cette question permet encore de caractériser chaque secteur: La plus forte proportion de satisfaction est obtenue dans le textile (58%), l'agro-alimentaire suit (51%), puis l'imprimerie-papier (42%). Ces résultats sont logiques, vu le dynamisme des deux premiers secteurs, et le sentiment des dirigeants du troisième de ne pouvoir fournir d'efforts commerciaux, la satisfaction ici ressemble à de la résignation. Encore une fois, si le textile affiche de beaux résultats globaux, il présente aussi une proportion d'entreprises qui ne savent où orienter leurs efforts commerciaux supérieure à la moyenne: 10,5%. Il est probable que la forte orientation du secteur vers l'exportation pénalise certaines petites entreprises mal placées pour aborder des marchés lointains.

Dans les autres secteurs, ceux qui trouvent insuffisante leur structure de vente, mais trouveraient trop cher de la renforcer, sont plus nombreux que ceux qui s'en satisfont. C'est particulièrement le cas du secteur des métaux où 52% des répondants trouvent trop cher de mettre en place une structure de vente renforcée: l'aspect financier reste le principal obstacle auquel se heurtent actuellement les entreprises de ce secteur. Pour ceux qui travaillent le bois, à peine plus d'un quart est satisfait de leur structure de vente, mais ils sont 30% à ne pas savoir où orienter leurs efforts, un chiffre exceptionnellement élevé (la moyenne de l'échantillon est à 9%), aussi élevé que ceux qui se plaignent du coût d'une structure de vente performante. Dans le secteur des produits non-métalliques, enfin, le coût rebute 40% des répondants, mais le quart se plaignent de ne trouver personne qui puisse assurer de bonnes ventes. Un cinquième seulement se satisfait de son service commercial, et 15% ne savent pas où s'orienter.

### **Fournisseurs**

#### **Question 11. De combien d'années date votre dernier achat important d'équipements?**

Les 23% d'entreprises disant avoir acheté leur dernier équipement important il y a plus de dix ans donnent une certaine image du parc industriel malgache. Sans surprise, c'est surtout dans les métaux que la part d'entreprises n'ayant pas renouvelé leur équipement est la plus importante, suivie de l'imprimerie, et de l'agro-alimentaire, qui précède les secteurs bois et produits non-métalliques dans ce classement. En province, la proportion

d'équipements non renouvelés depuis longtemps est la plus élevée (50% n'ont rien acheté depuis 5 ans et plus, contre 33% dans la capitale).

Notons tout de même que 29% des entreprises a renouvelé une part de son équipement récemment, cette proportion montant même à 45% pour l'imprimerie. Elle est la plus faible dans le secteur des métaux (16%). Les grosses entreprises sont celles qui achètent plus régulièrement des équipements: 42% ont acheté des matériels ces deux dernières années, et "scules" 23% n'ont rien acheté depuis plus de cinq ans.

**Question 12. *Correspondait-il à un renouvellement ou à un nouveau choix de production?***

Les réponses sont également réparties, avec une légère prépondérance du renouvellement d'équipements. Dans l'agro-alimentaire, le renouvellement domine, alors que dans le textile, l'orientation vers de nouvelles productions est la préoccupation majeure.

**Question 13. *Était-ce du matériel importé ou acheté localement?***

Massivement, le matériel acheté est importé, pour près des trois quarts, ce qui n'étonnera personne. Les plus gros consommateurs de matériel local sont le secteur bois (40%) et les produits non-métalliques (31,5%). Les grosses entreprises ne fonctionnent qu'avec du matériel importé, qui représente 95% de leurs achats. Les entreprises de province importent plus, cela tient probablement à l'âge moyen plus élevé de leurs machines.

**Question 14. *Avez-vous connu des difficultés dans l'achat de ce matériel?***

On le sait depuis la question cinq, les difficultés d'achat touchent moins les importations que les achats locaux, aussi une petite majorité (48%) des entreprises n'a pas éprouvé de difficultés, contre 41% qui se plaignent de problèmes. L'imprimerie-papier et les produits non-métalliques, orientés vers le marché local, sont ceux qui ont eu le plus de difficultés.

**Question 15. *Quelles difficultés avez-vous rencontrées?***

Le facteur temps émerge comme étant le premier problème mentionné (27% des réponses): le délai entre la décision et l'arrivée du matériel est trop long, ce qui est logique quand on connaît les délais de transport par bateau (il faut compter deux mois) et les retards causés par les formalités. Le textile et le travail des métaux sont les secteurs qui souffrent le plus de ce problème, qui est mentionné par près de 40% des répondants.

Cela dit, les facteurs financiers sont eux aussi importants. L'obtention d'un prêt (25%) s'avère légèrement plus problématique que celle des devises (22%). Ceci est vrai pour les petites entreprises, majoritaires dans l'échantillon. Par contre, l'obtention des devises est deux fois plus souvent citée par les grosses entreprises que l'obtention d'un prêt. L'obtention d'un prêt est le premier obstacle cité par les entreprises de province (32%): c'est aussi parce qu'elles sont les principales consommatrices de crédits.

Enfin, la formation des personnels est une question sensible, mentionnée par une entreprise sur six, quelle que soit sa taille ou son implantation. Ce problème affecte surtout le travail des métaux et le textile.

**Question 16. *Votre principale matière première est importée ou locale?***

A près des deux tiers, le recours à la matière première locale domine nettement. Mais les situations sont contrastées. Antananarivo consomme presque autant de matière première importée que locale, quant à la province, elle consomme trois fois plus de matière première locale que de matière importée. C'est l'écart le plus important, qui s'explique par le fait que l'implantation en province devient franchement pénalisante pour importer régulièrement des matières premières alors que c'est là que se trouvent les ressources du pays. Plus une entreprise est grosse, plus elle consomme d'intrants importés, le chiffre devenant là aussi juste équilibré à 50/50% pour les grosses entreprises.

Quant aux secteurs, on ne sera pas surpris de trouver des gros contrastes. Les deux gros consommateurs de matières premières locales sont, logiquement, le bois (96%) et l'agro-alimentaire (85%). Les autres secteurs importent plus qu'ils ne consomment sur place. Modérément pour les produits non-métalliques (57%), plus nettement pour le textile (63%) et l'imprimerie-papier (65%), malgré la présence de fournisseurs locaux, et encore pour le travail des métaux (70%), qui ne peut se fournir sur le marché local qu'avec des matériels de récupération (spécialement pour les fonderies).

**Question 17. De combien de fournisseurs dépendez-vous sur cette matière première?**

Notons d'entrée un nombre important de non-réponses sur cette question (47), particulièrement concentrés dans la catégorie de ceux qui s'appuient sur le marché local (44). Cela tend à signifier que les entrepreneurs ne connaissent pas le nombre de leurs fournisseurs, et révèle un fonctionnement plutôt informel, variable dans le temps, fort peu caractéristique d'un fonctionnement de type industriel. Ce résultat en soi peut être rapproché des difficultés d'approvisionnement souvent mentionnées à la question 5 par les entreprises travaillant à partir de matière première locale. Ce système informel semble donc insatisfaisant.

Dans les réponses, le nombre de fournisseurs, même locaux, est peu élevé, puisqu'il est généralement (aux deux tiers) inférieur à cinq. Ce chiffre reste à peu près identique pour les entreprises s'approvisionnant localement. Ces chiffres révèlent un nombre de fournisseurs apparemment trop faible: une part de l'insatisfaction des entrepreneurs quant à leurs approvisionnements pourrait venir de là. Il faudrait néanmoins confirmer cette hypothèse, ce qui n'a pas été possible dans le cadre de la présente mission.

**Question 18. Ce sont des producteurs, des grossistes ou des importateurs?**

Comme pour les circuits en aval de l'entreprise, pour trouver ses clients, le contact direct est privilégié, et pour les fournisseurs, l'entreprise préfère s'adresser à des producteurs, signe là encore, d'un secteur industriel insuffisamment structuré pour spécialiser les fonctions de collecte des intrants et de production.

**Question 19. Êtes-vous satisfait de vos approvisionnements?**

D'une manière générale, cette question engendre des réponses mitigées. Seule la qualité des approvisionnements atteint tout juste la moyenne, suscitant une réponse positive de la moitié des entrepreneurs interrogés. Et un quart de l'échantillon n'a coché aucune réponse, signe d'une nette insatisfaction. Le point le plus critique est le prix (24% de réponses positives). Le moins critiqué est la qualité, ce qui nous renvoie à la question sur ce sujet, traitée précédemment: la préoccupation des entreprises est nettement plus du côté du prix que de celui de la qualité (42% de réponses positives). Entre deux, la régularité dans le temps des approvisionnements est également un facteur de gêne sensible (34% de réponses positives).

Par secteur, les différences sont peu sensibles sur la régularité dans le temps des approvisionnements. Le plus gêné par ce point est le secteur des produits non-métalliques (27,5% de réponses positives), le moins gêné étant l'agro-alimentaire (40%). Les différences se creusent pour la qualité, entre, de nouveau les produits non-métalliques (52%), le travail des métaux (50%) d'une part et le bois (35%) et l'agro-alimentaire (37%) d'autre part. Enfin, pour les prix, seul le secteur du bois y accorde une attention moins soutenue (32%).

**Question 20. Estimez-vous disposer d'un choix de fournisseurs suffisant?**

Un tiers de l'échantillon se satisfait du nombre de ses fournisseurs. Pour la majorité, il y a donc un problème, mais les solutions ne font pas l'unanimité. Augmenter le nombre de fournisseurs est demandé par la moitié des "insatisfaits". Pour un quart, l'amélioration de l'information sur les fournisseurs serait déjà une solution. On remarquera que l'amélioration de l'accès aux devises n'intéresse pas grand'monde, pas plus que l'amélioration de l'accès aux fournisseurs étrangers.

Il se confirme donc que la priorité réside dans l'intensification des relations entre les fournisseurs et les clients.

**Production****Question 21. De quelle phrase se rapproche le plus la situation de votre entreprise?**

Les réponses sont très réparties sur cette question. La proposition selon laquelle le processus de production n'ait pas changé, ce qui facilite le suivi de la production, a retenu un gros quart des répondants. Mais la proposition qui a recueilli le plus de voix ensuite (22%), va en sens contraire: l'équipement moderne permet de faire face aux besoins du marché. Suit, de peu (19%), une troisième proposition selon laquelle les moyens financiers réduits de l'entreprise ne lui permettent pas de suivre les évolutions du marché. Le profil qui se dessine donc est le suivant: Près des deux cinquièmes des entreprises possèdent un équipement ancien, et en font un atout, que ce soit par la maîtrise de la production que cela représente, ou pour les bas prix qui sont ainsi tenu. À côté de cela, un cinquième des entreprises souffre de l'ancienneté de ses équipements. Face à cette majorité, un gros cinquième des répondants dispose d'un équipement moderne qui lui permet de suivre le marché, un pourcentage faible. Plus d'un dixième (12%), par contre, souffre du fait d'avoir un équipement moderne, trop coûteux.

La division par secteurs s'avère une fois de plus la plus éclairante. Le textile dispose de l'équipement le plus moderne (65% des réponses), mais une part importante des entreprises de ce secteur souffre du poids des remboursements (20% des réponses, soit le tiers de ceux qui disposent d'un équipement moderne).

L'agro-alimentaire se démarque par le nombre élevé d'entreprises disposant d'un équipement ancien, mais bien maîtrisé (40%), mais aussi par la proportion de gens se félicitant de la modernité de leur équipement (29%). Au total, le nombre d'entreprises se plaignant du coût de leur équipement, qu'il soit ancien ou moderne est relativement faible (27%). Autre point singulier, ceux qui se félicitent de pouvoir tenir des prix bas à cause de l'ancienneté du matériel sont très peu nombreux (2%). On retrouve le portrait d'un secteur sain, dans la moyenne, mais financièrement plus solide que d'autres.

L'imprimerie est, sur ce point, dans la moyenne, avec cependant une proportion un peu plus forte d'entrepreneurs ayant un équipement récent (38%), mais dont la moitié se plaint du coût de ces machines, confirmation du fait que ce secteur est stagnant.

Le tableau est à peu près similaire dans le secteur bois, avec également une forte proportion de réponses sur l'impossibilité de renouveler l'équipement, ce qui met en péril l'avenir de ces entreprises (24% des réponses).

Ce chiffre augmente encore pour le secteur des produits non-métalliques (26%). De plus, les trois quarts de ce secteur sont équipés de matériels anciens. Un chiffre logique pour ces sociétés très peu exportatrices.

Le profil est encore plus accentué pour les produits métalliques. Ceux qui s'inquiètent de ne pouvoir renouveler leur matériel sont plus du tiers (35%), et la proportion d'équipements anciens atteint également les trois quarts.

On notera également que les grosses entreprises se distinguent par deux points. Elles ne sont guère gênées pour renouveler leur équipement (7,5% des réponses contre 21% en moyenne), mais une forte proportion profite de l'ancienneté de leur matériel pour maintenir des prix bas (15% contre 9%); les grosses entreprises ne forment pas le secteur moderne et homogène que l'on pourrait imaginer.

#### ***Question 22. La production est pour vous:***

Incontestablement, la maîtrise de la production est un point sensible. Moins du quart (22,5%) des répondants la considère comme un acquis sûr. Plus du tiers (36%), par contre, lui consacrent un contrôle permanent. Et un sixième (16%) y voient la principale limite à l'extension de leur entreprise. Et plus du dixième (12%) la considèrent comme une charge financière, particulièrement en province (20%).

Le contrôle permanent est une nécessité pour le textile et ses exportations: 55% des répondants du secteur ont choisi cette option. Le secteur bois est aussi particulièrement vigilant: 44% des réponses. L'agro-alimentaire est le moins soucieux (31% considèrent la production comme un acquis sûr), ce qui est peut-être paradoxal pour ce secteur où les règles d'hygiène sont si importantes. Les imprimeurs se plaignent du coût de la production (24%), les autres secteurs restent proches de la moyenne.

#### ***Questions 23 et 24: Connaissez-vous l'existence de normes dans votre secteur; cherchez-vous à les respecter?***

Ces deux questions sont traitées ensemble, leurs réponses sont très voisines. 84,4% des répondants disent connaître l'existence de normes et 83,9% affirment les appliquer. Ces chiffres spectaculaires sont infirmés par les faits, souvent évoqués par les entrepreneurs eux-mêmes. L'expérience de nombreux projets de l'ONUDI, les discussions tenues par le consultant avant et après l'obtention de ce résultat concordent: les normes sont une notion absente du quotidien de l'entrepreneur malgache. Comment se fait-il que des réponses aussi manifestement irréalistes soient donc apparues?

En fait, il n'y a pas de paradoxe. C'est la notion même de norme qui fait l'objet d'un malentendu. Les entrepreneurs sont effectivement souvent sûrs d'appliquer les normes, c'est un point sur lesquels plusieurs constats concordent. Mais ils ignorent généralement tout du contenu d'une norme. Et ne les appliquent pas, faute de les connaître, sauf pour les entrepreneurs travaillant à l'exportation, confronté bien souvent à cette question, difficile à maîtriser.

Le rédacteur du questionnaire doit donc faire un "mea culpa": les questions ont été mal posées. Le souci du consensus, permanent dans l'esprit malgache, poussait trop à répondre oui aux deux questions. L'excès même du nombre de réponses positives a au moins un avantage, c'est de montrer clairement la confusion régnant sur cette question. Au minimum, subsiste un besoin, celui d'informer sur la nature des normes et sur ce qu'implique le respect d'une norme pour une entreprise.

**Question 25. Imaginez que clients et producteurs s'entendent sur des normes:**

Cette question reste également empreinte d'une certaine ambiguïté. La réponse la plus consensuelle a encore été choisie majoritairement. Mais cette disponibilité est un signe positif, si elle résiste à l'épreuve d'un travail en commun ardu. Les résistances explicites ne touchent guère qu'un cinquième de l'échantillon.

Sous réserve d'une vérification soigneuse, il pourrait être intéressant de reprendre ce "serpent de mer" qu'est la normalisation à Madagascar. En effet, la pression accrue de la concurrence extérieure, tant sur le marché local qu'à l'exportation force un certain nombre d'entreprises à s'engager toujours plus avant dans cette direction. Les efforts de l'Union européenne pour le secteur agro-alimentaire et particulièrement halieutique, devraient être accompagnés d'un mouvement plus large dans d'autres secteurs afin d'enclencher une dynamique commune.

**Question 26. Les techniques évoluent en permanence, quelle est votre attitude?**

Si 38% des répondants s'efforcent de suivre l'évolution et d'adapter leur unité, les autres expriment d'une manière ou d'une autre leur sentiment de ne pouvoir participer à l'évolution technologique. 22% se sentent limités par les difficultés d'importation. 18,5% se sentent spectateurs, intéressés mais impuissants. 9%, enfin, jugent que l'état de la demande ne permet pas d'envisager des évolutions techniques.

Dans ce cas, toutes les distinctions permettent de différencier les comportements. La moitié (52%) des grosses entreprises suit les évolutions technologiques pour s'adapter, alors que 31% des petites y parvient. Le principal obstacle pour les entreprises de province reste la difficulté à importer des équipements (30% des réponses), ce qui fait que moins d'un quart (24%) parvient à suivre les évolutions techniques, contre près de la moitié dans la capitale (47%). Dans les secteurs, le tableau est comme toujours fortement contrasté. Le textile reste le secteur le plus attentif à l'évolution (60% des réponses), l'agro-alimentaire et l'imprimerie obtenant de bons scores sur ce point (42% et 43% des entreprises suivent les évolutions). Les constats d'impuissance dominent dans les autres secteurs. Dans le travail des métaux, la difficulté à importer des équipements est le principal obstacle à l'adaptation (32%). Pour les produits non-métalliques c'est un sentiment d'impuissance (Je ne peux suivre... 35%). Le bois apparaît sur ce chapitre le secteur le plus déprimé: 12% seulement suivent les évolutions techniques, l'impuissance (32%) devançant de peu le sentiment que l'importation d'équipements est un obstacle (28%).

**Gestion - Finances****Question 27. Tenez-vous une comptabilité générale de l'entreprise?**

Le pourcentage de réponses positives est élevé, 98%, probablement, comme pour les normes, certains entrepreneurs ont une notion floue de la comptabilité. Plus intéressante est la part de ceux qui tiennent une comptabilité à l'extérieur de l'entreprise, 23%, un chiffre plus fiable a priori, et assez élevé quand on connaît le souci de discrétion des entrepreneurs malgaches quant à leur comptabilité.

**Questions 28 et 29. Établissez-vous systématiquement des factures, des coûts de revient?**

Les pourcentages sont suffisamment proches (90% et 91% de réponses positives) pour permettre un commentaire unique. Le chiffre sur les factures est manifestement surestimé, comme pour les normes. Et il en va de même, et de manière plus accentuée pour les coûts de revient. Là encore, seule une enquête approfondie permettra d'établir des données plus fiables.

Ce qu'il est possible de dire nettement par rapport à ces chiffres, c'est qu'ils ne sont pas crédibles, donc pas fiables. Et que l'on peut penser que les informations relatives à la comptabilité, si elles ne font pas l'objet d'une vérification de leur cohérence, doivent être prises avec une prudence extrême, les notions de base de la comptabilité d'entreprise faisant défaut à maints entrepreneurs. D'autre part, il faut souligner que le climat de défiance général rend très prudents les entrepreneurs. Les taux très élevés de réponses positives sur cette question s'expliquent peut-être aussi par la volonté de ne pas se distinguer et de risquer ainsi de s'attirer des ennuis.

**Question 30. Tenez-vous une comptabilité analytique?**

La moitié des entreprises affirme tenir une comptabilité analytique. Un chiffre élevé, et relativement bien réparti entre les classes d'entreprises, puisque les petites entreprises sont 44% à affirmer tenir ce type de comptabilité. Là encore, il faut bien reconnaître que la fiabilité des chiffres est douteuse. La notion même de comptabilité analytique pouvant être encore plus mal connue que celle des normes.

**Question 31. Votre comptabilité est-elle un outil pour repérer vos surcoûts ou vos possibilités d'économies?**

80% des sondés affirment être en mesure de tirer parti des informations fournies par leur comptabilité. Là encore, ce chiffre, totalement indépendant de la taille de l'entreprise, prête au doute. L'enseignement de cette partie du questionnaire est que les questions trop directes sur des sujets sensibles pour les entreprises peuvent recevoir des réponses plus "diplomatiques" que réalistes. Les chiffres-ci dessus sont suffisamment clairs à ce sujet. C'est une limite, importante, de l'outil que représente une enquête par questionnaires à Madagascar. Pour la suite, il est donc nécessaire d'affiner particulièrement bien de type d'enquête afin de ne pas susciter ce genre de réponses.

**Question 32. Avez-vous des crédits bancaires?**

Une légère majorité dispose de crédits pour son activité (53%). Un chiffre relativement faible, mais guère surprenant, compte tenu des relations entre l'industrie et la banque. La discrimination par taille des entreprises donne des résultats un peu surprenants. Si les petites entreprises ne sont que 46,4% à disposer d'un crédit, la plus forte proportion est obtenue dans les moyennes industries: 64%, chiffre nettement supérieur aux 57% des grosses entreprises. Cela s'explique certainement par le fait que les grosses entreprises disposent d'autres sources de financement que le crédit. Et cela démontre que l'attractivité du crédit est relativement faible.

Par secteur, les deux extrêmes sont l'agro-alimentaire et le textile. Le premier est gros consommateur de crédit (62% en disposent), suivi de près par le travail des métaux (61%), et les produits non-métalliques (57%). Le textile ne voit que 28% de ses entreprises recourir à ce type de financement.

Le paradoxe vient de la répartition géographique des entreprises bénéficiant de crédits: elles sont 58% en province, et 50% dans la capitale. Là encore se confirme la faible attractivité du crédit, dont on sait qu'il est cher, par rapport à d'autres instruments. Le crédit est donc l'outil privilégié des moyennes entreprises ayant une surface financière suffisante, mais pas d'accès à d'autres instruments plus avantageux.

**Question 32. Si non, avez-vous essayé d'en obtenir?**

Un tiers des entreprises ne disposant pas de crédit a essayé d'en obtenir. Ce sont majoritairement des petites entreprises (40%), des secteurs des métaux ou des produits non-métalliques, deux secteurs où la conjoncture est difficile.

**Question 33. Vos relations avec les banques:**

Prudent, un dixième de l'échantillon s'abstient sur cette question! Et la satisfaction est loin d'être unanime, puisqu'elle n'est éprouvée que par 41% de l'échantillon. La raison principale de ce "froid" vient bien entendu de l'obtention des crédits, trop difficile pour 27% des entrepreneurs interrogés. Un croisement en fonction de l'obtention ou non d'un crédit bancaire confirme ce clivage. Une courte majorité (54%) de ceux qui ont obtenu un crédit bancaire sont satisfaits de leur relation avec les banques. Ils ne sont plus qu'un quart de ceux qui n'ont pas de crédit, alors que parmi ceux-ci, la difficulté d'obtention d'un crédit ou l'incompréhension des circuits bancaires retiennent 39% de l'échantillon.

On relèvera cependant que les chiffres apparaissent là peu consensuels. Le malaise est perceptible, même pour ceux qui ont obtenu un crédit.

**Relations avec l'administration****Question 35. Sur quoi devraient porter en priorité les efforts d'amélioration de l'administration?**

Le verdict est clair: simplifions les procédures et réformons les impôts pour diminuer l'évasion fiscale et encourager la production. La majorité (53%) de l'échantillon s'est accordée à cocher ces priorités. C'est dire que l'état doit d'abord s'occuper de lui-même, et faire en sorte de ne pas être une gêne pour les entreprises. Par comparaison, seuls 32% des sondés ont considéré le maintien de la sécurité publique était une priorité et 21,5% l'on fait pour l'amélioration des routes.

Ces chiffres donnent une indication quelque peu contradictoire avec les difficultés mentionnées par les entrepreneurs au début du questionnaire, où il semblait que les questions de communications, et de routes particulièrement, revêtaient une grande importance, alors que les problèmes administratifs étaient relégués loin derrière. L'interprétation de ces chiffres s'avère quelque peu difficile. Dans un cas, il s'agissait d'une question ouverte où s'exprimait la spontanéité du répondant, dans l'autre, les réponses étaient données à l'avance, orientant forcément le débat. D'autre part, la présente question peut être considérée comme étant focalisée sur un point plus spécifique que la première.

Une première conclusion qui peut probablement être tirée, est que l'état des routes n'est pas le point crucial dans les difficultés d'approvisionnement. On peut penser qu'il est par contre plus difficile de trouver et de garder des interlocuteurs d'affaires éloignés dans le pays. L'importance des approvisionnements en matières premières devrait donc être réinterprétée en considérant ce nouvel élément. Il s'agit plus de communications entre entreprises qui cherchent à conclure des affaires qu'une question d'infrastructures physiques. Dans ce cadre aussi, l'importance de la simplification des procédures signifie une volonté de pouvoir faire affaire plus librement, avec moins de contraintes.

Si les deux premiers points (simplification des procédures et réforme des impôts) apportent des avantages immédiats visibles pour les entreprises, il convient de souligner l'importance relative des deux derniers points (maintien de la sécurité publique et amélioration des infrastructures de base). Le fait que la sécurité soit citée par près d'un tiers de l'échantillon est révélateur d'un certain malaise sur ce plan, et de l'importance que revêt ce point pour de nombreuses entreprises.

Les distinctions par taille, lieu d'implantation ou secteur d'activité révèlent toutes des différences significatives. Ainsi, les plus concernées par le maintien de la sécurité publique sont les petites entreprises (44% du sous-échantillon) de province (40% du sous-échantillon). Les secteurs bois (44%) et agro-alimentaire (35%) sont les plus demandeurs sur ce point, ce qui n'est guère surprenant.

La simplification des procédures administratives intéresse particulièrement les moyennes (59%) et grosses (56%) entreprises de la capitale (58%). Le travail des métaux (62%), la papeterie (60%), le bois (58%), le textile (57%) ont particulièrement insisté là-dessus.

Paradoxalement, les distinctions géographiques discriminent moins nettement les réponses sur les infrastructures de base, de même pour la taille des entreprises, ce qui montre que toutes les entreprises sont touchées, à peu près au même degré. Bien entendu le secteur bois (36%) et l'agro-alimentaire (30%) sont les grands demandeurs.

Ce sont les grosses entreprises, à 32%, qui souhaitent la mise en place d'un cadre juridique stable et clair, et ce quelle que soit leur localisation. Les secteurs textile (33%), et, plus surprenant, les produits non-métalliques (30%) se distinguent de la moyenne.

La réforme fiscale a autant de demandeurs en province que dans la capitale, mais intéresse plus les moyennes (61%) et les petites (53%) entreprises. L'imprimerie/papier (70%) se distingue très nettement.

Les deux derniers chiffres concernant la taille des entreprises montrent que la réforme fiscale est le premier point ressenti par les entreprises, d'un ensemble plus large, que seules les grandes entreprises perçoivent. Réforme fiscale et mise en place d'un cadre juridique stable vont de pair, mais touchent directement des "publics" différents.

### *Formation*

#### *Question 36. Êtes-vous satisfait de la formation de vos employés?*

Une courte majorité répond "non" à cette question: 53%. Un chiffre élevé qui trahit donc un net malaise, perçu par toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Dans la capitale, le malaise est plus net (57% de non). Les produits non-métalliques (70% de non), le textile (60%) se distinguent par la netteté de leurs réponses négatives, l'imprimerie/papier étant plus optimiste (57% de oui). Cette question révèle donc une nette demande de la part des entreprises, demande qui, faut-il le souligner?, est difficile à satisfaire directement par le projet.

#### *Question 37. Si non, quelles catégories devraient être mieux formées en priorité?*

La réponse là encore est nette: 58% des répondants à cette question souhaitent voir la formation de leurs ouvriers et agents d'exécution s'améliorer. Trois fois plus que ceux qui demandent l'augmentation des compétences de leurs techniciens (20%). Quand aux ingénieurs ils ne posent guère de problèmes, pas plus que les cadres supérieurs, peu nombreux d'ailleurs. On peut encore mentionner le chiffre pour les cadres moyens (11%), qui reste aussi assez faible. La demande est donc nettement orientée vers l'amélioration des formations de base.

#### *Question 38. Sur quoi devrait porter en priorité la formation?*

Cette question confirme les résultats de la précédente: est littéralement plébiscitée (69% des répondants à la question) la familiarisation concrète aux techniques de production. La priorité pour la formation technique et professionnelle, en pleine réforme, est donc claire, former concrètement les ouvriers à un travail de production.

### *Relations entre entreprises*

#### **Question 39. Avec quelles entreprises avez-vous des relations de confiance?**

Les réponses ont été consensuelles, la confiance règne, une impression que les interviews approfondis démentent volontiers. On est un peu dans la même situation que pour les normes ou la comptabilité: le côté trop abrupt des questions a provoqué des réponses irréalistes. On notera cependant, pour l'anecdote, le fait que l'on a plus confiance dans ses clients que dans ses fournisseurs: mieux vaut quelqu'un qui vous apporte de l'argent que celui qui vous en prend. On notera aussi l'importance des relations personnelles, citées par 42,5% de l'échantillon. Signe également de ce consensus, les réponses par secteurs s'éloignent peu de la moyenne. A la rigueur, on notera que le textile se distingue par une confiance plus forte dans ses fournisseurs (77%), et plus faible dans les relations personnelles (20%), deux signes d'un secteur plus moderne.

#### **Question 40. Seriez-vous prêts à mener des actions en commun avec ces entreprises pour l'amélioration du climat des affaires?**

La réponse est là encore très positive, 89%. Elle suscite donc les mêmes réserves que la question précédente. Néanmoins, le projet a peut-être là un levier d'action à utiliser. Cette volonté affichée de collaboration, même superficielle, est un point positif. Elle peut être mise à profit pour provoquer des actions communes simples, qui entraîneront, si elles sont couronnées de succès, une plus grande confiance, qui, à son tour permettra de nouvelles actions, plus approfondies. Au yeux du rédacteur du rapport, la volonté d'agir en commun est fragile, il est donc essentiel de ne pas provoquer de réactions de rejet en visant des buts trop ambitieux dès le départ.

#### **Question 41. Si oui, dans quel but?**

Cette question restitue partiellement la hiérarchie de la première question: l'action en commun doit porter, pour 50% des répondants, sur l'obtention de meilleures conditions d'achat des matières premières. On retrouve bien la préoccupation première des entreprises. Suit un groupe de réponses qui donne, cette fois, une image nouvelle des soucis de chacun: 42% des répondants mentionnent l'amélioration de la qualité des produits pour accéder à de nouveaux marchés, 38% l'amélioration des techniques de production, et encore 35% souhaitent préciser une vision d'avenir commune pour stabiliser leur entreprise. Les demandes sont variées, fortes, et on soulignera qu'elles tournent beaucoup autour du fonctionnement quotidien de l'entreprise (matières premières et techniques de production) et de la maîtrise de l'avenir proche (qualité, grâce à l'accès à de nouveaux marchés et vision d'avenir commune).

Il est remarquable, dans ce contexte de questions fermées, contrairement à la première question, que les relations avec l'état soient citées à la cinquième place, par moins d'un tiers des répondants: 28%. Ce chiffre confirme donc celui de la première question: les entreprises se préoccupent d'abord d'elles-mêmes, de leurs marchés et surtout de leurs approvisionnements, avant de s'intéresser à l'état. En ce sens, le désengagement de l'État du secteur productif apparaît bien comme une réalité.

Les deux rubriques classées ensuite, dans l'ordre des réponses, montrent la limite des actions communes: il s'agit de la création d'une force de vente commune pour l'accès à des marchés difficiles et d'une forme de garantie mutuelle afin d'obtenir des prêts. Respectivement 25% et 23% des répondants ont coché ces réponses. Pour l'accès aux marchés difficiles, on préfère travailler la qualité que de se constituer une force de vente commune. Cette approche est réaliste, c'est en effet bien sur la qualité que se situe le problème des entreprises malgaches. Mais elle montre que l'on ne veut pas aller trop loin dans la mise en commun des ressources: on a bien l'illustration que les actions communes doivent démarrer progressivement. C'est encore plus clair pour l'autre réponse, relative au deuxième problème évoqué par les entreprises à la première question, le financement. Peu de gens sont prêts à mettre en oeuvre une garantie mutuelle. C'est là encore réaliste, parce que les risques financiers sont élevés, et les entrepreneurs sont les mieux placés pour le savoir. Mais c'est encore la démonstration d'un blocage: si les entrepreneurs n'ont pas confiance dans les entreprises, qui aura confiance?

Dans les secteurs, on notera le faible intérêt de l'agro-alimentaire pour la définition d'une vision d'avenir commune. On ne s'étonnera guère de voir le textile mettre la qualité au premier rang de ses préoccupations. Le secteur bois est, lui, soucieux de son avenir, et met la vision d'avenir commune au premier rang de ses priorités, devant l'amélioration des techniques de production et de la qualité: le portrait est fort et original. L'imprimerie est dans la moyenne, tout comme le secteur des produits non-métalliques. Quant au travail des métaux, il voit dans les pressions sur l'état la première clé de la résolution de ses problèmes, indice probable que la fiscalité est là plus lourde qu'ailleurs.



Par taille, on notera simplement que les grosses entreprises sont nettement plus soucieuses de faire pression sur l'État que les petites, et sont plus assurées de leurs techniques de production. Par contre, la qualité préoccupe toutes les entreprises au même degré. Les nuances entre la capitale, plus préoccupée d'administration, et la province, sont faibles.

**Question 42. Estimez-vous que les associations professionnelles peuvent jouer un rôle efficace dans l'amélioration du climat des affaires?**

La réponse est, là encore, massivement positive (77% de l'échantillon). L'énoncé de la question est peut-être là aussi en cause, trop général pour offrir une véritable alternative. Comme pour les actions en commun, cette réponse doit être interprétée comme une ouverture favorable à ce type d'organisation, à condition de respecter certaines limites. L'approche doit demeurer prudente, progressive, le rôle actuel des associations professionnelles étant, d'une manière générale, très faible.

**Question 43.auprès de qui prenez-vous conseil pour la conduite de votre entreprise?**

Les réponses donnent une image typée des relations de conseil. Les relations personnelles dominent nettement: 40% de l'échantillon a coché la rubrique "relations d'affaires" et 38% "les professionnels de mon secteur". Mentionnons encore les 34% qui citent "une personne particulièrement compétente", les 22% qui s'appuient sur leurs "amis", et les 19% sur les "membres de la famille", le tableau est clair. Il est cohérent avec ce que l'on sait déjà du tissu industriel malgache, composé de petites entreprises. Par comparaison, les cabinets de consultants ne sont mentionnés que par 30% de l'échantillon, les associations professionnelles par 24%, et les organismes d'appui de l'état par... 11%. Le conseil reste donc une activité fortement informelle, les circuits formels, quels qu'ils soient étant encore nettement minoritaires.

On ne sera pas surpris de voir que les grosses entreprises recourent nettement plus aux circuits formels. Elles sont deux fois plus nombreuses que les petites à faire appel aux services de cabinets de consultants, ou aux services d'organismes d'appui technique de l'état. Par contre, elles récusent nettement les associations professionnelles qu'elles sont deux fois moins nombreuses à utiliser que les petites entreprises.

Le secteur agro-alimentaire, et l'imprimerie/papier restent dans la moyenne, alors que le textile met au premier rang à égalité, les cabinets de consultants et les relations d'affaires, tout en minorisant nettement le recours aux associations professionnelles, mentionnées par seulement 2% des réponses, et en ayant une forte minorité d'entrepreneurs repliés sur eux mêmes: 9% de réponses "personne". Dans le secteur bois, les organismes d'appui de l'état (11% des réponses) supplantent nettement les cabinets de consultants (4%). Les entrepreneurs des produits non-métalliques recourent un peu plus aux cabinets de consultants (17% des réponses), quant à ceux opérant dans le travail des métaux, ce sont les plus gros consommateurs de conseils en provenance des associations professionnelles. Les réponses dépendent donc en partie du profil général du secteur: dans cette perspective, il est logique que le textile s'appuie particulièrement sur les cabinets conseil. Elles dépendent aussi de la situation particulière de chaque secteur, ce qu'illustrent les réponses dans le secteur bois, ou celui des métaux.

**Question 44. De quel type de conseils avez-vous particulièrement besoin?**

La demande est diversifiée, mais un point domine: la recherche de nouveaux marchés, citée par 40% de l'échantillon. Le besoin d'expansion des affaires est donc prioritaire. Les entreprises, face à leurs nombreuses difficultés (au premier rang desquelles on se souvient que figure l'approvisionnement en matières premières), ont tendance à chercher à augmenter leur envergure commerciale pour disposer de plus de moyens. Cette stratégie, courante, a ses risques: celui, en particulier de ne pouvoir honorer des commandes, faute de matières premières. Cela dit, la forte demande en appuis sur le plan commercial est tout à fait en phase avec la faiblesse générale des entreprises malgaches sur ce plan, y compris pour le marché intérieur.

Les points qui viennent ensuite sont très regroupés: 31% pour la gestion de l'entreprise, 30% pour les choix techniques, 28,5% pour la recherche de financements et 27,4% pour les relations avec l'administration. C'est dire que les préoccupations sont nombreuses, mais variées. On notera à ce stade que la formation est le point qui suscite le moins de demandes, malgré l'insatisfaction des entreprises, exprimée avant.

Si la synthèse laisse apparaître des chiffres très proches, ce n'est pas le cas des distinctions par catégories d'entreprise. Les grosses entreprises insistent sur leurs manques en matière de gestion et de relations avec l'administration. La recherche de nouveaux marchés vient en troisième position, et la recherche de financement ne leur pose guère de soucis. Pour les petites, et plus encore pour les moyennes, la recherche de nouveaux marchés est prioritaire. Les moyennes se rapprochent des grosses en mettant en deuxième position les relations avec l'administration, alors que les petites privilégient les choix techniques et la recherche de financements.

L'administration ne préoccupe pas les petites entreprises, qui ne lui accordent qu'à peine plus de considération qu'à la formation: le secteur informel n'est pas loin. Le souci d'une meilleure gestion, perceptible pour les grandes entreprises, semble occulté pour les entreprises de taille inférieure par des problèmes plus immédiats: le manque de débouchés, les choix techniques (pour les petites) ou les relations avec l'administration (pour les moyennes).

Les entreprises de la capitale mettent l'accent sur la recherche de marchés, et à un moindre degré, de financements, alors que celles localisées en province se soucient avant tout de gestion et de choix techniques.

Par secteurs, le textile met nettement l'accent sur les relations avec l'administration, l'agro-alimentaire également, mais aussi sur la gestion de l'entreprise. Quand au secteur du bois, il manque de marchés, et aussi, mais nettement moins, de financements. De manière moins affirmée, c'est aussi le cas des produits non-métalliques. L'imprimerie/papier aimerait mieux assurer ses choix techniques, mais surtout, là encore, trouver de nouveaux marchés. Le secteur du travail des métaux a tout coché, avec presque une égalité entre les cinq premiers choix, mettant à peine en avant la recherche de financements, celle de nouveaux marchés et les relations avec l'administration.

On retiendra de cette question que le secteur d'activité, la taille de l'entreprise et sa localisation vont influencer sur ses besoins en matière de conseil. On en déduira que seule une approche personnalisée, ou au minimum très différenciée, permettra de répondre véritablement à la diversité des demandes.

#### ***Question 45. Souhaiteriez-vous être assisté dans ces domaines?***

Sans surprise, la réponse est positive à 84%. On peut donc bien dire que les réponses à la question précédente constituent la demande des entreprises en matière de conseil.

#### ***Question 46. Si oui, quels types d'organismes auraient votre préférence?***

Les réponses, là encore, sont dispersées de manière presque équitable autour de quatre réponses. Seules se détachent, par le haut, les associations professionnelles (citées par 29% de l'échantillon), et, par le bas les organismes internationaux, pour lesquels il était précisé "faisant payer cher leur intervention" (17%). Parmi les différences les plus significatives, on notera que les grosses entreprises s'appuieraient le plus volontiers sur les cabinets de conseil, que les petites et moyennes entreprises sont celles qui cochent le plus les organismes internationaux, malgré la réserve du coût élevé. Le secteur des produits non-métalliques va jusqu'à mettre les organismes internationaux en tête de ses choix, à égalité avec les cabinets de conseil.

On sent donc dans ces réponses une incertitude quand au choix des organismes conseil. La petite préférence faite aux associations professionnelles vient surtout des petites entreprises tananariviennes. Les taux de réponse, à ce sujet, varient du simple au double suivant les secteurs. Le travail des métaux étant le plus enthousiaste et le textile le plus réticent. Là encore, la situation particulière des entreprises dicte donc les réponses et aucune solution uniforme ne peut être proposée.

#### ***Question 47. Quelle est votre opinion sur le coût des services d'appui?***

La demande est claire: c'est donnant-donnant, un paiement à condition que le retour pour l'entreprise soit garanti. Le choix de cette réponse par plus de la moitié de l'échantillon montre que l'on n'est pas prêt à signer un chèque en blanc. Cependant, il est aussi significatif que moins d'un dixième de l'échantillon ait coché la réponse: "je trouve que je ne devrais pas avoir à payer". Il y a donc conscience du coût des services conseils, et de fait que ces coûts doivent être pris en charge par les premiers bénéficiaires.

#### ***Question 48. En conclusion: comment classeriez-vous les points suivants?***

Six thèmes étaient proposés aux sondés pour être classés en ordre de priorité: le rétablissement de pratiques justes et identiques pour tous; la réduction du poids des impôts; la protection des producteurs nationaux; l'intensification des relations avec l'étranger; une meilleure circulation des informations commerciales et techniques; l'établissement de services d'appui proches des entreprises.

L'analyse de cette question demande de recourir à plusieurs méthodes complémentaires. On analysera par thème, classés selon leur moyenne de note obtenue.

La réduction des impôts est classée première (moyenne de 2,94, même si le nombre de personnes l'ayant classée au premier rang est inférieur à deux autres points. C'est donc une réponse "bien classée" dans les moyennes, et celle qui est le moins mise au dernier rang. Il est assez logique qu'une telle réponse ne suscite guère d'opposition. Néanmoins, le fait qu'elle occupe la première place est significative de l'importance du problème pour les

entreprises. On notera encore que la demande est très forte parmi les entreprises moyennes, et dans le secteur agro-alimentaire, alors que le textile ne s'en soucie guère.

Plus marqué est le profil du choix "Le rétablissement de pratiques justes et identiques pour tous" (moyenne: 3,04). C'est le plus cité en première réponse, par 29% des répondants. Ensuite, la courbe est relativement plate jusqu'au cinquième rang. Peu de répondants l'ont mise au sixième rang, à peine plus que pour la réduction des impôts. Ce point est donc relativement marqué: il préoccupe nettement une minorité de l'échantillon, et intéresse encore assez fortement le reste. Là encore, il faut souligner que la demande est forte. Elle vient légèrement plus des entreprises tananariennes, et, de manière plus marquée, des grosses sociétés. Le secteur des métaux est particulièrement concerné, et à un moindre degré, les produits non-métalliques et l'agro-alimentaire.

Le cas de la protection des producteurs nationaux est assez remarquable. Ce choix a suscité des réponses fortement contrastées puisque les classements les plus donnés à ce choix sont le premier et le dernier rang. La "bonne" moyenne est due au fait que le nombre de personnes ayant classé ce point au premier rang (49, soit 27% des répondants) est supérieur au nombre de ceux qui l'ont classé au dernier rang (36). Voilà donc un point qui suscite des positions tranchées et opposées, guère surprenantes. On a déjà pu noter qu'une forte minorité d'entreprises se plaignent d'une concurrence "déloyale" de la part des importations. Ce résultat n'est donc guère surprenant et illustre une demande forte, qui porte notamment sur la structure fiscale, mais aussi renforce le point précédent sur le rétablissement de pratiques justes et identiques pour tous. Les entreprises de province sont plus demanderesse, de même que les petites. C'est le secteur bois qui est là le plus soucieux.

A l'inverse, la meilleure circulation des informations commerciales et techniques (moyenne: 3,27) est rarement citée en premier, encore plus rarement en dernier. C'est typiquement une question "moyenne", mais légèrement plus citée en deuxième et troisième positions qu'en quatrième et cinquième places. La demande est donc là encore sensible, même si les entrepreneurs se sentent moins directement touchés par ce point. Les plus grands demandeurs sont les entreprises du secteur des produits non-métalliques. Pour le reste, la répartition est relativement uniforme.

Comparée à la circulation d'informations, l'établissement de services d'appui proches des entreprises (moyenne: 4,05) est nettement moins demandé. Les réponses en bas de classement sont nombreuses. Cela signifie que les entrepreneurs mettent nettement la priorité sur la circulation d'informations par rapport à l'établissement de structures lourdes. Là encore le réalisme des réponses est remarquable, la mise en place de circuits d'information est nettement plus facile que celle de services d'appui, souvent trop lourds pour atteindre véritablement l'ensemble des entreprises. Les petites entreprises de province sont plus intéressées par ce point, ainsi que les secteurs de l'imprimerie/papier et le travail du bois.

Dernier classé, l'intensification des relations avec l'étranger (moyenne: 4,23). Un résultat à méditer, d'autant que la courbe est nette, en constante augmentation à mesure qu'on se rapproche du dernier rang. Il n'y a qu'une toute petite minorité (13 répondants, soit 7%) qui placent ce point en priorité. Cela signifie deux choses: la demande est faible, mais aussi, que les entreprises ayant besoin d'établir des relations avec l'étranger savent comment s'y prendre et n'ont pas besoin d'un appui particulier. Reste que cet aspect est original, et va à contre-courant de certaines tendances des bailleurs de fonds, qui cherchent à intensifier les exportations ou les partenariats: les résistances locales à ces choix restent sensibles. Elles proviennent d'abord, mais pas seulement, des moyennes et petites entreprises du secteur du travail des métaux et de l'imprimerie, l'agro-alimentaire étant le plus ouvert à l'intensification des échanges avec l'étranger.

#### *Addendum*

##### *Questions 49 à 53, relatives aux matières polluantes*

Pour une autre enquête, liée au projet de développement industriel écologiquement durable, il a été décidé d'ajouter au présent questionnaire cinq questions traitant de la protection contre les pollutions industrielles. Cet ajout a malheureusement été demandé lorsque l'enquête venait de démarrer. De fait, seule une moitié de l'échantillon environ a répondu à ces questions. On notera simplement dans ce cadre que les chefs d'entreprises se sentent peu concernés et sont très mal informés de ces questions. En effet, une majorité des entreprises répondantes ignore quels produits polluants elles rejettent. La moitié considère que, si la pollution est un problème important pour Madagascar, il appartient aux collectivités publiques d'y apporter des solutions. Les organismes intervenant dans ce secteur sont également très mal connus.

## Conclusions

Le premier constat qui ressort de cette enquête par questionnaires est que les problèmes des entreprises sont avant tout d'ordre économique, de manière écrasante. Les problèmes administratifs, s'ils sont évoqués, viennent en second lieu. Le questionnaire fait ressortir, comme éléments dominants les difficultés liées à la construction d'une économie de marché. Difficultés d'approvisionnement, financements insuffisants, débouchés incertains, exportations rares, la constitution d'un tissu de relations économiques structurées, régulières, s'avère loin d'être achevée. Ce qui est logique quand on connaît la difficulté des communications, mais surtout le fait que l'orientation vers une économie de marché est récente à Madagascar. Ceci a une conséquence visible dans le questionnaire: les entreprises ne se préoccupent que modérément de leurs difficultés internes (production par exemple), pour focaliser leurs efforts dans leurs relations avec les autres. Ce qui a un impact négatif sur la qualité des produits, forcément négligée dans un tel schéma. Par contre, les coûts des produits sont plus élevés, en raison de la diversité des problèmes rencontrés. La compétitivité des produits malgaches est donc fortement handicapée par cette situation.

Les tendances macro-économiques largement défavorables, la faiblesse du pouvoir d'achat du marché local et son émiettement du fait des communications difficiles, l'isolement de Madagascar par rapport à ses marchés historiques, et la persistance de relations informelles expliquent partiellement la lenteur de ce processus de construction d'une économie de marché structurée. D'autre part, la diffusion d'un esprit d'entreprise et d'initiative individuelle est difficile dans un pays marqué par une structure sociale très hiérarchisée et par une histoire où l'état a pratiquement toujours joué le rôle de moteur de l'économie. Tous ces éléments justifient à eux seuls le faible nombre d'entreprises recensées, et la faiblesse des relations économiques existant entre elles.

De cette première conclusion découle une autre tendance marquée du questionnaire: les différences entre les réponses des entreprises dépendent nettement plus de leur secteur d'activité que de leur implantation ou de leur taille. On peut donc penser que l'environnement économique des entreprises est l'élément qui influe le plus sur leur situation. Suivant les secteurs d'activité, celui-ci s'est plus ou moins structuré, à cause de marchés plus ou moins porteurs, d'approvisionnements plus ou moins assurés. Par conséquent, les entreprises font face à des difficultés très variées, mais relativement communes dans chaque secteur. La taille de l'entreprise influera essentiellement sur les outils qu'elle utilisera pour surmonter ces difficultés, quand à la localisation, elle marquera surtout la relation de l'entreprise avec les circuits structurés, notamment l'administration, bien plus présente à Antananarivo, et les banques, encore plus sollicitées en province, faute d'autres sources.

Le choix de limiter à un petit nombre (7) les secteurs d'activités a permis d'obtenir un nombre de réponses suffisant dans chaque secteur pour donner une analyse assez fiable. Cela a eu pour conséquence, perceptible surtout dans l'agro-alimentaire et plus encore dans les produits non-métalliques, de regrouper des situations très différentes. Une analyse plus fine aurait certainement pu faire ressortir d'importants contrastes au sein de ces deux "secteurs". Mais ceci, loin d'atténuer la démonstration, la renforce: si les contrastes sont déjà importants entre des secteurs qui intègrent une grande diversité de situations, ils seront d'autant plus marqués si l'on différencie chaque sous-secteur spécifique.

Le contraste entre les différents secteurs a un corollaire: la diversité des demandes concrètes des entreprises, fortement mise en évidence par les dernières questions du questionnaire. Le secteur industriel malgache n'est pas composé de grands ensembles d'entreprises exerçant toutes la même activité, mais d'une multitude de "niches", que les entreprises exploitent, en les combinant pour les plus grandes, selon des combinaisons rarement identiques. Cela rend forcément une approche "généraliste" difficile, tant les situations sont spécifiques. L'approche par filière du projet DP/MAG/91/004 est donc plus adéquate, permettra de dégager les situations spécifiques et d'y apporter des réponses adaptées. On remarquera par contre que la focalisation du projet sur les petites et moyennes entreprises n'a guère de sens, tant les problèmes sont communs à toutes les tailles d'entreprises. Dans la mesure où l'approche du projet est d'agir d'abord sur l'environnement, rien ne justifie une discrimination par taille. L'appellation peut cependant être conservée, tellement rares étant les entreprises de grande taille aux standards des pays industrialisés.

## **LES ENTRETIENS APPROFONDIS ET LA RECHERCHE D'INFORMATIONS**

### *Présentation*

Les entretiens approfondis ont été menés avec une série de personnes choisies à la fois pour leur vision large des problèmes des entreprises malgaches, au-delà de leur cas particulier, et pour la diversité des points de vue qu'ils représentaient. Les entretiens ont été nettement moins nombreux que prévu, puisqu'il y en a eu une dizaine seulement au lieu de la vingtaine prévue au départ. A cela deux raisons: le travail de suivi de l'enquête par questionnaires s'est avéré très prenant et a nécessité une présence quotidienne pendant plusieurs semaines. D'autre part, la richesse informative de ces entretiens a été nettement plus grande que prévu. Le temps d'analyse a été plus grand qu'escompté. A ceci s'ajoute le fait que de nouvelles sources d'informations, grâce à des contacts personnels du rédacteur sont venues ajouter un éclairage nouveau, moins tananarivien, sur le travail.

### *Méthode*

On peut diviser le temps de travail sur cette partie de la mission en deux phases: d'abord, il s'est agi de collecter des informations, par entretiens approfondis, lectures ou contacts plus rapides. Puis la structuration des données recueillies a nécessité un travail de plusieurs semaines, mené en parallèle avec l'enquête par questionnaires. Cette structuration s'est avérée indispensable tant les demandes, les remarques sur les besoins des entreprises abordaient des thèmes variés et impliquaient des interventions différentes.

La structuration des informations s'est faite en trois temps. D'abord, au fur et à mesure des entretiens, les éléments recueillis étaient regroupés par thèmes, sur une vingtaine de fiches jointes en annexe. Ensuite, sur chaque fiche, une première synthèse a été faite, selon quatre thèmes plus généraux qui semblaient se dégager. A partir de là ont pu être établies des chaînes de causalités reprises dans le schéma en annexe 4, intitulé "l'orange mécanique", tant à cause de sa forme que par le fait qu'il tente de montrer les mécanismes qui freinent le développement des entreprises.

### *Généralités*

L'analyse des questionnaires a fait ressortir que les difficultés liées à la structuration d'une économie de marché à Madagascar regroupaient l'essentiel des préoccupations des entreprises. Cette conclusion est confirmée par les entretiens. On peut dire que la mutation vers l'économie de marché, entamée dès 1986 est encore loin d'avoir déployé tous ses effets et que les différents acteurs cherchent encore à s'adapter aux changements. Soulignons aussi que la libéralisation succède à une période qui se définissait comme "révolutionnaire", et cherchait à implanter le socialisme. Dans un sens, la libéralisation, qui va à l'encontre de la tendance historique, autoritaire et étatique, de la société malgache, est aussi "révolutionnaire". Il est donc normal que les acteurs aient de grandes difficultés à s'adapter à des changements rapides, radicaux, et contradictoires.

On soulignera par ailleurs que l'énormité du pays, et sa faible densité de population rendent difficile la mise en valeur de ses ressources naturelles, qui sont pourtant la première source de richesse du pays, du moins est-ce le postulat implicite de cette analyse.

Ces points étant précisés, il est possible de revenir au schéma intitulé "l'orange mécanique", qui structure l'exposé qui suit. Il est construit autour de deux pôles, deux thèmes qui s'avèrent récurrents, intervenant à un degré ou à un autre dans toutes les chaînes de causalité qu'il a été possible de dégager. Entre ces deux pôles, six chaînes de causalité structurent pratiquement l'ensemble des besoins des entreprises identifiés lors de cette enquête. La description qui pourra paraître excessivement pessimiste: il ne faut cependant pas oublier que l'objet de l'étude, centré sur les besoins des entreprises, nécessitait une revue détaillée des blocages au développement des P.M.E./P.M.I. et que dans ce cadre, les points positifs sont forcément atténués.

### *Instabilité*

Le premier de ces pôles est l'instabilité dans laquelle se trouvent les acteurs du jeu économique. Sous ce vocable, ont été regroupés plusieurs aspects marquants de la vie économique. L'imprévisibilité de l'avenir, d'abord. Comment vont évoluer les indicateurs de base dans les six prochains mois? Quelle sera l'inflation? Quelles seront les modifications du cadre juridique des affaires dans cette période? Bien malin qui peut répondre à toutes ces questions. On peut dire que l'environnement malgache des affaires peut être caractérisé par son imprévisibilité. L'année dernière est illustrative de ce fait, avec, rien que sur le plan des politiques générales, l'introduction du flottement de la monnaie et de la T.V.A., dans des délais d'avertissement n'excédant pas quelques jours ou quelques semaines, mais sans accord finalisé avec la Banque mondiale, que ces décisions auraient dû accompagner. Or, toute activité industrielle, agricole, ou de production de biens en général, implique une

projection dans l'avenir, et nécessite la maîtrise dans le temps d'un certain nombre de facteurs. Pour le secteur industriel, le délai dépasse largement les six mois pour atteindre plusieurs années.

L'instabilité peut aussi prendre la forme de l'incertitude, sur un plan plus quotidien, avec les aléas climatiques qui peuvent bloquer les routes ou détruire les récoltes. C'est aussi la panne possible d'un matériel, aux conséquences disproportionnées car les possibilités de remplacement sont rares et les pièces difficiles à trouver. C'est aussi les clients difficiles à joindre dont on ne peut connaître l'évolution des relations. Ou les fournisseurs qui font défaut de manière inattendue, problème qui rejoint ceux soulignés par les entrepreneurs dans le questionnaire. C'est encore l'incertitude face aux impôts dont va être chargée l'entreprise, tant les conditions peuvent varier d'une année à l'autre, tant dans les textes que dans leur application.

### *Repli sur soi*

Le deuxième pôle est fortement lié au premier. Il puise parfois aux mêmes sources, notamment les difficultés de communications, mais certaines de ses composantes sont aussi des conséquences de l'instabilité. Le questionnaire a mis en évidence ce réflexe de repli lorsque l'intensification des relations avec l'étranger a été classée en dernière priorité. Mais le repli sur soi ne concerne pas que les relations extérieures.

Le repli sur soi n'est de loin pas toujours volontaire: l'état des communications y est pour beaucoup et de grandes régions à fort potentiel sont isolées. Il peut revêtir des formes diverses: l'isolement est parfois pour un entrepreneur le fait de ne pouvoir trouver autour de lui les conseils dont il a besoin.

Mais le repli sur soi est aussi, dans certaines occasions, tout à fait volontaire. L'instabilité de l'environnement n'incite pas à la confiance immédiate. Une situation peut évoluer si vite qu'il ne faut pas prendre trop de risques. Et le meilleur moyen de ne pas prendre de risques est de rester à l'écart des autres. Le repli sur soi est donc partiellement une réaction de défense, légitime. Mais des interdits traditionnels ou des habitudes de fonctionnement anciennes peuvent aussi constituer des freins puissants à l'intensification des relations.

### *Cadre juridique et administratif inadapté*

L'état a joué un rôle moteur dans la politique économique des 25 premières années de l'indépendance, et également auparavant. Cet état de fait a bien entendu conduit à la constitution d'outils juridiques et administratifs destinés à permettre à l'état de tenir son rôle. L'adaptation de l'appareil de l'état, tant au niveau des textes que des structures, est forcément lente, et parfois un peu chaotique. On ne change pas du jour au lendemain l'orientation d'une multitude de services, de procédures et de pratiques.

La lourdeur des procédures est le premier symptôme de cette inadaptation. Ainsi, quand le questionnaire met en avant la longue durée entre la décision d'achat d'un équipement et la réception de celui-ci, une large proportion de ce temps est consacrée aux procédures: autorisations diverses à obtenir, et procédures de réception douanière. C'est un exemple, multipliable presque à l'infini. Les effets sont très sensibles sur le démarrage des projets industriels, avec une distorsion de l'attention des opérateurs. Ceux-ci sont contraints de consacrer beaucoup de temps à l'élaboration formelle de leur dossier, ce qui peut avoir pour effets une moindre attention aux aspects opérationnels et/ou un surdimensionnement, nécessaire pour justifier l'investissement en temps que représente l'accomplissement des procédures administratives. D'autre part, si les cabinets conseil trouvent dans la lourdeur même des procédures un marché rémunérateur, cela les distrait de leur véritable mission: un conseil opérationnel aux investisseurs, tâche comparativement moins rentable et donc négligée.

Plus grave, cette lourdeur est aussi le fait de l'appareil juridique. Si nul n'est censé ignorer la loi, il faut bien avouer que rares sont ceux qui maîtrisent le véritable maquis juridique des lois, décrets, règlements, qui se succèdent, se chevauchent, se contredisent parfois, sans jamais s'annuler. L'absence d'une documentation publique sur l'état de la loi à Madagascar ne permet pas une appréciation sûre et objective du traitement juridique accordé à une situation. Ainsi, les entreprises se sentent à la merci des foudres d'un fonctionnaire qui sortira un texte oublié pour justifier de l'illégalité de telle ou telle pratique de l'entreprise. Le droit, qui devrait avoir une fonction de structuration des relations sociales s'avère dans ce cas un facteur supplémentaire d'incertitude: néfaste paradoxe.

Cette lourdeur trouve très probablement sa source dans la non-maîtrise apparente de la création réglementaire. Il est difficile au profane de comprendre les mécanismes qui conduisent à l'adoption d'un texte, et à sa formulation dans un sens plutôt que dans un autre. Il semble même exister, sous des apparences de relations courtoises, des rivalités entre services, et une certaine concurrence pour "faire passer" tel ou tel texte. A tout le moins, les opinions, et les pratiques, diffèrent entre les services, et l'origine d'une décision est généralement facile à décoder. Outre le renforcement de l'instabilité, cette concurrence déplacée a pour effet de ne pas toujours diriger l'évolution du cadre juridique et administratif vers l'adaptation à la nouvelle donne. Bien au contraire, certains textes sont clairement l'expression d'une résistance à la libéralisation. On peut d'ailleurs généraliser ce phénomène: l'ensemble des décisions de gestion de l'économie semble échapper à une stricte logique économique pour obéir à des considérations plus politiciennes ou centrées sur des intérêts à court terme.

Mentionnons en passant un aspect relevé par les acteurs du secteur agro-alimentaire, et par tous ceux situés en milieu rural: le problème foncier est un obstacle majeur au démarrage de nombre d'initiatives. Loin d'être limité à l'accès à la propriété pour les étrangers, comme on pourrait le penser, cette question gêne considérablement des nationaux malgaches qui peinent simplement à faire établir leurs droits sur une propriété, soit à cause des coûts exorbitants demandés pour cette opération soit à cause de la complexité des procédures en jeu. L'importance des ressources agricoles pour le développement du pays, y compris au plan industriel, oblige à signaler ce point ici.

Dans ce contexte incertain, la politisation observée de la haute administration et de certaines décisions pratiques doit être mentionnée comme un facteur d'incertitude supplémentaire, mais aussi comme un frein à une évolution cohérente. La durée du processus d'installation de la III<sup>ème</sup> République, pour laquelle de nombreuses élections doivent encore être tenues, favorise une surpolitisation malsaine. Enfin, les associations professionnelles ont servi parfois de "tremplin" politique à certaines personnalités, ce qui tend à faire penser que les dirigeants d'associations professionnelles pourraient être moins préoccupés de l'intérêt des personnes qu'ils représentent que de leur intérêt personnel.

L'évolution n'a pas été facilitée par le fait que le dialogue état-entreprises n'est pas ou peu structuré. La représentation des entreprises auprès des organes décisionnels de l'état est handicapée par la non-maîtrise de la création réglementaire déjà mentionnée. Mais aussi, le fonctionnement des structures de représentation, s'il est bien établi au niveau formel, ne peut cacher certaines lacunes qui font que l'expression des besoins présents des entreprises ne parvient pas forcément rapidement à la connaissance des décideurs de l'état.

D'autre part, le climat des relations entre les fonctionnaires et les entrepreneurs est orienté vers la méfiance. Des cas de projets refusés par l'administration et réalisés par d'autres opérateurs liés aux fonctionnaires ont créé un climat de suspicion qui amène les opérateurs à ne donner qu'un minimum d'informations aux fonctionnaires, voire à donner des informations volontairement erronées. La période précédente de socialisme n'a pas préparé les fonctionnaires à dérouler le tapis rouge pour les entrepreneurs, considérés alors avec une certaine méfiance. Cette méfiance perdue, renforcée par la baisse des salaires réels des fonctionnaires. Le contraste entre ces salaires et les sommes en jeu dans un projet d'investissement crée forcément des jalousies et donne aux entrepreneurs une image de "riches" pas toujours très réaliste.

En conclusion de ce point, on relèvera que ce point est tout à fait caractéristique de la mutation qui est en cours actuellement vers la libéralisation. Que le cadre juridique et administratif soit encore inadéquat est tout à fait normal. Mais ce qui est marquant, est que les résistances au changement sont importantes, alors que les changements à faire restent encore considérables. Ce secteur est le domaine d'action privilégié de la Gestion stratégique du développement industriel (GSDI) et des actions de concertation qu'elle permet de mener. Il paraît ici indispensable de souligner combien un paramètre comme la création réglementaire doit être mieux perçu par le projet pour que la concertation permise par la GSDI aboutisse à des résultats concrets et ne soit pas remise en question par des décisions qui se situent dans un esprit de résistance plus que de volonté d'évolution. Ceci est d'autant plus important que tout ce point, comme d'autres d'ailleurs, nécessite un climat de confiance pour véritablement évoluer et que ce climat est loin d'être assuré pour les années qui viennent.

#### *Structure fiscale défavorable au secteur productif*

De nombreux éléments mentionnés au chapitre précédent se retrouvent dans celui-ci. Mais la structure fiscale a certaines particularités qui justifient d'en faire un point à part.

La fiscalité est, d'une manière générale, inefficace. La banque Mondiale avance que "le ratio impôts/PIB, qui n'était déjà que de 10% en 1993, est ainsi tombé aux environs de 7,5% en 1994" (Rapport: "Madagascar: évaluation du secteur privé", 1995). Ce résultat très médiocre n'empêche pas de nombreux opérateurs, surtout parmi les entreprises moyennes, de se plaindre du poids des impôts, au point, on l'a vu dans le questionnaire que la réduction des impôts soit une priorité à l'échelle de l'ensemble de l'échantillon! Le paradoxe n'est qu'apparent. La fiscalité pour les entreprises est théoriquement lourde. Si lourde que le coût l'évitement des impôts est tombé largement en dessous du coût des impôts eux-mêmes. D'autant que les fonctionnaires des impôts semblent eux aussi découragés et ne mettent guère de zèle à améliorer le recouvrement. On arrive donc à une situation négative pour tout le monde: les entreprises paient un prix relativement élevé pour diminuer leurs impôts, ce qui place l'état dans une situation critique et ne lui permet plus d'assurer le minimum de prestations indispensables.

Cette situation pèse sur toutes les entreprises, qu'elles soient industrielles ou non. Mais les industries, par nature beaucoup plus formalisées sont les plus atteintes, car les plus faciles à contrôler, ce qui décourage encore plus les investisseurs de se lancer dans ce secteur.

Un autre des effets indésirables de cette situation est que l'instabilité est encore augmentée par l'incertitude sur les taux d'imposition qui vont être appliqués. D'autre part, les entreprises ont intérêt à "informaliser" un maximum de leurs relations, avec leurs fournisseurs par exemple. Ceci peut donc peser sur la qualité de leurs approvisionnements et expliquer l'importance de ce point dans le questionnaire.

Il faut aussi souligner l'effet défavorable au secteur industriel local de la taxation sur les importations. Souvent les intrants et les produits finis sont taxés au même taux, donnant un avantage comparatif net aux importations de produits finis par rapport aux produits fabriqués sur place, dont la fiscalité sur la transformation est nettement

moins favorable. Le biais fiscal peut expliquer à lui seul la forte demande dans le questionnaire, de protection des industries nationales, et une réponse sur ce plan pourrait avoir des effets économiques et psychologiques considérables.

La conséquence la plus sensible de l'inefficacité de la fiscalité est certainement le dénuement de l'état, qui se retrouve privé des moyens d'exercer ses fonctions de base. Sans s'étendre sur toutes les conséquences de ce fait, notamment au niveau de la santé publique et de l'enseignement, on peut cependant mentionner quelques effets directs ou indirects de cette situation sur le développement des entreprises industrielles.

On citera d'abord l'entretien des routes et des réseaux de communication. Cet entretien n'étant plus ou mal assuré, les infrastructures se dégradent fortement et limitent les échanges à l'intérieur de l'île. On relèvera aussi une forte démotivation des fonctionnaires. Considérés dans le passé comme une élite occupant des positions enviables, leur rôle social s'est trouvé dévalorisé par la libéralisation et la baisse brutale de leur salaire réel a accentué l'amertume et le regret de la - longue - période de leur "splendeur". Une grande part des réactions de défense face aux évolutions nécessaires pour la libéralisation s'explique par cette nostalgie que rien n'est venu atténuer.

La démotivation est sensible chez les enseignants: la qualité de l'enseignement est en baisse depuis des années, ce qui se traduit par une mauvaise formation de base, qui se répercute sur la capacité des ouvriers à mener les tâches qui leur sont demandées, ce qui ressortait du questionnaire. Elle est aussi particulièrement pénalisante dans cette période où les tâches à accomplir sont colossales: les besoins de la population augmentent au rythme de l'accroissement démographique au moins, et encore plus vite en période de crise économique, comme c'est le cas maintenant. Outre les tâches habituelles, l'état doit assumer une réorganisation complète de nombreux secteurs, à cause de la libéralisation mais surtout de la démocratisation.

#### *Faiblesse technique des entreprises*

Les projets de l'ONUDI ont souvent permis de constater à quel point le capital technique des entreprises est médiocre. Outre le matériel souvent vétuste, les connaissances du personnel restent faibles ou inadaptées. Cela rejait sur la qualité des produits, au point que l'expression "vita gasy" (fait à Madagascar) a pris dans le langage populaire, une nette tournure péjorative. L'explication la plus courante est que les entreprises n'ayant guère pu investir dans la période socialiste, se sont retrouvées avec un équipement ancien lors de la libéralisation. Celle-ci s'étant traduite rapidement par l'ouverture des frontières aux produits finis, les entreprises malgaches n'ont pu résister à la concurrence. Il est certain, et le questionnaire le démontre en négatif, que les entreprises ont voué peu d'attention à leur outil de production et à la formation de leur personnel.

Un point qui traduit l'isolement des entreprises a été mis en avant dans les entretiens. Les "tours de métier", ces connaissances non structurées, essentielles pour tirer le meilleur parti d'un équipement ou dimensionner au plus juste un projet, n'existent guère à Madagascar. Ou alors, ils servent à exploiter un matériel dépassé et à "sauver les apparences". Ils ne sont guère utilisés pour les nouveaux projets où ils peuvent être pourtant de sources importantes d'économie et de diminution des risques. Le Forum des investisseurs (FIMAG 94) organisé l'an dernier a manifestement été l'occasion pour plusieurs entrepreneurs de bénéficier de ce type d'informations, à défaut de partenariats structurés.

Cette faiblesse technique peut être mise en parallèle avec deux éléments qui ne sont pas les seules causes, mais l'aggravent. C'est d'abord, point déjà effleuré, la formation. Si on a dit que la formation de base se dégradait d'année en année, il n'a pas encore été souligné combien la formation technique et professionnelle ne répondait pas aux besoins actuels des entreprises. Traditionnellement, l'enseignement universitaire a été valorisé, au point de conduire, dans les années 70, à la création de cinq nouvelles universités, dans les chefs-lieux de province. C'est donc la formation académique qui a été privilégiée, au détriment d'un enseignement plus manuel, plus proche des métiers accessibles à la plus large part de la population. La discrimination va parfois se loger dans des considérations très simples. Ainsi, dans une petite ville de province, le collège technique dispose de machines pour la formation pratique des élèves. Mais ces machines, électriques, sont inutilisables durant les heures de cours, la centrale du lieu ne fonctionnant qu'à partir de six heures du soir, pour l'éclairage avant tout.

L'autre élément qui doit être souligné dans ce contexte est le fait que les assistances techniques dont pourraient bénéficier les entreprises pour améliorer leurs performances dans le domaine sont limitées. Rares sont les services capables de fournir un appui personnalisé et efficace aux unités désireuses de s'améliorer. Le retrait de l'état, qui assurait traditionnellement une fonction d'appui, a diminué les ressources disponibles. La demande, d'autre part, s'avère considérable, multiforme, dispersée, tant dans ses sujets que dans les lieux où une intervention est souhaitée. Là aussi le repli sur soi pèse lourd, car les entreprises n'ont pas pris l'habitude de s'épauler: rares, voire inexistantes, sont les clients qui aident leur fournisseur à livrer ce qui a été demandé. Chacun se débrouille, préférant l'isolement à une collaboration qui ferait apparaître toutes ses faiblesses.



Enfin, on soulignera sur ce point, que l'application de normes admises par tous, ou au minimum de standards communs, n'est pas rentrée dans les moeurs, malgré ce que pourrait faire penser le questionnaire. Là encore, l'évolution vers la libéralisation est trop récente pour que ce point, qui n'apparaît que progressivement et surtout par les contacts avec l'étranger, ait pu faire l'objet d'une prise de conscience générale. La situation actuelle semble plutôt être qu'une majorité d'industriels pense encore qu'il suffit de "faire comme si" on respectait les normes pour que les produits soient admissibles. Ce point révèle que la faiblesse du capital technique, probablement occultée par beaucoup d'autres soucis, ne préoccupe pas encore les entrepreneurs, ce qui fragilise beaucoup la compétitivité des produits malgaches.

### *Rareté des partenariats*

Une entreprise, c'est le plus souvent, une association entre différents individus, ou sociétés apportant chacun quelque chose de spécifique à la société. D'où les formules juridiques les plus courantes, la société anonyme et la société à responsabilité limitée. A Madagascar, sans avoir recherché de statistiques dans le domaine, la formule d'entreprise individuelle semble très répandue. A ceci, une explication claire: les créateurs d'entreprises sont souvent isolés.

Le repli sur soi déploie ici des conséquences négatives. L'association durable entre partenaires d'affaires est rare. Elle est perçue comme trop risquée. Et il est vrai qu'avec l'instabilité ambiante, les risques sont généralement suffisamment élevés pour ne pas en ajouter de nouveaux. D'autre part, les complémentarités sont rares. Rares sont ceux qui ont un capital disponible à investir. Rares aussi ceux qui ont des connaissances techniques à valoriser. Si les idées d'entreprises ne manquent pas, les moyens de les réaliser font défaut le plus souvent.

Si la faiblesse technique a déjà été abordée, il faut maintenant parler des difficultés financières. Effet, en partie du moins, de l'inadaptation du cadre juridique, les banques sont peu intéressées au financement de projets industriels, et elles sont à peu près seules à pouvoir offrir des appuis financiers. Leurs obligations en la matière sont limitées, et elles se contentent le plus souvent, semble-t-il, des minima légaux. D'autre part, leurs moyens d'évaluation de projets sont limités. Le dossier d'octroi de prêt, lourd et complexe, est plus construit comme un document administratif que comme une véritable évaluation de projet. Souvent, les banques prennent des garanties supérieures au prêt pour limiter leurs risques. Cette méthode, pénalisante pour les créateurs d'entreprises, camoufle à peu de frais la difficulté des banques à sélectionner les meilleurs projets industriels. Ce constat sévère porté sur les banques ne résulte pas d'une analyse du fonctionnement de celles-ci, mais sur ce que ressentent les industriels interrogés.

De fait, cette sévérité même démontre un autre élément mis en lumière par les interviews: le dialogue entre corps de métiers différents est difficile. Rares sont les banquiers bons connaisseurs du métier d'entrepreneur, et aussi rares, sinon plus, les entrepreneurs capables de saisir les règles du métier de banquier. La remarque vaut aussi pour le conseil, par exemple, et les autres professions gravitant autour des entreprises comme les juristes. Chacun a tendance à camoufler derrière un jargon hermétique sa faiblesse, héritage commun des années où le socialisme a limité l'évolution de ces métiers. Le manque de communication actuel, s'il limite forcément le développement des entreprises, a pour effet également de limiter l'évolution, pourtant indispensable, des différents métiers gravitant autour de l'entreprise.

Faute de pouvoir trouver des partenaires financiers sur un marché ouvert qui n'existe pas, faute de pouvoir débloquer suffisamment de crédits, dont les taux nominaux restent très élevés, les entrepreneurs se retrouvent isolés, manquant de fonds propres et se retrouvant ainsi à la merci des aléas de la conjoncture qui en est fertile. Faute de trésorerie, les entrepreneurs se trouvent souvent à court de possibilités pour acheter leur matière première, et se rabattent sur des intrants peu coûteux (voir questionnaire), au détriment de la qualité, de l'image et de la compétitivité de leurs produits. Surtout, les risques liés aux entreprises se trouvent considérablement augmentés, diminuant encore la confiance des partenaires dans le secteur industriel malgache.

Le manque de fonds propres est un symptôme. Celui de la faiblesse des circuits financiers, comme celui de la faiblesse de la gestion à long terme des entreprises. La sous-capitalisation est un phénomène classique, mais surtout elle révèle une focalisation sur les réalisations, et les gains, à court terme, au détriment de la capacité de développement des entreprises. Un nouveau projet au sein d'une entreprise impose souvent de revoir totalement la structure financière de celle-ci, tant les équilibres sont précaires. Il est certain que l'instabilité joue un rôle important pour limiter l'attrait d'une gestion à long terme, dépendante d'un trop grand nombre de variables très aléatoires.

Mais l'explication pourrait se révéler insuffisante: il semble bien que des attitudes culturelles par rapport au temps et particulièrement à l'avenir, peu importantes dans la tradition malgache. On notera, dans le même esprit qu'aucun modèle social traditionnel ou historique ne se rapproche du fonctionnement ou de l'organisation de l'entreprise,

structure nouvelle dans la société malgache. Tant le principe de l'initiative individuelle que celui de l'orientation des comportements vers l'obtention de résultats concrets, qui sont à la base de l'entreprise, ne sont courants à Madagascar.

### *Circulation d'informations restreinte*

Le manque de communication entre métiers touche aussi, nous l'avons dit, le conseil, branche importante pour l'essor industriel. Actuellement, la rareté des entreprises industrielles, le peu de recul disponible pour tirer des leçons des expériences de fonctionnement des entreprises dans un régime libéral font que les cabinets de conseil manquent encore généralement de la masse critique suffisante d'expériences pour apporter un service performant aux entreprises. Par ailleurs, les circuits non structurés, souvent utilisés comme l'ont montré les questionnaires, sont dans la même situation. Et le conseil est peut-être la première victime, en termes de capital de savoir, de l'absence de dialogue entre métiers.

Un élément remarquable est que les entrepreneurs, surtout ceux travaillant à l'exportation, disposent d'informations tout à fait à jour sur des sujets pourtant peu reliés à Madagascar. Certainement les réseaux personnels et familiaux exploitent-ils la présence d'une importante diaspora malgache très qualifiée en Europe pour se tenir à jour des évolutions économiques des pays industrialisés. Ainsi, certains sont-ils capables de trouver des "niches" commerciales étroites exploitant au mieux leurs avantages comparatifs. Mais, parallèlement à ces informations "pointues" dont disposent certains entrepreneurs, on constate d'une manière générale que les circuits locaux d'information sont en panne. Trouver un fournisseur local de chaux pour le nettoyage des bassins peut s'avérer plus hasardeux que de trouver des clients européens pour un élevage de crevettes. Les exemples, là encore, foisonnent.

D'une manière générale, les entreprises disposent donc de certaines informations, parfois vitales, parfois superflues, voire trompeuses car sorties de leur contexte. Mais elles manquent tout autant sinon plus de nombreuses informations essentielles. On peut en conclure que les circuits d'information sont déficients, ne pouvant faire parvenir à leurs destinataires naturels les éléments les plus importants. Il est un fait qu'à l'échelle nationale, aucun circuit structuré d'informations économiques et techniques n'existe. Il n'est pas possible, pour un entrepreneur d'identifier facilement des sources constantes d'informations fiables. Et, d'autre part, comme pour les normes dans le questionnaire, est-il souvent sûr de détenir toutes les informations qui lui sont utiles. Là encore la tradition historique malgache, valorisant l'information comme un élément de pouvoir, tend à provoquer un réflexe de rétention d'information bien plus que de diffusion. D'autre part, les relations entre individus étant largement codifiées, il est souvent difficile pour deux entrepreneurs de se mettre spontanément en contact, tant les interdits peuvent y faire obstacle.

### *Inexistence de marchés structurés*

Ce réflexe de rétention d'information, qui participe aussi du repli sur soi, est naturellement en contradiction avec les efforts de libéralisation. On en a déjà vu les effets sur le cadre légal, très mal connu. L'absence de dialogue entre les métiers, mentionnée plus haut, peut aussi être rattachée à cette rétention d'informations.

Mais plus important encore est que l'absence de circulation d'informations induit l'impossibilité de créer des marchés structurés. Bien des opérateurs se plaignent de ne pas savoir à qui vendre - ou acheter - leurs produits. Acheteurs et vendeurs ne savent pas où s'adresser pour faire connaître leurs disponibilités: c'est bien la marque que les marchés n'existent pas. Si donc les marchandises et les hommes peuvent encore circuler, quoique avec difficulté, les informations, elles, sont bloquées, et c'est ce blocage qui détermine l'absence de marchés au niveau national. Ce qui peut conduire dans bien des cas, à la non-mise en valeur de potentiels pourtant prometteurs.

L'absence de marchés nationaux a deux corollaires, aussi négatifs pour le secteur productif en général et le secteur industriel en particulier. D'abord, les prix n'étant pas unifiés sur le territoire, les transporteurs et les intermédiaires disposent de marges potentielles considérables sur bien des produits, à commencer par le riz. Cette marge est prise aux dépens des producteurs autant que des consommateurs, réduisant la demande en même temps que la marge des producteurs et donc l'attrait et les possibilités d'extension du secteur productif.

L'attractivité du secteur productif, on l'a vu, est limitée aussi par d'autres facteurs. Les marges possibles dans le tertiaire, hors commerce, sont plus grandes. On notera d'ailleurs que les marchés les plus rémunérateurs semblent bien être dans le domaine de la consultance. Ce sont les études, économiques ou de génie civil, demandées par les organismes internationaux d'assistance qui acceptent des prix bien plus élevés que les demandeurs locaux. La taille restreinte du marché fait que la demande des organismes internationaux pèse lourd et pénalise doublement les producteurs locaux, d'une part parce que les prix sont tirés vers le haut et d'autre part parce que la distribution des profits se fait à nouveau à leurs dépens, ce qui limite d'autant leurs possibilités d'expansion. Les prêts bancaires

sont orientés vers le court terme alors que les besoins des industriels vont vers des prêts à long terme. La logistique demandée par une production peut décourager plus d'une initiative.

D'autre part, l'absence de marchés structurés, on l'a bien vu dans les questionnaires, favorise considérablement les importations au détriment des productions locales. La simple ignorance de l'existence de tel ou tel fournisseur malgache a bien souvent conduit les acheteurs à importer des produits locaux. Il est clair que les éléments mentionnés avant, concernant la qualité des produits et les taxations défavorables, jouent aussi un rôle, et que l'absence de marchés structurés est un effet de la dérivation de la demande vers les importations autant qu'elle en est une cause.

## CONCLUSIONS

### *La structuration de marchés nationaux par l'information: une réponse à la principale difficulté des entreprises*

La principale difficulté mentionnée par les entreprises concerne leur approvisionnement en matières premières. C'est un des principaux enseignements des questionnaires. Une analyse plus détaillée a permis de déterminer que ce qui était évoqué derrière ce problème pouvait être reformulé comme étant l'absence de marchés structurés au plan national. On pourrait passer en revue le questionnaire, plusieurs éléments confirment l'importance de ce facteur. L'absence de marchés structurés au niveau national, on l'a vu, dépend partiellement de l'état des infrastructures physiques de communication, mais surtout de l'absence de réseaux structurés d'informations qui permettraient de mettre en contact l'offre et la demande lorsqu'elles sont physiquement éloignées à l'intérieur du pays. Tel est donc le premier besoin des entreprises, par ordre d'importance. Cette question est d'autant plus importante que les industriels ont généralement une vision pessimiste de la conjoncture économique.

La question du financement des entreprises, et des prix des produits est dans une large mesure, un corollaire du premier point. En effet, sont souvent évoqués dans les réponses les coûts élevés des matières premières, comparativement aux prix très bas imposés par la demande. Si les prix sont élevés, c'est en partie au moins que l'absence de marchés structurés permet aux intermédiaires d'imposer des prix surfaits. Si donc l'établissement de marchés structurés ne résoudra pas tous les problèmes de financement, il permettra d'améliorer les marges des producteurs en réduisant le poids des intermédiaires. L'augmentation des marges serait tout à fait bénéfique à la santé financière des entreprises.

### *La diversité des situations: un frein objectif à l'assistance directe*

Curieusement, la discrimination par taille s'est avérée, dans le questionnaire, souvent peu pertinente: petites et grandes entreprises avaient des taux de réponses voisins. Ce n'était par contre pas le cas lorsque l'on cherchait à distinguer les différents secteurs d'activité. Les différences étaient fortes, et portaient presque sur toutes les questions. En allant plus dans le détail, il apparaissait clairement que les réponses des entreprises dépendaient avant tout du contexte dans lequel elles évoluent. Le secteur d'activité est bien entendu le principal déterminant de ce contexte, mais ce n'est pas le seul et les variables en jeu sont nombreuses. Il est certain que la nature même du secteur industriel malgache, composé de nombreuses petites entreprises travaillant sur des marchés réduits et peu homogènes, induit une grande variété de situations.

Ainsi, lorsque l'on demande aux entreprises de quels types de conseils elles ont particulièrement besoin, les réponses sont très variées, et aucune dominante n'apparaît dans l'ensemble de l'échantillon, alors que, par secteurs, mais aussi par lieu d'implantation et par taille, les différences sont très nettes. On constate donc, en matière de conseil, et plus généralement d'assistance aux entreprises, une grande diversité de la demande. Cette diversité thématique se combine à une importante dispersion géographique pour rendre difficile et peu efficace une action d'assistance homogène aux entreprises industrielles malgaches dans leur ensemble.

L'approche par filière choisie par le projet est donc certainement une réponse adéquate à cette situation. Néanmoins, il est essentiel de ne pas cloisonner plus encore les différents secteurs, l'absence de communication "professionnelle" entre personnes de métiers différents restant un problème majeur.

Dans le même cadre, on mentionnera que le questionnaire donne un aperçu intéressant des différents secteurs industriels malgaches, avec des distinctions très larges:

Le textile apparaît comme un secteur dynamique, mais très concurrentiel, exportation oblige, où la proportion d'entreprises en difficulté montre qu'il n'est pas forcément facile de résister, et de trouver des débouchés.

L'agro-alimentaire est le secteur le plus représentatif de l'ensemble de l'industrie malgache. Il se distingue par une situation financière générale des entreprises qui semble meilleure que la moyenne, même si la gestion de l'entreprise est un souci important des entrepreneurs du secteur, peut-être justement parce que leur avenir n'est pas menacé dans l'immédiat.

Le travail du bois est, lui, manifestement confronté à d'importantes menaces sur ses marchés. Il détient le nombre le plus élevé d'entreprises en difficulté, et un grand nombre ne savent pas où porter leurs efforts commerciaux. On comprendra que la demande d'une vision commune d'avenir pour ce secteur soit particulièrement forte.

L'imprimerie/papier est aussi très peu exportatrice et fait preuve d'une stabilité qui confine parfois à la passivité. Ainsi les entreprises du secteur ne sont-elles pas intéressées à la recherche de nouveaux marchés.

Les produits non-métalliques regroupent beaucoup d'activités variées. Il existe donc de forts contrastes dans ce secteur en mauvaise posture générale, mais où émergent des "îlots" de dynamisme. L'équipement semble difficile à renouveler et les entrepreneurs ont souvent l'impression d'être dépassés par l'évolution technologique. Très peu exportateur, ce secteur est le plus limité par la faiblesse des débouchés du marché local.

Le secteur du travail des métaux est lui, confronté à un effet de ciseaux entre l'augmentation des prix des matières importées et l'incapacité de la demande, presque exclusivement locale, à supporter des prix plus élevés. La réaction est le non-renouvellement des équipements

### *Le rôle de l'état: modestie et incitation à la production*

Les relations avec l'état ne sont, heureusement, pas au centre des préoccupations des entrepreneurs malgaches. Leurs approvisionnements, leur situation financière, les communications, entre autres, leur causent bien plus de soucis. Reste que le sujet est sensible et que le rôle de l'état vis-à-vis des entreprises suscite des réactions bien marquées. Ce qui est demandé à l'état, c'est, très schématiquement, de se faire oublier dans la vie quotidienne. Avant tout, de simplifier les procédures administratives et de réorganiser les impôts pour les rendre plus justes et incitatifs.

Ces deux éléments, cités chacun par la majorité des entrepreneurs interrogés, donnent une orientation claire à la mutation que subit l'état encore actuellement. La demande est, en la matière très concrète: des formulaires plus simples, de "meilleurs" impôts sont les premières demandes d'un ensemble qui peut être regroupé sous l'appellation de mise en place d'un cadre incitatif. Reste que la sécurité publique et les communications sont aussi des éléments importants de ce cadre incitatif.

Les acteurs de la Gestion stratégique du développement industriel (GSDI), outil de concertation que le projet s'est donné pour améliorer les relations entre l'état et les entreprises, devraient donc garder en tête le caractère très concret des demandes dans le domaine. L'élaboration de formulaires plus simples ne résoudra pas tous les problèmes, mais il est essentiel de créer un climat psychologique nouveau, tant les relations sont aujourd'hui marquées par la méfiance. Des actions concrètes, visibles dans le quotidien, sont essentielles pour rétablir la confiance du côté des entrepreneurs. D'autre part ce type de changements peut aider l'ensemble des fonctionnaires subalternes à intégrer l'idée d'évolution du rôle de l'état.

Par ailleurs, les attitudes des différents acteurs doivent évoluer. Fonctionnaires et entrepreneurs ont des rôles nouveaux à jouer, et la mutation semble aussi difficile pour les premiers que pour les seconds, ou du moins un grand nombre d'entre eux. Après avoir vécu à l'ombre protectrice d'un état tutélaire, il faut découvrir que l'initiative a changé de camp, et que l'on ne peut plus attendre que l'état pourvoie aux besoins. Prendre l'initiative dans tous les domaines, particulièrement « se débrouiller » pour obtenir toutes les informations nécessaires, est encore rare parmi les entrepreneurs. C'est pourtant cet esprit qui reste le plus adapté à une économie libérale, surtout au vu de la situation actuelle de l'état. Du côté des fonctionnaires, les réactions de défense sont fortes, et normales. L'état a pourtant, dans le nouveau cadre, de grandes responsabilités. Mais il est difficile de faire évoluer une structure rigide de répartition des pouvoirs, et des bénéfices. La réforme de la fonction publique donne peut-être cette chance, si elle trouve les moyens de faire prévaloir l'intérêt général sur les intérêts particuliers. Le souci de l'intérêt général doit dominer l'ensemble des évolutions, en évitant le piège d'asphyxier les initiatives individuelles par un contrôle tatillon.

### *Entre tradition et modernité: une tension créatrice?*

Madagascar a le privilège rare de posséder une structure sociale qui a traversé le temps de la colonisation sans disparaître. Cette structure sociale "traditionnelle", avec ses corollaires qui sont des habitudes de pensée, des interdits, des réseaux personnels influe considérablement la vie quotidienne, y compris dans les entreprises les plus « modernes ».

Cette structure sociale, si elle offre une identité forte aux membres de la société, provoque parfois des tensions avec les mécanismes de l'économie de marché. L'initiative individuelle, principe de base de l'entreprise, ne peut être considérée de la même façon dans les sociétés industrielles et à Madagascar. La création d'une entreprise suit donc un cours plus complexe, au plan social, que dans la plupart des pays industrialisés. De fait, aucune structure sociale traditionnelle, en-dehors de la famille, ne peut être prise comme modèle d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise. Cela ne facilite pas l'assimilation par le personnel de l'entreprise, à presque tous les niveaux, des exigences propres à l'entreprise.

A cela s'ajoute une histoire économique plus façonnée par le commerce que par la production. Les comportements opportunistes, de choix d'un secteur d'activité en fonction des possibilités du moment ne sont pas nouveaux: cet héritage historique a tendance à renforcer l'instabilité.

La tension entre ces héritages culturels et historiques (la colonisation française n'a pas peu contribué à créer des habitudes fort éloignées de l'esprit d'entreprise) et les exigences d'une économie libérale est donc sensible dans le quotidien. C'est un avantage, car les acteurs sont pratiquement forcés de se positionner dans cette tension. Mais cela peut être un inconvénient, quand le résultat est une crispation sur des positions difficiles à remettre en question. Sans intervenir directement sur ce point qui touche les attitudes personnelles des acteurs, le projet peut aider à certaines évolutions en mettant en avant les objectifs de base de l'économie libérale, et le fait que les manières de les atteindre peuvent être très différentes. L'émergence d'une approche malgache des affaires pourrait être un acquis positif en conciliant la nécessaire ouverture à l'extérieur (mal perçue aujourd'hui, les questionnaires l'ont confirmé), et le respect d'une identité malgache, tout aussi nécessaire pour l'établissement d'un développement durable.

### *Une compétitivité en lambeaux*

La compétitivité des entreprises locales est souvent très faible. Les entrepreneurs en sont conscients, qui placent parmi les plus hautes priorités la protection des entreprises malgaches. Cette faiblesse considérable a des raisons historiques claires et anciennes. L'orientation vers les exploitations de rente n'a pas favorisé la compétitivité. Les années de socialisme ont accentué le handicap des entreprises locales en réduisant fortement leurs capacités techniques sur deux plans: l'équipement, rarement renouvelé dans le privé, est devenu obsolète aux standards internationaux, et la formation des techniciens de tous niveaux a régressé. La politisation de la vie économique handicape encore un peu plus les entreprises.

La compétitivité d'un secteur industriel entier ne se rétablit pas en un jour. Elle dépend de facteurs très nombreux parmi lesquels on peut citer le capital technique des entreprises et du personnel, la saine gestion, tant au niveau des "grands équilibres" macro-économiques (maîtrise de l'inflation, du taux de change, de la dette publique, etc...), que des entreprises elles-mêmes (maîtrise des coûts et des marchés) et des infrastructures dont elles disposent.

L'instabilité de l'environnement, l'habitude, parfois revendiquée comme un atout, d'une gestion au jour le jour, l'inexistence de marchés structurés sont autant de handicaps pour la compétitivité. Mais le plus important reste probablement dans la formation. Madagascar dispose là d'un atout souvent cité, qui est le taux relativement élevé d'alphabétisation. Mais ce bon résultat est terni par le fait que la formation, à tous niveaux, semble déconnectée de ses possibles applications pratiques. De fait, les industriels se plaignent, pour une bonne moitié d'entre eux, de la formation de leur personnel, particulièrement dans les plus bas niveaux, démonstration que le bon taux d'alphabétisation ne se traduit pas par une capacité accrue d'appréhension des questions concrètes.

On constate d'une manière plus générale, que le niveau de professionnalisme des différents « métiers » gravitant autour de l'entreprise et de la gestion de l'économie est encore loin de permettre des résultats optimaux. La politisation des dernières années, la focalisation sur les intérêts individuels, ou de groupes limités, ont empêché que les principaux concernés prennent conscience de l'ampleur des besoins d'amélioration du niveau professionnel. Cette amélioration est pourtant indispensable au rétablissement de la compétitivité des entreprises comme de l'économie en général, toutes deux conditions de l'amélioration du niveau de vie de la population.

## **RECOMMANDATIONS**

Dans le cadre du projet DP/MAG/91/004, les possibilités d'interventions sont naturellement limitées. Il s'agit, au milieu de la multitude des actions possibles, de choisir des axes d'intervention cohérents avec la méthode choisie, et de mener des interventions ayant un impact maximal. Le premier axe qui s'impose est la circulation d'informations, en insistant sur l'accessibilité de cette information à tous les opérateurs. Le deuxième, dans la cohérence de l'outil GSDI est l'amélioration du cadre juridique, en mettant là l'accent sur l'évolution des mentalités. Des décisions formelles ne suffiront pas. La GSDI est aussi un outil de sensibilisation, d'apprentissage, et de mise en confiance. Sont couverts de cette manière les deux axes les plus importants pour changer le climat des affaires à Madagascar, dans la plupart des secteurs d'activité.

### *Établir des réseaux d'information ramifiés pour entrer en contact direct avec un maximum d'entreprises.*

L'objectif de ces réseaux est de permettre aux entreprises de maîtriser les flux d'informations commerciales et techniques. Il est donc particulièrement important de ramifier au maximum ces réseaux, afin de répondre à la

première préoccupation des entreprises: leur approvisionnement en matières premières, qui sont souvent disséminées sur toute l'île.

Une possibilité de démarrage de ces réseaux serait d'utiliser le service questions-réponses du CIDST, déjà opérationnel, en le reliant aux réseaux d'entreprises commerciales largement représentées sur l'île. On citera par exemple la société AGRICO, qui dispose de 250 points de vente de produits destinés à l'agriculture et d'autres activités. D'autres réseaux du même type existent, gérés par des sociétés privées, voire des ONG (les églises disposent d'excellents circuits d'information). Ces organismes peuvent avoir un intérêt à participer aux réseaux, car ils disposeront eux-mêmes des informations, et d'un atout commercial supplémentaire non négligeable. Si le CIDST a pu être consulté et est fortement intéressé à cette idée, il n'a pas été possible, dans le temps très court de cette mission, de contacter des entrepreneurs ou des responsables d'organisations qui pourraient servir de partenaires.

Ces réseaux doivent être alimentés par des informations de bonne qualité, adaptées aux réalités locales: les ressources de l'ONUDI en la matière, alliées au savoir-communiquer d'un organisme local, pourraient s'avérer très efficaces.

### ***Lancer un processus d'apprentissage du partenariat entreprises-état***

L'objectif est de viser une amélioration à long terme du cadre juridique et de gestion de l'économie, par le lancement d'un dialogue entre les différents partenaires. Ce dialogue, pour lequel la GSDI représente un outil au potentiel remarquable, doit d'abord viser à ce que les différents partenaires locaux apprennent à négocier de manière professionnelle les décisions concernant la gestion de l'économie.

Les travaux dans le cadre de la GSDI doivent donc être orientés vers l'auto-apprentissage des responsables, les interventions extérieures devraient consister en une observation des séances, avec des commentaires sur les mécanismes en jeu en fin de séance, et surtout, il faut éviter les exposés magistraux, dévalorisants pour les participants. Les mécanismes sociaux spécifiquement malgaches peuvent tout à fait servir à structurer un dialogue entre les différents acteurs, pour autant que ceux-ci aient le désir de mettre en oeuvre ces mécanismes, ce qui sera possible si une place est faite à l'initiative des partenaires.

Les objectifs des travaux doivent comprendre des interventions sur le cadre général, et particulièrement, les processus de décision, mais aussi, sur des objets très concrets, tels que la révision des formulaires à remplir le plus souvent par les entrepreneurs.

## Questionnaire

**confidentiel**

Enquêteur

Saisie

Lieu

< / >

< / >

< >

Codes spéciaux

*ne veut pas répondre*

*ne sait pas*

*beaucoup*

9999

8888

7777

### Généralités

**1. Parmi les secteurs suivants, où classeriez-vous votre activité de production ou votre principale activité?**

< / >

	(effectifs)		Une réponse possible (effectifs)
1 - Agro-alimentaire	43	12 - Imprimerie	18
2 - Boissons	7	13 - Cuir	1
3 - Tabac	5	14 - Chimie	14
4 - Textile	10	15 - Produits non-métalliques	7
5 - Habillement/Confection	9	16 - Produits minéraux métalliques	1
6 - Bois	22	17 - Ouvrages en métaux	16
10 - Meubles	4	18 - Machines	7
11- Papier	3	19 - Matériels de transport	4
		20 - Divers	15

**2. Combien de salariés compte votre entreprise en ce moment?**

Moyenne

inscrire le chiffre

85

**3. Par rapport au total de vos ventes quelle est la part des produits fabriqués ou transformés dans votre entreprise ?**

Moyenne

pourcentage approximatif

83

**4. Vos autres activités concernent:**

- l'achat-vente

- le transport

Oui: X

pourcentage réponses positives

48

86

(Si l'entreprise a une activité de production, signalez à votre interlocuteur que le questionnaire vise particulièrement cette activité)



**5. Pouvez-vous me dire en quelques mots quelle est la principale difficulté que vous rencontrez dans votre activité?**

---



---

**6. Parmi les phrases suivantes, laquelle qualifie au mieux de votre entreprise?**

Une réponse possible

	< >
1, Une entreprise stable dans un marché relativement stable	124
2, Une entreprise qui résiste aux fluctuations de la conjoncture	274
3, Une entreprise en progression marquée sur son secteur	134
4, Une entreprise qui cherche à explorer de nouveaux marchés	167
5, Une entreprise qui recherche les moyens de répondre à la demande non satisfaite dans son secteur	151
6, Une entreprise en difficulté	97
7, Autres (préciser)	54

---



---

### Commercial

**7. Vos 5 principaux clients sont:**

Oui: X

Réponses positives

- l'Etat ou une entreprise publique	210
- Une seule entreprise privée	59
- Plusieurs entreprises privées	51,1
- Des revendeurs (grossistes ou détaillants)	478
- Le public (par le réseau de l'entreprise)	473
- L'exportation	215

**8. Que recherchent surtout vos clients**

Une réponse possible

	< >
1, la meilleure qualité	167
2, le meilleur prix	124
3, le meilleur rapport qualité-prix	683
(4, vous êtes le seul fournisseur de votre produit)	27

**9. Comment faites-vous surtout pour connaître les besoins de vos clients?**

Deux réponses possibles

1, vous parlez avec eux	667
2, vous suivez l'évolution des prix et de vos ventes	280
3, vous écoutez les réactions des intermédiaires	129
4, vous surveillez l'évolution de la concurrence	258
5, vous essayez de nouveaux produits	140
6, vous faites faire des études de marché	167
7, vous faites de la prospection de nouveaux clients	231

**10. Estimez-vous votre structure de vente**

- Une réponse possible
- 1, suffisante
  - 2, insuffisante, mais ce serait trop cher de la renforcer
  - 3, insuffisante, mais je ne trouve pas le personnel voulu
  - 4, insuffisante, mais je ne sais pas où orienter mon effort

40  
33  
145  
86

**Fournisseurs****11. De combien d'années date votre dernier achat important d'équipements de production**

Nombre d'année  
Moyenne

64

**12. Correspondait-il:**

- Une réponse possible
- 1, au renouvellement d'un autre équipement
  - 2, représentait-il un nouveau choix de production?

< >  
435  
376

**13. Etait-ce du matériel importé ou acheté localement?**

- Une réponse possible
- 1, Importé
  - 2, acheté localement

< >  
726  
177

**14. Avez-vous connu des difficultés dans l'achat de ce matériel?**

Oui: X

< >  
40

**15. Si oui, lesquelles**

- Oui: X
- Difficultés dans l'obtention de devises
  - Délai trop long entre la décision et l'arrivée du matériel
  - Difficultés dans l'obtention d'un prêt
  - Difficultés dans l'installation du matériel
  - Manque de formation du personnel au fonctionnement de la machine

129  
161  
145  
48  
97

**16. Votre principale matière première:**

- 1, est importée
- 2, est locale?

366  
81  
< / >

**17. De combien de fournisseurs dépendez-vous sur cette matière première?**

Nombre de fournisseurs  
Moyenne

47

**18. Ce sont :**

- Oui: X
- des producteurs
  - des grossistes
  - des importateurs

629  
339  
280

**19. Etes-vous satisfait**

Oui: X

- de la régularité des approvisionnements dans le temps
- de la régularité de la qualité qui vous est fournie
- des prix payés

409  
505  
290

**20. Estimez-vous disposer d'un choix de fournisseurs suffisant?**

Une réponse possible

- 1, Oui
- 2, Il faudrait plus de fournisseurs à Madagascar
- 3, Il faudrait un meilleur accès aux fournisseurs à l'étranger
- 4, il faudrait un meilleur accès aux devises
- 5, il faudrait une meilleure information sur les fournisseurs possibles

<>  
355  
290  
48  
59  
145

**Production****21. De quelle phrase se rapproche le plus la situation de votre entreprise?**

Une réponse possible

- 1, Le processus de production est resté inchangé depuis suffisamment longtemps pour que le matériel soit amorti et les techniques bien maîtrisées par les ouvriers
- 2, Les équipements sont trop anciens, mais permettent de tenir des prix bas
- 3, Je ne peux renouveler mon équipement, faute de moyens et je crains pour l'avenir
- 4, Mon équipement est moderne, il me permet de faire face aux besoins du marché
- 5, Mon équipement est moderne, mais son coût financier pèse fortement sur mes résultats

280  
91  
199  
220  
118

**22. La production est pour vous:**

Une réponse possible

- 1, Un acquis sûr qui ne vous pose guère de soucis
- 2, vous oblige à un contrôle permanent car le personnel maîtrise mal les techniques
- 3, le secteur qui vous coûte cher
- 4, la principale limite à l'extension de votre entreprise, car vous utilisez votre capacité au maximum
- 5, Autres:

215  
344  
118  
156  
118

**23. Connaissez-vous l'existence de normes dans votre secteur**

Oui: X

<>  
844

**24. Cherchez-vous à les respecter?**

Oui: X

<>  
839

**25. Imaginez que clients et producteurs dans votre secteur s'entendent sur des normes définissant les caractéristiques minimales des produits**

Pourcentages

	Une réponse possible	<>
1, Ca serait bien pour assurer un marché plus stable		290
2, C'est impensable, les clients chercheront toujours les prix les plus bas		199
3, Je suis prêt à participer à des discussions pour y arriver		382
4, Autres :		59

**26. Les techniques de production évoluent en permanence, quelle est votre attitude?**

	Une réponse possible	<>
1, Je me tiens au courant pour adapter mon usine		360
2, Je me tiens au courant par intérêt mais je ne peux suivre cette évolution		177
3, Cette évolution est un danger pour moi, je ne suis pas en mesure de suivre l'évolution des concurrents		22
4, Si l'importation d'équipements était plus facile, je pourrais m'adapter		210
5, Il m'est impossible de me tenir au courant, malgré mon intérêt		41
6, L'achat d'équipements modernes ne m'apporterait rien, les prix sur le marché étant trop bas		86
7, Autres :		91

**Gestion - finances**

**27. Tenez-vous une comptabilité générale de l'entreprise:**

	Oui: X	<>
- tenue au sein de l'entreprise		801
- tenue à l'extérieur		226

**28. Etablissez-vous systématiquement des factures?**

	Oui: X	<>
		99

**29. Etablissez-vous des coûts de revient?**

	Oui: X	<>
		93

**30. Tenez-vous une comptabilité analytique**

	Oui: X	<>
		505

**31. Votre comptabilité est-elle un outil pour repérer vos surcoûts ou vos possibilités d'économies?**

	Oui: X	<>
		812

**32. Avez-vous des crédits bancaires?**

	<>
	527

**33. Si non, avez-vous essayé d'en obtenir?**

	<>
	296

**34. Vos relations avec les banques :**

- 1, elles sont satisfaisantes  
 2, il est très difficile d'obtenir un financement  
 3, leur capacité d'évaluation des dossiers est faible  
 4, je ne comprends pas comment fonctionne l'octroi des crédits  
 5, je m'en méfie

Une réponse possible

<>  
 49  
 269  
 59  
 32  
 124

**Relations avec l'Administration****35. Sur quoi devraient porter en priorité les efforts d'amélioration de l'Administration ?**

- 1, Le maintien de la sécurité publique  
 2, La simplification des procédures administratives  
 3, L'amélioration du régime de la propriété foncière  
 4, L'amélioration des infrastructures de base (routes)  
 5, La mise en place d'un cadre juridique stable et clair pour les affaires  
 6, La réforme des impôts afin de diminuer l'évasion fiscale et encourager la production  
 7, Autres:

Deux réponses possibles

<>  
 317  
 527  
 54  
 215  
 199  
 527  
 54

**Formation****36. Etes-vous satisfait de la formation de vos employés?**

Oui: X

<>  
 457

**37. Si non: quelles catégories d'employés devraient être mieux formés en priorité?**

- 1, Les ouvriers et agents d'exécution  
 2, Les techniciens  
 3, Les techniciens supérieurs, les ingénieurs  
 4, Les cadres moyens  
 5, Les cadres supérieurs

Une réponse possible

<>  
 333  
 113  
 32  
 65  
 05

**38. Sur quoi devrait porter en priorité la formation?**

- 1, les principes de base de l'entreprise privée et ses règles de fonctionnement  
 2, la familiarisation concrète aux techniques de production  
 3, la vente  
 4, la comptabilité et la gestion

Une réponse possible

<>  
 102  
 446  
 48  
 48

## Relations entre entreprises

		<u>Pourcentages</u>
<b>39. Avec quelles catégories d'entreprises avez-vous des relations de confiance?</b>	Oui: X	<> 608
- vos fournisseurs		604
- vos clients		280
- les entreprises de votre secteur d'activité		204
- les entreprises membres du groupe familial		425
- quelques entreprises, au gré des relations personnelles		54
- Autres (préciser)		
<b>40. Seriez-vous prêts à mener des actions en commun avec ces entreprises pour l'amélioration du climat des affaires?</b>		<> 887
<b>41. Si oui, dans quel but?</b>	Oui: X	217
- des pressions sur l'Etat dans un but ponctuel		435
- des meilleures conditions d'achat de matières premières		204
- une forme de garantie mutuelle afin d'obtenir des prêts		220
- une force commune de vente sur des marchés difficiles d'accès		333
- l'amélioration des techniques de production		
- l'amélioration de la qualité des produits pour accéder à de nouveaux marchés		366
- Préciser une vision d'avenir commune pour stabiliser votre environnement d'affaires		306
Autres:		97
<b>42. Estimez-vous que les associations professionnelles peuvent jouer un rôle efficace dans l'amélioration du climat des affaires?</b>	Oui: X	<> 774
<b>43. Auprès de qui prenez-vous des conseils pour la conduite de votre entreprise?</b>	Oui: X	<> 194
- des membres de la famille		86
- un ray amandreny		339
- d'une personne particulièrement compétente		382
- des professionnels de mon secteur		242
- des associations professionnelles		220
- des amis		206
- de cabinets de consultants		113
- d'organismes d'appui technique de l'Etat		398
- de relations d'affaires		81
- de personne		

		Pourcentages
<b>44. De quel type de conseils avez-vous particulièrement besoin</b>		<>
	Deux réponses possibles	<>
1, pour les choix techniques		301
2, pour la gestion de l'entreprise		306
3, pour la recherche de financements		285
4, pour la recherche de nouveaux marchés ou de nouveaux clients		403
5, pour le choix de nouveaux employés ou la formation du personnel		113
6, pour les relations avec l'administration (agréments, impôts)		274
7, Autres:		54
<b>45. Souhaiteriez-vous être mieux assisté dans ces domaines?</b>		<>
	Oui: X	<>
<b>46. Si oui, quels types d'organismes auraient votre préférence?</b>		<>
	Deux réponses possibles	<>
1, organismes internationaux, faisant payer cher leur intervention		172
2, organismes locaux, aux prix plus modérés		242
3, cabinets de conseil		263
4, organismes de formation		258
5, services d'information et de documentation		242
6, associations professionnelles		290
<b>47. Quelle est votre opinion sur le coût des services d'appui ?</b>		<>
	Une réponse possible	<>
1, je suis prêt à payer une partie		172
2, je suis prêt à payer si les résultats sont garantis		532
3, je préfère m'en passer plutôt que d'avoir à payer		32
4, je trouve que je ne devrais pas avoir à payer		91
5, je suis prêt à payer si j'ai part à la gestion		22
<b>48. En conclusion: comment classez-vous les points suivants</b>		
	( 1: très important; 6: dernière priorité)	
	Moyenne	
- le rétablissement de pratiques justes et identiques pour tous		304
- la réduction du poids des impôts		294
- la protection des producteurs nationaux		316
- l'intensification des relations avec l'étranger		423
- une meilleure circulation des informations commerciales et techniques		327
- l'établissement de services d'appui proches des entreprises		405

Pour une autre enquête qui rentre dans le cadre du projet de développement industriel écologiquement durable de l'ONUDI, nous aimerions vous demander de répondre à quelques questions au sujet de la pollution:

49. Savez-vous quelles matières polluantes vous rejetez?

Oui: X

199

50. Si oui, lesquelles:

---



---



---

51. Avez-vous un traitement pour ces matières?

Oui: X

86

52. Connaissez-vous les textes législatifs régissant la pollution, ou les organismes en charge du problème?

*Mettre les textes ou les organismes cités par votre interlocuteur*

---



---



---

53. De quelle phrase vous sentez-vous le plus proche?

*Une réponse possible*

- 1, La pollution est un problème important pour mon entreprise, auquel je cherche à apporter les meilleures solutions 54
- 2, La pollution est un problème important pour Madagascar, auquel les collectivités publiques et l'Etat devraient apporter des solutions 263
- 3, La pollution est un problème dont on exagère l'importance 22
- 4, La pollution est un problème important pour lequel je serais prêt à faire quelque chose dans mon entreprise si je suis aidé 134
- 5, Autres (préciser) 48



## Comparaison fichier NISP+ et questionnaires

## Fichier NISP+

Secteurs recodifiés	Total employés	Part	Nb. entreprises	Part	Employés par ent.
Agro-alimentaire	32 909	30%	267	27%	123
Textile	36 645	33%	176	18%	208
Bois	6 942	6%	151	15%	46
Papeterie	4 595	4%	89	9%	52
Non-métaux	11 898	11%	138	14%	86
Métaux	15 424	14%	161	16%	96
Divers	1 039	1%	14	1%	74
<b>Total</b>	<b>109 452</b>	<b>100%</b>	<b>996</b>	<b>100%</b>	<b>110</b>

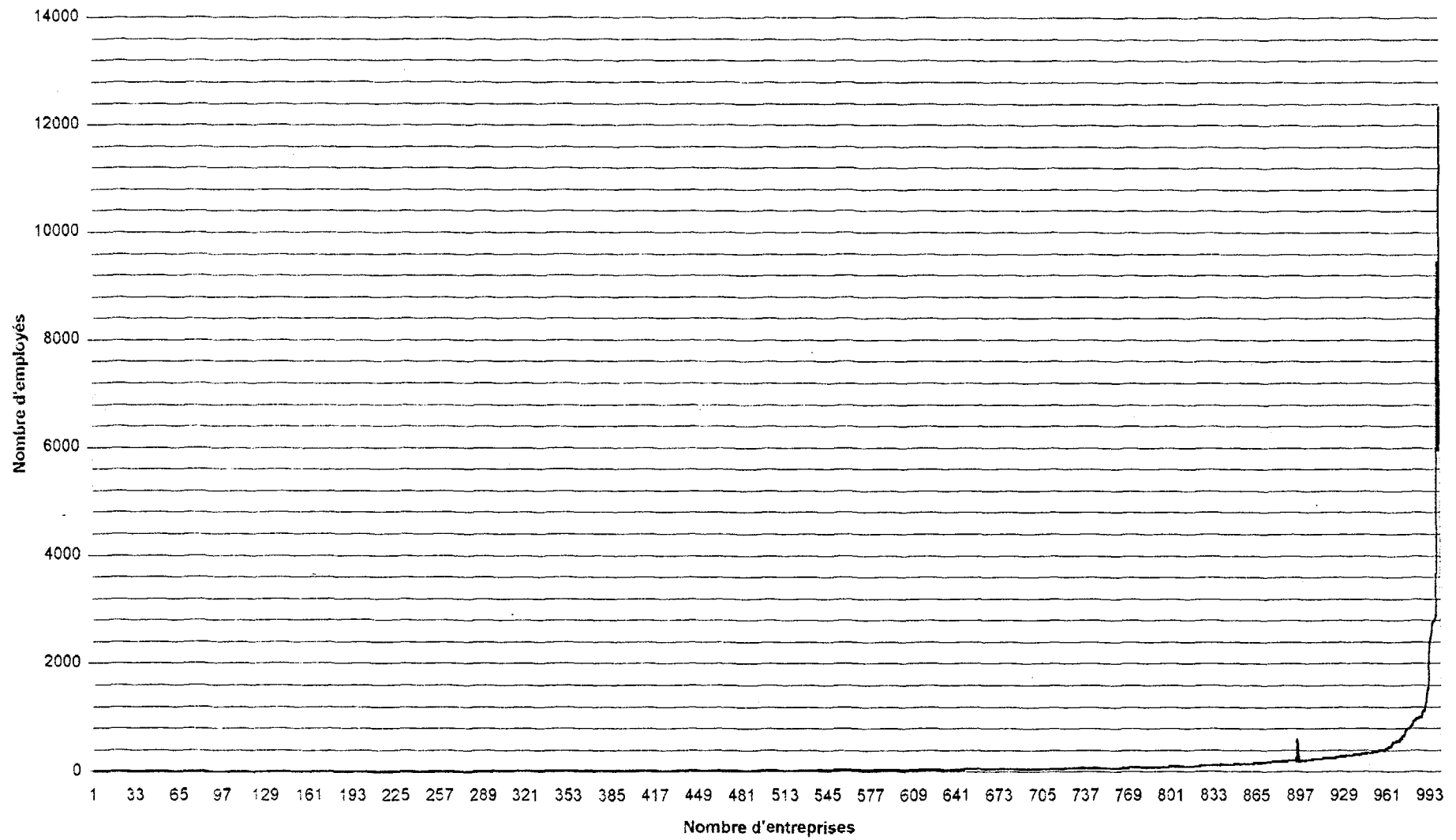
## Echantillon d'après NISP+

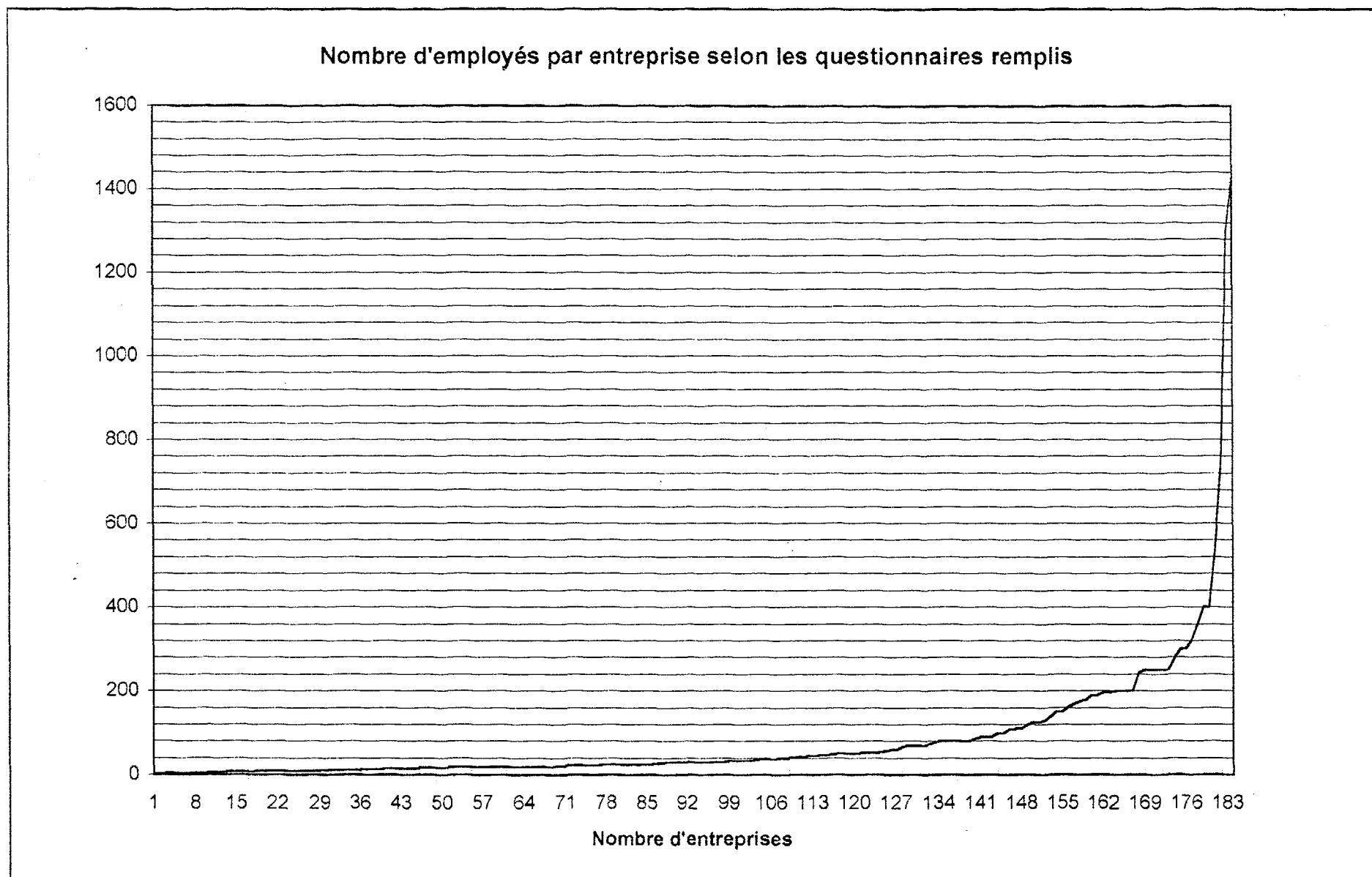
Secteurs recodifiés	Total employés	Part	Nb. entreprises	Part	Employés par ent.
Agro-alimentaire	5 797	27%	56	26%	104
Textile	5 598	26%	32	15%	175
Bois	1 677	8%	36	16%	47
Papeterie	1 502	7%	22	10%	68
Non-métaux	3 018	14%	29	13%	104
Métaux	4 190	19%	43	20%	97
Divers	30	0%	1	0%	30
<b>Total</b>	<b>21 812</b>	<b>100%</b>	<b>219</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>

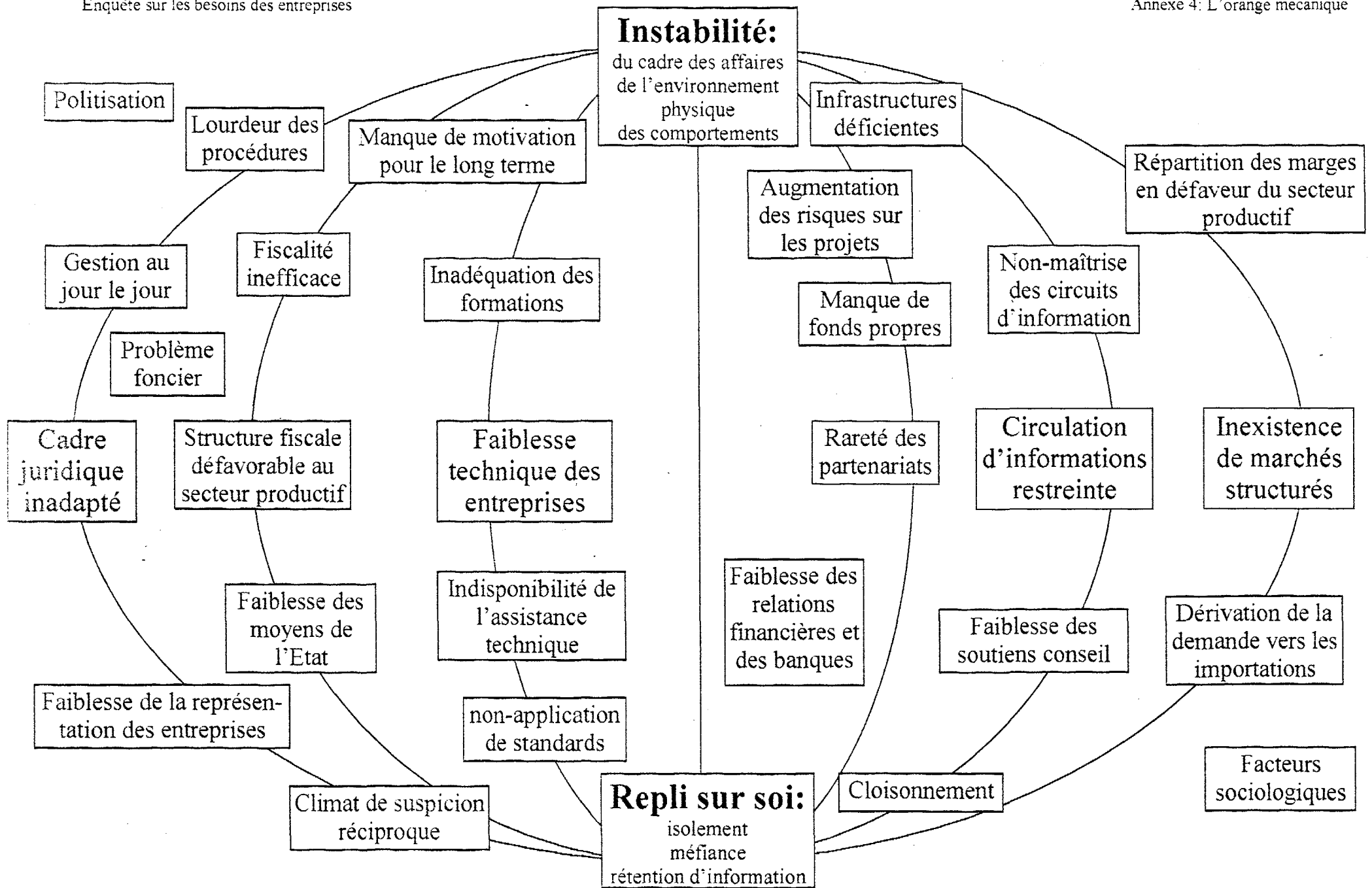
## Questionnaires

Secteurs recodifiés	Total employés	Part	Nb. entreprises	Part	Employés par ent.
Agro-alimentaire	5 319	34%	55	30%	97
Textile	3 311	21%	20	11%	166
Bois	954	6%	26	14%	37
Papeterie	875	6%	21	11%	42
Non-métaux	1 518	10%	21	11%	72
Métaux	3 141	20%	28	15%	112
Divers	734	5%	15	8%	49
<b>Total</b>	<b>15 852</b>	<b>100%</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>	<b>85</b>

Nombre d'employés par entreprise pour l'ensemble du fichier NISP+







## *Administration*

### **Conclusions provisoires du PApEM**

#### *Facteurs individuels: lacunes*

La méfiance envers l'administration

#### *Facteurs associatifs: Lacunes*

L'absence - en région surtout - de réseaux d'affaires et d'opérateurs structurés, d'où le passage obligé par l'administration...

...Absence couplée à une forte distance, voire des rapports d'inégalité entre les opérateurs et les ressources de l'administration.

### **Symposium de Mahajanga**

Les collectivités décentralisées ont des attributions importantes en matière de développement économique local. L'expérience du PApEM montre qu'elles peuvent aider à l'identification des opportunités d'affaires.

L'embauche officielle devient dangereuse, car elle "expose" le patron, la conjoncture favorise le travail au noir et les irrégularités en général.

"Celui qui veut entreprendre quelque chose à Madagascar doit être entouré d'un climat de faveur, de compréhension et d'engagement. A fortiori, l'entreprise déjà en place doit être respectée, encouragée, enlevée de toute charge inutile en **paperasseries**, tracasseries, à la limite, certaines entreprises louables se sentent mal à l'aise par l'ambiance de suspicion".

Simplification des procédures administratives: une page maximum, délai officiel publié, dépolitisation, guichet unique, sanctions/ recoupement (responsabilisation).

L'instabilité institutionnelle actuelle fait stagner les affaires: à quand la fin des **élections** restantes?

Appliquer la loi sur les grèves et éviter les **interventions politiques** ou venant de l'extérieur de l'entreprise.

### **Séminaire de l'Androna**

Réorganiser les services publics techniques pour les rendre plus efficaces.

La santé est évoquée après les questions de formation (voir ce mot), avec une série de solutions, non reprises ici.

#### *La commission économique du séminaire a relevé les écueils suivants:*

Pour le secteur agricole et l'élevage: le malaise provoqué par la réforme agraire; le manque d'encadrement et de vulgarisation;

Pour le secteur minier: l'ignorance par les populations locales des techniques et des règlements; l'absence de tout service minier dans la région.

#### *Les solutions évoquées:*

Pour le secteur agricole: le réexamen des textes sur la réforme agraire dans un sens plus favorable à la promotion agricole; revoir la politique et le fonctionnement des organismes publics décentralisés en matière d'agriculture; renforcer le personnel et les équipements des services publics en matière d'élevage; Réhabiliter le centre de production animale de M..

En matière minière: encadrement de la population pour l'exploitation minière; réglementation claire et nette; création d'un service minier dans le Fivondronana de Mandritsara.

Pour le tourisme: création de structures d'accueil et d'une banque;

### **Fiches d'interviews**

Les formulaires administratifs sont trop compliqués, et souvent inutilement, pour les petits entrepreneurs, et obligent trop souvent à passer par les cabinets conseil à cause de leur simple lourdeur.

## Synthèses provisoires

Isolement	Précarité	Désavantage comparatif	Perte de repères
<p>Méfiance envers un partenaire un peu trop puissant à cause du fait que l'on est obligé de passer par lui et que les habitudes sociales en ont fait jusqu'à récemment l'acteur principal de l'évolution de la société.</p> <p>Un climat de suspicion réciproque règne.</p>	<p>L'ADM est faible à cause de la faiblesse de ses moyens, ce qui la handicape pour rendre des services effectifs.</p> <p>Il y a une forte demande de dépolitisation de l'administration.</p>	<p>Les impôts restent un des sujets essentiels de tension, avec le vol de projets (qui n'est pas spécifique, lui, à l'administration).</p> <p>L'officialisation d'une entreprise ou d'une action est synonyme de handicap.</p>	<p>L'attente est encore forte, surtout en province, d'avoir un "encadrement", qui tient avant tout dans une fonction d'assistance technique.</p> <p>Les procédures sont jugées trop lourdes.</p> <p>L'administration joue deux rôles actuellement, à savoir le contrôle et l'appui technique, mais cet héritage de l'époque où l'État était l'acteur principal de la vie économique ne peut plus être assumé maintenant.</p>
<p>Eviter les monopoles d'actions; les prérogatives réservées à un service.</p> <p>Pour instaurer un climat de confiance réciproque (ou au moins lever un peu cette suspicion réciproque), éviter les tentations entre la richesse supposée des entreprises et le pouvoir de l'administration. On pourrait imaginer officialiser certains paiements très usuels pour les régulariser et éviter les abus de part et d'autre.</p>	<p>Les moyens de l'administration au service des entreprises doivent être renforcés</p>	<p>L'administration doit trouver un rôle de facilitatrice, d'incitatrice, notamment en contribuant à l'identification de projets productifs</p>	<p>Instaurer plus de clarté (circulation d'informations au sein de l'administration et en dehors); éviter les situations de contrainte possible par l'instauration de voies de recours (ou de secours) simples.</p> <p>La décentralisation est une bonne opportunité pour réorienter l'action de l'administration</p> <p>La simplification des formulaires est possible. Elle serait très utile pour la mise en place d'un environnement incitatif.</p>
<p>Instaurer un "médiateur/communicateur" spécifique, qui puisse avoir un rôle actif (et ne pas agir seulement sur saisine). Il agirait de sa propre initiative pour limiter les abus. Ce doit être une personne, et un organisme, de toute confiance.</p> <p>Proposer un système d'émoluments pour prestations aux entreprises, strictement délimité et dans le cadre d'une concurrence. Le gains ainsi réalisés devraient rester affectés aux services concernés, tant pour le personnel (primes) que pour l'équipement des services.</p>	<p>Mettre au point de véritables mécanismes d'incitation, sous forme de garantie des droits, de représentation des droits et des devoirs par des brochures synthétiques sur les sujets "chauds" (foncier, agréments, fisc, lois diverses).</p> <p>Faire des propositions pour réduire la dépendance des administrations face au politique.</p>		<p>Faire, ou rechercher, un inventaire des procédures applicables aux entreprises en vue de les simplifier.</p> <p>Instaurer un système de responsabilisation de l'administration (lié au système des émoluments?).</p>

## *Assistance technique*

### **Séminaire de l'Androna**

Réorganiser les services publics techniques pour les rendre plus efficaces.

**La commission économique du séminaire a relevé les écueils suivants:**

Pour le secteur agricole et l'élevage:

le manque de moyens financiers, techniques et en matériels pour améliorer les cultures ou traiter les bêtes;  
le manque d'encadrement et de vulgarisation,

Pour le secteur minier:

l'ignorance par les populations locales des techniques et des règlements;  
l'absence de tout service minier dans la région.

**Les solutions évoquées:**

Pour le secteur agricole:

revoir la politique et le fonctionnement des organismes publics décentralisés en matière d'agriculture,  
renforcer le personnel et les équipements des services publics en matière d'élevage;  
réhabiliter le centre de production animale de M.

En matière minière:

encadrement de la population pour l'exploitation minière;  
création d'un service minier dans le Fivondronana de Mandritsara.

### **Fiches d'interviews**

Certains problèmes techniques de base restent aujourd'hui insolubles à Madagascar (comme le fait de ne pouvoir atteindre la "bonne" température de 950° pour les fours à briques): ils nécessitent la venue de professionnels de l'extérieur qui communiquent leurs "tours" de métiers, ou peuvent proposer des solutions plus économiques inconnues des entrepreneurs locaux.

### **Synthèses provisoires**

Isolement	Précarité	Désavantage comparatif	Perte des repères
La demande d'assistance technique en province est très forte, précise sans nécessiter des qualifications élevées. Le rôle de l'Etat dans les campagnes est sans rapport avec ses capacités réelles Aucun organisme n'a la capacité de couvrir complètement le territoire, même l'Etat L'information technique et économique manque à tous les niveaux			L'intensification des échanges techniques et personnels entre entrepreneurs d'ici et d'ailleurs permettrait à un certain nombre d'entreprises de faire de substantielles économies ou de

			changer de qualité de travail. Les grosses entreprises pourraient être assez motivées pour participer aux coûts de ce type de projets. Reste à identifier les partenaires et les financements
<p>Pour atteindre une envergure nationale, on doit avoir un maximum de partenaires: multiplier les actions de formation et de circulation des informations, travailler en réseaux souples, sur des échanges. Travailler avec des outils légers, adaptables, aux faibles coûts.</p> <p>la confiance reste là encore un point critique du succès des opérations d'assistance technique</p> <p>L'ONUDI a un rôle spécifique, centré sur les échanges avec l'extérieur, en faisant venir des professionnels étrangers pour communiquer les tours de métier que les entrepreneurs locaux ignorent.</p> <p>Mettre en place une assistance technique très décentralisée, qui comprendrait la circulation d'informations sur les marchés porteurs (ceci devant être suffisamment bien fait pour ne pas orienter tout le monde sur les mêmes produits!), les techniques de base, et les possibilités existantes d'encouragement par tous les moyens: financiers, mais aussi mise en relation avec les clients potentiels, etc.</p>			Echanges entre professionnels: les structurer de manière optimale: pour cela, il faut bien connaître la demande locale.
<p>Mener des formations dans les centres de province. le modèle des "journées techniques professionnelles" pourrait être repris avec profit, et diffusé auprès d'autres organismes</p> <p>Si l'installation d'INTIB se fait, veiller à en assurer une diffusion optimale: le projet devra installer des canaux de diffusion, trouver des partenaires pour faire remonter les demandes et acheminer les réponses.</p> <p>Repérer et encourager les tentatives locales de monter des appuis techniques, y compris en province.</p> <p>Repérer les entreprises disposant d'un réseau étendu et pouvant diffuser de l'information ou même de l'assistance technique. Repérer aussi les ONG et autres travaillant dans beaucoup de sites sur l'île (service développement de la FJKM, par exemple).</p>			Favoriser la formation d'agents d'assistance technique sur les métiers de base

**Voir aussi:***formation**Information*



## *Attractivité du secteur productif*

### Fiches d'interviews

La faible rentabilité du secteur secondaire favorise la diversion des ressources vers le tertiaire.

La faible rentabilité du secteur secondaire est due à la mauvaise répartition des marges entre production et services, que l'instabilité depuis 1975 a induite.

### Symposium de Mahajanga

Le secteur agricole est le secteur productif le plus risqué qui soit: il convient donc de compenser ceci au niveau des avantages accordés à ce secteur.

"Celui qui veut entreprendre quelque chose à Madagascar doit être entouré d'un climat de faveur, de compréhension et d'engagement. A fortiori, l'entreprise déjà en place doit être respecté, encouragée, enlevée de toute charge inutile en paperasseries, tracasseries, à la limite, certaines entreprises louables se sentent mal à l'aise par l'ambiance de suspicion".

### Séminaire de l'Androna

Accent sur l'importance des ressources naturelles (Note ED: le coût d'exploitation de celles-ci est élevé). Barrages hydroélectriques et d'irrigation, forêts, tourisme, mines, climat favorable à la diversification des cultures. Ces atouts sont obérés par la sécheresse régulière et par les menaces sur l'équilibre écologique.

l'extensivité de l'élevage qui pénalise le développement du secteur agricole;

les feux de brousse qui dégradent les pâturages.

#### *La commission économique du séminaire a relevé les écueils suivants:*

Pour le secteur agricole et l'élevage: les tabous et les cérémonies traditionnelles qui représentent des obstacles; le désintérêt des jeunes pour l'agriculture, qui provoque le vieillissement des agriculteurs;

Pour le secteur minier: l'ignorance de la valeur intrinsèque de cette richesse par les populations locales;

Pour le tourisme: l'absence d'infrastructure routière ou hôtelière; de réseaux de communication, de distribution d'énergie et de banques, d'aménagement des sites.

Pour l'industrie: l'absence d'unités industrielles et la rareté des artisans.

#### *Les solutions évoquées:*

Pour le secteur agricole: la dotation de Mandritsara d'une station Solima; la réhabilitation des anciens barrages, liée à des projets d'aménagement agricole; l'équipement des paysans de matériels performants; le réexamen des textes sur la réforme agraire dans un sens plus favorable à la promotion agricole;

Pour le tourisme: création de structures d'accueil et d'une banque; aménagement des sites touristiques; construction d'hôtels de moyenne gamme.

Sur le plan purement industriel, n'est évoqué que le constat d'un potentiel important.

### Synthèses provisoires

Isolement	Précarité	Désavantage comparatif	Perte des repères
L'absence ou la faiblesse des appuis disponibles: les autres entreprises ne sont guère disposées à assister un nouveau venu, même s'il s'agit d'un client ou d'un fournisseur potentiel; les banques, les bureaux de conseil, et l'administration présentent des lacunes: voir les fiches correspondantes. Il manque cruellement d'informations techniques et commerciales:	L'attractivité du secteur productif passe par un premier élément: la stabilité et la sécurité. La production, qu'elle soit agricole ou industrielle implique une projection dans l'avenir, que	Toute la structure fiscale, bancaire et législative encourage les entrepreneurs à se porter vers les services plutôt que la production, or le potentiel malgache se situe plus dans la production que dans les services.	Il est trop souvent obligatoire de partir à zéro dans une activité tant les mécanismes existants qui pourraient éviter certaines opérations sont peu fiables.

aucun réseau n'existe permettant la diffusion d'informations sur une échelle acceptable.	l'absence de stabilité et de sécurité décourage.	Le rapport coûts/bénéfices dans le court terme défavorise largement le secteur productif, or tout est orienté vers le court terme. L'exploitation des ressources naturelles est souvent très coûteuse à cause de la logistique qu'elle implique, mais elle est mal rémunérée par rapport aux services, qui dégagent rapidement des marges importantes avec des investissements faibles.	Il n'y a pas de modèle social traditionnel dont pourrait se rapprocher l'organisation ou le fonctionnement d'une entreprise. Dans un pays où les traditions sont encore très présentes, cela oblige tous les travailleurs en entreprise, et surtout les dirigeants, à faire un effort considérable d'adaptation.
Agir sur la demande comme sur l'environnement: il s'agit de faire apparaître les marchés actuellement cachés.		Il est nécessaire de prendre toutes les mesures incitatives pour favoriser le secteur productif mettant en valeur les ressources naturelles.	Travailler sur le long terme pour rétablir un climat de confiance, en créant les bases de la stabilité des relations.
Repérer les gros clients - potentiels et actuels - dans les filières de travail du projet, leur apporter une assistance pour optimiser leurs achats locaux. Faire apparaître les marchés locaux potentiels (bien cerner les demandes non satisfaites) Agir sur tous les partenaires de la filière: il est important de travailler sur les relations fournisseurs-clients, et d'essayer de comprimer les coûts des intermédiaires. (ne pas oublier que les bénéfices rapides de certains sont aussi une réaction de défense)	Garantir les droits relatifs aux activités productives pour assurer les entrepreneurs d'une certaine stabilité. Stabiliser la structure fiscale Clarifier le régime foncier et les procédures y afférentes. Créer ainsi un climat de confiance.	Mettre l'accent face à l'administration sur la cohérence nécessaire des décisions. Rechercher les moyens de cette cohérence, en reprenant les processus de décision.	Clarifier les conditions d'échange (chartes qualité) et clarifier les capacités techniques réelles des entreprises Assister les fournisseurs dans leurs points faibles au niveau technique

## ***Banques***

### **Conclusions provisoires du PApEM**

#### ***Facteurs individuels: lacunes***

Le manque de confiance envers les institutions financières

L'incompréhension des normes et procédures bancaires

#### ***Facteurs institutionnels: Atouts***

L'accueil favorable par les institutions financières des dossiers de financement présentés

#### ***Facteurs institutionnels: Lacunes***

La faible technicité des banques dans l'appréciation et la gestion des financements, l'absence de moyens de contrôle adéquats.

La difficulté pour les banques primaires, dans l'état actuel de leur mission, de prendre en charge le financement des investissements.

#### ***Facteurs d'entreprise: Lacunes***

La forte prédominance des contraintes à court terme (sous-capitalisation) et la résistance des entrepreneurs envers une vision à moyen et long terme à définir.

Le plan de développement perçu comme accessoire dans une entreprise sous-capitalisée.

La consolidation nécessaire de toute entreprise avant de s'engager dans une extension.

Au plan financier: la sous-capitalisation, la faible maîtrise des coûts pour le calcul du prix de revient et du prix de vente.

Une capacité de développement d'autant compromise ou limitée.

L'absence de dossiers structurés

### **Fiches d'interviews**

L'entrepreneur ne comprend ni le rôle ni les contraintes des banques

Les banques ne sont actuellement pas à même de fournir des conseils financiers pointus aux promoteurs, pour les aider à préciser les enjeux de leur projet, ou à dimensionner celui-ci, en dehors de critères de pure rentabilité financière. On pourrait pour cela imaginer instaurer un agrément de cabinets ou d'entreprises spécialisées.

### **Symposium de Mahajanga**

Les banques malgaches sont des banques de dépôt et l'épargne collectée ne peut être utilisée à terme.

Il est urgent d'avoir une banque de développement.

Le crédit non institutionnalisé est à encourager.

Le crédit à long terme est nécessaire pour l'achat d'équipements.

## Séminaire de l'Androna

*La commission économique du séminaire a relevé les écueils suivants:*

Pour le tourisme:

l'inexistence de réseaux de communication, de distribution d'énergie et de banques,

*Les solutions évoquées:*

Pour le secteur agricole:

la mise en place d'une banque de développement rural;

Pour le tourisme:

création de structures d'accueil et d'une banque;

## Synthèses provisoires

Isolement	Précarité	Désavantage comparatif	Perte des repères
Aucune communication entre les entrepreneurs et les banquiers sur le fond des dossiers. Faiblesse des réseaux en province		Le cadre légal des banques ne semble pas favorable au secteur industriel Les banques ne sont pas aujourd'hui en mesure d'apprécier les projets industriels, ni de suivre les dossiers.	Méconnaissance des systèmes financiers par les industriels, et du secteur industriel par les banquiers. Le dossier dans sa forme actuelle est un obstacle plutôt qu'un atout, il faudra le revoir, à moyen terme. Le rôle de conseiller financier ne peut encore être tenu par les banques: qui peut le tenir? les cabinets non plus ne sont pas équipés. Prévoir l'agrément d'organismes spécialisés mieux outillés?
Former les responsables des banques à la communication avec les entreprises Alléger les structures bancaires pour mieux irriguer le pas			La formation des entrepreneurs pour qu'ils sachent véritablement porter leur dossier auprès des banques est à faire, mais par qui?
Repérer les séminaires de formation à la communication pour y faire participer les banquiers. Organiser des séminaires de concertation banques-entreprises		Revoir le cadre légal des banques pour favoriser le secteur productif.	Une série de séminaires décentralisés (type journées techniques professionnelles) pourrait permettre d'amorcer un meilleur dialogue entre banquiers et entrepreneurs. A ces séminaires les intermédiaires (cabinets...) et les diffuseurs d'informations (journalistes) devraient être présents. Edition de brochures d'information?

## *Communication*

### Symposium de Mahajanga

Faire contribuer les usagers à l'entretien de leur route: instaurer des péages.

### Séminaire de l'Androna

*La commission économique du séminaire a relevé les écueils suivants:*

Pour le secteur agricole et l'élevage:

l'absence de voie de desserte pour l'évacuation des produits;

Pour le tourisme:

l'absence d'infrastructure routière ou hôtelière;

l'inexistence de réseaux de communication, de distribution d'énergie et de banques,

*Les solutions évoquées:*

Pour le secteur agricole:

le désenclavement des zones de production;

la dotation de Mandritsara d'une station Solima;

Pour le tourisme:

réfection des routes;

création de réseaux de transport;

installation de télécommunications;

### Fiches d'interviews

Il est indispensable de maintenir le contact avec le client, même à Madagascar: le chiffre d'affaires de certaines entreprises varie directement en fonction des visites du patron chez certains clients importants. Pour cela, les communications doivent être à la hauteur...

### Synthèses provisoires

Isolement	Précarité	Désavantage comparatif	Perte des repères
Un vrai marché nécessite avant tout la circulation rapide d'informations, plus que des biens et services (qui suivront). Le chiffre d'affaires des entreprises connaîtrait un boum avec l'avènement de meilleures communications, physiques comme téléphoniques. L'amélioration des communications passe aussi par la communication interpersonnelle, essentielle pour améliorer la circulation d'informations.			
Faute d'infrastructures, encourager les moyens légers de communication, pour mettre l'accent sur l'information, où le projet peut faire quelque chose, contrairement aux infrastructures lourdes.			

Privilégier les modes de transmission d'informations rapides et performants: le taxi-brousse!			
Multiplier, pour le projet, les points de contact ici et en province. Mener le plus possible d'actions en province pour aller vers les entrepreneurs, qui apprécieront le geste: l'impact de déplacements en province bien gérés est considérable. Rechercher les moyens de financement de l'entretien des routes, ou de délégation, par des entreprises concernées et motivées. Vérifier que la cohérence entre le potentiel économique d'une région et le choix des routes à réhabiliter soit respecté.			

**Concertation****Conclusions provisoires du PApEM****Facteurs individuels: atouts**

Un certain intérêt et de la motivation envers le développement du milieu

**Facteurs individuels: lacunes**

Une mentalité défensive, repliée sur la famille et très méfiante envers l'entourage

**Facteurs associatifs: Atouts**

Une volonté de participation effective

Le désir - en région - d'une implication personnelle... phénomène différent des attitudes observées en milieu urbain, surtout dans la capitale

Une certaine ouverture à l'action bénévole

**Facteurs institutionnels: Atouts**

La manifestation accrue des gens d'affaires pour le développement économique en fonction d'un contexte politique de plus en plus favorable.

**Facteurs dynamiques: Lacunes**

Une absence relative d'initiatives structurées visant à valoriser l'entrepreneurship

**Fiches d'interviews**

Le PApEM a expérimenté que la confiance peut se construire entre "inconnus" pour autant que les engagements réciproques soient clairement établis et qu'un médiateur suffisamment impliqué puisse détecter les manques de communication et y remédier.

L'environnement des entreprises est instable depuis 1975, comme le sont, en général, les normes de relations sociales.

**Synthèses provisoires**

<b>Isolement</b>	<b>Précarité</b>	<b>Désavantage comparatif</b>	<b>Perte des repères</b>
	La diminution de l'incertitude dans l'environnement des entreprises est le premier but de la concertation.		Travailler dans la durée, les résultats se feront sentir au bout de plusieurs années.
			Fixer des objectifs précis, des méthodes claires, avec peu d'acteurs, motivés, dont l'action pourra être reconnue et acceptée par les autres acteurs économiques.

**Voir aussi****Représentation**

**Conseil****Conclusions provisoires du PApEM****Facteurs individuels: lacunes**

La méconnaissance des services conseil

La réticence quant au paiement des frais d'étude et d'intervention conseil

**Facteurs structurels: Lacunes**

Le manque en région de bureaux d'étude ou de structures d'appui

**Facteurs d'entreprise: Lacunes**

L'incompréhension du temps requis par les différentes étapes du montage de dossiers d'appuis conseils

**Fiches d'interviews**

Les organismes de conseil suscitent aussi une méfiance tenace quant à la fuite de dossiers.

Les organismes de conseil et (peut-être surtout) les bureaux d'études sont les plus gros générateurs de marges (50% facilement), grâce aux marchés fournis par les bailleurs de fonds: les prix sont tirés à la hausse, sans qu'il y ait une véritable augmentation du niveau de qualité. Cela pénalise les entreprises locales, marché peu motivant pour les cabinets.

Le fait que les cabinets soient si mal outillés pour faire du conseil tient peut-être au fait que personne ne fait appel à eux pour cela, les conseils relevant de la famille et non de relations d'affaires.

Il y a en général une très grande méfiance envers les prestations payantes des services aux entreprises, particulièrement les prestations des cabinets conseil.

Le comportement des bailleurs de fonds, qui paient des prix élevés pour une qualité de prestations non contrôlée, pénalise lourdement les entreprises locales qui doivent faire appel aux services des cabinets conseil et autres prestataires de services.

**Synthèses provisoires**

<b>Isolement</b>	<b>Précarité</b>	<b>Désavantage comparatif</b>	<b>Perte des repères</b>
Les entrepreneurs ne comprennent pas le rôle et l'utilité des services conseil		Les marges des activités de service sont comparativement élevées, ce qui décourage des investisseurs	Le conseil aux entreprises, où la confiance joue un rôle capital, doit passer par des structures où la confiance est plus naturelle, en tous cas au départ.
			Il faut noter aussi que les personnes peuvent être des vecteurs essentiels de confiance, et donc il pourrait être opportun de mieux former des personnes qui suscitent la confiance et de les mettre en avant comme conseillers.
Une formation à la communication des vendeurs de services est nécessaire: que les factures		Les bailleurs de fonds devraient être sensibilisés à leurs responsabilités et devraient assainir le marché en imposant une charte de	Des séminaires type journées techniques professionnelles sur le conseil, ses possibilités et ses contraintes pourraient aider les entrepreneurs à mieux comprendre la situation.



montrent le coût effectif des services et que l'entrepreneur puisse comprendre l'utilité de ces services.		qualité ou en se référant de manière organisée les bonnes adresses.	Editer une brochure simple présentant les services conseils (qu'en attendre, quand ils interviennent, quels bénéfices, modèle de contrat, modèle de facture, liste des cabinets). L'idée est de forcer les cabinets à une certaine transparence, avec les modèles de contrat et de facture, et de les inciter à adhérer aux principes figurant dans la brochure, en leur faisant de la publicité dans la brochure: en résumé, une publicité gratuite mais conditionnelle. Cette brochure a également l'avantage de pouvoir être éditée en dehors de toute structure.
---	--	---	--

## *Déconcentration*

### **Conclusions provisoires du PApEM**

#### ***Facteurs institutionnels: Atouts***

La volonté de déconcentrer l'énergie de base nécessaire au développement (exprimée par la proposition de la direction de la planification régionale de mettre au point un " plan directeur du développement des PME en région " ).

La volonté signifiée par la politique de promotion industrielle au niveau des régions

la volonté affirmée de renforcer les capacités locales et régionales exprimée par la politique de décentralisation effective.

La volonté du Gouvernement pour " l'étoffement du tissu industriel pour le développement des P.M.E. " formulée dans le document cadre de politique économique (1994 - 1997).

#### ***Facteurs institutionnels: Lacunes***

Peu d'actions effectives en région

Absence d'actions structurées sur le terrain en rapport avec les énoncés de politiques de l'administration.

#### ***Facteurs structurels: Atouts***

le potentiel de développement (sols fertiles, richesses naturelles,...) en région

#### ***Facteurs structurels: Lacunes***

Le très fort déséquilibre entre la capitale et le reste du pays, y compris les régions pôles intermédiaires.

Le tissu industriel très faible en région

Peu d'activités industrielles privées en opération dans les régions: exceptionnelles sinon sans précédent

Des infrastructures (énergie, communication, transport) au moins déficientes sinon devenues tout simplement inexistantes.

Le manque en région de bureaux d'étude ou de structures d'appui

#### ***Facteurs d'entreprise: Atouts***

L'utilisation et la mise en valeur de ressources premières locales

Une main d'oeuvre habile et à bon marché

### **Symposium de Mahajanga**

les collectivités décentralisées ont des attributions importantes en matière de développement économique local. L'expérience du PApEM montre qu'elles peuvent aider à l'identification des opportunités d'affaires.

Encourager les groupements locaux et favoriser les promoteurs du faritra.

La protection des récoltes contre les destructions par les zébus devrait être encouragée au niveau local, par des moyens simples, et devrait être inscrite dans la loi.

## Synthèses provisoires

Isolement	Précarité	Désavantage comparatif	Perte des repères
<p>L'extension géographique des services aux entreprises n'est pas seulement une obligation politique, elle est surtout le fait de la dissémination extrême des ressources naturelles susceptibles d'être transformées par l'industrie.</p> <p>Les besoins en province sont relativement basiques et ne nécessitent pas de moyens sophistiqués pour y répondre. Mais ils sont importants par leur volume et par les "coûts d'accès" élevés qu'ils impliquent.</p>			
<p>Rechercher un maximum de relais (entreprises, ONG, services locaux, projets, etc...), pour les informations et l'assistance technique.</p> <p>Tenir des séminaires dans les villes de province.</p>			

**Voir aussi:***Communication*

## *Direction*

### **Conclusions provisoires du PApEM**

#### ***Facteurs individuels: lacunes***

La faible internalisation par l'entrepreneur du rôle et des responsabilités du chef d'entreprise

Une vision à long terme souvent absente

#### ***Facteurs culturels: lacunes***

La tension existante entre des éléments de la culture malgache et des comportements apparentés à la culture entrepreneuriale.

La tension entre la culture traditionnelle et la culture entrepreneuriale au niveau des rapports interpersonnels, du mode de décision, de la hiérarchie, des rôles et des responsabilités.

#### ***Facteurs dynamiques: Atouts***

La vision d'opportunités d'affaires et de développement précises et concrètes du milieu (projets individuels, projets moteurs, projets collectifs).

#### ***Facteurs dynamiques: Lacunes***

Une faible intégration industrielle, marquée par le réflexe quasi automatique de s'approvisionner à l'extérieur pour les équipements.

#### ***Facteurs d'entreprise: Atouts***

La dynamique du couple ou des conjoints dans la gestion des affaires de l'entreprise

#### ***Facteurs d'entreprise: Lacunes***

La forte prédominance des contraintes à court terme (sous-capitalisation) et la résistance des entrepreneurs envers une vision à moyen et long terme à définir.

Le plan de développement perçu comme accessoire dans une entreprise sous-capitalisée.

La consolidation nécessaire de toute entreprise avant de d'engager une extension.

Au plan financier: la sous-capitalisation, la faible maîtrise des coûts pour le calcul du prix de revient et du prix de vente.

Une capacité de développement d'autant compromise ou limitée.

L'absence de dossiers structurés.

L'incompréhension du temps requis par les différentes étapes du montage de dossiers d'appuis conseils.

L'inexistence ou la méconnaissance des normes de qualité des produits.

### **Fiches d'interviews**

La hiérarchisation sociale interdit les échanges spontanés entre petites et grosses entreprises

Il n'existe aucun modèle de relations sociales qui se rapproche du fonctionnement et des contraintes d'une entreprise. Plus encore, les habitudes sont centrées vers la conservation des héritages du passé, quand le modèle implicite de l'entreprise est tourné vers l'avenir et l'innovation.

Point difficile à retracer précisément, mais essentiel dans la création d'entreprises: le facteur temps, qui pèse particulièrement lourd. les points majeurs relevés au cours des discussions: la lenteur des démarches administratives, la lenteur pour obtenir le droit de propriété sur un terrain, pour obtenir une ligne de téléphone, pour obtenir le matériel commandé...

La non-maîtrise du facteur -temps, à cause de la multiplicité des obstacles, est un problème récurrent, que les habitudes culturelles estompent mais que les contraintes financières ramènent souvent au premier plan

Il n'existe, dans la culture malgache aucun modèle d'organisation ressemblant à la P.M.E.. Il est donc difficile pour les cadres, même supérieurs, et pour les employés de trouver des références guidant facilement leur comportement. Le modèle le plus proche est la famille, mais il est fortement marqué par la hiérarchie, et non par la notion de progrès et de croissance, essentielles, elles, dans l'entreprise.

### Synthèses provisoires

Isolement	Précarité	Désavantage comparatif	Perte des repères
	L'orientation vers le court terme est plus le fruit de l'instabilité ambiante que d'un environnement culturel.	Le temps d'implantation d'un projet productif est plus long que pour un projet de services	<p>La culture malgache n'offre aucun modèle pertinent pour l'organisation et le fonctionnement d'une entreprise.</p> <p>Les fonctions de base du management sont souvent inconnues et pas mises en valeur.</p> <p>Les bases d'une véritable gestion d'entreprise font défaut (souvent par manque de formulation pratique).</p> <p>Les freins culturels sont considérables et souvent mal identifiés, particulièrement ceux relevant de la gestion du temps et de la communication.</p>
			Favoriser l'apparition d'une gestion à moyen terme
			<p>Stabiliser l'environnement par la concertation, et favoriser la réflexion à moyen terme</p> <p>Offrir des formations ciblées au fonctionnement particulier de l'entreprise, à la communication interpersonnelle.</p>

**Équipements et fournisseurs****Fiches d'interviews**

Les entreprises sont dépendantes d'un nombre faible de fournisseurs, et donc de leurs aléas techniques, de gestion, voire politiques.

L'éloignement entre les fournisseurs et les entreprises est actuellement trop grand. Il faut inciter les fournisseurs à se rapprocher du marché malgache.

**Séminaire de l'Androna**

Les moyens de production sont rudimentaires.

**Synthèses provisoires**

Isolement	Précarité	Désavantage comparatif	Perte des repères
<p>Il y a une très forte demande d'équipements importés bon marché: cette demande recouvre des situations contrastées, allant de l'incapacité à acheter des équipements, à un manque d'informations sur les marchés des équipements.</p> <p>Les fournisseurs autres que français sont très mal connus</p> <p>L'achat d'équipements est le symptôme ressenti comme la raison principale de nombreux échecs de projets industriels</p>			
<p>L'ONUDI devrait travailler à l'identification de fournisseurs de matériels adaptés à Madagascar</p>	<p>La question de la constitution d'un outil de production est un problème essentiel, mais difficile à traiter. Les difficultés proviennent largement de l'étroitesse du marché.</p>		
<p>Une méthode de rapprochement et de circulation d'informations sur les fournisseurs dans le cadre d'une veille technologique (INTIB) pourrait pallier certains problèmes.</p>	<p>voir comment activer le marché: pour cela une étude spécifique est nécessaire, incluant la structure des coûts de l'équipement livré ici, taxes comprises.</p>		

## Financement

### Fiches d'interviews

Le manque de fonds propres est souvent cité comme un obstacle majeur au démarrage de projets industriels. C'est en fait le symptôme de l'isolement des entrepreneurs, et des risques élevés liés au secteur productif.

Il est rare de démarrer un projet progressivement: manque d'adaptation des mentalités et lourdeur des démarches de tous ordres pour démarrer forcent la voie vers les gros projets.

Il n'existe aucune structure d'assistance à la recherche de financements, ce qui augmente la durée de démarrage d'un projet.

### Symposium de Mahajanga

L'apport personnel ne pose pas de problèmes majeurs (il existe des assistances pour le résoudre, comme l'APEM), le seul gros problème est la donne "politique".

Les banques malgaches sont des banques de dépôt et l'épargne collectée ne peut être utilisée à terme.

Il est urgent d'avoir une banque de développement.

Le crédit non institutionnalisé est à encourager.

Le crédit à long terme est nécessaire pour l'achat d'équipements.

### Séminaire de l'Androna

*La commission économique du séminaire a relevé les écueils suivants:*

Pour le secteur agricole et l'élevage: le manque de moyens financiers, techniques et en matériels pour améliorer les cultures ou traiter les bêtes;

### Synthèses provisoires

Isolement	Précarité	Désavantage comparatif	Perte des repères
Multiplier les occasions de partenariat, par des garanties et des appuis ciblés		Trouver une politique favorisant l'intégration entre les projets rémunérateurs (type bureaux d'études, marchés des bailleurs de fonds, etc...) et les projets industriels demandant une capacité de trésorerie importante.	
Favoriser les démarrages progressifs Alléger les procédures pour alléger les projets		Il serait par exemple possible de sensibiliser les bailleurs de fonds à ce point, et de proposer une charte que signeraient les bureaux d'études volontaires, ce qui leur donnerait un plus lors des appels d'offres (sans éliminer les autres, car on provoquerait alors des distorsions).	Instaurer un système d'agrément pour des entreprises à même de fournir des services-conseils définis à l'avance pour les promoteurs de projets.

### Voir aussi

#### Banques

## **Fiscalité**

### **Fiches d'interviews**

La structure des taxes défavorise les produits manufacturés ici car les droits de douane ont été fortement abaissés, contrairement aux taxes sur les entreprises. les cas sont nombreux et touchent de nombreux secteurs.

Les entreprises se font surfacturer leur achats à l'extérieur: les bénéfices induits de l'importation deviennent donc artificiellement élevés et pénalisent les entreprises locales.

Inadaptation dans le temps de la Comptabilité Générale, retard dans l'intégration de la T.V.A. par les experts -comptables. Un assouplissement ou une formation seraient utiles

### **Symposium de Mahajanga**

"être promoteur ou chef d'entreprise est le plus dur métier à hauts risques à Madagascar: l'entreprise est considérée comme une vache à lait. Tout le monde lui soutire son lait, personne ne se soucie de la nourriture de la vache, 'ah! la vache!', soupire le promoteur, si je savais..."

Demande de détaxe totale à l'exportation pour les produits agricoles, rattrapée par le dynamisme nouveau de l'économie. les relations intersectorielles doivent être intensifiées. (c'est en effet la base du développement industriel de Madagascar que de renforcer les liens avec l'agriculture).

Il faut améliorer le recouvrement, pour une question d'équité.

Il est impossible de prévoir le taux d'imposition d'une activité. "les explications des techniciens sont tellement compliquées que le contribuable n'y comprend rien. Résultat: découragement à l'honnêteté. Démission morale."

Régulariser la question fiscale pour améliorer l'attractivité du secteur productif.

### **Séminaire de l'Androna**

*La commission économique du séminaire a relevé les écueils suivants:*

*Les solutions évoquées:*

Pour le secteur agricole:  
la taxation de la spéculation;

### **Séminaire GSDI: atelier "législation et réglementation"**

Manque d'uniformisation des taxations

Fixation arbitraire des taux, sans concertation avec les industriels (note ED: pas de conscience d'une possibilité de politique cohérente de promotion de l'industrie locale)

L'instabilité de la fiscalité ne permet pas à l'évidence d'établir une stratégie de développement cohérente à court et moyen terme de l'entreprise.

L'insuffisance de protection des industriels locaux et des produits fabriqués localement.

La taxation aux frontières des intrants pour les industries est la même, si ce n'est plus, que la taxation des produits finis importés en concurrence avec la production industrielle locale.



## Synthèses provisoires

Isolement	Précarité	Désavantage comparatif	Perte des repères
Les techniques pour éviter les surimpositions sont très au point, mais une meilleure fiscalité (mieux répartie et surtout mieux prélevée plutôt que moins élevée) aurait un plus grand effet pour attirer les nouvelles activités (y compris de nationaux).	L'impossibilité de faire des prévisions d'impôts réalistes est un facteur de risque supplémentaire	La structure fiscale désavantage le secteur productif local par rapport aux importations manufacturées et par rapport aux activités de services	La législation sur la comptabilité générale est inadaptée
Jouer sur les défiscalisations dans les relations entre entreprises (La T.V.A. devrait apporter des possibilités d'action)	Mettre les agents du fisc en mesure de bien faire leur travail serait avantageux pour tous: l'Etat et les entreprises pour améliorer le recouvrement Il faudrait, quelle révolution, renverser le rapport entre le coût des impôts et celui de leur évitement.	Corriger les déséquilibres	La législation relative à la comptabilité générale devrait être assouplie; La formation des entrepreneurs ou des comptables devrait être améliorée et rendue plus proche de la réalité du travail en entreprise.
Mettre au point le principe des taxes parafiscales ciblées et celui des émoluments pour prestations de l'administration. Ceci donnerait des instruments pour rapprocher le paiement à l'Etat de prestations bénéfiques pour les entreprises. Ces prestations, d'ailleurs, pourraient porter sur la santé ou l'enseignement ou même les infrastructures, trois domaines où les retombées bénéfiques pour les entreprises peuvent être assez directes.	Proposer une révision négociée de la structure des impôts frappant les entreprises.	Favoriser l'émergence d'une politique de promotion du secteur industriel, et productif en général, par l'utilisation des instruments fiscaux, avec les méthodes de la GSDI. Priorités: la taxation des importations et les déductions possibles pour amortissements et investissements (favoriser le secteur productif par rapport aux services) Coordonner les actions dans le domaine avec les experts de la Banque Mondiale et du Fonds pour plus d'efficacité	Analyser les processus de prise de décision administrative pour essayer de les rendre plus accessibles aux entreprises; Former les décideurs La législation relative à la comptabilité générale devrait être assouplie; un régime plus simple et un système d'adaptation facile aux changements législatifs devraient être trouvés dans le cadre de la GSDI. Proposer des réformes de la formation des comptables (formation en entreprise avant le diplôme)

## **Formation**

### **Conclusions du PApEM**

#### **Symposium de Mahajanga**

Le système d'enseignement malgache, depuis 30 ans, vise à obtenir des ingénieurs, des médecins, etc... Notre économie manque d'ouvriers spécialisés, de chefs de ferme, de soudeurs et de briquetiers. Il faudrait revenir aux ateliers scolaires d'antan, et prévoir des filières de formation professionnelle à la sortie de chaque cycle scolaire (7ème, 3ème, bac, 2 ans d'université, 4 ans)... les chambres consulaires pourraient contribuer à ces formations. Les dépenses de formation professionnelle par les entreprises devraient être déductibles des impôts.

#### **Séminaire de l'Androna**

L'enseignement doit être réhabilité de manière urgente, ce point est lié à la sécurité (la présence des dahalo entraînant la fermeture des écoles), et à l'atmosphère générale régnant dans les écoles. Pour cela le séminaire demande: la subvention de l'État pour la réhabilitation des infrastructures scolaires, une meilleure formation, de base et continue, des enseignants; un meilleure discipline générale; la création d'ateliers scolaires au niveau des Firaisana, le renforcement du collège technique de Mandritsara (qui dispose de machines, mais n'a pas l'électricité pour les faire fonctionner!).

**La commission économique du séminaire a relevé les écueils suivants:**

Pour le secteur minier:

l'ignorance de la valeur intrinsèque de cette richesse par les populations locales;  
l'ignorance par les populations locales des techniques et des règlements;

**Les solutions évoquées:**

Pour le secteur agricole:

la vulgarisation de techniques de conditionnement;  
la création de centres de formation agricoles post-scolaires;

#### **Fiches d'interviews**

Le manque de références des gens par rapport au fonctionnement de l'entreprise pourrait être pallié par des formations à la communication, aux réunions, etc... Ces formations doivent être très participatives, ludiques. Elles ont aussi une grande importance au moment où le monde en général entre dans un modèle où la communication est le maître-mot et où Madagascar a d'énormes handicaps en la matière. Il est essentiel de commencer à combler le fossé.

La gestion d'entreprise est un problème pour certains: il semble que les formations théoriques ne permettent pas aux jeunes diplômés d'être rapidement opérationnels.

Certains domaines techniques précis manquent de compétences, comme les mélanges d'argiles et l'exploitation des fours à briques (température trop faible).

Certains problèmes techniques de base restent aujourd'hui insolubles à Madagascar (comme le fait de ne pouvoir atteindre la "bonne" température de 950° pour les fours à briques): ils nécessitent la venue de professionnels de l'extérieur qui communiquent leurs "tours" de métiers, ou peuvent proposer des solutions plus économiques inconnues des entrepreneurs locaux.

La formation des personnels de tous niveaux à ce que c'est que le fonctionnement quotidien d'une entreprise et les comportements que cela implique est essentiel pour réduire la mortalité des entreprises.

## Synthèses provisoires

Isolement	Précarité	Désavantage comparatif	Perte des repères
	Le lien entre la qualité de l'enseignement et la sécurité doit être pris en compte. Les établissements n'ont pas de moyens de fonctionnement		La dégradation continue de l'enseignement a des effets directs sur la vie des entreprises Le système d'enseignement actuel, orientée vers les fonctions prestigieuses, ne permet pas la formation des personnels les plus utiles actuellement à Madagascar: les agents d'exécution et les techniciens de base.
			Accentuer la formation pratique et la vulgarisation de techniques de production. Multiplier les formules de formation, et décentraliser la formation (vulgarisation) L'intensification des échanges techniques et personnels entre entrepreneurs d'ici et d'ailleurs permettrait à un certain nombre d'entreprises de faire de substantielles économies ou de changer de qualité de travail. Les grosses entreprises pourraient être assez motivées pour participer aux coûts de ce type de projets. Reste à identifier les partenaires et les financements.
			Identifier la demande en formation nécessite une étude spécifique, pour identifier les secteurs porteurs, qui sont probablement assez nombreux, spécialisés mais pas pointus, comme ce que j'ai entendu à propos du travail de l'argile ou de la cuisson à haute température. Former: à la communication, aux réunions, à la gestion pratique, à certaines techniques spécifiques: Formation à la communication: doit se faire de manière ludique, surtout participative. Peut faire appel à des compétences locales? Formation à la gestion pratique: dialogue à mener entre les instituts de formation et les entreprises afin d'ajuster au mieux les formations et permettre une transition facile entre l'école et l'entreprise. Formation aux techniques: requiert la venue de professionnels extérieurs qui puissent conseiller les entreprises. cette formation doit être très pratique, concrète, et donc comporter une part au moins en entreprise.

**Immobilier et foncier****Fiches d'interviews**

... encore un facteur qui handicape la création d'entreprise, car il pèse considérablement sur le temps d'aboutissement d'un projet.

**Symposium de Mahajanga**

affirmation du droit de tous à la propriété foncière. Demande de simplification de ce droit. Demande de régularisation des occupations légitimes de terres ancestrales. Assurer la garantie de la propriété foncière (est une question qui dépasse celle des étrangers, sur laquelle le flou doit être vite levé).

Demande de prohibition de l'usage des prête-noms.

**Séminaire de l'Androna**

La sécurité: l'insécurité est provoquée par les **conflits fonciers** et les vols de boeufs,

Demande de clarification des procédures de bornage et de l'obtention des titres, ainsi que reprise de la question des impôts fonciers.

L'urbanisme et l'habitat sont également évoqués, avec des problèmes techniques, de moyens, juridiques, et environnementaux.

**Synthèses provisoires**

Isolement	Précarité	Désavantage comparatif	Perte des repères
	<p>L'immobilier reste un élément fort de perte de confiance, à cause du fait qu'il est difficile de prévoir s'il est possible d'avoir un terrain (incertitude).</p> <p>L'immobilier est aussi une occasion de perte de temps considérable, soit à cause de la lenteur des procédures d'accès à la propriété, soit à cause de la lenteur des procédures d'évacuation des locataires en fin de bail.</p> <p>Le foncier devient un facteur important de risque pour l'entreprise</p> <p>Le sujet est sensible, il est pourtant essentiel, bien au-delà du secteur industriel, mais il constitue un blocage important du développement des entreprises.</p>		
	<p>Rechercher d'où vient le blocage en la matière, est-ce de la justice, de l'administration, ou d'ailleurs? Cette recherche devrait être faite de manière informelle pour éviter les réactions de défense.</p>		

**voir aussi**

*Attractivité (du secteur productif)*

**Information****Fiches d'interviews**

La documentation fait défaut à Madagascar et/ou on ne sait pas toujours où la trouver. Et c'est dans une bibliothèque spécialisée de Paris qu'un entrepreneur a trouvé les informations détaillées sur les gîtes de matières premières dans le sol.

Les entrepreneurs perdent beaucoup de temps à rechercher les informations nécessaires à leur activité, quel que soit le sujet ou le type d'information et surtout si celle-ci ne concerne pas directement leur spécialité.

**Symposium de Mahajanga**

Demande d'informations pour le monde rural sur les cours des produits, la demande sur les marchés, les cultures favorables ou défavorables suivant les régions.

**Synthèses provisoires**

<b>Isolement</b>	<b>Précarité</b>	<b>Désavantage comparatif</b>	<b>Perte des repères</b>
Aucun système de circulation d'informations Aucune habitude de diffusion d'informations			Le libre jeu des marchés, objectif de base de la libéralisation, implique une circulation d'informations: on en est encore loin, il reste une tonne d'obstacles dont les principaux sont la méfiance et le manque d'habitude dans la culture malgache.
Travailler avant tout la diffusion, ensuite la collecte d'informations, qui sont les points les plus sensibles à Madagascar: le stockage est, lui, largement couvert			Travailler sur la circulation d'informations pourrait être un moyen pour faire émerger une « culture » plus conforme aux besoins du fonctionnement des entreprises. Inciter les gens à chercher l'information, à la diffuser, peut être une approche pour changer les habitudes. Par ses effets induits tant sur l'activité économique que sur les mentalités, la circulation d'informations représente un outil prioritaire pour le projet.
Un travail de repérage de la documentation pertinente sur Madagascar devrait être fait, en collaboration avec le CIDST. Rechercher les moyens de diffusion légers et efficaces, et les têtes de réseaux permettant d'atteindre un maximum de diffusion hors-Tana.			Le moyen sera de les « bombarder » d'informations utiles, bien présentées Editer une « lettre mensuelle » du projet? Faire un gros travail d'adaptation de l'information à la culture malgache, et aux besoins, basiques et spécifiques bien souvent, des entrepreneurs.

**Législation****Symposium de Mahajanga**

l'embauche officielle devient dangereuse, car elle "expose" le patron, la conjoncture favorise le travail au noir et les irrégularités en général.

La protection des récoltes contre les destructions par les zébus devrait être encouragée au niveau local, par des moyens simples, et devrait être inscrite dans la loi.

Faire contribuer les usagers à l'entretien de leur route: instaurer des péages.

Limiter les contre-façons.

Appliquer la loi sur les grèves et éviter les interventions politiques ou venant de l'extérieur de l'entreprise.

**Séminaire de l'Androna**

*La commission économique du séminaire a relevé les écueils suivants:*

Pour le secteur agricole et l'élevage: le malaise provoqué par la réforme agraire,

Pour le secteur minier: l'ignorance par les populations locales des techniques et des règlements;

*Les solutions évoquées:*

En matière minière: réglementation claire et nette;

**Fiches d'interviews**

Inadaptation dans le temps de la Comptabilité Générale, retard dans l'intégration de la T.V.A. par les experts -comptables. Un assouplissement ou une formation seraient utiles

**Synthèses provisoires**

<b>Isolement</b>	<b>Précarité</b>	<b>Désavantage comparatif</b>	<b>Perte des repères</b>
	Le maquis juridique actuel est un important facteur d'incertitude, alors que la loi devrait servir à lever l'incertitude! La législation actuelle est trop souvent mal connue et mal appliquée, particulièrement les lois pouvant réguler la vie économique quotidienne	Légaliser une activité, c'est s'handicaper	Il est difficile de percevoir le mécanisme de création des règlements. C'est pourtant un point essentiel pour la réussite d'une démarche GSDI
	Travailler avec les textes existant plutôt que renforcer encore le maquis actuel en additionnant de nouveaux textes. La législation relative à la comptabilité générale devrait être assouplie;		
	Rechercher, ordonner, publier les textes législatifs avec une équipe et un éditeur d'accord de jouer le jeu à moyen terme.	Repérer les points de distorsion en défaveur du secteur productif et proposer les corrections	Identifier le processus d'adoption de nouveaux règlements en matière d'activités productives et faire des propositions de corrections des disfonctionnements

## Relations entre entreprises

### Fiches d'interviews

La répartition des prix favorise largement les intermédiaires et les services, qui ont bénéficié les premiers de l'instabilité de la période depuis 1975. Ce qui a considérablement obéré la compétitivité du secteur productif.

Il est possible de mettre en contact des partenaires de milieux différents à condition de créer les conditions de prise de confiance: des engagements réciproques clairs et un suivi qui leur permette de désamorcer à temps les conflits possibles.

Les entreprises se font surfacturer leur achats à l'extérieur: les bénéfices induits de l'importation deviennent donc artificiellement élevés et pénalisent les entreprises locales.

La communication interentreprises est souvent handicapée par des facteurs culturels. Ainsi le sens de la hiérarchie limite les actions communes entre les petites entreprises et les grosses, ces dernières ne voulant pas frayer avec des "petits".

Le fait que beaucoup d'affaires, même formelles, se déroulent, à un moment ou à un autre, en marge de la légalité, limite les possibilités d'échanges. Une nombre minimum de personnes, obligatoirement de confiance, doit être au courant.

Si l'intensification des échanges dépend de la mise en place d'un cadre législatif adapté (éviter aux entreprises la tentation de l'illégalité), elle dépend aussi de l'instauration d'un climat de confiance, essentiel.

### Symposium de Mahajanga

Les entreprises intéressées par les produits agricoles devraient annoncer avant les semis ce qu'elles sont prêtes à acheter comme récoltes.

### Séminaire de l'Androna

*La commission économique du séminaire a relevé les écueils suivants:*

Pour le secteur agricole et l'élevage: l'extensivité de l'élevage qui pénalise le développement du secteur agricole; les feux de brousse qui dégradent les pâturages.

### Synthèses provisoires

Isolement	Précarité	Désavantage comparatif	Perte des repères
La culture malgache ne favorise pas la communication spontanée d'informations La méfiance domine entraînant un repli sur soi général	Ce repli sur soi est accentué par l'incertitude engendrée par le contexte légal Afin de se protéger contre les aléas, fort nombreux, pouvant affecter d'autres entreprises, les entrepreneurs ont tendance à intégrer toutes les fonctions à l'intérieur de leur groupe, quitte à perdre de l'argent sur certains secteurs.	La répartition des marges se fait au détriment du secteur productif par rapport aux services La fiscalité reste désavantageuse pour ceux qui cherchent à s'appuyer sur des fournisseurs locaux	
Pour rétablir la confiance, il faut établir la clarté, la prévisibilité.		Il faut pousser tous les décideurs ayant une influence sur l'environnement des entreprises	Des accords-type de partenariat (y compris pour la sous-traitance) et une structure de

Former les chefs d'entreprise à la communication		à favoriser le secteur productif.	mediation, ou, mieux, de suivi des partenariats, permettrait l'émergence d'un véritable tissu industriel.
Instaurer un "médiateur/communicateur" spécifique, qui puisse avoir un rôle actif (et ne pas agir seulement sur saisine). Il agirait de sa propre initiative pour limiter les abus. Ce doit être une personne, et un organisme, de toute confiance.		Revoir la fiscalité Proposer des révisions du cadre légal dans un sens incitatif	Dans les filières prioritaires du projet, rechercher activement les partenariats entre entreprises locales, et assurer un suivi fin de ces partenariats

**Voir aussi***Concertation**Communication**Information**Représentation des entreprises*



**Représentation des entreprises****Conclusions provisoires du PApEM****Facteurs associatifs: Lacunes**

Des regroupements d'affaires avec un membership peu élevé  
... et souvent inféodés aux luttes politiques

**Symposium de Mahajanga**

Demande de mise en place des chambres d'agriculture au niveau des Faritra: et si c'était une formule efficace de représentation que de travailler à un échelon très décentralisé?

**Fiches d'interviews**

Le discrédit des associations professionnelles (" ni représentatives ni efficaces ") limite la collaboration interentreprises à des actions ponctuelles, où la confiance entre personnes est le point-clé de l'engagement des relations.

Méfiance tenace envers les organismes de représentation structurés du type associations professionnelles, outils de mainmise sur un secteur ou tremplins politiques, pour des individus ou des clans limités. La coopération interentreprises doit trouver d'autres canaux, qui font encore défaut, en dehors du cercle familial.

La méfiance est tenace envers les associations professionnelles, vues comme des instruments de mainmise sur certains secteurs ou des tremplins politiques. "les associations ne sont ni représentatives ni efficaces."

**Synthèses provisoires**

<b>Isolement</b>	<b>Précarité</b>	<b>Désavantage comparatif</b>	<b>Perte des repères</b>
<p>Les organismes de représentation officiels des entreprises sont souvent mal perçus par leurs membres théoriques</p> <p>Les organismes d'assistance extérieurs doivent éviter de canaliser leur aide à travers des structures ayant un monopole de distribution.</p> <p>Il faut éviter dans la mesure du possible de survaloriser le rôle des associations professionnelles, particulièrement en évitant de leur octroyer un monopole (de représentation ou de prestations).</p>			
<p>Les moyens de coopération interentreprises ne doivent pas être figés dans des structures mais rester très souples, en évitant de mettre en avant des individus: le mieux étant de travailler avec un groupe de personnes sur un objectif limité, et en prévoyant la dissolution du groupe une fois le résultat atteint.</p> <p>Des "chartes de coopération" peuvent aussi clarifier les engagements des uns et des autres, et éviter les mauvaises surprises.</p> <p>La circulation libre d'informations pourrait éviter certains effets pervers des associations représentatives, limitant les possibilités de mainmise.</p> <p>Faire assumer les fonctions usuelles des organismes professionnels (information, assistance technique, à défaut de la représentation) par plusieurs mécanismes légers, jamais monopolistiques</p>			

**Sécurité et stabilité****Conclusions provisoires du PApEM****Facteurs individuels: lacunes**

La méfiance envers l'administration

**Symposium de Mahajanga**

Le paysan n'est pas intéressé aux questions de l'amélioration de sa production car ses produits ou son bétail sont volés.

La protection des récoltes contre les destructions par les zébus devrait être encouragée au niveau local, par des moyens simples, et devrait être inscrite dans la loi.

Sécurité et sérénité (lire stabilité): question numéro 1.

L'embauche officielle devient dangereuse, car elle "expose" le patron, la conjoncture favorise le travail au noir et les **irrégularités** en général.

Le secteur agricole est le secteur productif le plus risqué qui soit: il convient donc de compenser ceci au niveau des avantages accordés à ce secteur.

Le paysan n'est pas intéressé aux questions de l'amélioration de sa production car ses produits ou son bétail sont volés.

L'instabilité institutionnelle actuelle fait stagner les affaires: à quand la fin des élections restantes?

Limiter les contre-façons.

Appliquer la loi sur les grèves et éviter les interventions politiques ou venant de l'extérieur de l'entreprise.

**Séminaire de l'Androna**

L'insécurité est provoquée par les conflits fonciers et les vols de boeufs, et sont amplifiés par la corruption de certains éléments incontrôlés des forces de l'ordre et de la justice: le laxisme des agents pénitenciers; et le manque de moyens des agents publics. Pour améliorer la sécurité, les solutions suivantes sont évoquées: remise en état des routes; marquage des bêtes au fer et contrôle rigoureux des mouvements ("passeports de bovidés"); application des textes sur le vol de boeufs, renforcement des prisons; les enquêtes de la gendarmerie doivent être faites en présence de témoins représentants des autorités locales pour éviter les déformations intéressées; etc...

**La commission économique du séminaire a relevé les écueils suivants:**

Pour le secteur agricole et l'élevage: l'insécurité; les feux de brousse qui dégradent les pâturages.

**Les solutions évoquées:**

Pour le tourisme: rétablissement de la sécurité;

**Fiches d'interviews**

Le vol de projets représente un risque considérable tant il est répandu.

**Synthèses provisoires**

Isolement	Précarité	Désavantage comparatif	Perte des repères
L'absence de tout circuit structuré d'informations crée un climat peu sûr, aucune information vérifiée et fiable ne circulant de	Le cadre légal actuel est désécurisant, il représente un facteur de risque pour l'entrepreneur car les marges d'interprétation d'un grand nombre de textes sont considérables et peuvent entraîner des risques élevés pour les entrepreneurs		

manière régulière	La politisation de la fonction publique est un facteur d'instabilité le manque de moyens de l'Administration est un facteur d'instabilité La sécurité et la stabilité, conditions nécessaires du retour de la confiance, sont essentielles à la reprise d'une croissance économique soutenue dans le secteur productif: il s'agit de créer un climat de stabilité		
	Si la sécurité et la stabilité dépendent d'une foule de facteurs pas faciles à cerner, on peut orienter les actions du projet sur la recherche d'une meilleure prévisibilité, en matière législative, fiscale, foncière, commerciale et technique.		
Amélioration de la circulation des informations	Amélioration de la législation foncière. Annoncer clairement l'objectif de rendre plus prévisible l'avenir des entrepreneurs.		

Beaucoup d'actions visant ce point sont repris sous d'autres points.

### Voir aussi

*Législation*

*Administration*

*Notes diverses*

**Mots-clé manquants**

*droit des affaires*

*Facteur temps*

**Appui aux entreprises: Notes du séminaire GSDI**

Les reprendre telles quelles dans le rapport. ne pas chercher à les compléter: l'enquête présente donne les modalités d'action, elle ne saurait se substituer aux décisions prises lors d'un séminaire de concertation!

# ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL (ONU DI)

PROJET DP/MAG/91/004

"APPUI AU DEVELOPPEMENT DE LA P.M.E. / P.M.I."

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR

COMPTE-RENDU DU DEROULEMENT DE L'ENQUETE

## **"ENQUETE SUR LES BESOINS DES ENTREPRISES"**

établi à l'intention du Gouvernement malgache par  
l'Organisation des Nations Unies pour le Développement  
Industriel en qualité d'agent d'exécution du Programme  
des Nations Unies pour le Développement

Par la JUNIOR ENTREPRISE INSCAE

Distribution restreinte

Original : FRANCAIS

*Ce rapport n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle*

## COMPTE RENDU DU DEROULEMENT DE L'ENQUETE - LISTE DE ENTREPRISES

VILLE	LISTE DES ENTREPRISES	NOMS DES ENQUETEURS
T A M A T A V E	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RAHERIMIAMINA ROGER LEONG</li> <li>- COMPTOIR INDUSTRIEL PRODUITS ALIMENTAIRES (CODAL S.A.)</li> <li>- RANAIVO EUGENE</li> <li>- ENTREPRISE RANI</li> <li>- FRIGOTA</li> <li>- SCIERIE KENDROS</li> <li>- VARATRAFO S.A</li> <li>- MANSOURALY ABASSE KESSARIA</li> <li>- SINO MALGACHE EMAILLERIE (SOSIMAE)</li> <li>- STE MALGACHE INDUSTRIELLE ET DE MULTI-SERVICES DE TOAMASINA (SOMIMTO)</li> <li>- STAR</li> <li>- SITEX</li> <li>- REFRIGEPECHE</li> <li>- LE PAIN DORE</li> <li>- IMPRIMERIE DE COMMERCE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MORA JEAN MARC</li> <li>- FENO LALANIRINA MYRIAM</li> <li>- TAFANGY ANGELO</li> </ul>
F I A N A R A N T S O A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BIRIKY SY KAPILAN'NY FIANARANTSOA (B.K.F)</li> <li>- MENUISERIE BOIS IDANDA</li> <li>- SIDEF</li> <li>- IMPRIMERIE RAVEL</li> <li>- DOMREMY S.A</li> <li>- LAZAN'NY BETSILEO</li> <li>- SOAFIA BOULANGERIE PATISSERIE</li> <li>- SOCIETE CHAN FOUI</li> <li>- MISSION CATHOLIQUE MENUISERIE</li> <li>- IMPRIMERIE SEDERA</li> <li>- FERME D'ETAT VOHIMASINA FIANARANTSOA</li> <li>- MENUISERIE ECAR</li> <li>- MENUISERIE CFFP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RASAMIARISOA CHISTIANE</li> <li>- HIANASY PATRICK LANDRY</li> </ul>

## COMFTE RENDU DU DEROULEMENT DE L'ENQUETE - LISTE DE ENTREPRISES

<b>T</b> <b>U</b> <b>L</b> <b>E</b> <b>A</b> <b>R</b>	- HASYMA - IMPRIMERIE DU SUD - MAMODALLY VALLY - SOMASEL - BOULANGERIE D'ANDABOLY - SOMASOA - STAR - HAZOMORA MANIRISOA - BOULANGERIE AMICALE - BOULANGERIE VEZO - SALINE RAHARISOA JEANNETTE - INDOSUMA - SOAVITA	RAJOELIARIVONY ANDRIAMAHERY RIJA
<b>M</b> <b>A</b> <b>J</b> <b>U</b> <b>N</b> <b>G</b> <b>A</b>	- ABATTOIR FRIGORIFIQUE NATIONALE DE MAHAJANGA - HIFAZ BB - ARMEMENT MARITIME LEWIS - MADAUTO - IMPRIMERIE MAHAJANGA - NOSCIM - S.I.B - F.I.F - E.G.C - JERIBO - MAJUNGA PRESS - PRODUITS DU BOINA - STE PARAKY SAMBATRA - STAR	- RAKOTO SYLVIA VOLOLONIAINA  - RAFALIMANANA ANDRY JUDICAEEL

## COMPTE RENDU DU DEROULEMENT DE L'ENQUETE - LISTE DE ENTREPRISES

<b>A N T S I R A B E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RAZAIARISOA MARIE THERESE</li> <li>- CHAUMAD</li> <li>- INSTITUT AVEUGLES SOURDS MUETS</li> <li>- ATELIER MBOLASOA</li> <li>- ENTREPRISE TSARADISA</li> <li>- SOCOLAIT</li> <li>- CTOI</li> <li>- NOTRE IMPRIMERIE</li> <li>- SA MEVA</li> <li>- ROMINCO</li> <li>- TRICA</li> <li>- YAOURT MAHERY</li> <li>- BOULANGERIE NAMBININA</li> <li>- CPLP LATI</li> <li>- SMII</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RAJAABELINA TSIALIVA</li>   <li>- ANDRIAMAMPINANINA MIHARY TSEHENO</li>   <li>- ANDRIANASOLO RAJEMISON HARINDRIANJA</li> </ul>
<b>AMBA TOND RAZA KA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GROUPE RAMAHANDRY: RINATOBY - TOJO - RIZAM</li> <li>- BOULANGERIE HO SAY YENG</li> <li>- MARBOUR GROUP MADRIGAL</li> <li>- ELISE MALALA AGENCE</li> <li>- SINPA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RAKOTOZAFY NANTSOINA</li>   <li>- RAKOTOARISOA HAJA MARCEL</li> </ul>



VILLES	LISTE DES ENTREPRISES	NOMS DES ENQUETEURS
A	- MAVITEX	- RALIDERA Mbolatiana
	- SOSIMABI	- RAHANETRA Ndimby Colombo
N	- SOCOMI	- RAKOTONIRAINY Verolalaina
	- RUBIS S.A.R.L.	- RAHARISON Mparany
T	- STEF	- ANDRIAMBOLOLONJIVA Lantsoa
	- VIVA DESIGN S.A.R.L.	- RASETY Heritiana
A	- IMPRIMERIE FJKM	- RAMAMONJISOA Nosy
	- SOTRAVIA	- RAMBELOARISON Solofo Mamisoa
N	- FRUEXOMAD	- RAKOTOARINIVO Antsaniaina
	- SOTRANSCO	- RATRIMO Thierry
A	- GILBERT RAKOTOMANANA	- RAFIANINANA Laza
	- BERA AGRO	- RAJAONA Herizo
N	- SFEPI	- LALA-RAKOTOSON Heritiana
	- FRANCIMOD	- ABDOUL Ibrahim Japhet
A	- ENTREPRISE FRI-RIA	- RAKOTONIMANANA Loyola
	- RALISON ANDRIAMBOLOLONA	- RABARY Paul
R	- ANJARA	- RASOLOFO Andry
	- TSINJO S.A.R.L.	- ANDRIAMIHAJA Dina
I	- SOMEB	- RAKOTONDRAMANGA Hugues
	- SCIERIE HAZOMAHITSY	- RAJOELIARIVONY Rija
V	- ANGLÉSIO	- SABISOA Linah Ulett
	- WM BOIS	
O	- NOUVELLE IMPRIMERIE CENTRALE	
	- FAMOKARANA TAILA SY	
	BIRIKIN'NY GASIKARA	
	- RIENDINGER / RODOLPHE	
	- MIORATTI LUC NARDA MULTI-BRANCHES	
	- STE BARBERO ET CIE	
	- MADOPTIQUE	
	- STIM	
	- TANY MALAGASY 2000 SA	
	- MADISON	
	- SUNTHESIS	
	- NOUVELLE EXPLOITATION FORESTIERE FRANCO MALGACHE	
	- HC GUMENTS	
	- BONGOU	
	- LUIGI BOSS SHOES LBS	
	- PILATEX	
	- AURILAC	
	- STE DE FACONNAGE ET D'IMPRESSION DE MATIERES EN BOIS	
	- AMOVY CONSTRUCTIONS	
	- ERA	
	- SIPED	
	- STE HYDROMA	
	- FIKAMEANANA VY TAOBAMY	
	- MENUISERIE INDUSTRIELLE	
	RATSIMBA H. ARMAND	
	- IMPRIMERIE NATIONALE	
	- SIDEMA	
	- FATEXMA	
	- FIMT	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- STAR</li> <li>- TSILEONDRIAKA</li> <li>- JULIEN OCEAN INDIEN EXPANSION</li> <li>JOIE</li> <li>- RAZAFINDRAKOTOHASINA</li> <li>BAKOVELO RAZAFINIBE BRODERIE</li> <li>- PRET EXPORT</li> <li>- PANOMAD MORAMANGA</li> <li>- TAOVYMAD</li> <li>- GRAPHOPRINT</li> <li>- BOULANGERIE ZOKIBE</li> <li>- SILAC</li> <li>- TISMA</li> <li>- STE VY VATO</li> <li>- RIZ RABEMANANA</li> <li>- IMPRIMERIE ADVENTISTE</li> <li>- CAROSSERIE MAROSANDY JUSTIN</li> <li>- COMEBAT</li> <li>- GAMO OCEAN INDIEN</li> <li>- AMECA</li> <li>- SOAM SUCCURSALE</li> <li>- CODAL</li> <li>- SOMACOA</li> <li>- MATERAUTO</li> <li>- TRANSCOVIA</li> <li>- COMADIS</li> <li>- MIKENI MADAGASCAR</li> <li>- SAVA</li> <li>- IMPRIMERIE TAKARIVA</li> <li>- AUTOLAK INDUSTRIE</li> <li>- ESE RALIZOMANANA GILBERT</li> <li>SIDEEL</li> <li>- OMEGA COLOR</li> <li>- GARAGE APOLLO</li> <li>- ENDUMA</li> <li>- STE CORAV</li> <li>- SAIMPA EXCQUIS</li> <li>- ETS CONFECTA</li> <li>- ESE RAFALIMANANA PANCEL</li> <li>- COMPTOIRE DE L'ELECTRICITE</li> <li>- AMIR MOHAMED ALIMAMOD</li> <li>- RAZOELIARIMANANA MARCELINE</li> <li>- STE MIORA</li> <li>- BOIS ET CONSTRUCTION</li> <li>- AMBANIANDRO MAHERY STE</li> <li>- SICOCEAN</li> <li>- RADISON LALA NEE RAIVOARY</li> <li>- RAFARASOA ODETTE</li> <li>- OFMATA</li> <li>- SOANALA</li> <li>- SICOM S.A.R.L.</li> <li>- ENTREPRISE TATSINANANA</li> <li>- ESE NOUMERIX SA</li> <li>- LECOFRUIT</li> <li>- INCOBO INDUSTRIE</li> </ul>	
---	--

## **PRELIMINAIRE**

Cette enquête a été menée par la Junior Entreprise Inscae sous l'assistance de Monsieur Etienne DOLLFUS, consultant international. Il a procédé à l'élaboration des questionnaires, de l'échantillon et à l'établissement du rapport synthétisant les résultats obtenus. Ce compte rendu servira d'appendice au rapport déjà dressé. Il est à noter que la J.E.I. a fait appel aux étudiants de l'INSCAE pour effectuer les enquêtes.

### **DEROULEMENT CHRONOLOGIQUE**

22/02/95 : Séance de formation des enquêteurs dispensée par Monsieur Etienne DOLLFUS.

24/02/95 : Distribution des questionnaires aux enquêteurs.

25/02/95 : Premier départ des enquêteurs pour les provinces autre qu'Antananarivo.

27/02/95 : Début des enquêtes à Antananarivo.

03/03/95 : Remise par les enquêteurs revenant des provinces des questionnaires remplis.

La saisie s'est effectuée au fur et à mesure que les questionnaires ont été rendus.

17/03/95 : Remise des derniers questionnaires.

25 et 26/03/95 : La saisie a été refaite pour cause de perte de données.

29/03/95 : Finalisation et remise des résultats.

### **PROBLEME RENCONTRÉS LORS DES ENQUÊTES**

Etant donné l'existence de nombreuses enquêtes effectuées, bon nombre d'entreprises s'avèrent réticentes à la sollicitation des enquêteurs. Aussi, 185 seulement ont répondu parmi les 200 entreprises de l'échantillon.

Certains enquêteurs n'ont pas pu obtenir de rendez-vous pour cause d'indisponibilité des chefs d'entreprises ce qui été prévu.

Les données de base étant non actualisées, certains entreprises faisant partie de l'échantillon ont déjà fait faillite ou ont changé d'adresse et beaucoup de nouvelles entreprises n'ont pas été recensées.

Certains entrepreneurs trouvaient des questions mal adaptées à leurs situations.

La diffusion dans les journaux du commencement de l'enquête s'avéraient un peu tardive surtout en ce qui concerne les provinces autres qu'Antananarivo, les entreprises n'ont pas pu être informées à temps.

### **PROBLEMES RENCONTRÉS LORS DE LA SAISIE**

Lors de la saisie, un des ordinateurs a refusé le logiciel MODALISA ce qui a eu pour effet de ralentir la saisie.

Il y a eu des pertes de données dues à la capacité du logiciel, ainsi on a été contraint de refaire toutes les saisies.

Ce compte rendu est remis à l'intention de Monsieur De Velp Olivier.