



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th 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 for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

1984

Madagascar.

CHOIX DE CINQ INDUSTRIES .

Rapport final.

DP/MAG/82/007

3767

SERDI - ONUDI

CINQ DES CINQ
INDUSTRIES

1. - CINQ DES 5 INDUSTRIES

SERDI - ONUDI

CENTRE DES CINO
INDUSTRIES

- INTRODUCTION -

Le présent rapport se situe dans le cadre des activités du projet "PAG 83/107" "Promotion de la PPI". Il s'agit d'une opération pilote ne visant dans un premier temps que 5 entreprises. Dans le cadre de contrat de sous-traitance conclu entre l'ONUDI-SERDI sous le n° 83/107, le but du présent rapport est de déterminer les 5 industries devant faire l'objet d'une action d'encadrement. A cet effet, une première étape LE RECENSEMENT ANALYTIQUE du secteur de la PPI a été franchie. Les résultats obtenus faisant ressortir divers renseignements sur les conditions de fonctionnement de chaque entreprise du secteur : ses possibilités, ses problèmes, ses besoins serviront de base à ce rapport qui comportera essentiellement la description des travaux effectués en vue de la sélection des 5 industries devant être assistées en priorité.

Et pour chaque industrie sélectionnée il sera élaboré à la suite de ce rapport un diagnostic complet en vue de déceler les freins au développement de l'entreprise sélectionnée et de définir les actions à entreprendre pour améliorer la gestion.

I.I. - PRESELECTION

Effectuée sur la base du recensement industriel la présélection tient compte essentiellement des orientations nationales et des priorités fixées par le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines (MIEI).

I.1.1. - CRITERES DE PRESELECTION

Suivant l'objectif de gouvernement qui est le développement économique et social, autonome et équilibré au bénéfice du peuple algérien, les industries répondant aux critères définis ci-après seront favorisés en priorité:

- Industries qui apportent un gain de devises à l'économie nationale par l'exportation de leur produit ou par la substitution aux importations. Ce groupe englobe essentiellement les industries alimentaires (conserverie, essence alimentaire ...) les industries textiles - cuir (articles en fibres végétales, confection, tannerie).
- Industries produisant de façon économique des produits destinés à satisfaire les besoins essentiels de la population, particulièrement dans le secteur rural. Parmi ces industries il y a les savonneries, les huileries, les fabricants de bougies.
- Industries fabricant de façon économique des produits intermédiaires pour les autres industries. Il y a notamment, les industries du bois, papier, des matériaux de construction et produits miniers, certaines industries chimiques et travaux des métaux, fabricants de fournitures textiles et équipements industriels.
- Industries utilisant des ressources nationales comme principales matières premières. Elles comprennent surtout les industries de transformation des produits agricoles et miniers.

Parmi les 299 P.I. ayant participé au recensement on constate que la majorité répondent au moins à un des critères précédemment définis. Afin d'avoir un nombre plus restreint, l'on a adopté les critères secondaires ci-après compte-tenu du budget alloué au projet :

- Entreprises localisées à Antananarivo pour des raisons de facilité ;
- Entreprises susceptibles d'être assainies par des moyens pas trop onéreux et dans un délai pas trop long. Les bilans d'exploitation présentés, les problèmes soulevés ainsi que les appuis sollicités ont permis d'apprécier l'ampleur de leurs difficultés.

En outre un certains nombres d'industries ont déjà présentées auprès du "I.E.I." leur demande de réhabilitation. Il s'agit dans la plupart des entreprises se trouvant dans des situations très difficiles que le Ministère a considérées comme prioritaires. Certaines se trouvent en province. On est alors arrivé à un échantillon comportant une trentaine d'industries.

Pour que cet échantillon soit l'image de l'ensemble de toute la population des P.I., il faut faire un ajustement dans la strate sous-représentée de la petite industrie. C'est ainsi qu'un certain nombre de petites industries ont été ajoutées à l'échantillon. Il s'agit des entreprises qui ont manifesté leur intérêt au projet.

Finalement le nombre d'entreprises retenues s'élève à 38.

1.6.2. - LISTE DES ENTREPRISES PRESELECTIONNEES

Nom de l'entreprise	Classe	Critères de choix	Activités	Localisation	(1)	(2)	(3)
BRANCHE ALIMENTAIRE							
LACHATZE	MI	Exp.	Conserve fruit-viande	FNR		X	
GODAL	MI	Exp.	Conserve fruit-légume	TNR	X		
B C L	PI	MPL	Produits laitiers	TNR	X		
SEVINA	MI	Exp.	Conserve fruit-viande	TNR	X	X	
H C T	MI	PPM	Huile alimentaire	TNR			
T X O	PI	MPL	Confitures - sirop	TNR			X
CAFE TSY RESY	PI	MPL	Café torréfié et moulu	TNR			X
DONGOU	PI	MPL	Vinigre-conserve volaille	TNR			X
VIN Chan Fao Tong	PI	MPL	Vin	Antsirabe			X
BRANCHE TEXTILE-CUIR							
TAMF	MI	SI	Fournitures textiles	TNR		X	
HANULIN	MI	MPL	Confection	TNR		X	
RAINIVONY	PI	MPL	Chaussures	TNR	X	X	
HOURINEX	PI	SI	Tresses élastiques	TNR			X
BRANCHE BOIS							
TIBHAD	MI	SI	Contreplaqué	Antsirabe	X	X	
MALGAPAN	MI	SI	Panneaux de particules	Ambato/mpy	X	X	
Menuis. JOSEPHINE	PI	SI	Menuiserie, scierie	TNR		X	X
BRANCHE PAPIER							
SAINT G	PI	SI	Imprimerie	TNR		X	
SAINT G	PI	SI	Carton	TNT		X	
SAINT G	PI	SI	Imprimerie	Antsirabe			X
BRANCHE CHIMIE							
SAINT G	MI	SI	Gas industriel	TNR	X		
PROCHINAD	MI	SI	Produits chimiques	TNR	X		
TORGIVOL	PI	SI	Peinture	TNR		X	
S M T C	PI	SI	Caoutchouc	FNR		X	
Ets RAZA	PI	SI	Savon-peinture	TNR			X

SERDI - ONUDI

BRANCHE PRODUITS MINÉRIELS								
UNIMEX	MI	BI	Produits minéraux : kaolin dolomie	Antsirabe		X		
SEVACAM	MI	BI	Marbre	FNR		X		
SAVEMA	MI	BI	Verrierie	TNT		X		
BRANCHE MÉTALLIQUE								
SAVACANDY	PI	BI	Canettes	TNR	X	X		
SAVACANDY	PI	BI	Canisterie	TNR	X	X		
TANALU	MI	BI	Motensiles en alu	TNT		X		
TANAVY	MI	BI	Construction métallique	TNR		X		
PIEMA	MI	BI	Construction métallique	TNR		X		
PIEMA	MI	BI	Peintes - boulons - vis	TNR		X		
AUTRES								
FITIT	MI	BI	Fournitures de bureau	TNR		X		
GETA	MI	Exp.	Multiactivités (bois, textiles ...)	TNR	X	X		
REORO	MI	PPN	Multiactivités (logie, mécanique)	TNR	X	X		
ROINABI	MI	BI	Multiactivité (emballage en verre, plastique)	TNR	X	X		
ONIC	PI	BI	Multiactivités (teinture - colle)	TNR	X	X		
TOTAL						16	26	8

- (1) Première liste ONUDI-SERDI
- (2) Liste proposée par l'ITEM
- (3) Liste additive

TNR Antananarivo
 TNT Toamasina
 FNR Fianarantsoa
 BI Bien intermédiaire

Exp. Exp.
 PPL Mat.pr. locale
 PPN Prod. Première M.
 MI Moyenne Industrie
 PI Petite Industrie

1.2 - SELECTION

Elle comporte 3 étapes :

- 1°/ - Diagnostic sommaire des industries présélectionnées
- 2°/ - Définition des critères de sélection
- 3°/ - Identification des industries à encadrer.

1.2.1. - DIAGNOSTIC SOMMAIRE DES INDUSTRIES PRESELECTIONNEES

Il s'agit d'un premier diagnostic basé sur des considérations d'ordre général. Il consiste à compléter et à approfondir les résultats du recensement analytique. Dans ce sens les actions suivantes ont été entreprises.

- Une visite d'usine permettant d'avoir une première vue du processus de fabrication, de l'ensemble de l'état des moyens de production, de l'organisation générale de l'usine et de ses problèmes.
- Un examen des instruments de gestion : méthodes utilisés en comptabilité, gestion des stocks, circulation des informations, programme et personnel, divers fonctions existant et liaisons fonctionnelles;
- Une première appréciation de l'efficacité des moyens de gestion, par l'examen des résultats : bilan et compte d'exploitation.
- Une détection des anomalies de gestion.
- Une entretiens avec le chef de l'établissement concernant les problèmes soulevés, leur origine, les premières solutions qu'on pourrait apporter et enfin son opinion concernant le programme d'encadrement.

Pour chaque entreprise visitée, les résultats sont résumés dans le tableau suivant :

Entre-prises	Problèmes rencontrés		Santé financière d'après bilan	Possibilités d'intervention
	d'ordre externe	d'ordre interne		
1	2	3	4	5
COBAL	M.P. P. dét. Marché vente transport	-	Moyenne	Non souhaitée
RAMAF	M.P. & P. dét.	Technologie et maintenance	Large	Non souhaitée
M. C. T.	M.P. & P. dét.	Insuffisance vétuste matériel	Désespérée	Inutile
M. C. T.	M.P.	Insuffisance capacité matérielle (extension)	Moyenne	Possible et souhaitée
P. C. L.	M.P. transport	Organisation	-	Possible
F. V. C.	P. dét.	Vétusté matériel	-	Non souhaitée
Café de Regy	M.P. & P. dét.	-	-	Inutile
BONGOU	P. dét.	Insuffisance capacité de production (extension - exportation)	Saine	Possible et souhaitée
TANALI	M.P. et P. dét. transport	Vétusté matériel gestion	Désespérée	Possible mais refinancement important
RECORD	M.P. & P. dét. homologation prix	-	Sérée	Non souhaitée
ELGE	Approvisionnement, M.P. & P. dét. transport	Vétusté matériel	Large	Non souhaitée
VIII CIM	Approvisionnement pour plantat.	Vétuste matériel	Moyenne	Possède moyens financiers.
FAO TIO	Importation pour l'équip.	-	-	Inutile
NG	Approvisionnement en mat. prem.	-	Saine	Inutile

1	2	3	4	5
SOSIMA- SI	IMP & P. dét.	Organisation Technologie	Large	Non souhaitée
NIAG	IMP & P. dét. Vente	-	Moyenne	Inutile
SEVMA- CAM	Arrêt d'acti- vité depuis 1979	-	Désespérée	Inutile
TADBAVY	IMP & P. dét. marché transport	Ancienneté Equipement	-	Non souhaitée et inutile
F I T	IMP & P. dét.	Technologie	Serrée	Non souhaitée
Sarras- serie RAMARO- GANDY	IMP & P. dét.	-	Semble confortable	Inutile
SIDEMA	IMP & P. dét. vente, marché	Vétusté matériel	Serrée	Inutile
ESG RINEX	IMP & P. dét. marché	Technologie	-	Inutile
PROCHI- MAD	IMP & P. dét.	-	Large	Inutile
GETA	IMP & P. dét. marché	Gestion Orga- nisation Vétusté matériel	Désespérée	Possible mais Investissement important
LACMI- ZS	R.P.	Vétusté équi- pement et bâtiment gestion	Désespérée	Possible mais exige inves- tissement très élevé
ROMADEX	P. dét. trans- port-marché	Ancienneté équipement et bâtiment	Serrée	Inutile et non souhaitée
SEVMA	IMP marché	Vétusté matériel	Désespérée	Possible mais refinancement important
OMC	IMP & P. dét.	Gestion-vétus- té équipement	Serrée	Non souhaitée
MYMA	IMP & P. dét.	Vétusté maté- riel-techno.	Moyenne	Possible
MILO- DNI	IMP & P. dét.	Gestion fi- nancière	Désespérée	Possible et souhaitée
SEVMA	Vente-transp. Import. équip.	-	Serrée	Non souhaitée et inutile
TANILINI	IMP - vente	Vétusté matériel	Moyenne	Non souhaitée

1	2	3	4	5
TIRAD-PP et P. dét.	-	Moyenne	Non souhaitée	
ONTO-PP et P. dét.	Gestion fin. et maintien qualité prod.	Moyenne	Possible	
COM-PP et P. dét.	-	Saine	Inutile	
Henry- serri- J. CE- LINE	Matériel hors d'usage	Saine	Possible mais possède moyen de financement	
TROCI-PP INCL	-	Saine	Inutile	
Sta. 21-PP et P. dét.	-	Saine	Inutile	

- PP : Matière première
- P. dét. Pièce détachée.

On entend par problèmes d'ordre externe, tous les problèmes liés à la conjoncture économique nationale : insuffisance de devises pour importer des intrants industriels, faiblesse du marché, infrastructure déficiente.

Et par problèmes d'ordre interne, tous les problèmes propres à l'entreprise : gestion, organisation, technologie, etc ...

Soulignons que dans l'ensemble les chefs d'entreprises sont satisfaits des propositions d'encadrement, estimant que leurs problèmes proviennent plutôt des facteurs extérieurs qu'intérieurs.

1.2.3. - CRITERES DE SELECTION

Après présélection, les critères de la Banque Mondiale sont retenus pour la sélection des entreprises à encadrer - ce sont les entreprises,

- dont les problèmes lui sont propres et découlent surtout d'une lacune au niveau de la gestion de l'entreprise : organisation, gestion financière, prévision contrôle, maîtrise de la technologie ou investissement nouveau ;
- viables c'est-à-dire susceptibles d'être réalisables par des interventions qui n'exigent pas des moyens trop onéreux hors de portée du budget alloué au projet ;

- se trouvant dans une situation financière difficile donc n'ayant pas les moyens de financer les actions de redressement dont ils ont besoin ;
- ayant manifesté une réceptivité et une bonne volonté de collaboration ceci afin d'éviter toutes interventions sous contrainte pouvant nuire à la réussite des actions d'encadrement.

Ces critères excluent donc toutes les entreprises :

- ayant des problèmes essentiellement conjoncturels
- se trouvant devant des problèmes insolubles et dans une situation tellement désespérée que le redressement nécessite une action très importante et un coût trop élevé ;
- ayant une situation financière large, à même de financer par leur propre moyens les assistances dont ils ont besoin ;
- qui ne souhaitent pas qu'on leur fasse un encadrement.

1.2.3. - IDENTIFICATION DES ENTREPRISES A ENCADRER

Parmi les entreprises figurant sur la liste seules les suivantes semblent répondre aux critères définis : FALGAPAN, BONGOU, AVYMA, SUTC, RAINIVONY.

FALGAPAN :

La société FALGAPAN produit des panneaux agglomérés. Bien que son principal problème soit l'approvisionnement en matières premières importées, elle a été sélectionnée pour les raisons suivantes :

- sa production est destinée à satisfaire les besoins des autres entreprises : menuiseries, ténisteries, entreprises de construction ;
- sa situation financière difficile ne lui permet pas de financer les actions de redressement dont elle a besoin ;

- une certaine lacune a été réservée au niveau de la gestion : gestion financière, commerciale ;
- le responsable a manifesté des attitudes positives à l'égard du programme ;
- techniquement, la société est assez forte pour pouvoir sortir de la situation actuelle.

BOYOM :

C'est une entreprise ayant comme principales activités, la conservation de foie gras et filet de canard et la fabrication de vinaigre pour le marché local et comme activité secondaire : conservation de poivre vert pour l'exportation. La société envisage de se lancer dans l'exportation de conserve de foie gras et de filet de canard vers l'Ile Maurice, Ile la Réunion, France. Les projections du marché effectuées à l'étranger se sont avérées concluantes. Le projet mérite d'être soutenu car sa réalisation apporterait un gain de devises à l'économie nationale.

L'entreprise a déjà obtenu un agrément sanitaire sur l'ensemble de ses produits et ses installations. Sur le plan financier c'est une entreprise rentable. Une réussite du projet peut donc être espérée, nécessitant un appui sur le plan gestion où peut se situer le point faible de l'entreprise. D'ailleurs le responsable lui-même souhaite un encadrement de son entreprise.

AVYMA :

L'entreprise produit essentiellement des serrures et accessoires. Mis à part le problème d'ordre conjoncturel qui est l'approvisionnement en intrants importés, AVYMA se heurte à d'autres problèmes qui lui sont propres, notamment sur le plan technique. La vétusté du matériel, aggravée par l'utilisation de matériaux de récupération non adéquate comme matières premières, d'une part, et non

maîtrise de la technologie d'autre part, font que la qualité des produits fabriqués laisse à désirer.

Conscient de cette défaillance, le chef d'entreprise envisage une modernisation de son usine dont une partie a été déjà entreprise. Cette volonté de rénovation technique a besoin d'être appuyée. Ce sont les raisons pour lesquelles la Société AVYIA a été sélectionnée parmi les entreprises à encadrer. De plus le chef d'entreprise s'est montré réceptif à la proposition d'encadrement.

RAHIVONY :

C'est une petite entreprise de fabrication de chaussures à partir du cuir local. Le procédé utilisé est entièrement manuel et semi-industriel. C'est de là-même que réside son principal problème car la qualité du produit obtenu n'est pas très satisfaisant, et la productivité très faible. La modernisation de son atelier est envisagée mais le principal frein se trouve à l'importation du matériel nécessaire.

Nonobstant ses problèmes ressortant des facteurs extérieurs, entre autre la qualité du cuir local, de l'emballage, l'insuffisance d'intrants importés : fournitures divers. On peut dire que l'entreprise dispose d'une situation saine.

Cependant, une assistance lui est nécessaire à la réalisation de son projet, sous réserve qu'un financement en devise pour l'achat de l'équipement requis lui soit accordé.

Par ses capacités financières, techniques et de gestion, le redressement de l'entreprise est possible, c'est l'une des raisons pour laquelle elle a été sélectionnée. Le chef d'entreprise lui-même a exprimé son désir d'être assisté.

S E R D I :

C'est une petite entreprise qui produit des articles en caoutchouc principalement pour automobiles : silencieux, coupelles de freins, butes etc ... ainsi que des articles pour les meubles; emballés ... Son principal problème qui était la qualité du produit vient d'être résolu grâce à l'assistance d'un expert S.T.I.

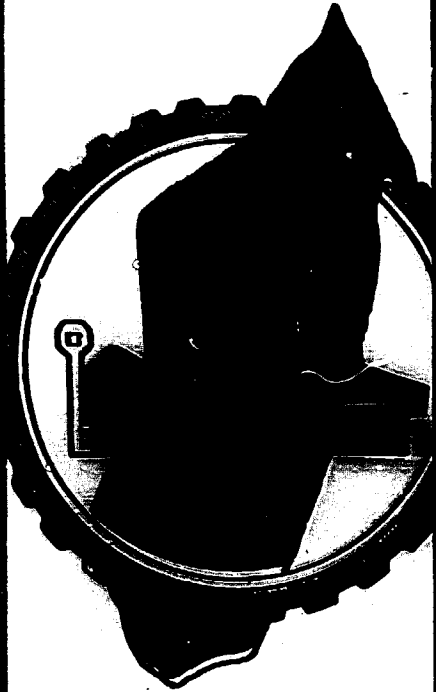
Actuellement, l'entreprise se trouve devant les besoins d'importer des matières premières et de matériel de l'étranger pour pouvoir maintenir la qualité de ses produits finis égale à ceux importés. Étant producteur d'articles de substitution aux importations, et de biens intermédiaires pour les autres entreprises : fabricants de meubles, entreprise de bâtiments et transport, la S.T.I. a été sélectionnée. Les autres raisons du choix sont les suivantes :

- ses idées de projets intéressants ayant trait à l'industrie du caoutchouc : fabrication de barres de cônes de rizeries, de dissolution, de courroies, rechange de rouleaux pour imprimerie et industries textiles ; méritent d'être approfondies ;
- une assistance ou contrôle des qualités du produit fini est nécessaire pour maintenir la fiabilité de la production ;
- une rationalisation de sa gestion financière est souhaitée par le chef d'entreprise bien qu'apparemment l'entreprise n'ait pas de problème de gestion.

Notons que l'aspect positif de cette entreprise est le dynamisme et la compétence de son dirigeant.

Seules trois des entreprises sélectionnées MALOAPAN, AVYMA, SONGOU ont obtenu l'accord du "ME", compte tenu des priorités et politique industrielle en vigueur. Deux autres industries viennent d'être sélectionnées et approuvées. Elles feront l'objet d'un autre rapport séparé.

Il est à noter (CF p. 9) que les principaux problèmes intérieurs de la plupart des industries visitées (57 %) concerne l'équipement : maîtrise technologie, vétusté matériel ...



**S
E
E
R
D**



0'6

**Société d'Etude et de Réalisation
pour le Développement Industriel**

**PROMOTION DE LA PHI - ENCADREMENT
CINQ ENTREPRISES - PHASE I**

RAPPORT INTERIMAIRE SUR L'AVANCEMENT DES TRAVAUX

S E R D I / D T

MAI 1984

INTRODUCTION :

Le recensement analytique du secteur de la P&I est maintenant terminé, la première phase qui consiste à l'encadrement des P&I à réhabiliter visera dans un premier temps 5 entreprises dont la sélection a fait l'objet de différents travaux à savoir :

- une présélection
- une sélection comportant : un diagnostic préliminaire des entreprises présélectionnées et une identification des 5 à encadrer (voir en annexe 3 les termes de références chapitre 3).

Le présent rapport concerne la description de l'avancement de ces travaux au 3 mai 1984. Conformément au contrat n° 83/107 entre l'ONUDI et la SERDI, il s'agit ici du rapport intermédiaire.

1. - PRESELECTION DES INDUSTRIES

Elle résulte la combinaison des critères de l'ONUDI, SERDI et du Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines (MIEM).

1.1. - CRITERES DE PRESELECTION

En se référant aux objectifs gouvernementaux favorisant en priorité la promotion des entreprises qui :

- apportent un gain de devises à l'économie nationale par l'exportation de leur produit ou par la substitution aux importations ;
- produisent de façon économique des produits destinés à satisfaire les besoins essentiels de la population, particulièrement dans le secteur rural ;
- fabriquent de façon économique des produits intermédiaires pour les autres entreprises ;
- utilise des ressources nationales.

La SERDI était arrivée à une première présélection faisant ressortir une liste comportant une cinquantaine d'entreprises.

Pour arriver à un nombre plus restreint, la SERDI, ONUDI, moyennant comme document de base les résultats du recensement ont adopté les critères suivants :

- Entreprises susceptibles d'être assainies par des moyens pas trop onéreux et dans un délai pas trop long ;
- entreprises localisées à Antananarivo.

Ainsi il en découle une première liste comprenant 16 entreprises à laquelle vient s'ajouter une autre liste proposée par le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines (MIEM) et comportant :

- des entreprises se trouvant dans des situations très difficiles et considérées comme prioritaires ;
- des entreprises ayant déjà présentées auprès du MIEM leur demande de réhabilitation.

En se rendant compte que l'échantillon ainsi obtenu n'était pas représentative pour la strate des petites industries, on a dû ajuster par addition d'une liste de 6 autres petites industries.

Ainsi les entreprises retenues et contactées données par la liste suivante sont au nombre de 36 au lieu de 15 comme prévus dans le terme de référence.

1.2. - LISTE DES INDUSTRIES PRESELECTIONNEES

Nom de l'entreprise	Classe	Critères de Choix	Activités	Localisation	(1)	(2)	(3)
LACHAISE	MI	Exp.	Conserve fruit - viande	FNR		x	
CODAL	MI	Exp.	Conserve fruit - légumes	TNR	x		
B C L	PI	MPL	Produits laitiers	TNR	x		
SEVINA	MI	Exp.	Conserve fruit - viande	TNR	x	x	
M C T	MI	PPN	Huile alimentaire	TNR	x		
SANAF	MI	BI	Fournitures textiles	TNR			x
MINULIN	MI	MPL	Confection	TNR			x
RAINIVONY	PI	MPL	Chaussures	TNR	x	x	
NOURIMEX	PI	BI	Trosses élastiques	TNR		x	x
TIGRAD	MI	BI	Contreplaqué	Antsirabe	x	x	
MALGAPAN	MI	BI	Panneaux de particules	Ambatolampy	x	x	
C E T A	MI	Exp.	Multiactivités (menuiserie)	TNR	x	x	
Menuiserie Joséphine	PI	BI	Menuiserie, scienc	TNR		x	x
M I A G	PI	BI	Imprimerie	TNR	x	x	
E L G E	MI	BI	Carton	TNT		x	
C M C	PI	BI	Colle	TNR	x	x	
S O A B	MI	BI	Gaz industriel	TNR	x		
RECORD	MI	PPN	Multiactivités (bougie)	TNR	x	x	
PROCHINAD	MI	BI	Produits chimiques	TNR	x		
TORGINOL	PI	BI	Peinture	TNR		x	
S M T C	PI	BI	Caoutchouc	FNR		x	
Ets RAZA	PI	BI	Savon peinture	TNR			x
SOMDEX	MI	BI	Produits minéraux	Antsirabe		x	
SOSIMABI	MI	BI	Multiactivités (verrerie)	TNR	x	x	
SEVINACMI	MI	BI	Marbre	FNR		x	
SOVENA	MI	BI	Verrerie	TNT		x	

.../

LISTE DES INDUSTRIES PRESELECTIONNES (Suite)

Nom de l'entreprise	Classe	Critères de Choix	Activités	Localisation	(1)	(2)	(3)
AVYDA	PI	BI	Serrures	TNR	x	x	
RAMROSANDY	PI	BI	Carrosserie	TNR	x	x	
TA HA LU	MI	BI	Ustensiles en alu	TNT		x	
TAOBAYY	MI	BI	Construction métallique	TNR		x	
SIDENA	MI	BI	Construction métallique	TNR		x	
S I M	MI	BI	Pointes - boulons - vis	TNR		x	
F I B T	MI	BI	Fourniture de bureau	TNR		x	
E X O	PI	MPL	Confitures - sirop	TNR			x
CAFE TSY RESY	PI	MPL	Café torréfié et moulu	TNR			x
BONGOU	PI	MPL	Vinaigre - conserve volaille	TNR			x
TOTAL					15	26	6

(1) Première liste ONUDI-SERDI

(2) Liste proposée par NIEM

(3) Liste additive

TNR Antananarivo
TNT Toamasina
FNR Fianarantsoa
BI Bien intermédiaire
Exp. Bien d'exportation
MPL Matière première locale
PPN Produit de première nécessité
MI Moyenne industrie
PI Petite industrie

2. - SELECTION DES INDUSTRIES

2.1. - DIAGNOSTIC PRELIMINAIRE DES INDUSTRIES PRESELECTIONNEES

• Préparation

La formation des cadres des organismes et entreprises nationaux s'occupant des PMI figure /^{parmi} les objectifs du projet. C'est dans cette optique que la SERDI en tant qu'organisme qui prendra la relève de l'opération d'encadrement, estimant bénéficier l'assistance de l'expert ONUDI a affecté 8 cadres à l'opération et dont 2 prévus comme remplaçants (voir liste en annexe A).

En phase de préparation une sorte de "briefing" sur les méthodes et l'esprit du diagnostic a été donnée par le consultant ONUDI aux cadres chargés d'effectuer le pré-diagnostic.

• Déroulement

Le diagnostic préliminaire prenait 2 à 3 heures d'entretien avec le Chef d'établissement et de visite d'usine. On était amené à demander la communication du bilan. Le but était d'approfondir les résultats du recensement afin de déceler les vrais problèmes, d'apprécier la santé de l'entreprise et de voir les premières solutions qu'on pourrait lui apporter.

Après chaque enquête, des discussions ont eu lieu entre consultant et l'équipe des cadres, un compte-rendu de chaque visite résume les résultats.

Bien que dans l'ensemble les chefs d'établissement ont réservé un meilleur accueil à l'équipe chargée de mener le diagnostic préliminaire, beaucoup d'entre eux semblent réticents à toute proposition d'encadrement pour diverses raisons dont le fait d'estimer qu'ils n'en ont pas besoin.

2.2. - CRITERES DE SELECTION

Les critères ci-après ont été définis selon les objectifs de l'ONU/DI-SERDI ; se référant à ceux de la Banque Mondiale

- Entreprise dont les problèmes sont surtout d'origine interne par exemple : organisation, gestion, maîtrise de la technologie ou investissement nouveau au sein de l'entreprise
- Entreprise dont les problèmes sont susceptibles d'être résolus par des interventions qui n'exigent pas des moyens trop onéreux hors de portée du budget alloué au projet
- Entreprise qui se trouve dans une situation financière difficile donc n'ayant pas les moyens de financer les actions de redressement dont elle a besoin
- Entreprise qui a manifesté une réceptivité et une volonté de collaboration.

Ces critères excluent donc toutes les entreprises :

- ayant des problèmes conjoncturels donc de nature surtout externes et dont les solutions ne peuvent venir ni de l'ONU/DI ni de la SERDI
- se trouvant dans une situation désespérée à tel point que le redressement nécessite une action très importante et un coût trop élevé
- ayant une situation financière large, à même de financer par leur propre moyens les assistances dont elles ont besoin
- qui ne semblent pas souhaiter un encadrement.

2.3. - IDENTIFICATION DES ENTREPRISES SELECTIONNEES

Afin de mieux identifier les entreprises pouvant faire l'objet d'encadrement, il est nécessaire de dresser le tableau de synthèse qu'est le suivant :

Entreprises (1)	Problèmes rencontrés		Santé financière d'après bilan (4)	Possibilité d'intervention (5)
	d'ordre externe (2)	d'ordre interne (3)		
C O D A L	M.P. P. dét. Marché vente transport	-	Moynne	Non souhaitée
S A N A F	M.P. et P. dét.	Technologie et maintenane ce	large	non souhaitée
MAHULIN	M.P. Vente	vétusté équipement	moyenne	non souhaitée
H C T	M.P. et P. dét.	vétusté matériel	désespérée	inutile
Cheussures RAHIVOHY	M.P.	Insuffisance capacité ma- tériel (extension)	moyenne	possibilité et souhaitée
B C L	M.P. transport	Organisation	-	possible
E X O	P. dét.	vétusté matériel	-	non souhaitée
Café tsy Resy	M.P. et P. dét.	-	-	Inutile
BONGOU	P. dét.	Insuffisance capacité de production (extension - exportation)	Saine	Possible et souhaitée
TA MA LU	M.P. et P. dét. transport	vétusté ma- tériel gestim	Désespérée	Possible mais refinancement important
RECORD	M.P. et P. dét. homologation prix	-	Sûrée	non souhaitée
E L G E	M.P. et P. dét. transport	vétusté matériel	large	non souhaitée

.../

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
SOSIMABI	NP et P. dét.	Organisation technologie	large	non souhaitée
H I A G	NP et P. dét. vente	-	moyenne	inutile
SEVINGAN	Arrêt d'activités depuis 1979		désespérée	inutile
TAOBAYV	NP et P. dét. marchés transport	ancienneté équipement	-	non souhaitée et inutile
F I N T	NP et P. dét.	Technologie	Serrée	non souhaitée
Carrosserie RAMROSANDY	NP et P. dét.	-	semble confortable	inutile
SIDEMA	NP et P. dét. vente marchés	vétusté matériel	serait serrée	inutile
Ets NOURINEX	NP et P. dét. marchés	technologie	-	-
PROCHINAO	NP et P. dét.	-	large	inutile
C E T A	NP et P. dét. marchés	gestion Organisation vétusté matériel	désespérée	possible mais investissement important
LACHAIZE	NP.	vétusté équipement et bâtiment gestion	désespérée	possible mais exige investissement très élevé
SONADIX	P. dét. transport - marchés	ancienneté équipement et bâtiment	serrée	inutile et non souhaitée
SEVINA	NP marchés	vétusté matériel	désespérée	possible mais refinancement important

.../

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C H C	NP et P dét.	Gestion vétuste équipement	serrée	non souhaitée
A V Y F A	NP et P dét.	vétusté matériel techn.	moyenne	possible
MALGAPAN	NP et P dét.	Gestion financière	désespérée	possible et souhaitée
TIBIAD	NP transport	-	moyenne	non souhaitée
S H T C	NP et P dét.	Gestion financière et maintien qualité produit	moyenne	possible
S O A H	NP et P dét.	-	saine	inutile
Menuiserie JOSEPHINE	NP et P dét.	matériel hors d'usage	saine	possible mais possède moyen de financement
TORGIBOL	NP	-	saine	inutile
Ets RAZA	NP et P dét.	-	saine	inutile

Parmi les entreprises qui figurent sur la liste, seules les suivantes semblent répondre aux critères précédemment définis :

- RAINIVONY (chaussures)
- BONGOU (conserves alimentaires)
- AVYVA (quincaillerie de bâtiment)
- MALGAPAN (panneaux de particule)
- S H T C (articles en caoutchouc)

NP : pièces premières
P. dét. : pièces détachées

CONCLUSION :

Il était prévu que le prédiagnostic porterait sur une quinzaine d'entreprises essentiellement localisées à Antananarivo pour des raisons de facilité et dans le souci de gagner plus de temps, du moins pour cette opération pilote. Mais le délai d'exécution des travaux de sélection a dû être prolongé à cause des quinze autres entreprises ajoutées à la demande du Ministère et dont 5 sont localisées en province.

Suivant les termes de référence (chap. 3.2. - 3.3.) il reste encore à effectuer, le diagnostic approfondi des 5 entreprises sélectionnées et l'élaboration du programme d'encadrement dont le contenu sera à préciser en fonction des résultats du diagnostic.

ANNEXES

- A. - PROFIL DES CADRES AFFECTES A L'OPERATION**
- B. - TERMES DE REFERENCE**

ANNEXE A

**PROFIL DES CADRES DE LA SERDI
AFFECTES A L'OPERATION PILOTE D'ENCADREMENT
DES P H I**

N O M	QUALIFICATION
Mme RAZOELIARINIVO Marie Victoire	Ingénieur "Génie Chimie" Chef d'équipe
Mme RABOLATIANCHARISONA Solomalala Olga	Ingénieur "Electromécanique" Option Electricité
Mme RAZAFINDRANADANA Yollande	Diplôme de Maîtrise en Sciences ès-Gestion - Option "Organisation Informatique"
Mme RANJIVO Yvette Colombe	Diplôme de Maîtrise-ès-Sciences Economiques - Option "Economie d'entreprise"
M. RAKOTONDRAZAY Pascal	Ingénieur "Industrie Agricole et Alimentaire"
M. RAJONARIVO Arsène	Diplôme de Licence-ès-Sciences en Gestion
<u>EQUIPE DE REHFORT</u> (le cas échéant)	
Mme ANDRIANADY Gilberte	Diplôme de Maîtrise-ès-Sciences Economiques" - Option "Economie Nationale"
M. ANDRIANAVALONA Jean Fils	Ingénieur des Travaux Publics

ANNEXE B

SOUS-TRAITANCE DE L'ENCADREMENT
DE CINQ PETITES ENTREPRISES INDUSTRIELLES
A MADAGASCAR (MAG/82/007)

TERMES DE REFERENCE

1. - JUSTIFICATION ET DESCRIPTION DU PROJET

Suite logique du recensement analytique du secteur de la PII, l'assistance et l'encadrement d'un nombre limité d'industries clés, constituent la deuxième phase du projet MAG/82/007 - Promotion de la PII.

Pour cette opération dont le but serait la réhabilitation et l'amélioration de la productivité de ces industries, l'ONUOI envisage de faire entreprendre les tâches ci-après :

- procéder à la sélection de 5 industries dans les sous-secteurs prioritaires selon les objectifs du Gouvernement ;
- effectuer un diagnostic de chaque industrie sélectionnée et définir les actions à entreprendre ;
- assister et encadrer les industries choisies, dans la réalisation de leur programme de redressement ; ce programme devant s'étendre jusqu'en fin 1984 ;
- évaluer en fin de mandat, les résultats obtenus en vue de la poursuite de l'extension des opérations d'encadrement.

2. - OBJECTIFS DE L'ETUDE

Après avoir sélectionné dans un premier temps, les Cinq industries qui mériteraient de bénéficier de l'appui du projet, l'étude a pour objectifs :

- a. - Effectuer un diagnostic total de l'usine
 - évaluation technique du matériel : examen de toutes les machines existantes et des pièces des afférentes une à une
 - analyse du
 - + processus de fabrication
 - + coût de la production
 - + de la gestion et de la structure organisationnelle
 - + etc ...

- b. - Evaluer les matières premières utilisées et décider des solutions alternatives adéquates si possible.
- c. - Déterminer les raisons du faible rendement de la production insuffisante, du coût élevé de production.
- d. - Recommander les mesures à prendre dans l'immédiat pour assurer l'amélioration et la continuité de la production.
- e. - Faire des recommandations pour la réhabilitation, la modernisation des installations. Cette proposition sur les conditions de relance des activités de chaque usine couvrira tous les aspects : techniques, matériels, humaine, économiques et financières.
- f. - Planifier la réalisation du programme d'assistance et d'encadrement.

3. - CONSISTANCE DE L'ETUDE

L'étude comportera les points suivants :

- choix des 5 industries
- diagnostic de situation des entreprises sélectionnées
- établissement du programme d'intervention
- réalisation du programme d'intervention.

3.1. - Choix des 5 industries

3.1.1. - Présélection (objectifs Gouvernement)

- . Résultats du recensement analytique
- . Identification des sous-secteurs prioritaires
- . Présélection

3.1.2. - Sélection (critères Banque Mondiale)

- . Diagnostic sommaire des industries présélectionnées
- . Définition des critères de sélection
- . Identification des industries à assister

3.2. - Diagnostic de situation des entreprises sélectionnées

3.2.1. - Renseignements généraux sur chaque entreprise

- . Présentation
- . Identification
- . Historique
- . Situation (environnement)

3.2.2. - Analyse portant sur l'organisation générale

- . Schéma d'organisation
- . Structure de l'entreprise
- . Méthodes de gestion

3.2.3. - Analyse fonctionnelle et par poste

- . Fonction administrative
- . Fonction technique (équipement, méthodes de fabrication, qualité du produit ...)
- . Fonction approvisionnement et achat
- . Fonction commerciale
- . Fonction financière

3.2.4. - Analyse des résultats financiers et d'exploitation

- . Structure financière
- . Rentabilité

3.2.5. - Analyse juridique et fiscale

3.2. - Etablissement du programme d'intervention (jusqu'en fin 1984)

A partir des diagnostics effectués précédemment, l'on élaborera le programme d'intervention visant à la réhabilitation des entreprises concernées.

Ce programme intégrera aussi bien des actions spécifiques propres à chaque entreprise que des mesures et recommandations intéressant l'ensemble des cinq entreprises.

L'on définira en particulier les formes d'interventions qui seront à entreprendre :

- . Assistance Conseil Orientation
- . Assistance technique
- . Assistance financière
- . Organisation
- . Formation et perfectionnement du personnel.

Les travaux devront être planifiés jusqu'en fin 1984.

3.4. - Réalisation du programme d'intervention

La SERDI se propose d'agir en qualité de chef de file dans cette opération. Elle assurera particulièrement en collaboration avec le Ministère, la Coordination technique visant à la bonne exécution de toutes les présentations. Elle fera appel, en priorité dans la mesure du possible, à la collaboration des compétences nationales existantes, notamment en matière de formation, d'assistance technique, etc ...

4. - RAPPORT FINAL

Au terme de la réalisation du programme d'intervention on procédera à une évaluation critique de l'opération d'encadrement dans son ensemble.

On mettra en relief en particulier :

- les tâches accomplies
- les résultats obtenus
- les méthodes appliquées
- l'expérience accumulée
- l'évaluation du coût final du projet en vue d'orienter les actions ultérieures à mener dans le cadre du projet IUG/82/007/PNI.

5. - PERSONNEL

La SERDI mettra à la disposition du projet, le personnel nécessaire à la réalisation des tâches sus-indiquées.

Elle estime devoir, en outre, bénéficier de l'assistance d'un consultant expatrié ayant de solides connaissances générales en matière de diagnostic d'entreprise PII pendant une durée à déterminer selon les besoins.



**S
E
R
D**



10

**Société d'Etude et de Réalisation
pour le Développement Industriel**

DIAGNOSTIC F.I.M.T.

SERDI - ONUDI

INTRODUCTION

Le présent rapport concerne le diagnostic de l'entreprise F.I.M.T. et entre dans le cadre du projet "Promotion de la Petite et Moyenne Industrie". Effectué par une équipe de consultants de la SERDI appuyée par un Expert de l'ONUDI, il a pour objet d'analyser la situation actuelle de l'entreprise et de définir les mesures nécessaires à la réhabilitation.

Quant à la méthode d'approche du diagnostic, les actions suivantes ont été menées :

- visite des installations de l'entreprise ;
- interviews des principaux responsables : le gérant et ses proches collaborateurs ;
- études des documents relatifs à l'entreprise : compte d'exploitation, bilan, schéma d'implantation ;
- étude des produits de l'entreprise sur le marché.

Enfin, nous tenons à remercier les responsables de l'entreprise de l'accueil qu'ils nous ont réservé et de leur contribution à l'élaboration de ce rapport, d'autant plus que, conscients de leurs problèmes, ils ont déjà envisagé quelques solutions.

CONCLUSION ET RESUME DES RECOMMANDATIONS

La F.I.M.T. est un des rares industries malgaches de taille majeure qui, présentant les difficultés, a essayé de se maintenir et même de prendre une place plus importante dans sa branche d'activités.

Malgré ces efforts louables, des problèmes persistent, notamment sur le plan technique et en second lieu sur le plan de la gestion en général et particulièrement la gestion financière.

Problèmes techniques

1. - Le lay-out des ateliers se sont instaurés d'eux-mêmes et ne permettent pas le flux rationnel de la fabrication et des matières ;
2. - La disposition spatiale des machines de l'atelier bois empêche la rationalisation de la production dans les conditions de travail déplorables ;
3. - L'inexistence de bureau d'étude et de méthode et l'insuffisance du personnel technique pouvant répondre aux exigences de la fabrication.
4. - La mauvaise qualité de quelques produits finis due en partie à la faiblesse du niveau de la technologie utilisée et qui constitue un facteur réduisant les perspectives de marché, la productivité, la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise.

Étant donné ces différents problèmes, les assistances porteront sur :

- La réorganisation rationnelle des ateliers et l'implantation des machines. Pour cela, il est proposé de recourir à l'intervention d'un spécialiste en organisation du travail et mettre en place le bureau d'études et de méthodes.
- La mise au point de la technologie surtout de la qualité par l'intervention de deux spécialistes pour fournitures scolaires en bois et l'autre pour la craie. Ils apporteront les précisions sur la méthode de travail, l'achat des machines ou pièces appropriées.

Le problème de gestion

concerne surtout la gestion commerciale et financière. En effet, la F.I.M.T. utilisant des matières premières, a joué sur la politique de stockage important pour pouvoir produire sans interruption. De ce fait, au moment où l'ensemble des industries malgaches connaît une situation critique, elle a su se maintenir et avoir une rentabilité intéressante.

Dans sa situation actuelle, et travaillant dans un marché de concurrence qui s'accroît, elle a besoin d'affermir sa place pour pouvoir se maintenir et conserver sa rentabilité normale actuelle.

La diversité actuelle de sa production devrait la satisfaire. Elle doit axer ses efforts sur sa gestion commerciale et avoir de ce fait, une connaissance approfondie du marché. En effet, les articles produits par la F.I.M.T., outre les quelques petites industries concurrentes, sont également produits et distribués directement par des artisans.

Les nouveaux investissements effectués en 1983, ont fait que l'équilibre financier a été rompu et que le financement de ces investissements a été compensé par des emprunts à court terme. La F.I.M.T. a aussi l'avantage financier d'être une entreprise familiale, où la non-distribution des dividendes est facilement acquise et ainsi la constitution de réserves entraînant une augmentation annuelle des capitaux propres.

Présentation

La Société **F.I.M.T.** est une société à Responsabilité Limitée ayant pour activités :

- La fabrication des articles et fournitures scolaires ;
- La fabrication des articles et fournitures de bureau ;
- La fabrication des produits ménagers et cosmétiques.-

La Société, constituée initialement en Société Anonyme avait un capital de 3.000.000 F.C.

Par la suite, la forme de la société a été changée en S.A.R.L. Actuellement, le capital est de 62.000.000 de F.C. divisé en 6.200 parts de 10.000 F.C. Ces parts sont détenus par des nationaux privés.

Identification

Dénomination : FIKAMBANA MALAGASY MPANAO TAOZAVATRA

Sigle : F.I.M.T.

Forme juridique : S.A.R.L.

Numéro identification statistiques : 095.057

Registre de commerce : 6.614

Références bancaires : BNI - BFI - BTI

Siège social : Lot IVII 63 Andrahano
Lalana Docteur Joseph Raseta
ANTANANARIVO

Activités : Articles scolaires et de bureau
Chimie et parachimie

Gérant : Monsieur RAKOTOZAKA Roland

Historique

L'entreprise a été créée en 1973 par deux personnes : un ingénieur chimiste et un gestionnaire en vue de fabriquer de la craie scolaire.

En 1974, l'entreprise s'est constituée en Société Anonyme avec un capital de 3.000.000 F.C.G. détenu par 5 personnes physiques et une personne morale. L'agrément pour la fabrication de la craie a été obtenu par arrêté ministériel au mois de février 1974, paru dans le J.O.R.D.M. du 27 avril 1974.

Au cours de la même année, la société a effectué une augmentation de capital pour le porter à 6.000.000 de F.C.G.

En 1980, la forme juridique de la société est changée en S.A.R.L., le capital augmenté à 62.000.000 F.C.G.

Au cours de l'année 1982, un incendie a ravagé une grande partie de l'usine de la F.I.M.T. Néanmoins, la F.I.M.T. a su surmonter ce problème et continue actuellement dans des conditions normales et saines.

Environnement

La F.I.M.T. est située dans une zone industrielle d'Antananarivo où sont déjà installées :

- La S.I.R., producteur de jus de fruits et de la bière ;
- La MELVING, embouteilleur de vin ;

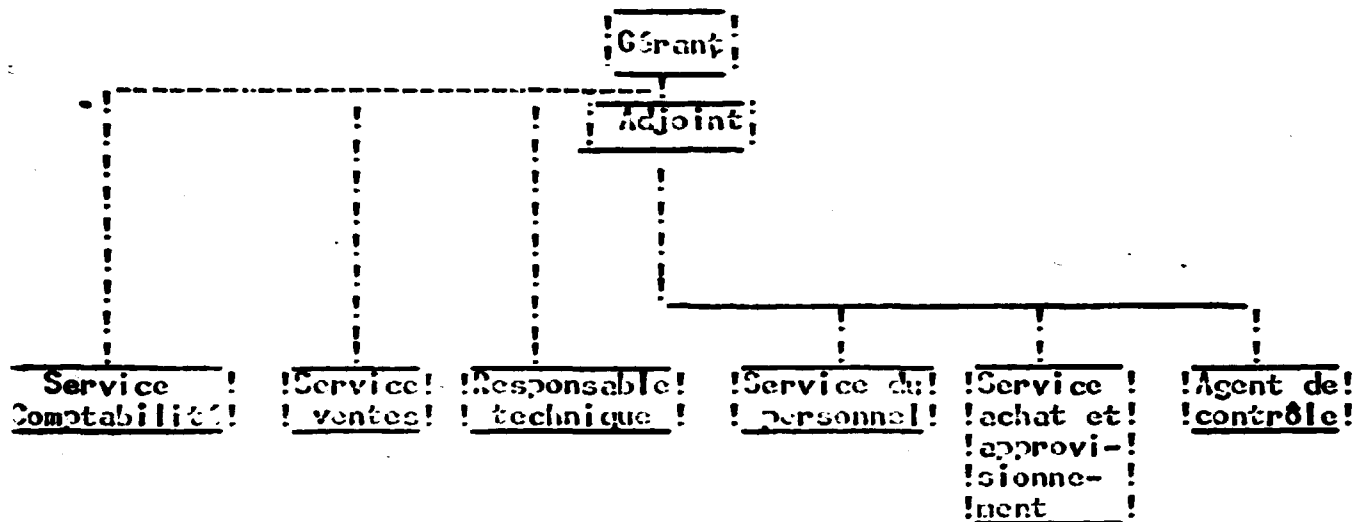
- la SONACOA, industrie qui s'occupait de montage de voiture ;
- la TICMA, tissage de soies ;
- la MALGADECOR, industrie du meuble ;
- ainsi que plusieurs unités de confection de bâtiment et de génie civil .

F.I.M.T. est installée dans la zone de la ville d'Antananarivo où la main-d'oeuvre abonde.

Etant également implantée dans une zone industrielle, les besoins de la F.I.M.T. en énergie sont facilement satisfaits.

Organisation générale de l'entreprise

L'organisation générale de l'entreprise peut être représentée par le schéma suivant :



La répartition des différentes fonctions dans l'entreprise s'effectue entre le Gérant et son Adjoint.

Le gérant

Le gérant, Monsieur RAKOTOZAKA Roland, gérant statutaire, a tout pouvoir de décision sur tout ce qui concerne l'entreprise.

Il s'occupe dans l'organigramme de la F.S.I.T., de la

- fonction commerciale ;
- fonction financière ;
- fonction technique - production.-

Le gérant a une formation en gestion.

L'adjoint du gérant, Monsieur ANDRIAMILANJA, supervise la fonction administrative. En l'absence du gérant, il peut prendre des décisions à sa place.

Monsieur ANDRIAMILANJA se base sur ses expériences professionnelles et malgré son âge, le gérant-adjoint semble maîtriser ses différentes tâches. Actuellement, il prépare la relève en formant un jeune.

Méthode de gestion

La F.I.M.T. a une politique générale qui consiste en la production des articles courants à des prix compétitifs : articles et fournitures scolaires, articles et fournitures de bureau et produits nécessaires aux ménages. Pour atteindre cette politique, la F.I.M.T. essaie d'utiliser au maximum les matières premières locales et suit de près les produits de ses concurrents.

Pour réaliser cette politique, la F.I.M.T. adopte le système de gestion suivant :

- Gestion de production

- Etablissement d'un programme de fabrication trimestriel auquel aboutit un programme de fabrication mensuel.
- Contrôle des quantités fabriquées journalièrement et saisie des observations sur les écarts éventuels entre la prévision et la réalisation.

- Gestion des stocks

Tant en matières premières qu'en produits finis, des fiches sont remises à jour et des inventaires permanents sont effectués.

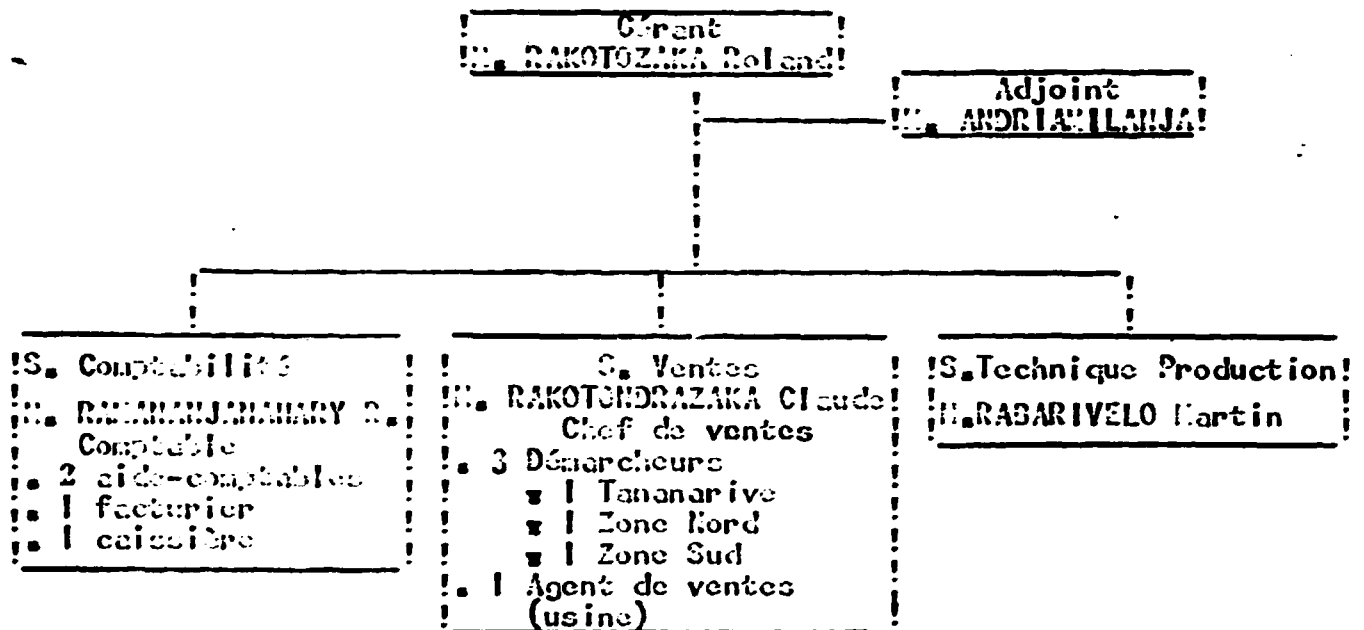
- Gestion commerciale

- Connaissance et analyse du marché ;
- contact permanent avec la clientèle ;
- suivi des ventes jusqu'aux détaillants.-

Afin de faciliter l'analyse de chaque fonction de la société F.I.L.T., le diagnostic se fera à partir de la répartition des tâches entre le gérant et son adjoint.

Le Gérant

Comme précisé, le gérant s'occupe de la fonction commerciale, de la Fonction Financière et de la Fonction Technique et Production. L'organigramme se présente comme suit :



Fonction commerciale

Dans la fonction commerciale, le Gérant prend toutes les décisions. Le Gérant a sous ordres le service ventes auquel est rattaché 3 démarcheurs et un agent de ventes qui reste en permanence à l'usine. Les 3 démarcheurs travaillent dans trois régions :

- zone d'Antananarivo ;
- zone Nord ;
- zone Sud.

Ils contactent la clientèle afin de :

- déterminer les besoins de la clientèle dans la gamme des produits de la F.I.L.I.T.
- d'étudier et résoudre les problèmes de la clientèle sur les produits F.I.L.I.T.

Un des rôles principaux des démarcheurs est de définir les produits nouveaux susceptibles d'être lancés par la F.I.L.I.T. et ainsi de prospecter le marché de ce produit à fabriquer.

La fonction commerciale se trouve ainsi liée à la fonction production.

Fonction financière

Comme dans la fonction commerciale, c'est le gérant qui prend toutes les décisions financières de la F.I.L.I.T. Afin de pouvoir le faire, le Gérant dispose d'un état journalier de la situation financière qui fait ressortir :

- les disponibilités par banque ;
- les montants des traites et factures à payer ;
- les encaissements escomptés ;
- les créances de chaque client.-

Sur cet état figurent également les chiffres d'affaires réalisés au moment de son établissement.

Fonction Technique - Production

La fonction Production proprement dite est supervisée par le Gérant. Ce dernier suit les programmes de fabrication tri-atriel et mensuel destinés au chef d'atelier.

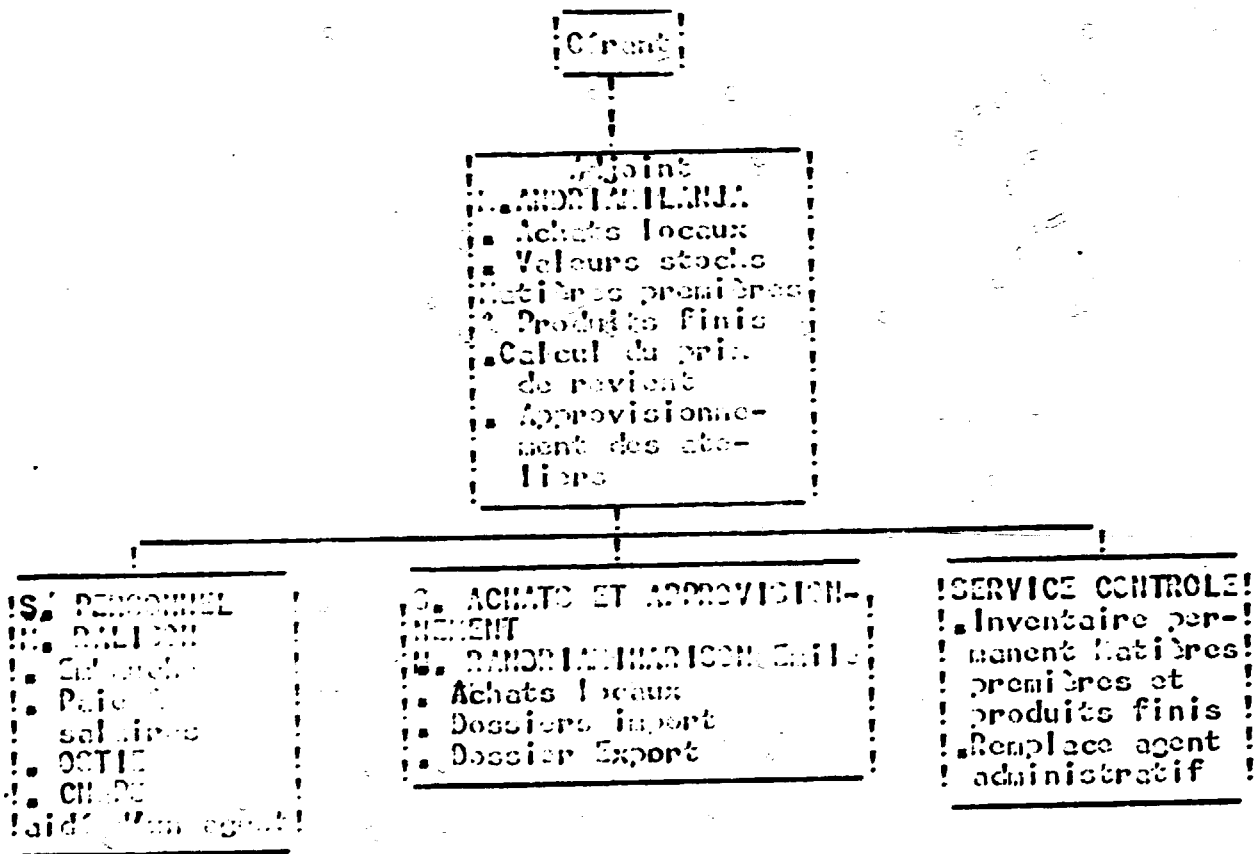
Le Chef Atelier effectue le planning de travail permettant d'élaborer ces programmes de fabrication.

Les programmes de fabrication sont établis suivant les commandes reçues par la F.A.I.T. et les estimations des besoins du marché pour les articles et fournitures scolaires (produits saisonniers).

En ce qui concerne la Fonction Technique, également sous la direction du Chef, elle intervient sur l'entretien et la maintenance des équipements de production. Ces deux fonctions sont étudiées en détail dans le diagnostic technique.

L'Assistant du Gérant

L'Assistant du Gérant s'occupe de la Fonction Administrative de la F.I.M.T.



La Fonction Administrative a 3 services sous ses ordres :

- Le Service du Personnel qui s'occupe de tout ce qui concerne l'Administration et la gestion du Personnel permanent et temporaire ;
- Le Service Achats et Approvisionnement en matières premières locales s'occupe également du quota d'importation.

Le calcul du prix de revient est effectué par l'Adjoint du Chef lui-même. Le Service de contrôle s'occupe de la vérification des stocks de matières premières et des produits finis.

D'après l'analyse de chaque fonction, la F.I.M.T. semble avoir une bonne gestion en général.

Pour maîtriser complètement sa gestion, la F.I.M.T. doit approfondir sa gestion commerciale étant donné l'existence de la concurrence et l'incertitude du marché.

D'un autre côté, après examen de ses documents comptables, sa gestion financière est à revoir.

Gestion commerciale

La Gestion Commerciale doit se baser sur la connaissance approfondie du marché. Pour les articles et fournitures scolaires, produits de démarrage de la F.I.M.T., les produits offerts sur le marché augmentent de plus en plus. Ce sont des produits en bois (comme ceux de la F.I.M.T.) présentant des qualités supérieures et des produits en plastique qui risquent de devancer les produits en bois. En outre, malgré sa faiblesse, la production artisanale occupe une place assez importante.

Quant au prix, les concurrents offrent un prix sensiblement inférieur à celui de la F.I.M.T. L'entreprise devrait donc connaître réellement le marché de ses produits et l'apprécier en son avenir à moyen terme.

L'étude du marché devrait :

- déterminer le volume du marché actuel et futur ;
- étudier les besoins des consommateurs ;
- étudier la concurrence ;
- tirer les conclusions pour les actions que la F.I.M.T. devrait entreprendre.-

Gestion financière

- Structure financière (Annexes 1 et 2)

Pendant les périodes étudiées 1981 - 1982 - 1983, la structure financière de l'entreprise s'est détériorée. Le fonds de roulement de 50,8 à fin 1981 est passé à -4,5 à fin 1983.

Ceci est dû essentiellement aux nouveaux investissements effectués à fin 1983 qui ont été financés par des emprunts à court terme.

Les emprunts à court terme représentent pour 205 millions (soit environ 74 % des dettes à court terme), l'ensemble des avances pour marchandises effectuées par les banques et qui sont égales à 16 % de la valeur des stocks.

La F.I.M.T. doit revoir ses moyens de financement pour avoir une structure financière équilibrée. Pour l'exercice 1983, son besoin en financement se chiffre à 120.260.000 de FCG dont :

- Matières premières	77.526
- Matières consommables	720
- Frais de personnel	3.500
- Charges indirectes	6.520
- Règlement clients	<u>32.015</u>

120.260 millions de FCG

Exploitation (Annexes 3 - 4 et 5)

Pendant les 3 exercices considérés, l'entreprise a connu un ralentissement de son activité due à l'apparition de la concurrence citée dans le paragraphe précédent et se traduisant par la baisse de ses ventes et des ratios de rentabilité.

Malgré cette baisse d'activité, elle connaît une certaine rentabilité (exemple: rentabilité financière = 10,0).

L'analyse de l'exploitation de la F.I.L.T. fait apparaître les points suivants :

- Diminution de la valeur ajoutée due à la diminution en valeur de la consommation des matières. Il en résulte le problème de qualité de produits fabriqués ;
- Diminution des différents ratios de rotation :
 - a. - délai de règlements clients : qui pourrait entraîner une certaine névente entraînant un délai supplémentaire des règlements clients ;
 - b. - rotation des capitaux circulants (= à 8 mois à fin 1983) stockage important des matières premières. Certes, le problème des matières premières importées existent, mais il y a également le stockage des bois ;
 - c. - diminution du délai des paiements des fournisseurs.

La F.I.L.T. devrait en conséquence revoir sa gestion commerciale, améliorer sa production.

Frais financiers

Les frais financiers de la F.I.N.T. prennent place de plus en plus importante dans son exploitation (cf. tableau ci-dessus). Etant donné le type d'emprunt contracté par l'entreprise, les taux sont élevés et grèvent une grande partie des ventes (en particulier en 1983).

Pourcentage frais financiers/CA et DCT

	1981	1982	1983
- Chiffre d'affaires	4,9	5,3	14,4
- Dettes à court terme	16,9	13,4	22,7

Ceci rejoint pratiquement l'analyse de la structure financière de la F.I.N.T. qui devrait revoir ses méthodes de financement.

DIAGNOSTIC DE LA FONCTION TECHNIQUE -

L'analyse de la fonction technique comportera essentiellement les points suivants :

- Organisation générale de la fonction technique ;
 - Etude technique de chaque atelier en mettant l'accent sur ceux correspondant aux activités principales,
- Et pour conclure une proposition d'actions à entreprendre.

1. - Organisation générale de la Fonction Technique**Analyse portant sur les ateliers et leurs activités**

Le secteur production se compose de huit ateliers :

- un atelier bois qui fabrique les articles scolaires en bois : règles, compas; ardoises, bouliers compteurs et autres comme pinces à linge, porte-manteaux ;
- un atelier fer qui confectionne les accessoires métalliques pour les autres articles et qui s'occupe aussi des réparations des pièces des autres machines ;
- un atelier de reliure fabriquant des articles de classement : classeurs divers, cahiers, protégé-cahiers, etc ...
- un atelier de maroquinerie pour la confection de cartables et sacs divers ;
- un atelier d'impression sérigraphique pour l'impression des cartons pour ardoises, des graduations des règles, etc ... ;
- un atelier de préparation chimique où s'effectue le mélange et la préparation de différents produits : colle, peinture, vernis, détergent, savon pâte, encaustique, shampooing, brillantine, etc ...
- un atelier de production de craies scolaires ;
- un atelier de fabrication de caisses d'emballage en bois, pour les besoins internes de l'usine.

.../...

La multiplicité des activités comme la diversification de la fabrication appellent à un certain nombre de remarques :

En effet, dans le but de pouvoir s'autosuffire en matières d'approvisionnement et éviter ainsi les problèmes causés par la dépendance à l'égard des fournisseurs, l'entreprise est amenée à effectuer la fabrication de certaines de ses matières premières, production qui, par la suite, est devenue une activité principale ; par exemple, pour ne pas toujours acheter les produits consommables comme : la colle, l'encre et la peinture indispensables à la fabrication d'articles scolaires et de bureau, l'entreprise a installé l'atelier de préparation de ces produits. Il en est de même pour les accessoires métalliques pour articles de classement ou scolaires qui ont donné naissance à l'atelier fer.

Par ailleurs, cette multiplicité présente un certain avantage dans la mesure où elle permet aux ouvriers d'avoir une occupation continue et aux machines d'avoir une optimisation de la capacité de production en cas de ralentissement d'une ou de plusieurs activités.

Certes ce sont les avantages offerts par une telle situation mais elle ne va pas sans inconvénients ou raison de l'absence d'équipement technique approprié et le manque de know-how. Par conséquent, la maîtrise de la technologie s'avère difficile et insuffisante et la qualité des produits fabriqués en souffre considérablement.

.../...

Pour le moment, il ne peut être question de réduire les activités car effectivement elles restent dans la gamme de production : articles scolaires, fournitures de bureau et articles de ménage qui, jusqu'à présent, n'ont pas connu de problème de vente. Ce qui importe d'abord, c'est de mettre en place les moyens efficaces pour améliorer la technologie utilisée et l'organisation des activités. Plus loin on entre en détail dans l'étude de chaque atelier.

En ce qui concerne la disposition des ateliers (voir plan d'ensemble en Annexe n° 1), d'une manière générale l'espace utilisé est assez restreint (voir plan de l'usine en annexe 1). Ceci est dû au fait que les activités se sont étendues progressivement sans une organisation systématique des ateliers. Il en résulte actuellement que le plan de disposition ne correspond plus aux critères de travail efficace.

Ceci amène à des pertes : par exemple, en prolongeant les trajets accomplis pour passer d'un atelier à un autre.

Consciente de cette situation, l'entreprise a déjà envisagé le transfert de tous ses ateliers dans un terrain plus spacieux de trois hectares qu'elle vient d'acquérir ; mais avant l'aménagement du terrain elle tient d'abord à mettre au point sa technologie de fabrication.

.../...

Préparation du travail

Préparation technique

Bien qu'il n'existe pas de service "préparation technique" proprement dit, les tâches d'établissement de plan technique de fabrication par article et du planning des opérations sont assumées par un technicien supérieur. Puisque la production est standard et uniforme, la principale tâche du technicien consiste à mettre au point tout ce qui est équipement. Il fait aussi la conception des articles nouveaux, l'élaboration des dessins, la recherche d'amélioration technique possible, afin d'optimiser le déroulement du travail. Mais étant donné la multiplicité des activités et l'absence d'autres techniciens compétents, ces tâches ne peuvent actuellement être assumées pleinement. Plusieurs projets d'amélioration sont jusqu'à présent restés en veilleuse, faute de personnel technique pour effectuer l'étude et la réalisation.

Il convient donc pour l'entreprise surtout qu'elle a des activités multiples et des opérations variées, de mettre en place un bureau d'études et de méthodes avec l'équipe de personnel requis. Le technicien supérieur par son expérience, présente un atout pour l'entreprise ; mais étant à l'âge de retraite, la relève est actuellement préparée par la formation d'un jeune.

Préparation administrative

L'ensemble des ateliers occupe actuellement 185 ouvriers dont 13^e sont des tâcherons. Un agent technique et un agent administratif qui ont obtenu une formation sur le tas se chargent du lancement et de l'exécution des tâches de ces ouvriers.

.../...

L'agent technique s'occupe en quelque sorte de l'ordonnement de la production car c'est lui qui établit le programme de travail, répartit les tâches à effectuer entre les ouvriers et les machines et contrôle leur exécution qualitative et quantitative. Pour ce faire, il utilise un tableau à colonne où sont inscrits le nom de l'ouvrier, celui de la machine où il doit opérer, la dénomination et le nombre d'articles qu'il doit fabriquer et en fin de colonne les observations de l'Agent Technique au cas où les prévisions ne sont pas réalisées.

Ce tableau très parlant permet d'une part de suivre minutieusement le déroulement de travail de chaque ouvrier, d'autre part de détecter facilement les ennuis de fabrication qui proviennent des pannes de machines plutôt que du personnel d'exécution car celui-ci, motivé par le travail à la tâche (environ 75 % des ouvriers sont tâcherons), a intérêt à respecter le délai de fabrication avec la quantité et la qualité que les produits finis exigent.

C'est l'agent technique qui se charge aussi de faire le rapport technique qu'il transmettra au technicien supérieur, lui, à son tour, fera l'étude et définira les mesures à prendre telle la commande de pièces détachées par exemple.

En général les ennuis de fabrication proviennent des pannes de machines plutôt que du personnel d'exécution car celui-ci motivé par le travail à la tâche (environ 75 % des ouvriers sont tâcherons) a intérêt à respecter le délai de fabrication avec la quantité et la qualité que les produits finis exigent.

.../...

L'agent administratif, lui, a pour mission d'enregistrer le programme de fabrication établi par la direction et en fonction de celui-ci évalue les besoins en matières premières, passe la commande et fournit les outillages nécessaires.

Mais il intervient aussi à des opérations par l'enregistrement des entrées de produits finis, par article et par groupe d'ouvriers et suivant la réalisation, il établit le tableau des salaires par groupe puis par ouvriers

En somme on peut affirmer que tous les éléments nécessaires à la préparation du travail existent au sein de la fonction technique mais ils ont besoin d'être renforcés comme on l'a déjà mentionné si on veut une amélioration de l'ensemble de la production. Nous passerons maintenant à l'étude de chaque atelier pour mieux définir précisément les actions à entreprendre.

ETUDE TECHNIQUE DE CHAQUE ATELIER

Comme il existe plusieurs ateliers au sein de l'entreprise et compte tenu des problèmes spécifiques à chaque atelier, la présente étude s'attachera surtout à l'analyse des deux principaux à savoir : Atelier bois et atelier craie. Pour le reste on se limitera à une simple description.

Atelier bois

Processus de fabrication

L'atelier est destiné à la fabrication surtout des articles scolaires en bois. Plusieurs opérations interviennent au sein de cet atelier. Selon le type d'article à produire mais d'une manière générale, le processus de fabrication s'effectue de la manière suivante :

- Le débitage du bois brut s'effectue en dehors de l'atelier dans le hangar de stockage du bois. Les bois passent alors à l'atelier sous forme de planches qui seront rabotées puis débitées en planchettes suivant les dimensions voulues. Le reste des opérations intermédiaires avant la finition et le montage dépend de l'article à fabriquer.

Implantation des machines

Les observations effectuées ont permis de constater que les machines dans cet atelier sont disposées de telle manière que le flux des matières circulants paraît compliqué.

En effet, plusieurs symptômes indiquent la nécessité d'améliorer l'implantation :

- Le flux des matières ne progresse pas dans un même sens : on remarque plusieurs points de rebroussement et de croisement. Si on considère deux exemples : le flux des matières pour la fabrication des "cadres pour ardoises", et celui pour celles des "pinces à linges" (voir ci-joint les circuits), on trouve qu'il est très complexe et loin d'être rationnel. De plus, il engendre le désordre au sein de l'atelier.

Ce ne sont que des exemples mais d'autres articles tels que : ardoises, règles, bouliers compteurs, le circuit est encore plus complexe car l'intervention des autres ateliers comme les ateliers de reliure, peinture, sérigraphie, fer sont indispensables.

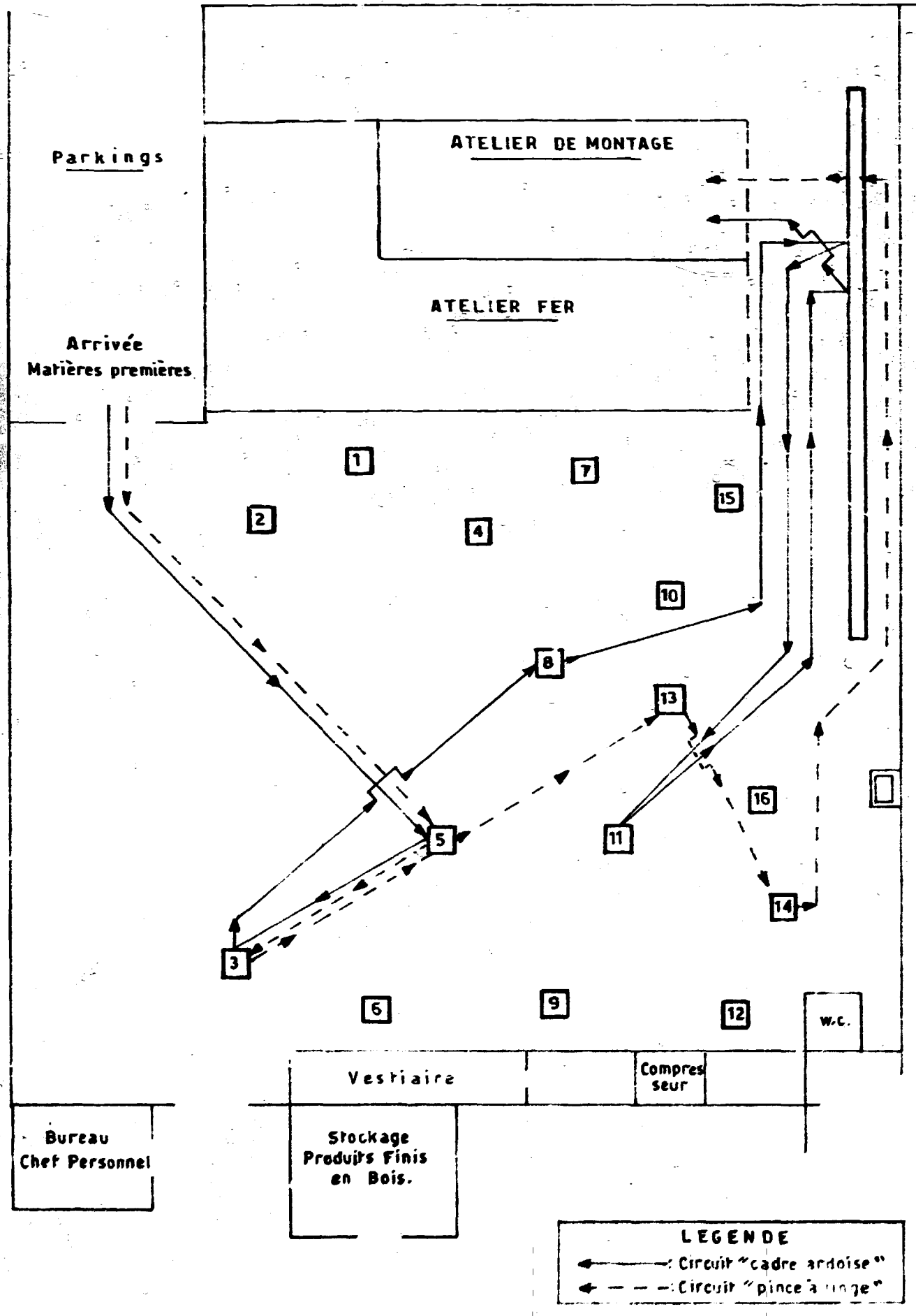
- L'emplacement de certains postes semble encombré de certains produits en cours et de déchet de bois entraînant des entraves aux flux des matières et au déplacement au sein de l'atelier, nuisant également à la propreté de l'atelier et entraînant des risques divers.

Poste de travail

Pour l'ensemble des postes on a remarqué l'existence de signes d'engorgement due principalement à la coexistence des postes manuels pour les opérations de finition et montage et des postes mécaniques occupés par des grandes machines pour le rabotage et de débitage, ces deux postes

.../...

CIRCUIT DES MATIERES DANS L'ATELIER BOIS



n'arrivant pas à opérer au même moment créent un goulot d'étranglement au niveau des postes manuels alors que les postes mécaniques paraissent peu chargés, on a constaté même des machines en arrêt pour cette raison. En ce qui concerne chaque poste, on constate que le travail est bien organisé, le plein emploi des ouvriers est assuré, car les postes ne sont pas tout à fait rigides, les ouvriers plus ou moins polyvalents peuvent opérer sur plusieurs articles. De plus un ambiance de travail a pu être créé grâce à la méthode qui regroupe les ouvriers opérant sur un même article et au système de rémunération par groupe et par article fini stimulant pour les ouvriers dans l'exécution de leur tâche.

Conditions de travail

On peut dire que dans l'ensemble les conditions dans lesquelles travaillent les ouvriers sont déplorable : relatives à la pollution de l'air par les poussières émises lors du sciage des bois et aussi aux bruits assourdissants, elles sont certainement nuisibles à la santé des ouvriers qui sont démunis de tout dispositif de protection, trouvant gênant les masques qu'on leur fournit ces ouvriers préfèrent s'en passer. De plus, les moteurs électriques et les transmissions par courroies non protégées sont extrêmement dangereuses.

À part les absences pour cause maladie que peuvent entraîner ces conditions, elles présentent d'autres incidences sur la production en occasionnant d'une part la détérioration

.../...

ration des machines car les poussières en s'introduisant dans les pièces favorisent leur usure sinon les bloquent, d'autre part des pertes de temps pour nettoyage fréquent des machines.

Pour la sécurité des ouvriers et pour une meilleure productivité, des efforts devront être entrepris pour l'amélioration des conditions de travail par l'application des normes de sécurité, le technicien supérieur a déjà envisagé la mise en place d'un système de dépoussiérage mais jusqu'à présent le projet n'a pu être réalisé pour diverses raisons entre autre le manque d'appui technique.

Équipement et entretien

On trouvera en annexe la liste complète des plus grandes machines existantes. La plupart ont été reconditionnées après l'incendie de 1982. Bien qu'en état de marché ces machines manquent d'efficacité et de précision, ce qui nuit à la qualité des produits finis. Les pannes ne sont pas très fréquentes grâce au technicien supérieur qui a su entretenir les machines, si elles existent cela provient de la détérioration des pièces courantes telles que : roulements, scies à ruban. L'entretien préventif : lubrification, graissage, est effectué périodiquement toutes les semaines par les ouvriers. Au sein de son usine, l'entreprise dispose dans son atelier avec un vieux tour et des postes de soudure lui permettant de faire quelques réparations d'urgence et la confection de certaines de ces pièces, d'autres travaux plus compliqués sont sous-traités auprès des grandes ateliers de la Capitale tels que : RUCFA, atelier des TP.

.../...

Contrôle de qualité

Pour les produits finis chaque article est soumis à un contrôle au moyen d'un gabarit de triage. Le taux de rebut est de l'ordre de 4 %, il provient essentiellement du manque du réglage défectueux des machines et de la qualité du bois. Pour les matières premières, l'atelier met en oeuvre principalement du bois de pin provenant surtout de la région d'Ankaratra. Les pertes au débitage s'élevant à 20 % du fait de l'existence des noeuds rendant le bois inutilisables.

En conclusion, pour pouvoir obtenir une production plus rationnelle et une amélioration de la qualité de produits finis, il est nécessaire d'entreprendre une réorganisation de la disposition spatiale des machines et des postes de travail ; ainsi qu'une étude d'amélioration des conditions de travail et de modernisation de l'atelier, ceci contribuera dans une large mesure à une optimisation du flux des matières, une diminution des entraves occasionnés par les stockages intermédiaires, une augmentation du niveau de la qualité des produits.

En ce qui concerne l'amélioration de la qualité, on peut envisager une réduction des travaux qui nécessitent des mains d'œuvres plus élevées (en 1983 les salaires ouvriers et charges sociales s'élevaient à 11 % du total des charges d'exploitation), une mécanisation augmenterait la précision que le travail manuel ne peut apporter et supprimerait le goulot d'étranglement existant. Mais tout d'abord, il s'avère indispensable de mener une étude de rentabilité.

.../...

ATELIER CRAIE

L'atelier craie est implanté dans un endroit se trouvant à une centaine de mètres du siège de l'entreprise (voir plan de l'installation en annexe), abrité dans un hangar en bois récemment installé. D'une manière générale on a constaté que les installations sont archaïques et les méthodes de travail utilisées empiriques. L'étude de ces deux principaux points apportera des précisions sur les mesures à prendre. Mais avant tout il semble nécessaire de faire une brève description du processus de fabrication.

Processus de fabrication

Le processus de fabrication de la craie comprend les opérations suivantes :

1. - Préparation de la plâtre :

- Lavage du gypse brut provenant du gisement de la région de Maevatanana (province de Mahajanga), il se fait manuellement et d'une façon rudimentaire, à l'aide d'une pelle et dans un récipient improvisé où l'on verse l'eau de lavage ;
- séchage-cuisson, se font dans un four rotatif utilisant comme combustible le bois, la deshydratation du gypse se fait à une température de l'ordre de 120 °C ;
- broyage, au moment de deux broyeurs, l'un à boules, l'autre à marteaux ;
- tamisage : la granulométrie exigée par la craie est de l'ordre de de 70 microns.

.../...

2. - Fabrication de la craie proprement dite, s'effectuent dans un atelier exploité d'une manière artisanale, elle consiste à :

- mélanger le gypse avec de l'eau et d'autres ingrédients tels que colorant dans une proportion déjà déterminée ; l'opération se fait manuellement dans une barrique au moyen d'une grande spatule ;
- mettre en forme au moyen des moules en caoutchouc où l'on verse le mélange et après un temps de prise, on passe au démoulage également manuel ;
- sécher les craies ainsi formées soit dans un séchoir soit à l'air libre.

Équipement :

On trouvera en annexe la liste complète des machines existantes. L'équipement et le lavage n'existent pas, le système utilisé actuellement paraît inadapté dans la mesure où il ne permet pas un lavage convenable et rapide. Ceci affecte d'une part la qualité des produits par les impuretés restant font que la craie raye et que sacouleur reste beige et non blanche, d'autre part la rentabilité de la fabrication se trouve réduite.

Il en est également en ce qui concerne l'opération de mélange, l'acquisition d'un mélangeur mécanique contribuerait à une meilleure homogénéisation.

.../...

Une autre remarque doit être faite concernant le moulage de la craie, en effet, les moules en caoutchouc présentent des inconvénients :

- la forme des craies obtenues n'est pas nette et la présentation laisse à désirer ;
- les manipulations de démoulage engendrent des rebouts assez significatifs de l'ordre de 10 % ;
- l'opération exige de nombreux ouvriers et beaucoup de temps.

Tout ceci constitue des facteurs qui contribuent à une hausse de prix de revient, à une baisse de rendement et au manque de compétitivité des produits finis.

La mécanisation du système a été déjà envisagée mais les essais effectués sur des moules à pistons, acquis par l'entreprise n'ont pas donné de résultats satisfaisants, le problème réside dans l'adhérence du mélange aux moules, ceci peut être dû à la qualité inadaptée du matériel utilisé pour le revêtement interne du moule ou à la composition du mélange. Jusqu'à présent, aucune solution n'a pu être trouvée faute de supports techniques : documentation, information, assistance.

Les études et recherches nécessitent toujours d'être poursuivie

En ce qui concerne les autres machines, bien qu'apparemment elles ne posent pas de problèmes, une mise au point de certaines comme le séchoir et le four rotatif semblent nécessaires.

.../...

Méthodes de travail

La détermination du temps de cuisson comme le temps de prise et de séchage ainsi que le dosage du mélange s'effectuent généralement d'une façon empirique. Il en résulte quelquefois que des ennuis surviennent en cours de fabrication, comme la surcuisson, le surséchage, etc ..., et cela occasionne des pertes assez considérables pour l'entreprise.

Afin d'éviter tous ces différents problèmes et pour rationaliser la production, il convient de mettre en place un simple laboratoire qui aura pour rôle :

- d'analyser les matières premières pour mieux préciser les conditions opératoires, actuellement cette analyse est effectuée pour la simple forme par la FO, FI, FA, du DRCT:HA, Ministère de la Recherche Scientifique et Technologique, elle consiste à la détermination du taux d'humidité, du pourcentage de calcium sous forme Ca et CaO, du silice et du sulfate ;
- de contrôler les produits issus de chaque opération : leur granulométrie, leur taux d'humidité par exemple, afin de permettre une rectification éventuelle des conditions opératoires ;
- de contrôler les caractéristiques des produits finis : friabilité, humidité, etc ..., afin d'assurer une fiabilité de la qualité des produits.

Pour conclure, il faut souligner que l'entreprise envisage l'extension de ses activités par la production industrielle du plâtre, des essais ont été déjà entrepris, mais ils se

.../...

heurtent toujours à des problèmes technologiques quant à la détermination précise de la technique appropriée et les spécifications exigées suivant l'utilisation du produit.

En tout, le projet mérite d'être appuyé car le plâtre connaissant de nombreux domaines d'utilisation trouvera plusieurs creneaux sur le marché :

- en construction on l'emploie pour faire des enduits, l'ourdage des murs et plancher, des carreaux de plâtre, composant du mortier, etc ...
 - en agriculture comme fertilisant ;
 - en industrie comme charge dans la fabrication de papier et carton et aussi comme agent clarifiant du vin ;
 - en médecine pour l'immobilisation des membres fracturés ;
 - pour le moulage et le modelage artistique.
- Mais quoiqu'il en soit une étude de marché approfondi s'avère indispensable.

ATELIER DE SECHAGE BOIS

Le bois brut livré est entreposé d'abord à l'air libre pour séchage pendant environ 3 mois puis ensuite déposé dans le hangar de stockage (voir en annexe plan usine Antanifotsy) où se poursuit le séchage pendant une période de trois mois environ.

Une attention particulière doit être portée sur la méthode de séchage utilisée car elle a une grande influence sur la qualité des produits finis ; le bois non convenablement séché causerait des problèmes d'usinage : fissuration, gauchissement, problème de collage, etc ... et il en résulte des pertes ou une diminution de la qualité des produits fabriqués.

Si pour le moment il ne semble pas encore rationnel et économique de recourir à une chambre de séchage artificielle, une meilleure régularité et une rapidité de séchage pourraient être obtenues en améliorant la méthode appliquée actuellement par le respect des règles de séchage naturel : mode d'empilage, d'aération, etc ...

Il convient de noter enfin que le débitage des bois nécessaires pour approvisionner l'atelier bois et la confection des caisses d'emballage d'effectuent aussi dans le même hangar de séchage.

.../...

ATELIER "PRODUITS CHIMIQUES"

Il est équipé de trois malaxeurs servant à la préparation de divers produits : colle, vernis, peinture, encre, etc ... Les formulations sont données par un ingénieur chimiste qui n'intervient que ponctuellement pour la mise au point ou en cas d'ennuis de fabrication. A l'échelle de la production actuelle, la méthode employée semble être appropriée.

ATELIER DE RELIURE

C'est là qu'on fabrique les classeurs et les cartons pour ardoises, l'atelier dispose de 4 massicots pour le découpage des cartons, le collage et le montage sont fait manuellement. On a constaté que les travaux manuels sont soignés mais c'est la qualité du papier-carton qui nuit à la bonne présentation des produits finis.

ATELIER D'IMPRESSION SERIGRAPHIQUE

L'atelier est exploité à un niveau artisanal. L'impression des ardoises et la graduation des règles se font manuellement sur un support au moyen d'une toile spéciale pour impression.

ATELIER DE PEINTURE

On y opère également d'une manière artisanale : l'application des peintures sur les articles scolaires est faite manuellement, par passage sur une éponge imbibée de peinture et au moyen des pinceaux.

SERDI - ONUDI

- ANNEXES -

- PLAN DE L'USINE
 - PLAN DE L'ATELIER DE FABRICATION DE CRAIE
 - LISTE DES MACHINES
 - RESUME DU BILAN
 - RATIOS DE STRUCTURE
 - RATIOS D'EXPLOITATION
 - VALEUR AJOUTEE ET REPARTITION
-

SOME FIGURES
OF THIS DOCUMENT
ARE TOO LARGE
FOR MICROFICHING
AND WILL NOT
BE PHOTOGRAPHED.

- LISTE des MACHINES -

Designation	Nombre	Puissance/ référence	Utilisation Articles scolaires en bois
ATELIER BOIS			
• 5 Scie à ruban	2	Volant de 800	Planchettes - règles bout carré - compas, etc...
	1	Volant de 700	
	1	Volant de 600	
	1	Volant de 350	
• 1 Dégauchisseuse	1	Lame de 400	Règles, équerres, etc...
• 4 Raboteuses	2	Lames de 350	Règles, équerres, etc...
	1	Lame de 640	
	1	Lame de 500	
• 2 Toupies G.M.	2		Formation règles plate de 100
• 1 Martaiseuse	1	à chaîne	Règles "T" de 60
• 1 Scie circulaire	1	Lame de 300	Rainure pour ardoises
• 1 Affûteuse	1	Lame de 700	Lame raboteuses à dégauchisseuse
• 10 Toupies	10		Compas, cadres ardoises, etc...
• 11 Scies circulaires	11	Lame de 160	Règles plates de 100, "T" 60 compas, etc...
• 4 Raboteuses - dégauchisseuses	4		Règles bout carré, baguettes, boules, etc...
1	2	3	4

1	2	3	4
• 8 Perceuses	1 2 5	Mèche de 14 Mèches de 12 Mèches de 10	Confection billes avec trous pour bouliers compteurs
• 1 Tour à bois	1		Grosse boule pour tableau
ATELIER FER			
• 1 Tour mécanique	1		Confection outillages
• 1 Presse blisse			Confection manche classeur écolier, rondelle, mécanisme à levier, etc...
• 1 Compresseur Airlot de 500	1		Nettoyage machines
• 1 Poste de sou- dure lect.	1) () () () () Outillage, réparation et confection, etc...
• 1 Poste oxygène/ acétylène	1		
• 1 Meule Tournet	1		
ATELIER DE RELIURE			
• 1 Massicot Polar électronique	1	Rame de 1.100) () () () () Découpage, ardoise, classeur, etc...
• 1 Massicot "Temp" électronique	1	Rame de 1.000	
• 2 Massicots à main	2	Rame de 1.200	

1	2	3	4
<u>ATELIER DE COUTURE</u>			
• 8 Machines à coudre "SINGER"	8		Confection maroquinerie
<u>LABORATOIRE</u>			
• 3 Malaxeurs + G. + M. + P.	1 1 1		Malaxage colle, vernis, encre à tampon, etc...
<u>ATELIER CRAIE</u>			
• 1 Four rotatif de 12 m.	1		Cuisson Gypse
• 1 Four à séchoir de 64 m3	1		
• 1 Broyeur à boule	1		Broyage Gypse
• 3 Broyeurs à barres	3		
• 2 Concasseurs	2		
<u>ATELIER BOIS</u>			Confection emballage caisses craies
• 2 Scies à ruban	2	Lame de 900	Sciage traverses
• 1 Scie à ruban	1	Lame de 300	

SERDI - ONUDI

Annexes
page 4

1	2	3	4
1 Dégauchisseuse	1	Lame de 400	Dressage traverses
1 Compresseur Airlet P11	1		Nettoyage machines

- RESUME DU BILAN -

Libellé	1981	1982	1983	Libellé	1981	1982	1983
- Immobilisations corporelles	87.627	181.483	286.884	- Capital	62.000	62.000	62.000
- Investissements	34.288	31.723	60.206	- Réserves	44.977	118.210	131.257
- Immobilisations financières	50.339	149.760	226.678	- Bénéfice net de l'exercice	73.232	13.048	21.505
- Immobilisations incorporelles	20	20	121	- Bénéfice net cumulé	73.232	86.280	107.785
- Immobilisations matérielles	53.359	149.780	226.799	- Capitaux propres	180.209	193.258	214.762
- En cours et en cours	194.817	127.239	124.677	- Dettes à moyen et long termes	-	-	-
- Créances clients	38.666	36.338	96.051	- Capitaux permanents	180.209	193.258	214.762
- Créances divers	4.953	9.412	43.692	- Dettes commerciales et sociales	122.577	159.067	277.347
- Disponibles	10.991	29.556	890	- Dettes diverses			
- Capitaux circulants	249.427	202.545	265.310	- Dettes à court	122.577	159.067	277.347
	302.786	352.325	492.109		302.786	352.325	492.109

- RATIOS DE STRUCTURE -

Libellé	1981	1982	1983	
- IMMOBILISATION	$\frac{\text{Immobilisation}}{\text{total bilan}}$	17,4	42,5	46,1
- LIQUIDITE	$\frac{\text{Capital circulant}}{\text{Total bilan}}$	82,6	57,5	53,9
- FONDS PROPRES	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total du bilan}}$	20,5	17,6	12,6
- INDEPENDANCE FINANCIERE A COURT TERME	$\frac{\text{Capitaux propres} + \text{DLIT}}{\text{Total bilan}}$	35,3	54,8	43,6
- INDEPENDANCE FINANCIERE A LONG TERME	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes a long terme}}$			
- FONDS DE ROULEMENT	$\frac{\text{Capitaux circulants} - \text{DCT}}{\text{Capitaux circulants}}$	50,8	21,4	-4,5
- TRESORERIE	$\frac{R + D + SAR + \text{Clients}}{\text{SAR} + \text{Fournisseurs} + \text{Divers}}$	40,5	41,4	24,1

- RATIOS D'EXPLOITATION -

Formule	Signification	Libellé		
		1981	1982	1983
<u>RENTABILITE</u>				
$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Ventes}}$	- Rentabilité des ventes	17,1	3,2	5,4
$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Actif total}}$	- Rentabilité économique	24,2	3,7	4,4
$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Capitaux propres}}$	- Rentabilité financière	40,6	6,75	10,0
$\frac{\text{Cash Flow}}{\text{Actif total}}$	- Rentabilité brute économique	29,3	8,7	10,15
<u>ROTATIONS</u>				
$\frac{C.C.}{\text{Ventes}} \times 12$	- Rotation capitaux circulants	7 mois	6 mois	8 mois
$\frac{\text{Stock des P.F.}}{\text{Ventes}} \times 12$	- Rotation des produits finis	2 mois	1,4 mois	1,3 mois
$\frac{\text{Stock des M.P.}}{\text{Achat}} \times 12$	- Rotation des matières premières	5 mois	5 mois	5 mois
$\frac{\text{Créances + E.C.}}{\text{Vente}} \times 12$	- Règlements clients	1 mois	1 mois	2 mois
$\frac{\text{Caisse et Banques}}{\text{Vente}} \times 12$	- Trésorerie à court terme	9 jours	26 jours	0,8 jour
$\frac{\text{Fournisseurs + E.P.}}{\text{Achat}} \times 12$	- Règlements fournisseurs	1 mois	1 mois	3 mois

- VALEUR AJOUTEE ET REPARTITION VALEUR AJOUTEE -

Valeur ajoutée

Libellé	1981		1982		1983	
• Ventés		427.578		401.083		394.976
+ Produits lors exploitation		15.418		60.000		56.638
- Pertes lors exploitation		-		20.088		1.465
= PRODUCTION TOTALE		442.996		440.995		450.149
• Matières		209.909		268.182		185.194
• T.F.S.E.		27.144		37.137		62.764
• T.D.		12.873		11.712		16.062
• F.D.G.		5.101		7.026		12.433
= CONSOMMATION	57,6	255.027	73,5	324.057	61,4	276.453
VALEUR AJOUTEE = PRODUCTION - CONSOMMATION	12,3	187.969	26,5	116.938	38,6	173.696

Répartition valeur ajoutée

Libellé	1981		1982		1983	
	%	Montant	%	Montant	%	Montant
- Personnel	35,5	66.745	38,8	57.125	35,8	62.119
- Etat (Impôts et taxes)	6,4	11.990	6,2	8.031	2,8	4.940
- Prêteurs (Frais - Produits financiers)	10,02	20.428	18,1	21.161	32,61	56.649
- Actionnaires	38,96	73.323	11,15	13.048	13,38	21.505
- Entreprises (Amortissement + Provision)	8,26	15.571	15,02	17.570	16,39	28.483



**S
E
E
R
D**



06

14696

(4 of 8)

**Société d'Etude et de Réalisation
pour le Développement Industriel**

14696

DIAGNOSTIC TATSINANANA

- SOMMAIRE -

- INTRODUCTION
- CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS
 - Points forts
 - Points faibles
 - Recommandations
- Chapitre 1 : RENSEIGNEMENTS GENERAUX SUR L'ENTREPRISE
 - Présentation
 - Identification
 - Historique
 - Situation
- Chapitre 2 : ORGANISATION GENERALE
 - Schéma d'organisation
 - Structure de l'entreprise
 - + Fonctions
 - + Le personnel
 - + Répartition des tâches
 - + Structure des salaires
 - + Politique générale
 - + Méthodes de gestion
- Chapitre 3 : ANALYSE FONCTIONNELLE ET PAR POSTE
 - Fonction administrative
 - Fonction commerciale
 - Fonction technique
 - Appréciations
- Chapitre 4 : ASPECTS FINANCIERS
 - Structure financière
 - Exploitation
 - Frais financiers

ANNEXES

- INTRODUCTION -

Portant sur le diagnostic de l'Entreprise TATSINANANA, le présent rapport a été effectué dans le cadre du contrat de sous-traitance 83/107 conclu avec l'ONUDI.

Réalisé à la demande du Gouvernement et élaboré par la SERDI appuyée par un expert de l'ONUDI, le diagnostic a pour but l'analyse de la situation actuelle ainsi que la définition des mesures nécessaires à la réhabilitation de l'entreprise.

A ces fins : visites des installations de l'entreprise, entretiens avec les principaux responsables aussi bien au siège de Toamasina qu'à l'agence de Tananarive, étude des documents relatifs à l'entreprise (bilan, compte d'exploitation générale, schéma d'implantation...) ainsi que quelques sondages effectués à l'extérieur sur les produits de l'entreprise ont été les éléments ayant servi de base au présent diagnostic.

A tous les responsables qui ont bien voulu nous réserver leur accueil et apporter leur contribution dans l'élaboration de ce rapport, nous tenons donc à présenter ici nos remerciements, d'autant plus que, conscients de leurs problèmes, ils ont déjà envisagé quelques solutions.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Du diagnostic effectué et présenté dans le présent dossier, on a pu déceler les points suivants :

- Points forts

- Malgré sa taille et grâce aux relations et à la compétence du Directeur Général, la notoriété de l'entreprise n'a fait que s'accroître.
- Dans l'ensemble, personnel satisfaisant.
- De par sa production, l'entreprise contribue à la valorisation des matières premières locales (bois).
- De par son projet : conquête du marché local et extérieur, l'entreprise sera génératrice de devises, l'exportation étant dans le cadre de la politique du Gouvernement.-

- Points faibles

Ils ont été surtout constatés dans le domaine de l'organisation :

- Répartition des tâches : les attributions des principaux dirigeants se chevauchent ;
- manque de personnel pour procéder à l'inventaire des stocks ;
- ignorance des résultats de l'exploitation, de la structure financière : ceci est dû au retard des documents comptables et à l'inexistence des informations financières, celles-ci étant limitées aux états hebdomadaires des paiements effectués et à effectuer ;
- inexistence du contrôle interne de gestion ;
- sur le plan technique, le problème réside surtout dans l'inexistence d'un bureau d'étude propre aux ateliers et dans la vétusté du matériel.-

RECOMMANDATIONS

Afin de faciliter la mise en place de l'Atelier indépendant, une réorganisation de la structure actuelle de l'Entreprise s'avère indispensable. Toutefois, avant toute concrétisation, il faudrait :

- procéder à :

- l'étude de marché (local - extérieur) ;
- la conception et mise en place d'un organigramme ;
- l'étude technique de l'Atelier avec, notamment, le choix de la localisation (avantages et inconvénients pour Toamasina et Tananarive), les moyens d'exploitation requis, les interventions nécessaires...
- la conception d'une comptabilité indépendante.-

Ensuite, moyennant les résultats obtenus et choix retenu, l'on passera à la réalisation :

- organisation ;
 - mise en place de l'Atelier ;
 - mise en place de la comptabilité ;
 - Assistance.-
- rétablir l'équilibre financier de l'entreprise, soit en ayant recours aux emprunts à long et moyen terme, soit en augmentant le capital social.-

I. - ENSEIGNEMENTS GENERAUX
SUR L'ENTREPRISE

1.1. - PRESENTATION

Outre sa spécialité dans la Construction, les Bâtiments et Travaux de Génie civil, l'entreprise TATSINANANA procède non seulement à la fabrication de certains matériaux de construction tels que parpaings, claustrats, hourdis, mais également à la confection de portes-fenêtres et menus travaux de charpente et menuiserie Fer - Bois.

La production en ces derniers, destinée aux particuliers, est toutefois minime car axée surtout vers la satisfaction des besoins des chantiers de l'entreprise. Aussi, la TATSINANANA envisage-t-elle de séparer de sa principale activité et des autres, celle ayant trait au Bois et au Fer pour la rendre autonome et viser ainsi dans l'immédiat, le marché local, et, à long terme, le marché des pays voisins.

C'est donc dans le cadre de cette activité à caractère industriel qu'est la Menuiserie Bois - Fer, que l'entreprise fut choisie en vue d'un éventuel encadrement, objet de la deuxième phase du projet MAG/82/CC7 de l'ONUDI et du Gouvernement.

Ces menuiseries, au nombre de deux, sont installées l'une à Toamasina où se trouve le siège social et l'autre à l'Agence de Tananarive, sise à Andavamamba.

1.2. - IDENTIFICATION

- Raison sociale : Entreprise TATSINANANA
- Adresse et téléphone :
 - Siège social : Parcelle 14/22 - Route Salazamay
TOAMASINA
Téléphone : 329-21
 - Agence : Lot 262 A bis - Andavamamba
Tananarive
Téléphone : 276-70
Telex : 22 462
- Nature juridique : S.A.R.L.
- Capital social et répartition : 500.000 FMG entièrement détenus par
Monsieur et Madame RAZAFINDRAKOTO Roger,
à raison de 50 % chacun.-
- Date de création: 1977
- Principale activité : Constructions
- Autres activités :- Mobilier - menuiserie bois
- Menuiserie - charpente métallique
- Aménagement hydroagricole
- Elevage avicole et porcin
- Fabrication de parpaings - hourdis,
claustrats.
- Nom du responsable: RAZAFINDRAKOTO Roger
- Effectif total : 250

1.3. - HISTORIQUE

1952 : Création : Entreprise individuelle de "J.M. TYNAIRE"

Activités:

- Mobiliers en bois
- Menuiserie bois
- Vitrierie

1967 : Transformation de l'Entreprise en S.A.R.L.
"Société d'Exploitation des Etablissements
J.M. TYNAIRE"

Activités :

- Mobiliers en bois
- Menuiserie bois
- Vitrierie

1977 : Monsieur et Madame RAZAFINDRAKOTO Roger achètent toutes les actions de la "Société d'Exploitation des Etablissements J.M. TYNAIRE" qui devient la S.A.R.L. "ENTREPRISE TATSINANANA".

1980 : Installation d'une agence à Tananarive.

1983 : L'Entreprise étend ses activités aux domaines de l'aménagement hydroagricole et de l'élevage (porcin et avicole).

1.4. - SITUATION

- Usine de Toamasina

Elle est implantée sur un terrain d'environ 3,5 ha, sis Route de Salazamay. Non loin du centre-ville et appartenant à l'entreprise elle-même, le site convient à ses activités car offre des facilités évidentes, entre autres :

- abondance de la main-d'oeuvre ;
- existence de l'infrastructure nécessaire : voies routières, ferroviaires, maritime facilitant l'approvisionnement en matières premières et leurs transports sur les lieux des chantiers ;
- satisfaction des besoins en énergie ;
- surface spacieuse laissant une marge pour l'extension ;
- climat favorisant le séchage naturel des bois bien que la région soit pluvieuse.-

La surface bâtie est constituée par les divers bâtiments, magasin et hangars figurant dans le plan en annexe.

- Usine de Tananarive

C'est surtout à Tananarive où se centralisent les administrations et la plupart des fournisseurs et clients que devraient se faire les formalités et transactions nécessaires. Afin de faciliter les relations, l'agence y fut, donc, mise en place en 1980.

Le choix du lieu actuel fut dicté, quant à lui, par l'existence à l'époque, à cet endroit, d'une scierie dont les propriétaires ne sont autres que les parents du Directeur Général, ce qui facilita, d'ailleurs, la location du local et du matériel par l'entreprise.

SERDI - ONUDI

Diagnostic
TATSINANANA

- 10

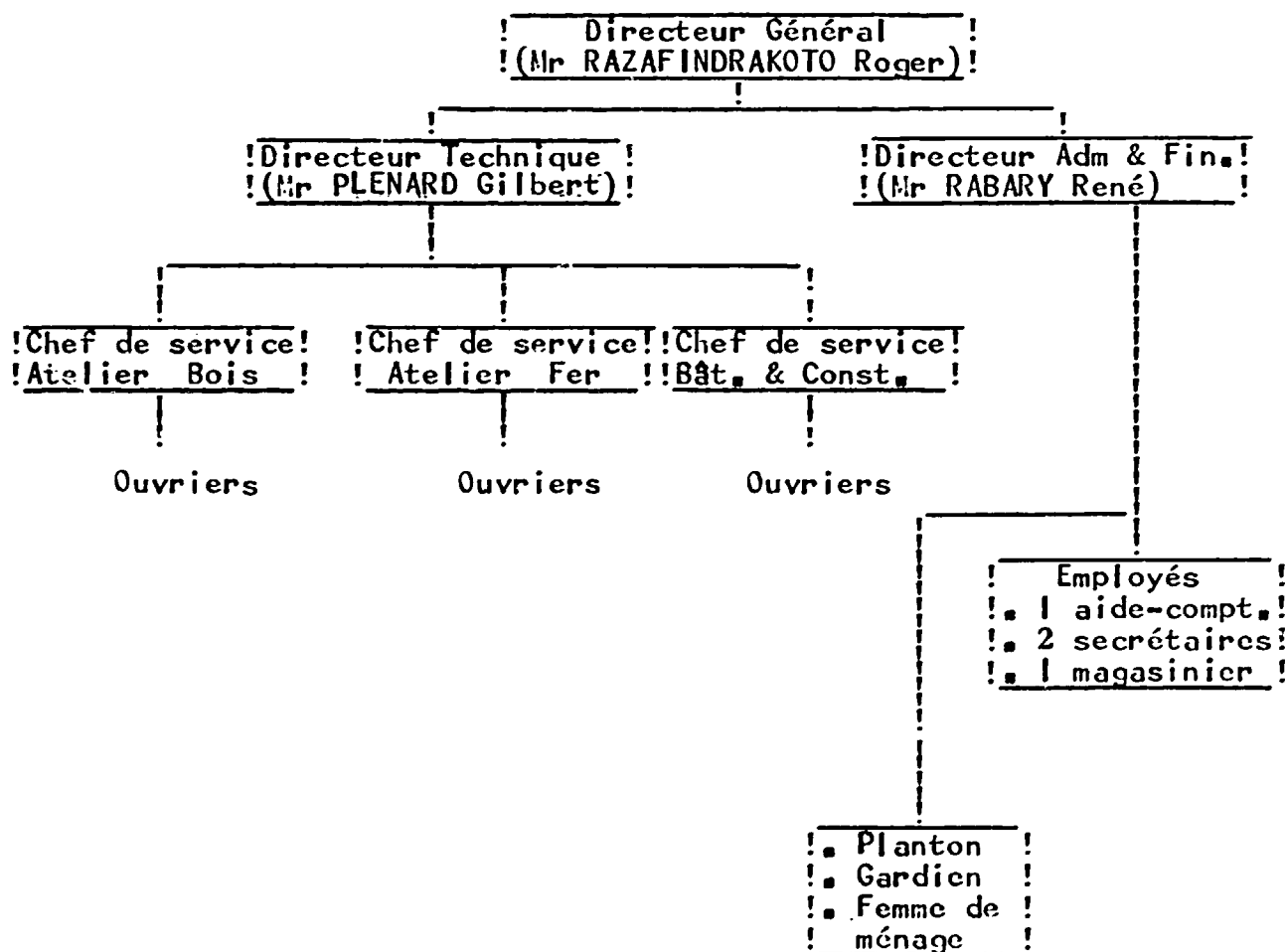
II. - ORGANISATION GENERALE

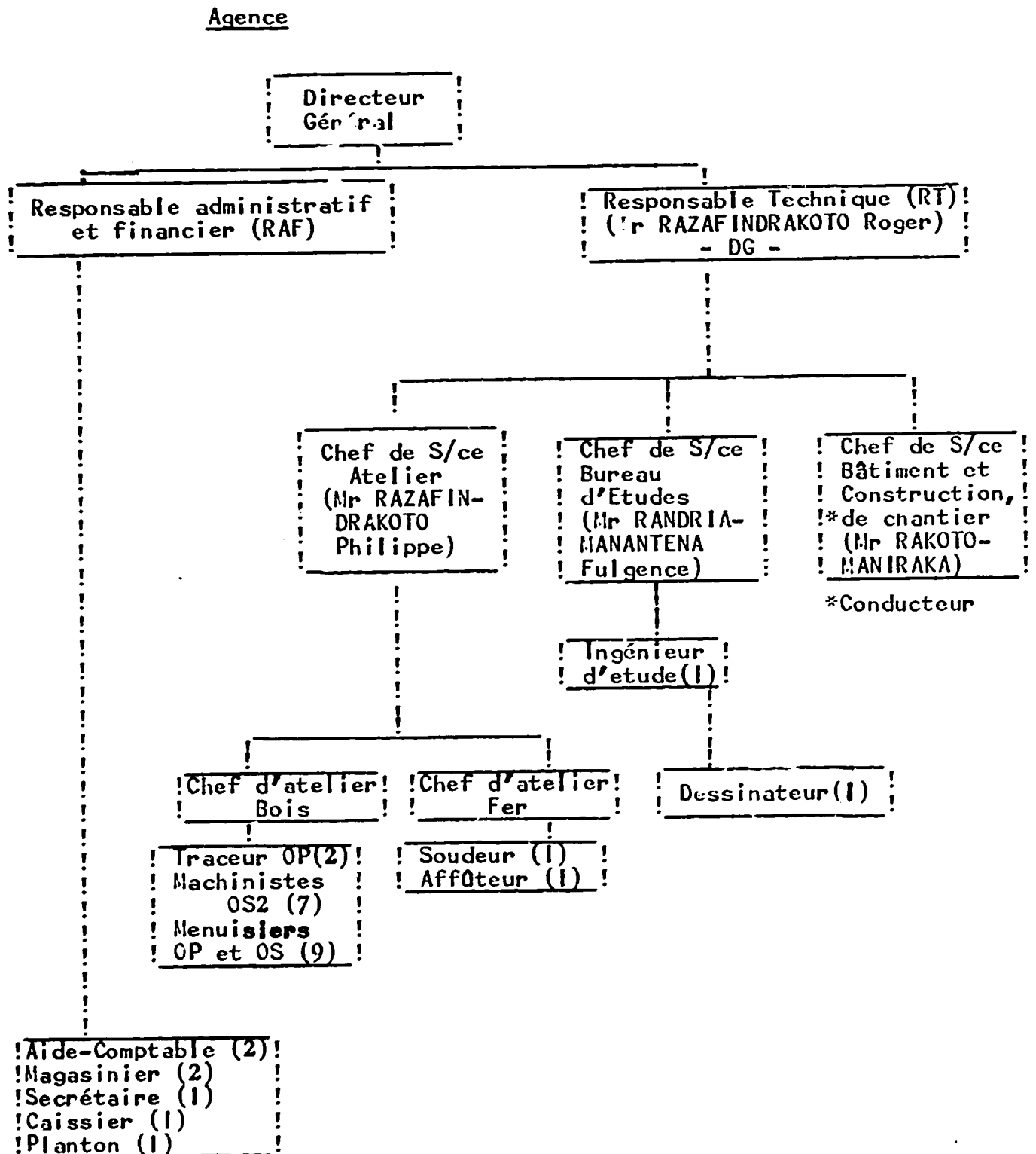
2.1. - SCHEMA D'ORGANISATION

Un organigramme bien précis de l'Entreprise n'existe pas, ce qui, d'ailleurs, pourrait s'expliquer par la taille, la diversité de ses activités d'une part, et la dispersion géographique de ses lieux de travail de l'autre.

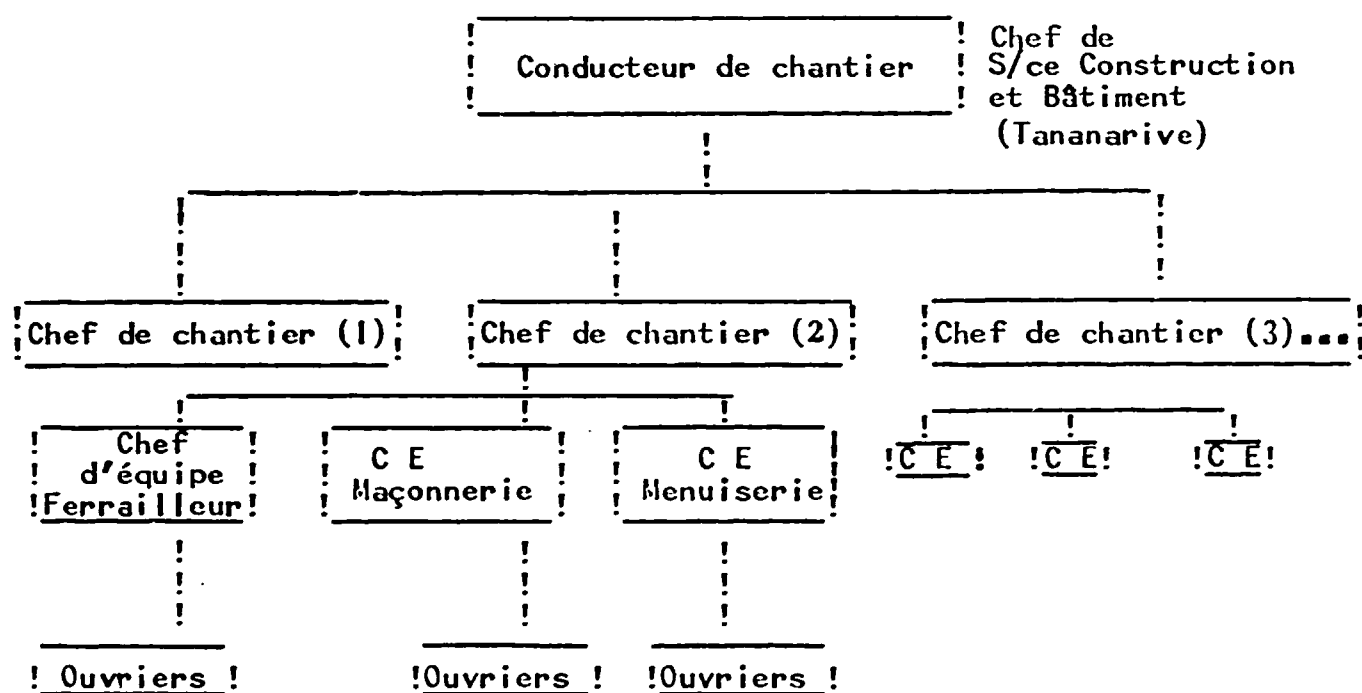
Les entretiens avec les divers responsables ont toutefois permis d'avoir une idée sur l'organisation générale, laquelle se présente schématiquement comme suit, au niveau des principaux lieux de travail.

Siège social





Chantier



Au moment de la consultation, les chantiers de l'Entreprise se trouvent essentiellement à Morondava, Tananarive et Ambatondrazaka.-

2.2. - STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

* FONCTIONS

Ainsi qu'il ressort de l'organigramme, on distingue essentiellement deux fonctions :

- Administration - Finances ;
- Technique.-

L'Administration - Finances coiffe non seulement le Personnel et la comptabilité, mais également le Commercial.

La Technique quant à elle, s'occupe de tout ce qui a trait à la préparation et à la réalisation de la production (devis - planning - organisation - exécution...).

* LE PERSONNEL

A la période de consultation, l'effectif s'élève à 250 personnes réparties comme suit :

- Siège social..... 41
- Agence 34
- Chantiers 175

Le Directeur Général

Formé à l'Institut Universitaire des Techniques Industrielles "Genie civil", le Directeur Général présente des qualités certaines :

- Santé, vigueur physique ;
- ambition ;
- capacité technique et commerciale.-

Son expérience a été acquise à l'étranger, puis dans son propre établissement.

Le Directeur Technique

Avec 30 années d'expérience, il maîtrise parfaitement le métier.

Le Directeur Administratif et Financier

Il a reçu une formation en gestion et est jeune et dynamique.

Le Responsable Administratif et Financier

Jeune, dynamique, sérieux, le responsable Administratif et Financier est un économiste et a reçu, en outre, une formation en Informatique.

Le Chef de service Atelier

Aimant les sports, jeune et dynamique, c'est dans le métier qu'il a pu acquérir ses expériences.

Les autres chefs de service

En général, ce sont des contremaîtres, formés sur le tas et ayant déjà en moyenne une quinzaine d'années d'expérience dans leur métier. Ils sont dynamiques et sérieux.

Les employés administratifs

Du dévouement dans leur travail.

Les ouvriers

Dévoués dans leur travail.-

REPARTITION DES TACHES

Le Directeur Général

Il assume les tâches suivantes :

- définition, orientation de la politique générale ;
- recherche clientèle, relations publiques ;
- supervision bureau d'études notamment, pour l'aspect financier des soumissions ;
- supervision technique pour l'Agence ;
- signature des engagements - prise de décision.

Son temps est réparti entre le siège social (30 %), l'Agence (30 %) et les chantiers (40 %).

De temps à autres, en l'absence du Directeur Technique, c'est lui qui en assure la fonction, aussi bien pour Toamasina que pour Tananarive.

- supervision service Administratif et Financier de l'Agence.-

Le Responsable Administratif et Financier

- Supervision Achat - approvisionnement depuis l'acquisition du marché SIRANALA - Morondava d'un montant de FMG 2,5 milliard environ ;
- Administration Personnel ;
- responsabilité pour les paiements (caisse et banque) ;
- relations avec clients et Administrations ;
- établissement des brouillards Caisse et Banque

* STRUCTURE DES SALAIRES

Selon leur classification, les employés sont payés mensuellement sur la base des réglementations en vigueur dans le JORDM.

Sur les 3 dernières années, la masse salariale a évolué comme suit : (1.000 FFG)

- 1980 : 67.549
- 1981 : 113.679
- 1982 : 128.767

Il s'agit des salaires de base, charges sociales auxquelles s'ajoutent les heures supplémentaires, les primes et les diverses indemnités.

L'augmentation notable de la masse salariale à partir de 1981 découle de la croissante notoriété de l'Entreprise.

En effet, suite à la création de l'agence et grâce au dynamisme et diverses relations du Directeur Général, les marchés obtenus ont augmenté en importance, entraînant ainsi l'augmentation de la masse salariale parallèlement à celle du personnel

* POLITIQUE GENERALE

Objectifs

Depuis sa création, l'entreprise s'est toujours fixé comme principaux objectifs, l'extension et la diversification.

Actuellement, l'objectif immédiat serait l'orientation de ses services en matière de produits de charpente, menuiserie, ébénisterie, vers les particuliers, donc conquête d'un marché.

Moyens mis en oeuvre

Pour atteindre cet objectif, des réalisations sont projetées ; certaines déjà terminées ou en voie de l'être, et d'autres encore au stade projet.

Stade projet

- Rendre indépendant l'Atelier - Menuiserie Bois/Fer et augmenter sa capacité ;
- Restructuration générale ;
- Acquisition de machines destinées à compléter ou à remplacer le matériel déjà existant.-

En cours

- Transfert du bureau de Toamasina.

Terminées

- Bâtiment à usage de bureau Toamasina
- Bâtiment conçu pour le transfert d'une partie du matériel de l'Atelier.-

* METHODES DE GESTION

Elles ont été analysées sous l'angle administratif :

- gestion du personnel ;
- gestion administrative des achats ;
- gestion des stocks ;
- gestion du prix ;
- gestion comptable.-

Gestion du personnel

Deux catégories de personnel sont recrutées par l'Entreprise : le personnel permanent et le personnel temporaire. Tandis que le premier est constitué essentiellement par le personnel d'encadrement, les employés administratifs

(secrétaires - aides-comptable - magasinier...) et les ouvriers de l'atelier Bois-Fer ; le personnel temporaire comprend les chefs d'équipe OS (maçons, ferrailleurs charpentiers...), et les manoeuvres et est recruté selon les besoins et pour la durée des chantiers.

Personnel permanent

Pour chaque employé existe un dossier relatant l'évolution de sa carrière et sa situation : salaire de base, congé, etc...

La promotion est normalement basée sur les notes et appréciations du chef, mais comme le personnel a donné pleine satisfaction, des primes ainsi qu'une augmentation de salaires en début d'année leur ont été accordés.

Personnel temporaire

Il est recruté contractuellement pour la durée du chantier. En vue d'un éventuel réembauche, un dossier relatant son historique est ouvert pour chaque employé.

Indemnités de déplacement et de logement sont allouées au personnel recruté hors du lieu du chantier.

Gestion administrative des achats

Seule l'insuffisance des stocks à Toamasina et Tananarive déclenche les achats. Ils se font à la suite d'un bon de commande émis par les chefs d'atelier et établi sur la base des stocks restants et les besoins de l'atelier.

Les achats sont constitués par les matières premières, les quincailleries et les pièces détachées.

Pour les articles pour lesquels l'Entreprise a pu obtenir un quota d'importation (quincaillerie - pointes...), des fournisseurs fixes existent déjà. La quantité obtenue n'est pourtant pas suffisante, aussi, l'Entreprise se voit-elle dans l'obligation d'en chercher sur le marché local.

Les achats sont payés au comptant et les fournisseurs ne sont pas fixes, car se font après comparaison des différents prix sur le marché.

Les bons de commande sont utilisés pour voir également l'affectation des fournitures.

Gestion des stocks

Constitution

Aussi bien à Toamasina qu'à Tananarive, les stocks sont constitués par :

- les matières premières (ciment, bois, fer...);
- la quincaillerie (serrure, pointes, colle, vernis, etc...);
- les pièces de rechange.-

Les stocks de produits finis n'existent pas car sont acheminés et utilisés aux chantiers au fur et à mesure de leur finition.

Organisation

A leur réception en magasin, les matériaux sont contrôlés et enregistrés. Une fiche par article est ainsi ouverte afin de faciliter le contrôle des mouvements et la situation des stocks. Sont portés sur la fiche, outre la référence des fournisseurs : la quantité, le prix unitaire (Entrée et Sortie) ainsi que la situation des stocks, ces derniers étant valorisés au prix d'achat. Le prix est là uniquement pour mémoire.

Contrôle inventaire

Le contrôle n'est pas systématique car ne se fait qu'à l'arrivée et à l'utilisation des articles.

Seules la quincaillerie, et les pièces de rechange sont gardées dans des magasins fermés, les autres (bois, ciment, graisses, lubrifiants, carburants, fers...) sont stockés dans des hangars ou restés sans abri dans la cour. Ceci favorisait les vols, entraînant les licenciements des magasiniers. Ce n'est qu'après 1983 que le personnel s'occupant des stocks s'est donc stabilisé.

Faute de personnel et vu le nombre élevé d'articles stockés, l'inventaire physique ne se fait pas à l'agence de Tananarive. Le dernier date de 1982 et encore parce que dû au changement du magasinier. Pour Toamasina, un inventaire par sondage se fait chaque mois tout au long de l'année. Quant à l'inventaire en fin d'exercice, il est généralement basé sur la situation portée sur les fiches.

Modèle de fiche des stocks

MARCHANDISE : _____

Référence : _____

Date	Fournisseurs	Réf. Fournis- seurs	ENTREE		SORTIE		Utilisation	S T O C K		
			Qté	P. U.	Qté	P. U.		Qté	P. U.	Montant

Gestion du prix

La remarque sur le prix relève surtout de l'évaluation du prix de revient. Pour aucun de ses produits, l'Entreprise ne parvient à le faire jusqu'à présent. Le siège social a essayé mais, basé sur la Série des Prix en 1962 à Madagascar, le prix obtenu moyennant un réajustement des coefficients ne reflète pas le prix de revient réel.

L'exploitation des fiches des "Travaux" tenues par les Chefs d'atelier pourrait y contribuer pour ce qui est du coût direct, mais pour la détermination du prix de revient, la tenue d'une comptabilité analytique est envisageable.

Gestion comptable

L'Entreprise dispose d'un service comptabilité, mais ne procède qu'aux opérations suivantes :

- Etat de rapprochement bancaire ;
- Etablissement situation Clients et Fournisseurs ;
- Brouillard Caisse et Banque ;
- Imputation.-

laissant à un cabinet comptable les soins de dresser le Bilan et comptes annexes.

Lors de notre consultation, les documents relatifs à l'exercice 1983 ne sont pas encore disponibles. En raison du retard excessif, il ne faudrait donc plus accorder une importance excessive aux enseignements qu'on pourrait tirer de ces documents.

III. - ANALYSE FONCTIONNELLE
ET PAR POSTE

Seront analysées dans le chapitre :

- la fonction administrative ;
- la fonction commerciale ;
- la fonction technique.-

3.1. - LA FONCTION ADMINISTRATIVE

Cette fonction est assurée par le Directeur Administratif et Financier pour Toamasina et par le Responsable Administratif et Financier pour l'agence. Elle s'occupe de l'Administration du personnel et du matériel ainsi que de la comptabilité.

Ayant sous leur direction les employés administratifs, indifféremment employés comme aide-comptable ou secrétaire, les responsables font procéder et supervisent les tâches suivantes :

- Enregistrement des encaissements et paiements ;
- Avant le 10 du mois : passation des écritures et imputation découlant des brouillards caisse et banque en provenance de l'Agence ;
- Tous les 10 : déclaration Taxe de consommation ;
- Tous les 15 : déclaration IRSA ;
- Tous les 3 mois : déclaration CNaPS - OSTIE/OMSI ;
- Pendant le mois :
 - préparation de la paie ;
 - vérification des pointages ;
 - état de rapprochement bancaires ;
 - établissement situation Clients et Fournisseurs dont modèle de fiches ci-après ;
 - Paiement ;
 - Travaux de frappe, classement, standard.-

Le Directeur Administratif et le Responsable Administratif et Financier ont les mêmes attributions, mais c'est le Directeur Administratif et Financier qui oriente et prend les décisions, le Responsable Administratif et Financier ne faisant que suivre ce qu'il a proposé.

3.2. - LA FONCTION COMMERCIALE

En raison de l'insignifiance de la place qu'occupe la production de l'Entreprise sur le marché national, la fonction commerciale proprement dite n'existe pas.

Jusqu'à présent, dans le domaine menuiserie bois, métallique et ébénisterie, la règle générale est la fabrication sur commande.

La clientèle comprend outre l'Entreprise même, les établissements privés : écoles, etc..., les entreprises nationales et les organismes d'Etat : CUR, etc...

Elle est généralement concentrée dans le faritany de Toamasina. L'Entreprise n'a aucune idée du marché, les statistiques de production n'existent pas. Il en est de même pour la prospection du marché. En général, ce sont les clients qui viennent directement s'adresser à l'Entreprise. Dans le domaine bâtiment et génie civil, l'Entreprise trouve généralement son marché dans les appels d'offres. Les actions publicitaires consistent simplement à faire des insertions dans les plaquettes publicitaires ou à des dons en petite articles.

En ce qui concerne le marché, on se contentera de récapituler ci-après quelques observations sur la situation sur le plan de la concurrence en matières surtout menuiserie et ébénisterie. En effet, comme autres fabricants de meubles et menuiserie de la ville de Toamasina, il y a la FAFAVIMA, le MEFA et les Frères Stella-Marris. On peut dire que parmi les concurrents, l'Entreprise occupe une place prédominante en raison de la qualité plus appréciée de sa production, mais la politique de répartition de la commission du marché local dans le faritany constitue un facteur de restriction du marché des organismes publics.

SERDI - ONUDI

Diagnostic
TATSINANANA

- 29

Par conséquent, si l'Entreprise envisage de passer de la fabrication sur commande à la fabrication industrielle en série, il convient en premier lieu d'effectuer une étude de marché qui donnera des précisions sur le volume du marché intérieur, des pays limitrophes, les actions à entreprendre pour le recrutement de la clientèle et l'intensification des moyens publicitaires.

3.3. - LA FONCTION TECHNIQUE

L'activité bâtiments et génie civil représente environ 90 % de son chiffre d'affaires. Une partie de la fourniture des matériaux nécessaires à ses travaux de construction est intégrée dans l'Entreprise même, d'où l'existence de différents ateliers.

A Toamasina

- 1 atelier bois
- 1 atelier fer
- 1 installation de fabrication d'agglomérés : parpaing, hourdis, claustras
- 1 vitrerie.-

A Tananarive

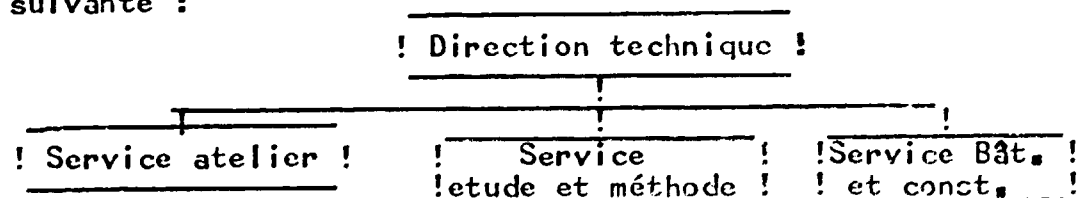
- 1 atelier fer
- 1 atelier bois.-

Les plans d'implantation de ces ateliers se trouvent en annexe.

Les ateliers bois et fer produisent principalement de la menuiserie et de la charpenterie métallique, seulement, 10 % de leur production constituées surtout de mobiliers sont destinés à satisfaire les commandes des clients extérieurs privés ou publics.

ORGANISATION DE LA FONCTION TECHNIQUE

Aussi bien à Tananarive qu'à Toamasina, le schéma d'organisation de la fonction technique apparaît de la manière suivante :



A Toamasina, la direction technique est assurée par le directeur technique lui-même : Monsieur PLENARD. A Tananarive, c'est le Directeur Général qui en est plutôt responsable. Dans la fonction, ils ont comme attributions : la supervision des chantiers, des différents ateliers et du bureau d'étude.

a. - Service bâtiment et construction

Bien qu'il ne s'agit pas d'une activité à caractère industriel, il semble nécessaire de faire ici une brève description du service dans la mesure où il est lié étroitement au service atelier étant son client principal. Comme l'on a déjà mentionné plus haut, le service s'occupe essentiellement de l'exécution des travaux de chantiers. Il est composé d'un conducteur de travaux qui supervise et coordonne le déroulement de tous les travaux, d'un ou plusieurs chefs de chantiers, suivant l'importance des travaux et des chefs d'équipes pour chaque corps d'ouvrage et enfin des ouvriers et manoeuvres. Actuellement, les chantiers occupent 63 ouvriers dont la moitié vient des ateliers et le reste recruté sur place.

Pour avoir une idée sur l'importance de l'activité de l'Entreprise dans ce domaine, il est nécessaire de citer ici les chantiers actuellement en cours :

- le principal se trouve à Morondava sur 2.000 ha, appartenant à SIRANALA (Sucrierie) et consistant à des travaux de défrichement, de terrassement et de génie civil.
- A Tananarive : 15 salles de travaux dirigés et 21 logements de professeurs pour le CUR, 4 bâtiments pour les travaux publics et 4 villas privées.
- A Ambatondrazaka : 1 bâtiment pour la BNI et 5 logements pour SOMALAC.-

b. - Service Atelier

Sa structure a été déjà décrite précédemment, il est sous la responsabilité d'un chef de service qui s'occupe de l'établissement d'un planning d'exécution des tâches et du devis, de l'élaboration des dessins techniques, du suivi des travaux et du contrôle du personnel. Comme moyen de contrôle, il dispose d'un rapport journalier établi par les chefs d'ateliers et comportant : les activités journalières de chaque atelier :

- les sorties de matériaux et leur utilisation ;
- l'absentéisme du personnel et l'affectation aux chantiers ;
- les heures supplémentaires, leur motif ;
- le relevé des compteurs ;
- et, enfin, les observations concernant les pannes de machines ou les besoins en réapprovisionnement (voir ci-joint une copie du rapport).

Le chef de service intervient en cas d'anomalie, en cas de panne, il donne l'ordre de réparation. En outre, ce rapport sert à l'approvisionnement et au paiement du personnel de l'atelier. Jusqu'à présent, son utilisation s'arrête à ce stade, alors qu'il peut être exploité à d'autres fins, entre autre comme élément de base de calcul des coûts réels de fabrication, moyennant quelques précisions, sur les heures d'occupation des machines et la consommation en intrants.

Quant aux chefs d'ateliers, ils ont pour mission la préparation du travail pour son exécution dans les délais prévus par le planning. Aussi, ils s'occupent de la répartition des tâches entre les ouvriers et les machines, de l'établissement du planning des opérations, de la commande des matériaux et fournitures nécessaires.

Outre l'établissement du rapport journalier, les chefs d'ateliers seront responsables de la tenue de deux fiches récemment établies et qu'on mettra bientôt en oeuvre, il s'agit :

- d'une fiche de travaux où l'on enregistre par client les ouvrages exécutés, leur qualité, caractéristiques et le délai d'exécution. A partir de cette fiche, on pourra établir des données statistiques sur l'évolution de la production pouvant servir d'éléments de base à l'orientation de la politique en matière de production future;
- d'une fiche client qui enregistre la nature des travaux effectués pour chaque client ainsi que leur montant. Cette fiche sert plutôt à la facturation des clients et à la comptabilité.

Enfin, les ouvriers, ils s'occupent aussi bien de la confection des ouvrages au sein de l'atelier, que de leurs poses dans les constructions.

f) TELIER
RAPPORT - JOURNALIER Date :

<u>B.C.</u>	<u>T R A V A U X</u>	<u>Q U A N T I T E</u>	<u>O B S E R V A T I O N S</u>
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

SORTIE DES MATERIAUX

<u>B.C.</u>	<u>D E S I G N A T I O N S</u>	<u>Q U A N T I T E</u>	<u>U T I L I S A T I O N S</u>
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

P E R S O N N E L

<u>EFFECTIF</u>	<u>N°</u>	<u>NOM & PRENOMS/ABSENCES</u>	<u>MOTIF</u>	<u>OBSERVATIONS</u>
.
.
.
.
.
.
.
.
.

H E U R E S S U P P L E M E N T A I R E S

<u>N°/M11.</u>	<u>PROF.</u>	<u>MOTIF</u>	<u>DUREE/H,S</u>	<u>OBSERVATIONS</u>
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

LE CHEF D'ATELIER

COMPTEUR

LE MAGASINIER

c. - Service étude

Basé à Tananarive, sous la responsabilité d'un chef de service, d'un ingénieur et de deux dessinateurs, le service s'occupe principalement des études relatives aux bâtiments et génie civil. Ces études consistent à l'établissement d'offres de service, sous des aspects techniques : dessins, calculs et planning d'exécution, détermination des matériaux et moyens nécessaires ; sous ses aspects financiers : établissements de devis.

Dans le domaine menuiserie, mobilier et charpente, c'est plutôt le chef de service atelier qui intervient dans l'élaboration des plans techniques des ouvrages de menuiserie, dans l'établissement du planning et devis.

En ce qui concerne le devis, faut-il souligner qu'il est établi uniquement sur la base des données recueillies dans l'ouvrage "série des prix à Madagascar". En raison de l'insuffisance des données, les calculs indiquant les coûts réels n'ont pu être effectués, et la vérification des prix prévisionnels n'ont jamais eu lieu. Ceci laisse supposer que le calcul du prix de revient manque de fiabilité.

Quant à l'établissement des plannings, il arrive bien souvent que le délai d'exécution prévu n'est pas toujours respecté en raison des besoins imprévus des chantiers qu'il faut satisfaire dans l'immédiat.

Les analyses effectuées ci-dessus sur l'organisation de la fonction technique, font remarquer que, la coexistence des deux services : atelier d'une part, et bâtiment et génie civil d'autre part, sous une même direction technique entraîne une complexité de l'organisation se traduisant par des chevauchements d'attribution :

- au niveau du bureau d'étude par l'intervention du chef d'atelier dans les études relatives aux ouvrages de menuiserie pour les chantiers ;
- au niveau des ateliers par l'intervention des ouvriers dans les chantiers.-

De ceci, il en résulte des déficiences dans l'exécution de certaines tâches comme dans le contrôle du prix de revient et dans le déroulement des travaux des ateliers préquemment perturbés par ceux des chantiers.

Il est donc proposé, en vue d'une meilleure efficacité de l'activité industrielle à laquelle doit être spécialement axée la présente étude, de séparer les deux services avec mise en place d'un autre bureau d'étude indépendant d'un système adéquat de calcul prévisionnel des coûts de fabrication et de vérification des prix de revient. Les efforts déjà déployés dans ce domaine méritent d'être appuyés.

ANALYSE DES MOYENS DE PRODUCTION

Tout d'abord, il semble nécessaire de décrire brièvement le processus de fabrication. Il est fonction des types d'ouvrage à fabriquer, mais d'une manière générale, dans les ateliers bois, il consiste d'abord dans le dégauchissement du bois d'oeuvre déjà équarris à la hache, ensuite au débitage en planchettes suivant les dimensions voulues, puis au rabotage, au traçage manuel, au finissage à l'aide des toupies, des mortaiseuses, des scies circulaires ou des tours à bois et enfin au montage effectué manuellement.

Dans les ateliers fer, les opérations consistent d'une part, dans la confection des accessoires métalliques pour menuiserie et meubles, et des charpentes, d'autre part, dans la réparation et entretien des machines.

Les ateliers

Ce sont des hangars aménagés pour installer les machines (voir plan de disposition en annexe). A Toamasina, la surface d'implantation est assez spacieuse (3,5 ha), un bâtiment en dur vient d'être construit pour recevoir les machines et en vue d'une extension. Outre les ateliers bois et fer, il y a l'atelier de fabrication d'agglomérés exploité à un niveau artisanal pour produire des parpaings, hourdis, claustras pour les chantiers ; l'atelier de vitrerie destiné à découper ou ajuster les vitres pour construction.

A Tananarive, l'espace occupé est très restreint, il en résulte un problème de stockage de matières premières et d'implantation d'ateliers et machines qui est pl tôt imposée par la disponibilité d'emplacement que par les règles de travail rationnel, la circulation est assez compliquée par un manque d'ordre généralisé.

b.- Le matériel d'exploitation, son entretien

On trouvera la liste en annexe.

Dans l'ensemble, le parc machine est vétuste, mais en raison de la situation difficile dans le domaine des importations, tous les efforts sont jusqu'à présent concentrés sur le maintien en état des machines existantes. En effet, l'entretien des machines est effectué périodiquement par les machinistes eux-mêmes, les réparations et affûtages des lames de coupe par le personnel de l'atelier fer.

A Toamasina, les machines sont encore munies de leur documentation technique.

En matière de maintenance, le problème se pose par l'insuffisance des pièces d'usure facile comme les outils de coupe.

Concernant les capacités des machines, elles n'ont jamais pu être déterminées d'une façon précise, mais on a pu remarquer pour certaines machines que la capacité n'est pas intégralement utilisée, ceci est dû à l'irrégularité des capacités qui entraîne un déséquilibre des charges de travail et des stockages intermédiaires gênants. Par exemple, à Tananarive, le goulot d'étranglement se trouve au niveau des raboteuses qui n'arrivent pas à suivre le rythme des machines en amont.

A part ces quelques remarques, sur le plan technique, il ne semble pas avoir d'autres problèmes ; les installations sont simples et les machines peu nombreuses, Le Directeur technique est suffisamment expérimenté dans le domaine sur ce plan, donc on portera essentiellement l'effort sur l'étude des machines par un spécialiste qui peut être le directeur technique lui-même.

L'étude précisera :

- dans quelles mesures les machines peuvent encore produire dans les limites de leur rentabilité ?
- quelle est leur capacité actuelle ?
- quels sont les investissements nécessaires en matériel et outillage pour une production en série ?

Dans le cadre de son projet d'extension, l'on a déjà entrepris l'achat de quelques machines et outillage.

Il s'agit :

- d'une scie circulaire à pendule ;
- d'une scie circulaire à table ;
- d'une raboteuse ;
- d'une ponceuse à parquet ;
- d'une ponceuse à bande ;
- des outils pour rabots, dégauchisseuse et scie.-

c. - Les matières premières

Les principales matières premières entrant dans la fabrication de menuiserie, de mobilier et charpentes sont les suivants :

- bois massif ;
- contre-plaqués et placages ;
- panneaux de fibres ou de particules ;
- ferrures ;
- quincailleries diverses ;
- produits de collage et autres produits.-

Concernant particulièrement le bois, l'usine met en oeuvre essentiellement du bois noble comme le palissandre.

Ces bois arrivent à l'atelier sous forme équarrie, le stockage et le séchage se font à l'air libre ou dans un hangar.

Le séchage naturel nécessite 2 à 3 années, ceci est préjudiciable au rendement de la production, car l'importance de la durée de stockage entraîne d'une part, des pertes d'entreposage et d'autre part, une longue immobilisation du capital.

En outre, le non respect des normes de dimension des bois équarris ne fait qu'augmenter ces pertes en entraînant beaucoup de déchets lors de l'usinage.

En vue de minimiser ces pertes, il s'avère nécessaire d'étudier une autre méthode rentable de séchage et d'approvisionnement en bois.

3.4. - APPRECIATIONS

Eu égard à l'organisation générale de l'Entreprise, à l'analyse de la fonction administrative et commerciale, l'on est amené à faire les appréciations suivantes.

- L'organigramme est très flou en raison de la dispersion géographique des lieux où devraient se rendre les responsables.

Certes, chaque responsable semble avoir des attributions préalablement bien définies mais la réalité ne le confirme cependant pas. En effet, les tâches sont un peu les mêmes pour tous ces dirigeants et sont effectuées par les uns ou les autres, suivant la disponibilité de chacun. Ils semblent surchargés et pourtant certaines directions souffrent à cause des fréquents déplacements ou des chevauchement qui sauraient être évités.

Aussi, une restructuration sur le plan de l'organisation s'impose-t-elle (organigramme, définition exacte des postes, etc.). En matière de définition des responsabilités, il faut veiller à ce que chaque personne puisse se consacrer entièrement à sa fonction et l'assumer convenablement donc pas d'empiètements ni d'incompatibilités dans les attributions.

- Vu la taille de l'Entreprise, les méthodes appliquées quant à la gestion du personnel et à celles des stocks sont valables. Néanmoins, en ce qui concerne les derniers qui, vu les risques de rupture se doivent être importants, les contrôles sont un peu délaissés. Un renforcement du personnel qui en assume la responsabilité est donc conseillé.

- L'insuffisance, voire l'inexistence des informations financières dont devraient disposer le Directeur Général et le Directeur Financier, suppose une certaine défaillance de la gestion comptable et financière.

Les fréquents déplacements du Directeur Administratif et Financier l'empêchent de se consacrer sérieusement à sa fonction. La comptabilité étant centralisée à Toamasina, le Directeur Administratif et Financier se doit d'y rester, laissant

- le suivi en général des chantiers au Directeur Technique et au Chef de Service Bâtiment et Construction dont l'une des attributions est justement le suivi en général ;
- les questions administratives sur chantier à d'autres personnes lesquelles devraient lui rendre compte périodiquement de leurs activités, comme le fait actuellement l'agence.
- Pour le Directeur Général, le Directeur Administratif et Financier, le Responsable Administratif et Financier, l'acquisition des marchés importants et le fait de les mener à bonne fin d'exécution reflètent la bonne marche de l'Entreprise, aussi ne se soucient-ils plus des règles de la bonne gestion (connaissance structure, rentabilité, etc...).

Comme pour les chevauchements des attributions, ce fait pourrait s'expliquer par l'existence des liens de parentés entre le Directeur Général et ses proches collaborateurs. Un climat de confiance mutuelle règne ainsi et joignant tous leurs efforts pour honorer les marchés, ils délaissent tout contrôle, même celui de la gestion interne.

- Si le bilan et comptes annexes ne sont disponibles que tardivement, une année après, le recours à un cabinet comptable n'a plus sa raison d'être. En effet, ces documents doivent être exploités au maximum et le plus périodiquement possible afin d'en tirer les enseignements nécessaires pour orienter au bon moment la politique financière à suivre.

Avec la présence permanente du Directeur Administratif et Financier au siège social et en vue du contrôle interne de l'Entreprise, la mise en place d'une comptabilité indépendante pourrait être envisagée d'autant plus que le Directeur Administratif et Financier possède de solides connaissances, étant formé en la matière.

SERDI - ONUDI

Diagnostic
TATSINANANA

- 42

-
- L'importance du marché envisagé n'étant pas encore connue, il faudrait procéder à une étude de marché (local et extérieur).-

IV. - ASPECTS FINANCIERS -

La part de l'activité "Menuiserie Bois / Fer" n'étant pas connue et, minime aux dires des responsables, il ne serait pas logique d'apprécier son efficacité sur la base de celle de toute l'entreprise.

L'analyse ci-après sera donc très succincte d'autant plus que les documents actuellement disponibles sont ceux relatifs aux exercices 1980 - 1981 et 1982. Par ailleurs, la situation ayant pu changer en 1982, 1983, il ne faudrait pas accorder une importance excessive aux enseignements tirés.

* Les chiffres figurant sur les documents englobent celles de toutes les activités de l'entreprise.

RESUME DU BILAN

	31.12.80	31.12.81	31.12.82		31.12.80	31.12.81	31.12.82
Immobilisations Corporelles	70.038.381	95.181.248	101.611.299	Capital	500.000	500.000	500.000
Amortissements	18.324.979	37.579.299	58.186.089	Réserves	50.000	50.000	50.000
Immobilisations Nettes	51.713.402	57.601.949	43.425.210	Résultat reporté	12.517.379	21.675.490	27.263.503
Immobilisations Incorporelles	3.217.324	51.543	51.543	Bénéfice Net	9.158.111	5.588.013	5.669.596
Immobilisations Totales	54.930.726	57.653.492	43.476.753	Capitaux Propres	22.225.490	27.813.503	33.483.099
Stock et encours	9.949.026	199.304.286	291.761.169	Dettes à Moyen et Long terme	-	-	-
Créances Clients				Capitaux Permanents	22.225.490	27.813.503	33.483.099
Débiteurs Divers	7.884.834	7.948.236	144.628.341	Dettes commerciales et sociales			
Disponibles	69.391.293	46.002.990	40.739.340	Dettes Diverses			
Capitaux circulants	87.225.153	253.255.512	477.128.850	Dettes à court terme	119.930.389	283.095.501	487.122.510
Total actif :	142.155.879	310.909.004	520.605.609	Total passif:	142.155.879	310.909.004	520.605.609

Structure financière

Moyennant quelques ratios significatifs, l'analyse des bilans a permis de déceler un déséquilibre dans la structure financière de l'Entreprise.

- Le fonds de roulement a toujours été négatif : de - 37,5 en 1980, il est toujours passé à - 2,09, ce qui dénote une amélioration. L'existence d'un fonds de roulement négatif traduit cependant une mauvaise structure. Pour l'Entreprise, les immobilisations qui doivent être normalement financées par les capitaux permanents le sont en partie par les emprunts à court terme.
- L'indépendance financière de l'Entreprise est faible et ne fait que s'aggraver (de 30,5 en 1980, elle est passée à 6,9 en 1982). La situation est délicate car rend l'Entreprise vulnérable aux incidents de parcours : trou momentané de trésorerie, faillite de clients, etc...

Pour avoir une structure financière équilibrée, l'Entreprise devrait donc revoir ses moyens de financement. A cette fin, et si le dégonflement des stocks n'est pas possible dans la conjoncture actuelle, l'Entreprise devrait accroître ses fonds propres ou recourir à des emprunts à long terme.

R A T I O S

		80	81	82
Immobilisations	$\frac{\text{Immobilisations}}{\text{Total Bilan}}$	38,6	18,5	8,35
Liquidité	$\frac{\text{C. circulant}}{\text{Total Bilan}}$	61,3	81,5	91,6
Fonds propres	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total Bilan}}$	15,6	8,9	6,4
Fonds de roulement	$\frac{\text{C. circulant} - \text{DCT}}{\text{CC}}$	-37,5	-11,8	-2,09
Trésorerie	$\frac{\text{Réalisable} + \text{Dispo} + \text{Ef à R} + \text{Div} + \text{Ef à payer} + \text{Fourn.} + \text{Div}}{\text{Total Bilan}}$	64,4	19,05	38,05
Indépendance financière	$\frac{\text{Fds propres} + \text{Résultats}}{\text{Total Bilan} - \text{Disponible}}$	30,5	10,5	6,9
Rentabilité économique	$\frac{\text{Benefice net}}{\text{Total Bilan}}$	6,4	1,80	1,09
Rentabilité financière	$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Capitaux propres}}$	41,2	20,09	16,9
Rentabilité des ventes	$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{ventes}}$	2,4	1,54	1,29
Partage social	$\frac{\text{Salaires}}{\text{Valeur ajoutée}}$	69,1	72,9	64,1
Rendement total	$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Total Bilan}}$	68,7	50,1	38,5

- VALEUR AJOUTEE ET REPARTITION -

Libellé	1980	1981	1982
- Ventes	384.583	362.603	457.568
- Produits hors exploitation	-	1.955	385
- Pertes hors exploitation	19	25	2.886
Production totale	384.574	364.533	455.067
- Matières consommées	192.689	22.064	75.696
- T.F.S.E.	81.607	163.377	128.184
- T & P)	12.567	23.154	50.570
- FDG)			
- Consommation intermédiaire	74,5 % 286.863	57,2 % 208.595	56 % 254.450
- Valeur ajoutée	25,5 % 97.711	42,8 % 155.938	44 % 200.617

- REPARTITION VALEUR AJOUTEE -

	%		%		%	
- Personnel	69,1	67.549	72,9	113.679	64	128.767
- Etat (Impôts et Taxes)	2,2	2.139	0,3	511	0,4	893
- Prêteurs (Frais financiers - produits financ.)	2,1	2.100	8,8	13.722	20	40.083
- Actionnaires	9,4	9.158	3,6	5.588	3	5.670
- Entreprise (Amortissements+ provisions)	17,2	16.765	14,4	22.437	12,6	25.204

EXPLOITATION

Sur les trois dernières années considérées, l'exploitation a toujours connu une tendance à la baisse, laquelle se traduit par l'incessante et progressive détérioration de sa rentabilité (cf. les ratios).

Il est donc grand temps que l'Entreprise commence à s'intéresser à la gestion commerciale et financière, d'autant plus que

- la séparation de l'activité Menuiserie de toutes les autres activités (chose déjà envisagée par l'Entreprise elle-même) ;
- la mise en place d'une comptabilité indépendante (recommandation déjà faite) ;

ne feront que faciliter tout contrôle interne, une des carences de l'Entreprise Tatsinanana.

FRAIS FINANCIERS

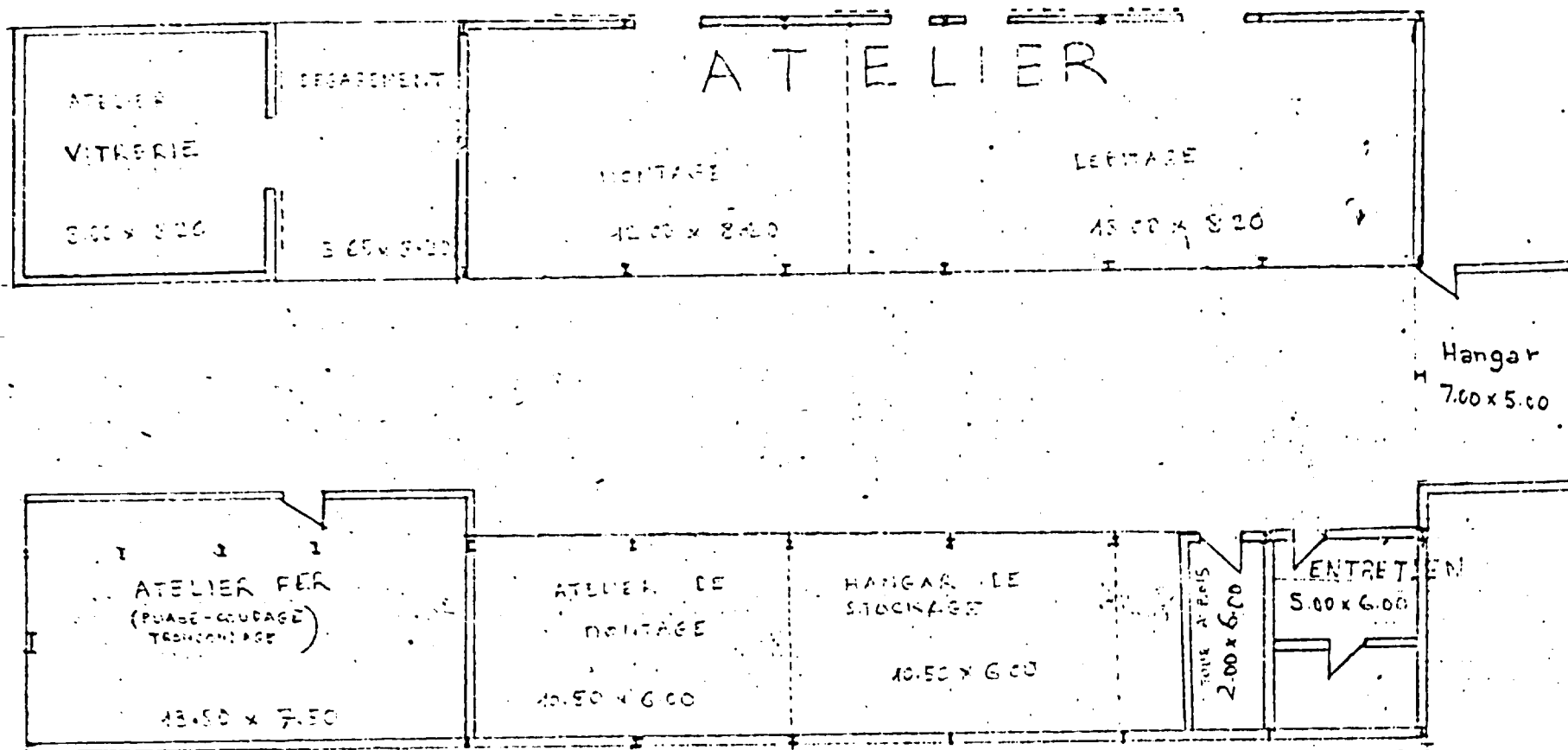
Ils prennent une place de plus en plus importante dans l'exploitation de l'Entreprise et ainsi dans la répartition de la valeur ajoutée, profite aux prêteurs.

Les frais financiers représentaient 8,2 % des dettes à court terme (1982, contre 175 % seulement en 1980. Etant donné le type d'emprunt contracté par l'Entreprise, les taux sont élevés et grèvent l'exploitation. Ceci rejoint pratiquement l'analyse de la structure financière de la Tatsinanana qui devrait revoir ses méthodes de financement, d'autant plus que pour prétendre à un marché, le rétablissement de l'équilibre financier est nécessaire.

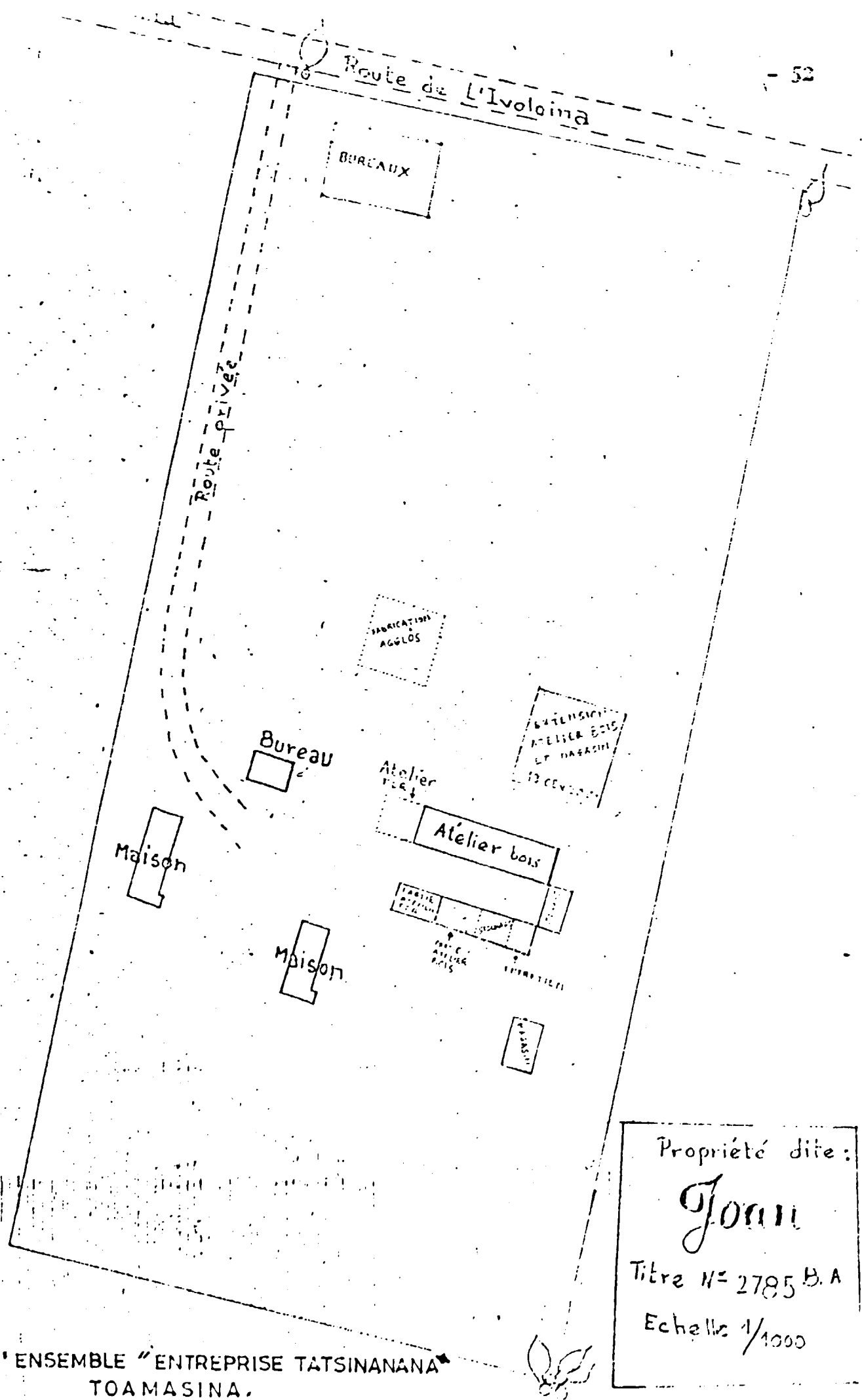
- ANNEXES -

1. - PLAN D'IMPLANTATION - TOAMASINA
 2. - PLAN D'ENSEMBLE - TOAMASINA
 3. - PLAN D'IMPLANTATION - TANANARIVE
 4. - LISTE DU MATERIEL - TOAMASINA
 5. - LISTE DU MATERIEL - TANANARIVE
-

ENTREPRISE TATSINANANA.



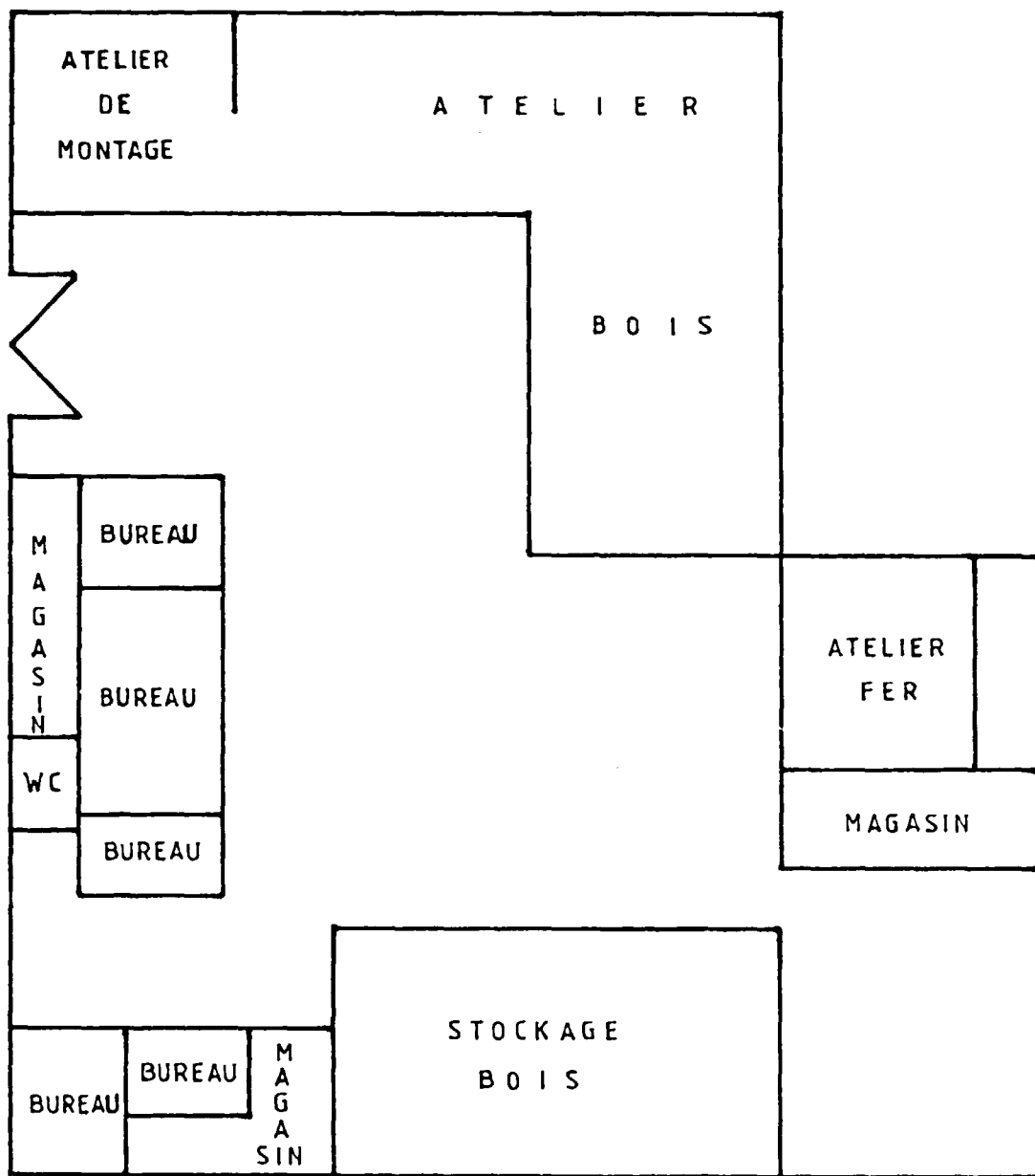
PLAN D'IMPLANTATION
 DES ATELIERS DE TOAMASINA
 ECHELLE 1/200



Propriété dite:
Joan
 Titre N° 2785 B.A
 Echelle 1/1000

PLAN D'ENSEMBLE "ENTREPRISE TATSINANANA TOAMASINA."

Plan d'implantation à Antananarivo



Entreprise Tatsinanana

- LISTE DU MATERIEL -

A TOAMASINA

Désignation	Nombre
<u>Dans atelier bois</u>	
- Raboteuse	2
- Dégauchisseuse	1
- Toupie	2
- Combinée (toupie, dégauchisseuse, raboteuse)	1
- Scie circulaire	2
- Scie à ruban	4
- Mortaiseuse	2
- Tenoneuse	1
- Tour à bois	1
- Ponceuse à bande	1
- Tronçonneuse	1
- Presse à bois	4
----- x -----	
<u>Dans atelier fer</u>	
- Tronçonneuse	1
- Poste de soudure électrique	3
- Poste de soudure autonome autogène	2
- Poinçonneuse	1
- Cisaille électrique	1
- Cisaille mixte	1
- Plieuse	1
- Coudeuse	1
- Affûteuse	2

- LISTE DES MACHINES -

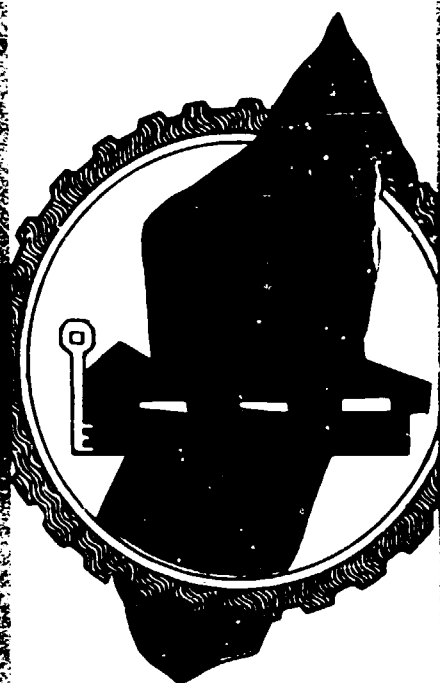
A TANANARIVE

!	Désignation	!	Nombre	!
!	<u>Dans atelier bois</u>	!		!
!	- Scie à ruban	!	3	!
!	- Dégauchisseuse	!	2	!
!	- Raboteuse	!	2	!
!	- Toupies	!	2	!
!	- Mortaiseuse à chaîne	!	1	!
!	- Mortaiseuse à mèche	!	1	!
!	- Scie circulaire	!	1	!
!	- Tour à bois	!	1	!
!	- Scies circulaires portatives	!	3	!
!	- Tronçonneuse portative	!	1	!
!	- Perceuse portative	!	1	!
!	----- x -----	!		!
!	<u>Dans atelier fer</u>	!		!
!	- Affûteuses	!	2	!
!	- Poste de soudure électrique	!	5	!
!	- Poste de soudure autogène	!	1	!
!	- Cintreuse	!	1	!
!	- Perceuse	!	1	!
!	- Forge	!	1	!

SERDI - ONUDI

Diagnostic
TATSINANANA
- 56

Désignation	Nombre
- Etou	1
- Meules - touret	1
- Meules portatives	1
- Meules ébarbeuse	1
- Cisaille	1
- Grignoteuse	1
- Poinçonneuse	1



SEARDI

14206
(5 of 8)

**Société d'Etude et de réalisation
pour le Développement industriel**

DIAGNOSTIC-MALGAPAN

TABLE OF CONTENTS

<u>INTRODUCTION</u>	2
I. - GOVERNMENT DEPARTMENT	3
II. - GOVERNMENT DEPARTMENT OF AGRICULTURE	4
1. - Administration	4
2. - Identification	4
3. - Historical	4
4. - Situation (Overview)	4
III. - ADMINISTRATION GENERAL OF AGRICULTURE	5
1. - Direction of work	5
2. - Direction of work	5
IV. - ADMINISTRATION ECONOMIC OF AGRICULTURE	10
1. - Facilities of Agriculture	10
2. - Facilities of Agriculture	10
3. - Facilities of Agriculture	10
1.2.1. - Description of the facilities	10
1.2.2. - Description of the facilities	10
1.2.3. - Description of the facilities	10
1.2.4. - Description of the facilities	10
4. - Facilities of Agriculture	10
4.1. - Description of the facilities	10
4.2. - Description of the facilities	10
V. - FINANCIAL ADMINISTRATION	11
1. - Description of the facilities	11
2. - Description of the facilities	11
3. - Description of the facilities	11
4. - Description of the facilities	11
VI. - CONCLUSION	12

SERDI - ONUDI

Diagnostic
MALCAPAN

I. - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

ALLEGATO

1. - [Faint text, possibly describing the scope or purpose of the document]

- [Faint bullet point]
- [Faint bullet point]
- [Faint bullet point]
- [Faint bullet point]
- [Faint bullet point]

2. - [Faint text]

3. - [Faint text]

[Faint text]

- 1. - ... (text) ...
- 2. - ... (text) ...
- 3. - ... (text) ...
- 4. - ... (text) ...

II - ...

- ... (text) ...
- ... (text) ...
- ... (text) ...
- ... (text) ...

III - ...

- ... (text) ...
- ... (text) ...
- ... (text) ...

Le travail de collecte de renseignements nécessaires a été réalisé par une équipe de consultants de la SERDI appuyés par un expert de l'ONUDI tant dans les locaux du siège social à Antananarivo que dans l'usine à Ambatolampy. Les renseignements ont été communiqués par le Fonds de travail, les enquêteurs tiennent à le remercier de l'accueil qui leur a été réservé, surtout plus que la direction de l'entreprise a elle-même fourni une solution pour sa réhabilitation, solution qui peut différer par certains points de ce qui est suggéré ici.

Afin de porter une appréciation réaliste sur la situation de la société KALIPAI, ses problèmes et les recommandations qui en découlent, il faut considérer séparément les différents aspects et en particulier distinguer complètement l'usine, outil de production, de la société qui la gère. L'entreprise présente la situation paradoxale d'un instrument de production en bon état, gérée par une société notablement délabrée.

L'usine : elle est équipée de matériel relativement ancien, (il était en effet déjà usagé quand il a été acquis il y a 10 ans par la société actuelle), et a souffert de 3 intempéries avant d'être installé, mais il a été remarquablement renoué et entretenu. De ce fait, malgré son âge (8 ans), il est actuellement en bon état d'entretien et de fonctionnement, et, tant que les circonstances peuvent être prévues, il peut continuer à fonctionner avec un rendement satisfaisant dans les mêmes conditions pendant de nombreuses années encore, à condition qu'il continue à être bien entretenu.

Deux réserves doivent être signalées toutefois :

La première concerne l'équilibrage et la chaîne de fabrication :

- le premier stade de la fabrication : le fileçonnage (opération qui consiste, rappelons-le, à déchiqueter le bois et le réduire en particules) est nettement moins per-

formant que la suite de la chaîne, ce qui constitue un goulot d'étranglement, et ne permet pas la pleine utilisation de l'ensemble, pourvu toutes les autres conditions sont remplies. Dans le cas d'une réhabilitation totale de l'entreprise, il serait nécessaire de doubler la capacité de fileçonnage (le coût serait de 40 Millions de Fmg).

La deuxième réserve concerne la vulnérabilité de l'entreprise. En effet, toute la production repose sur la personnalité du directeur technique, Monsieur Lédrien, professionnel de très haute qualité, qui a monté l'entreprise et l'a maintenu en excellent état de fonctionnement. Les conditions de l'exploitation n'ont jamais permis de lui donner un adjoint qui serait en mesure d'assumer sa succession en cas d'accident ou de maladie, ou même si, lassé de travailler dans des conditions difficiles, il se voyait à chercher une autre situation. En tout état de cause, l'âge de l'industriel (62 ans) impose une limite impérative, qui devrait être prise en compte d'ores et déjà.

La situation de l'outil de production lui-même est donc satisfaisante dans l'immédiat, et pourrait, si les quelques précautions signalées ci-dessus étaient prises, permettre une exploitation rentable pendant plusieurs années encore et au moins pendant cette période, couvrir les besoins nationaux et éventuellement envisager d'exporter.

Conclusion : Par contre, la situation de la société n'est pas satisfaisante, et nécessite de nombreuses mesures urgentes.

Il s'agit d'une entreprise de droit privé. La liquidation

En conséquence, elle a subi un arrêt de production pendant
une période de six semaines par suite de la défectuosité,
qui n'a été définitivement portée à l'état de productivité,
d'ailleurs jamais reprise, de l'équipement électrique
par suite du manque de matières premières, elle a été obligée de
travailler très en dessous du seuil de rentabilité, aussi,
elle n'a jamais pu fonctionner de façon satisfaisante sui-
vante pour réaliser ses bénéfices.

Il est à noter que les amortissements des biens appor-
tés ont été normalement au fil du temps effectués, ils ne sont
dû qu'au fait que les amortissements n'ont pas été complé-
tément réalisés.

Au fait de la situation de la Société, les actionnai-
res qui résident à l'étranger, ont considéré que leurs apports
étaient perdus et se sont abstenus de toute action. Les ac-
tionnaires présents, essentiellement les investisseurs de la ma-
nœuvre de construction, ont établi un modus vivendi pour faire
fonctionner la Société au jour le jour dans le cadre d'une li-
quidation judiciaire indéfiniment prolongée.

Aussi, l'exploitation actuelle ne peut permettre un re-
tour à la normale. En effet la Direction est assurée à temps partiel
par un conseil de pouvoir représentant un groupe d'actionnaires,
qui sont en même temps clients de l'entreprise, il n'a ni les
moyens, ni ailleurs la possibilité de se consacrer entière-
ment à l'entreprise et de prendre les mesures adéquates nécessai-
res au redressement.

.../...

Il s'agit en effet d'indiquer à l'entreprise la prise en main par une gestion indépendante, qui assure le suivi de la liquidation, refinancée par capitaux circulants, et mène une politique commerciale offensive, de recherche de débouchés.

Cette solution suppose à son tour les éléments scindables :

- a) certitude de pouvoir importer de façon régulière les intrants nécessaires aux opérations (voir ci-dessus, page 4, l'évaluation des dépenses en services) ;
- b) certitude de la régularité des approvisionnements en bois, soit environ 5 m³ de bois par tonne de produits finis.

Quel serait le volume des rapports à réaliser ? Pour donner une estimation, on se fonde sur le cours du présent rapport d'en donner une estimation chiffrée, ce qui est possible sans une expertise préalable.

D'après les chiffres du bilan, le montant du financement serait de l'ordre de 200 millions de F. Du fait de la non capitalisation des amortissements, l'entreprise ne peut pas acheter, et ses immobilisations ont peu de valeur.

Dans le compte d'exploitation en volume, le bénéfice avant impôt devrait atteindre 20 millions après 3 ans d'exploitation régulière à plein régime (en supposant que cet

objectif soit réalisable) ceci ne constituerait pas à l'apurer la totalité du passif, à amortir les immobilisations et à revenir à une situation rentable avant l'orsole cence complète du matériel.

Ceci implique donc que le passif soit réglé, et ceci implique même à supposer les opérations suivantes :

- a) fin de la liquidation et concordat avec les créanciers ;
- b) suivant les termes de la liquidation, il faut soit dissocier l'ancienne société et en créer une nouvelle, soit réformer le statut et l'agrandir de nouveau par apport d'argent frais (opération concordat).

Les modalités de l'opération doivent être mises au point après expertise financière et comptable.

Dans tous les cas, il sera nécessaire d'effectuer un important apport d'argent frais, et de faire entrer dans la Société de nouveaux associés, qui se responsabiliseront pour la suite en sorte. Les nouveaux associés peuvent évidemment appartenir à l'ancien groupe, mais il est indispensable qu'ils effectuent un notable apport de capitaux frais dont le montant dépendra des termes du concordat.

La remise en route de l'entreprise à un régime so tenu ne devrait pas poser de problèmes techniques à condition expresse que des assurances à long terme puissent être obtenues en ce qui concerne le problème des matières premières. De même, le statut tel qu'il apparaît à travers la présente étude ne paraît pas poser de problèmes réels.

Selon les informations qui nous ont été communiquées, les associés envisagent en vue une opération comportant la création d'une société d'exploitation qui louerait les installations à la Société ancienne, celle-ci utiliserait les logers pour apurer le passif. Cette solution est évidemment envisageable mais n'exclut pas la nécessité de conclure un concordat avec les créanciers de la liquidation.

PROGRAMME D'INTERVENTION

L'intervention de la S.A.I. appuyée par l'ONUDI ne se justifierait qu'après la clarification et l'apurement de la situation financière de l'entreprise. Avant ce cas, et en accord avec la nouvelle direction, un planning d'intervention pourra être défini. Il comprendra :

- 1) étude du marché ;
- 2) étude de la distribution et planning des ventes ;
- 3) réorganisation de l'administration interne de l'entreprise et notamment mise en place d'une comptabilité analytique et d'une gestion budgétaire ;
- 4) étude et établissement d'un dossier pour les investissements complémentaires nécessaires.

SERDI - ONUDI

Diagnostic
ALGAPAN

2. - RENSEIGNEMENTS GENERAUX SUR L'ENTREPRISE

2.1 Présentation

La S.A. I.G.A.P.A.E est une société anonyme ayant comme activité principale la "Fabrication des panneaux de particules de bois". Elle a été constituée le 22/01/72 et a démarré en 1974. Actuellement le montant du capital social est de 5.512.000 Alg dont 71,5% appartient à des étrangers, 15,4% à des nationaux et 12,9% à l'état par l'intermédiaire de sociétés étatiques. Le capital se divise en 552 actions entièrement libérées, la valeur nominale d'une action étant de 10.000 Alg.

La société est sous la gestion d'un conseil d'administration composé par :

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| - Mr Jérôme Lion | Administrateur délégué |
| - Mr Albert Agrevo | Administrateur |
| - Mr Raymond Seth | - " - |
| - Mr Josephie MC | - " - |
| - Mr Aristot Albert | - " - |
| - Mr Daniel Daniel | - " - |
| - Mr Croulouion Pierre | - " - |
| - Mr Bonot Georges | - " - |
| - Mr Le Foucq Daniel | - " - |
| - Mr Moura Morit Pascal | - " - |

.../...

elle est dirigée par :

- Un administrateur général : M. Marius L. On
- Un responsable pouvoir : M. Masfimanary Maris
- Un responsable de production : M. Friedrich Je. M. Maurice
- Un administrateur spécial : M. Duinet Masfimanary

2.2 Identification

Adresse sociale : Ambilavao, route de Souainirama
 N.° de téléphone : 400-70
 Adresse : Anantolampy P.O. : 45
 Date de création : 04 mai 1972
 Durée : 10 années
 Registre de commerce : N° 0493
 Références bancaires : B.I.
 Références commerciales : 1 distributeurs exclusifs : S.A. I. S. A. P. A. B., S. A. I. S. A. P. A. B. et S. A. I. S. A. P. A. B.
 Références professionnelles : Une usine fabriquant des panneaux agglomérés de bois agglomérés de bois

2.3 Historique

La S.A. I. S. A. P. A. B. a été créée en 1972 pour produire à Madagascar des panneaux agglomérés à partir des ressources de bois qui existent autour d'Anantolampy sous forme de plantations. Initialement son capital social était de 100 millions de Fmg en 1973, il a été réduit à 65 millions par suite des pertes au démarrage. En effet, l'usine n'a commencé à fonctionner qu'en 1974 car l'équipement acheté en France après avoir été expédié à Madagascar, a été retenu pendant plus d'un

....

en au port de Punitave, et fin le pont n'est arrivé sur place qu'en 1977 et a dû être complètement réparé. Son montage a eu lieu au mois de février 1977.

Pendant les premières années de production de 1974 à 1977, la Société a connu des problèmes de toutes sortes et de ce fait, elle a dû déposer son bilan. Elle est depuis 1977, en règlement judiciaire. Malgré cela, la Société a continué à fonctionner et a pu conquérir une place sur le marché grâce à une bonne promotion de ses ventes et à une protection qui a prohibé les importations des produits similaires.

En 1978, après un divorce de mariage, elle s'est heurtée à un nouveau problème : cette fois-ci, une difficulté d'approvisionnement notamment en ce qui concerne les colles importées. Il en est résulté une baisse de la production entraînant des arrêts intermittents et au début de l'année suivante de 5 à 6 mois par an. Cette situation a été résolue sous la base d'un accord avec les producteurs étrangers de produits fins.

2. Localisation (environnement)

L'usine se trouve dans le village de Punitave, dans un terrain appartenant à une propriété de 100 hectares et où elle occupe une surface couverte de 20 hectares. Elle se situe dans une zone desservie par une route accessible aux véhicules, bien que très difficile, à environ 100 km de Punitave par un chemin de terre. Elle est également à proximité d'une ligne de fer reliée à Interoceano - Aconcagua. L'une des raisons au choix de la localisation de l'usine à Punitave est la pro-

activité d'approvisionnement en matières premières, et est-
située au bord de pin dont les plantations se trouvent aux
environs d'Atetobogy, Jumbana, Binjiravo, Behenjo,
Mambata. L'eau utilise aussi de l'énergie fournie
par la S.A. Les principales activités en matière d'in-
frastructures existent donc.

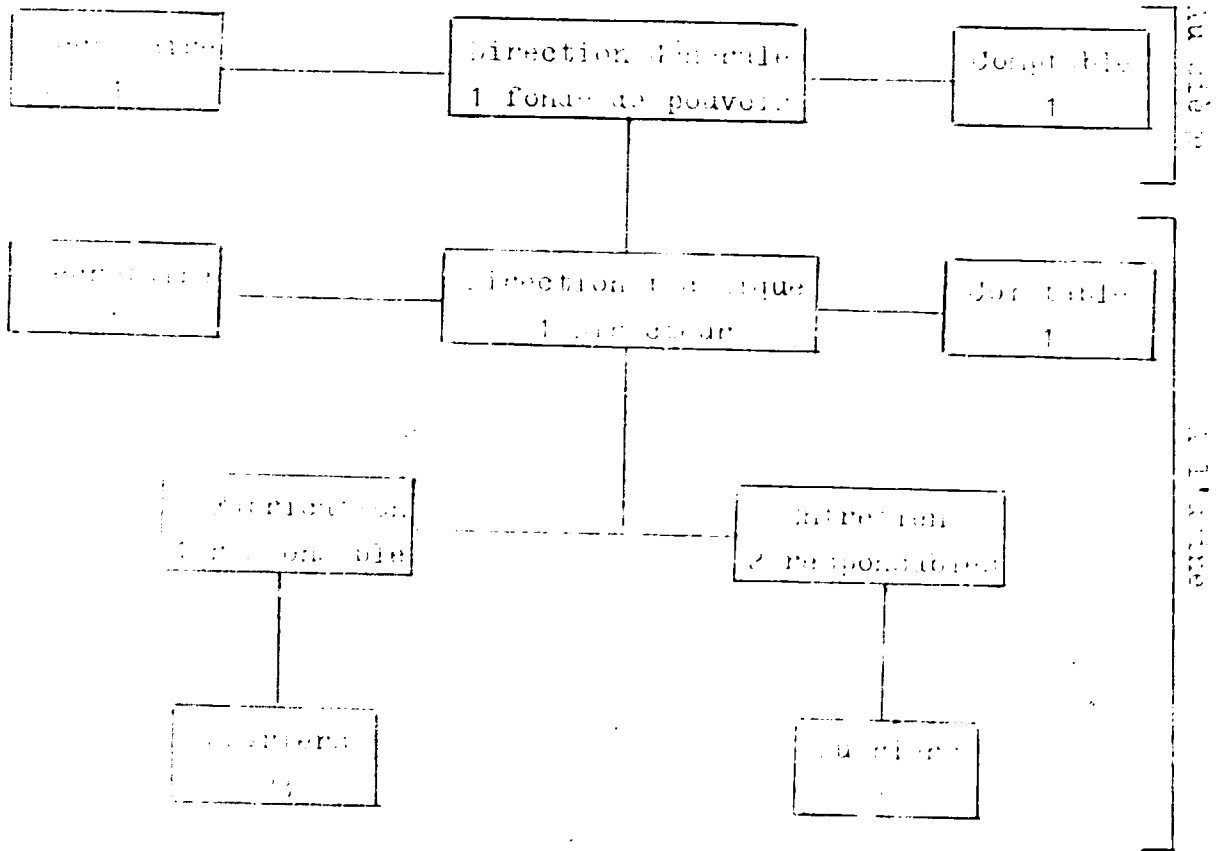
Le siège social, pour sa part, se situe à l'ouest, se
trouve environ à 100 km dans la ville d'Antsirabe, ceci pour
des raisons de commodité des usagers et pour la situation
du responsable de la Société qui est aussi directeur gé-
néral de la S.A. et directeur de l'Antsirabe.

SERDI - ONUDI

1950
1951

ANALYSIS OF THE ...
GENERAL ...

L'organisation de l'entreprise peut se résumer
de la manière suivante :



3.1. Direction générale

Elle assure les fonctions financières, commerciales et administrative et supervise la direction technique.

Fondateur de pouvoir à la S.A. ONUDI, le Directeur général, ingénieur, a une formation administrative et économique. Il est en même temps directeur général de la S.A. ONUDI et de la S.A. S.L. HALCINI, environ 70% de ses activités professionnelles sont consacrées à la S.A. ONUDI. Il y est aussi chargé des relations extérieures, publiques et commerciales. Quant à sa relation intérieure avec la direction technique, elle est limitée à la supervision de traitement par :

- Un contrôle de la fabrication au moyen d'un rapport hebdomadaire de fabrication, établi par la direction technique ;
- Une observation sur place effectuée toutes les semaines ;
- Des contacts téléphoniques permanents.

3.2. La direction technique

Elle a pour rôle :

- d'assurer la bonne marche de l'usine au niveau de la fabrication, et de l'entretien du matériel de production ;
- d'effectuer l'approvisionnement en matières premières et consommables ;
- de faire l'expédition des produits finis.

.../...

Les deux directions, bien que géographiquement séparées ont des liaisons permanentes :

- au niveau de la direction générale par l'envoi des instructions d'une part sur la quantité et la qualité de produits à fabriquer, compte tenu de la disponibilité en matières premières et la prix d'achat et d'autre part sur l'organisation des produits finis à la vente ;
- au niveau de la direction technique, par l'envoi périodique de rapports de la direction, de la direction technique sur les progrès de la fabrication, les stocks de matières premières et consommables.

L'organisation et le caractère de l'entreprise ne sont pas encore bien définies mais que de ce point de vue, elle est en fait un champ d'action propre, et indépendante de la direction générale d'une façon continue, chaque fois qu'elle agit de façon autonome. Cette situation est comparable à celle de la vie civile qui implique les deux responsabilités : l'individu en tant qu'individu, et l'individu en tant qu'individu. Une telle situation normale, et de ce fait la direction a vocation à être renforcée et unifiée.

En outre, au niveau de la direction technique il existe une série de fonctions ; cette série est en fait le fondement de la vie de la direction, il s'agit de la fonction technique commerciale, ainsi que les fonctions financières.

....

SERDI - ONUDI

Page 10
11/01/2011

1. - ORGANIZZAZIONE FUNZIONARIA
DELL'AMMINISTRAZIONE

... les fonctions administratives, financières, commerciales et techniques, sont exercées par le responsable de la direction.

- I - Fonction administrative

financière

commerciale (vente, achat)

technique

... les fonctions administratives, financières et commerciales, sont exercées par le responsable de la direction.

II. FONCTION ADMINISTRATIVE

La fonction administrative est exercée par le responsable de la direction générale par le responsable de la direction d'administration générale qui ne fonctionne pas en permanence, cette fonction est très limitée.

En effet, le premier rôle de la fonction administrative est l'établissement des prévisions, ce rôle de tracer l'avenir et le monde de matières premières. Le rôle de la fonction administrative est très limité sur 12 points des matières premières et des activités.

Le rôle dominante de cette fonction est de se consacrer principalement aux relations avec l'usine par l'intermédiaire de la fonction technique par cette dernière sont :

... Le rapport de fabrication technique...

- le contrôle des quantités de produits finis.
- l'act de consommation mensuelle en matière pro-
grammes et consommables.
- le contrôle des ventes (expliqué par l'annexe).

Etant donné le niveau de l'activité de l'usine, ces différents rôles suffisent pour la section concernée. Mais si, par cette entreprise fonctionne normalement, la fonction administrative devrait se rendre en définition initiale d'est-
-dire :

- élaboration des prévisions ;
- contrôle des réalisations ;
- coordination des actions entre les différents fonctions.

2.2 - FONCTION FINANCIERE

Comme les différents financiers rencontrés par l'entreprise la fonction financière doit occuper une place importante.

De même, tout comme la fonction administrative, le fon-
-ctionnaire occupant cette fonction.

Le rôle de l'activité de l'entreprise est que l'activité
de point de vue financière ne se floue. La fonction financière
se borne à la gestion comptable, à recueillir les données finan-
-cières effectuées par les différents départements ; le rève-
-nement d'effectuant par le niveau des produits finan-
-ciers et financiers pour le compte de l'entreprise, et l'autre mor-
-té en dépenses.

1.2. - ENQUÊTE TECHNIQUE

1.2.1. - Les données de la fonction technique sont les suivantes :
1.2.1.1. - Les données de la fonction technique sont les suivantes :
1.2.1.2. - Les données de la fonction technique sont les suivantes :
1.2.1.3. - Les données de la fonction technique sont les suivantes :

- 1.2.1.4. - Les données de la fonction technique sont les suivantes :
- 1.2.1.5. - Les données de la fonction technique sont les suivantes :
- 1.2.1.6. - Les données de la fonction technique sont les suivantes :

2.2.1. - Description de l'opération de production

2.2.1.1. - Description de l'opération

Le fabricant utilise les machines suivantes pour
produire les produits. Les différentes opérations de
fabrication sont :

- Mélange : il est effectué dans un mélangeur, les
bâches de farine de blé, d'orge et autres sont
délivrées à la fabrique, on les mélange dans un
grand récipient en acier. Les grandes
bâches de farine sont livrées dans un autre
broyeur pour être déchargées à l'usine.
- Éclage : il est effectué dans un broyeur. Il
comporte un système de tamis pour séparer le
feyou (le plus fin) du reste. Le feyou est
très fin et peut être utilisé pour la fabrication
de produits. Le reste est utilisé pour la
fabrication de produits de moindre qualité. Le
feyou est très fin et peut être utilisé pour la
fabrication de produits de moindre qualité.

- Aspiré : les particules sèches sont transportées vers un séparateur pour être éliminées des poussières qui sont en partie utilisées pour alimenter le foyer du séchoir. Tandis que les poussières sont aspirés dans un silo de 3 m environ de diamètre. En cas d'un arrêt momentané des machines en cours, le stock dans le silo permettra la poursuite de la fabrication.
- Accollage : l'opération se fait au moyen d'une accolleuse rotative où sont incorporées à une partie une quantité égale de fines particules de ciment. Lorsque les particules se touchent d'autre part il y a colle vaporisée provenant d'une machine servant au réglage précis.
- Formation de briques : les parties sèches sont ensuite comprimées dans un moule par un piston dont l'effort est assuré par un vérin à air comprimé. Le piston est actionné par un vérin à air comprimé. Le piston est actionné par un vérin à air comprimé. Le piston est actionné par un vérin à air comprimé. Le piston est actionné par un vérin à air comprimé.
- Empilage : les briques sont empilées dans un presse-briques à air comprimé. Les briques sont empilées dans un presse-briques à air comprimé. Les briques sont empilées dans un presse-briques à air comprimé. Les briques sont empilées dans un presse-briques à air comprimé.
- Stockage et emballage : les briques sont stockées dans un silo de stockage et emballées dans des sacs de ciment.

SERDI - ONUDI

Division
des Nations Unies

Page :

... transportés ...
... les raboteuses et enfin ...

... la machine parti ...
... (4, 2cm x 1, 4), ...
... au détail à l'usine, ...
... les autres demandes par ...

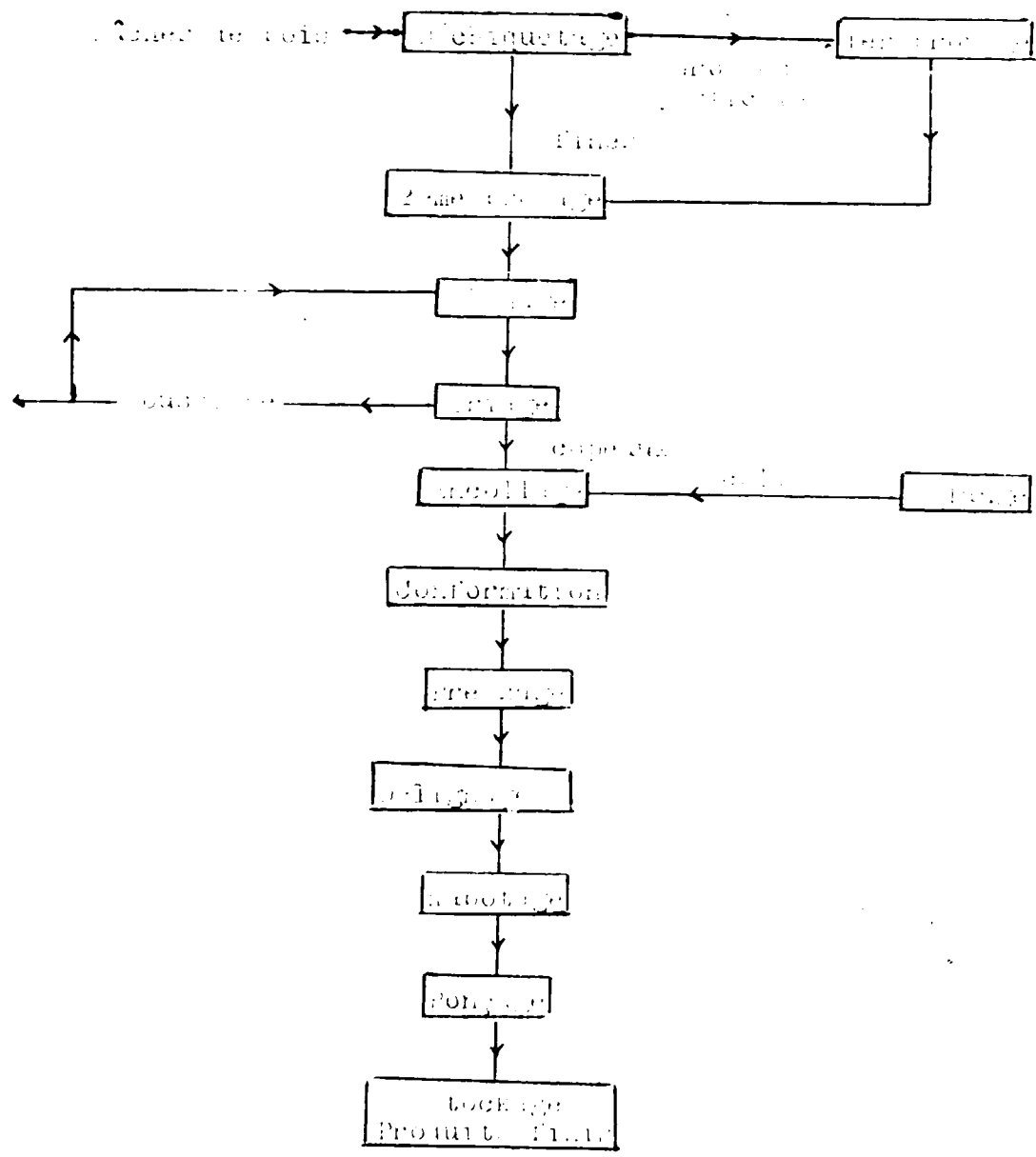
.....

SERDI - ONUDI

SECRET
S. I. T. A. 11

1000

Flowchart of the SERDI - ONUDI



.....

À ce niveau de production, on se situe quand il s'agit de problèmes particuliers : la circulation des produits est simple car elle suit une seule ligne continue. Il faut cependant signaler un problème :

La filocanneuse qui alimente la chaîne présente un débit insuffisant, et constitue un point d'arrêt. Néanmoins, la poursuite de travail normale comporte le maintien du fonctionnement ininterrompu de la filocanneuse, donc la production correspondante. Et surtout, par la chaîne de fabrication des rouleaux, les rouleaux existants sont utilisés en parallèle de production pour les opérations de finition : nettoyage, ponçage, etc...

Le doublement de la capacité de production de la filocanneuse à un coût approximatif de 40.000.000 de F.C.F. permettrait de supprimer le point d'arrêt mentionné, d'augmenter la capacité de la chaîne d'environ 40% et de constituer l'emploi d'un certain nombre de travailleurs supplémentaires.

2.1.1.3. Matières premières

Elles comprennent essentiellement :

- du bois de pin provenant de forêts situées environnant, les usages de ce bois se font à l'air libre à l'extérieur de l'usine ;
- de la colle à papier (PVA) à base d'acrylate formol importée d'Allemagne ou de la France ;
- du charbonnier ;
- de l'électricité ;

et donne différents consommables tels que les produits d'entretien d'entretien.

Les quantités nécessaires pour une production à l'échelle de produits finis sont :

- bois : 110 mètres
- colle : 100 litres
- marteau : 100 kg
- ammoniac : 100 litres
- électricité : 1000 kWh

Cette évaluation est basée sur les données pour le développement du programme d'approvisionnement et le coût prévisionnel au prix de revient de la production.

1.2.1. Matériel de production (voir liste en annexe)

L'ensemble du matériel de production se trouve dans une usine existant en grande partie (9 ans) et a été transporté à date d'aujourd'hui en 1971, ce qui fait que l'âge moyen du matériel est âgé de 20 ans.

Malgré en général un matériel assez récent, les machines de production de grande capacité, celles de haute qualité, sont encore en attente de produire à la vitesse de pointe pour la production. Les besoins de un certain nombre de machines de production, un certain nombre de machines de haute capacité, sont attendus et après le matériel existant, les machines de production, les machines de production pour la production de produits finis, les machines de production de produits finis.

1.2.1.1. Entretien

L'usine dispose d'un atelier de réparation pour les machines de production, ce qui est très important (voir liste en annexe) permettant au père au sein de l'usine même les réparations et la correction de certains problèmes.

2.1.3. La tôle des parois

Les parois de l'attelage sont réalisées en tôle d'acier sous les dimensions de 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 et 16 mm. Elles suivent l'axe de l'attelage aux normes DTM (Centre Technique du Bois-Panieroux) - (voir les caractéristiques des tôles).

Le laboratoire de contrôle est équipé d'une machine à tester les résistances, d'une balance de précision, et d'un appareil de contrôle. Il permet de faire respecter aux produits les normes exigées concernant les résistances à la traction, à la flexion, à l'arrachement des vis, les déformations en traction et le taux d'humidité des parois.

Vous avez pu constater que le contrôle de conformité est effectivement réalisé de façon très stricte et exhaustive, et tous les produits venant sont conformes aux normes.

2.1.4. L'usine

L'usine est spécialement construite pour produire des parois de l'attelage, elle comprend :

- l'usine proprement dite occupant une surface de 2400 m². Elle est divisée en deux parties :
 - . l'une de 15,50m x 10m où se trouve la chaîne principale de production : du décapage au décapage ;
 - . l'autre de 14,50m x 10m servant de stockage

SERDI - ONUDI

11/11/1964
S. 11/11/1964

Page : 1

des produits finis et de leurs premières
autres que le bois. Ils sont réalisés par les
installations suivantes : le laboratoire de
contrôle, l'atelier de réparation, le magasin
de stockage de pièces à l'échelle et de rangement
de petit outillage, les postes de montage,
de retouche et le poste de séchage.

- un poste de carrosserie de 100 m² comportant une enca-
dre à eau sur un affût à 120° à une hauteur de 12
mètres avec double jeu de pompes et un système de décou-
page.
- un poste de transformation de 100 m² comportant un
en parallèle de deux postes de transformation.
- un bureau occupe une surface de 100 m² divisé
en deux parties : l'une pour l'administration et l'autre
pour le secrétariat.
- un poste sanitaire de 10 m².

Actuellement il y a une dizaine d'années, l'ensemble du
site est encore en bois et les installations sont
en bois, l'ensemble des installations est en bois et
il faut permettre de construire en béton et en acier.

1.2.2. Personnel de l'atelier

Comme il est dit dans le rapport, le personnel
technique est constitué par un certain nombre de techniciens

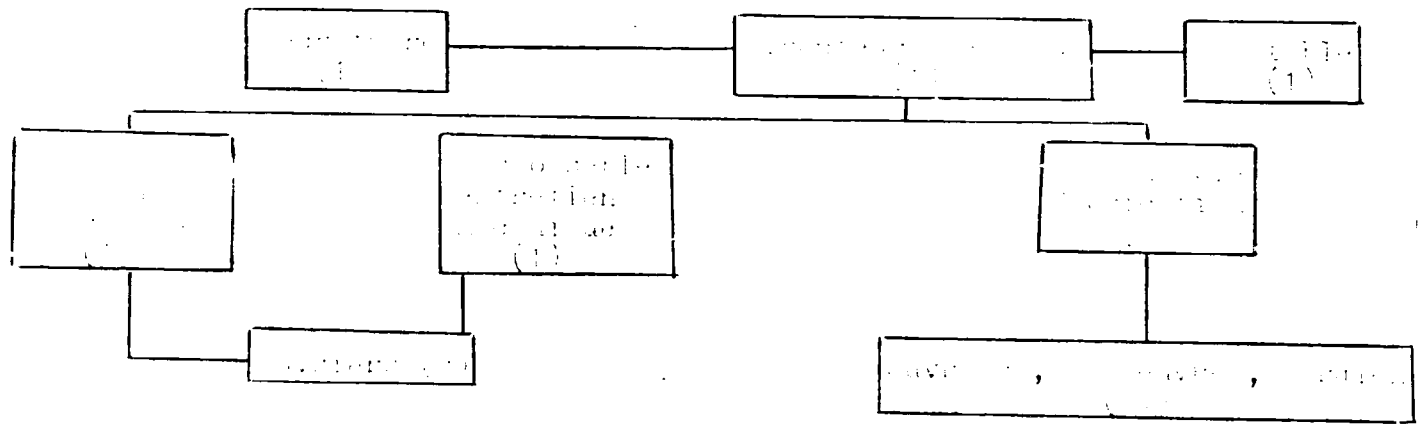
.../...

SERDI - ONUDI

UNITED NATIONS
DEVELOPMENT PROGRAMME

1972

Le présent rapport est le résultat de la mission de l'ONUDI en République sérienne, effectuée par un groupe de spécialistes de l'ONUDI, dirigé par le chef de mission, M. [Nom], et composé de [Nom] et de [Nom].



Le développement de l'industrie sérienne est un défi technique : les ressources humaines et matérielles sont limitées, mais il existe une main-d'œuvre qualifiée et une expérience dans certains secteurs, notamment dans le secteur de l'usine de ciment. Les secteurs prioritaires sont : le ciment, le textile, le métallurgie et l'électricité.

Il est nécessaire de tous les points de vue, d'élaborer une stratégie nationale prioritaire basée sur la complémentarité à l'appui de l'industrie technique.

Cela présente tout de même un certain intérêt, car le secteur de l'usine de ciment est important ; son développement pourrait causer un préjudice. Il est donc nécessaire de prendre des mesures pour le compléter.

.....

2.2 - Conditions de fonctionnement

2.2.1. Caractéristiques de fonctionnement

D'après les premières analyses effectuées, les périodes d'activité ainsi que les productions moyennes sont les suivantes (Tableau II).

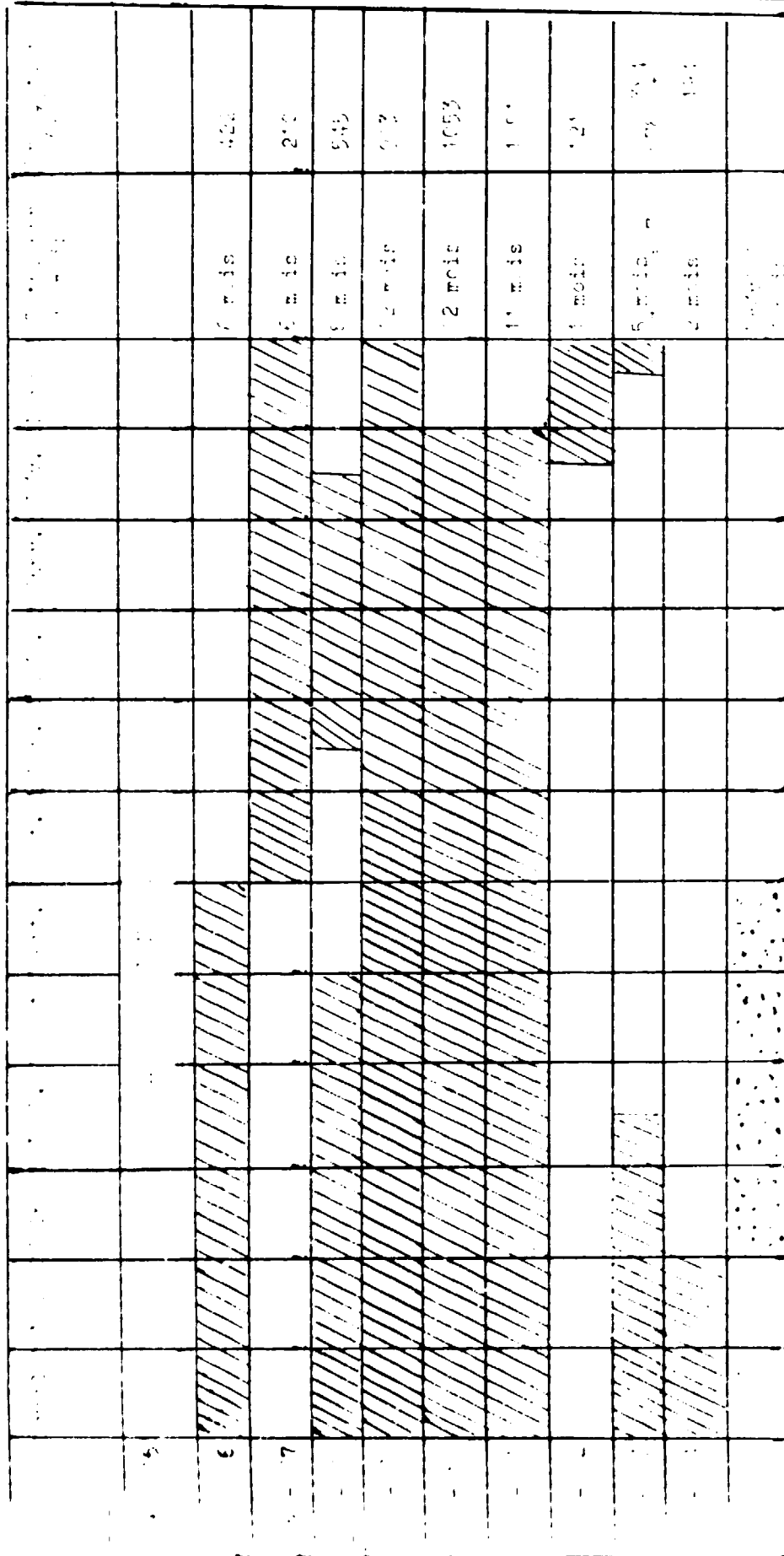
On a relevé le fait que lors d'un épisode de production, le débit moyen est de l'ordre de 100 g/min. L'insuffisance des matières premières provoque généralement la colle.

D'autre part, l'irrégularité de l'approvisionnement en matières consommables tel que le papier, constitue un obstacle à la poursuite de la production de l'unité. Les arrêts occasionnels dus à l'arrêt d'un ou de plusieurs jours, les coupures d'énergie, les pannes du courant, les problèmes de maintenance, les arrêts momentané de l'activité, l'absence de support papier, l'absence de données exactes de l'activité et l'absence de données exactes de la production de papier, sont les principales causes de l'arrêt de l'unité. Les arrêts de l'unité peuvent être évités en fournissant la colle au moment de la production de papier. L'absence de données exactes de l'activité et de la production de papier, sont les principales causes de l'arrêt de l'unité. Les arrêts de l'unité peuvent être évités en fournissant la colle au moment de la production de papier.

....

SERDI - ONUDI

Scale: 1:1000
 Date: 1981



Legend:
 Diagonal hatching (top-left to bottom-right)
 Diagonal hatching (bottom-left to top-right)
 Dotted hatching

Scale: 1:1000
 Date: 1981

SERDI - ONUDI

UNEP
SERDI/ONUDI

Date :

Les fluctuations de la production et de l'activité entraînent des irrégularités de consommation. Pour les 4 dernières années, elles se sont présentées comme suit :

Année	1970 - 71	1971 - 72	1972 - 73	1973 - 74
Production et l'activité	31	30	33	32

En raison de différents facteurs, l'obtention de prévisions précises de production devient difficile.

2.2.2. Capacité et réajustement des moyens de production

En fonction des conditions économiques, le nombre de réajustement de l'usine est le suivant :

Capacité	Année	Nombre d'heures d'occupation	Capacité de travail	Section
100%	1970-71	30,000 heures 110,000 heures	100%	I
100%	1971-72	28,000 heures 100,000 heures	100%	II
100%	1972-73	32,000 heures 120,000 heures	100%	III
100%	1973-74	30,000 heures 110,000 heures	100%	IV

.....

Le diagramme ci-dessous illustre la répartition des coûts de production à la première, la deuxième et la troisième année de la vie de l'installation relative à la production de l'électricité. Les courbes ne représentent que les coûts de production et ne tiennent pas compte des autres facteurs de production, tels que les coûts de maintenance et d'exploitation, les coûts de construction et de transport en ce qui concerne le premier.

Rendement du matériel de production

On considère deux versions de l'installation correspondant à deux niveaux d'activité de l'unité de production de 100,000 kWh par an. Pour les formes de panneaux indiquées, on obtient les rendements suivants :

Version I $\frac{10,11c}{110} \times 1000 = 92\% \text{ par an}$

Version II $\frac{10,11c}{40} \times 1000 = 152\% \text{ par an}$

Version III $\frac{10,11c}{20} \times 1000 = 304\% \text{ par an}$

Version IV $\frac{10,11c}{50} \times 1000 = 132\% \text{ par an}$

Pour des raisons de fiabilité et de coût, il faudrait peut-être réduire le rendement de la version I, en posant d'une autre façon la cellule ayant une capacité égale à celle de la version I.

.....

- Coût de la main-d'œuvre

$$\frac{60,116}{65} = 1,7 \text{ Ponce/ouvrier, mois.}$$

Il faut noter que durant les périodes d'arrêt de l'usine, les ouvriers partent en congé technique, mais les machines restent pour assurer l'entretien et le montage.

- Coût énergétique

Section I $\frac{60,116 \times 1000}{42,25 \times 110} = 1,27 \text{ ywâ cawtoûâ}$

Section II $\frac{60,116 \times 1000}{3,74 \times 10} = 16,07 \text{ ywâ}$

Section III $\frac{60,116 \times 1000}{10,50 \times 12} = 4,77 \text{ ywâ}$

Section IV $\frac{60,116 \times 1000}{10,22 \times 12} = 4,91 \text{ ywâ}$

En forte consommation de la section I correspond à la nature des opérations, il s'agit de réduire le coût en dépenses, ce qui nécessite une forte grande d'usage d'énergie.

2.2.2. Coût de fabrication

Dans ce chapitre, il faut noter que l'usine ne dispose pas de machines :

Matériel : matériel agricole et matériel

SERDI - ONUDI

SECRET
S.A. I. S. A. S.

Page :

- Bilan en fin de l'exercice 1961 -

Il convient de faire à ce sujet les observations suivantes :
La mise à jour de ce bilan, qui a été effectuée le 15
décembre 1961, fait apparaître les éléments suivants :

- Actif	
- Actif immobilisé	1.000.000,00
- Actif circulant	1.000.000,00
- Actif global	2.000.000,00
- Passif	
- Capital	1.000.000,00
- Réserves	1.000.000,00
- Dettes	0,00
- Passif global	2.000.000,00

Le bilan ci-dessus est en parfaite équilibre et les fonds
de roulement sont suffisants pour assurer le développement
normal de l'entreprise. Les résultats de l'exercice 1961 sont
satisfaisants et les perspectives de développement sont
favorables.

- Bilan actif

- Actif immobilisé

Il convient de faire à ce sujet les observations suivantes :
Le bilan ci-dessus est en parfaite équilibre et les fonds
de roulement sont suffisants pour assurer le développement
normal de l'entreprise. Les résultats de l'exercice 1961 sont
satisfaisants et les perspectives de développement sont
favorables.

...

SERDI - ONUDI

Document
S.A.I. I.A. I.A. I.A.

Date: 1963

Le 1^{er} d'Avril 1963, à 10 heures, au Centre
de la Ville de Fomes.

Les travaux ont été effectués par :

-	Coûts directs premiers	1.200.000 (Fr.)
	• Salaires, indemnités, etc.	1.000.000
	• Matériaux	200.000
	• Frais de déplacement	100.000
	• Divers	100.000
-	Coûts indirects	1.000.000 (Fr.)
	• Frais de personnel	200.000
	• Frais électriques	100.000
-	Coûts d'entretien	1.000.000 (Fr.)
	• Frais de personnel	100.000
	• Impôts et taxes	100.000
	• Matériaux	100.000
	• Frais de déplacement	100.000
	• Divers	100.000
	• Frais de matériel	100.000
	• Amortissement	100.000
	Total	3.200.000 (Fr.)
	Montant des fonds affectés	1.000.000
	Montant des fonds disponibles	2.200.000 (Fr.)

.....

Il faut remarquer que le coût à caractère fixe n'est pas constant et il peut varier d'un exercice à l'autre, coût à caractère fixe. Il faut aussi noter que le coût à caractère fixe n'est pas constant et il peut varier d'un exercice à l'autre.

1.2.1. Fonction fixe

En ce qui concerne la fonction fixe, il faut noter que les coûts à caractère fixe sont constants et ils ne varient pas d'un exercice à l'autre.

- Fonction fixe : 1.000.000
- Fonction fixe : 1.000.000
- Fonction fixe : 1.000.000
- Fonction fixe : 1.000.000

En outre, en raison de la nature des coûts à caractère fixe, il est possible d'attribuer ces coûts à l'activité qui les génère. Il est possible d'attribuer ces coûts à l'activité qui les génère, et ce, d'une manière précise.

1.2.2. FONCTION COMMERCIALE

La fonction commerciale se compose de la fonction commerciale et de la fonction commerciale. La fonction commerciale se compose de la fonction commerciale et de la fonction commerciale.

1.2.3. Fonction commerciale

La fonction commerciale se compose de la fonction commerciale et de la fonction commerciale. La fonction commerciale se compose de la fonction commerciale et de la fonction commerciale.

Page :

... l'industrie, la statistique est ...
... de ce fait. Pour cette ...
... production ...
... couler sur le ...

... Le part du ...
... par les pourcentages suivants :

- ... 40 %
- ... 30 %
- autres régions 30 %

... sur la plus production ...
... en moyenne :

- ... 40 %
- ... 30 %
- ... 20 %
- ... 10 %
- ... 10 %
- ... 10 %

... point est ...
... du gouvernement ...
... porter le ...
... supérieur à ...

... le principe de la ...
... en effet, ...

.....

SERDI - ONUDI

11/1981
S.A. I. S. A. P. A. II

Page : 11

rencer les panneaux de particules se trouvent également dans la même situation. Les données du marché sont représentées par les chiffres ci-après :

- entre 1968 et 1972 unités m³

* S.P	* P.F	* P.P	Total
2000	1600	200	4400
58 %	36 %	6 %	

- entre 1975 et 1982 unités m³

S.P	P.F	P.P	Total
1156	1137	592	3355
40 %	39 %	21 %	

- en 1982 unités m³

S.P	P.F	P.P	Total
100	1065	405	1700
10 %	61 %	23 %	

Etant donné ces différents points, l'existence du marché des panneaux de particules se trouve vérifiée. Afin pour une reprise des activités de la S.A. I. S. A. P. A. II, la fonction commerciale doit approfondir ses études de marché afin de permettre une production rationnelle. En accentuant ses actions sur la concurrence et la clientèle, les derniers chiffres montrent une place qui vaque pour les panneaux de particules.

Outre le marché, la distribution ou la vente proprement dite fait partie de cette fonction.

.../...

.../...
.../...
.../...

Pour la S.A MALGAPAN, dans sa situation actuelle, les ventes ne posent pas de problèmes. En effet, sa méthode consiste à un contrat d'exclusivité entre les 3 distributeurs actionnaires répartis comme suit :

- . S.A MEVA 33 %
- . Sté Ranohisoa 33 %
- . COROI 33 %

Le 1 % restant constitue les ventes directes de l'usine. Les principaux clients des 3 distributeurs sont : les utilisateurs directs comme les fabricants de meubles et les constructeurs de bâtiments et les revendeurs : quincaillerie.

Le contrat d'exclusivité repose sur la politique de pré-financement des 3 distributeurs.

1.4.2 Fonction approvisionnements et achats

La fonction approvisionnements et achats est assurée par le Directeur technique. Elle se divise en 2 catégories : approvisionnements en matières premières et en matières consommables.

1.4.2.1 Les matières premières

Des problèmes se posent sur l'approvisionnement en matières premières tant locales qu'importées. Pour les matières premières locales, les bois sont disponibles aux alentours de l'usine d'Ambatolampy : Ambatolampy, Sambaina, Behenjy, Tsingoarivo, Ankaratra. Mais c'est l'infrastructure routière qui fait que l'approvisionnement devient très difficile.

.../...

Par la non praticabilité des routes pendant les saisons de pluie, l'entreprise devrait stocker l'approvisionnement d'une année pendant les 6 à 8 mois de saison sèche. Ceci entraîne une immobilisation financière importante.

En ce qui concerne les matières premières importées telle que la colle (Kaurit) et le durcisseur, le problème est commun à tous les produits d'importation. Les matières sont insuffisantes quantitativement car les quotas attribués sont nettement inférieurs aux demandes.

De par ces faits, la politique d'approvisionnements en matières premières n'existe pas dans l'entreprise ainsi que la gestion des stocks de matières.

4.4.2.2 Les matières consommables

Dans les matières consommables entrent l'énergie et le gas-oil. Ce sont des produits fournis localement par la JIRAMA et la SOLIMA.

Dans la situation actuelle de la S.A. E.L.E.C.O.M., les difficultés d'approvisionnement en matières consommables ne se posent pas. En effet, l'énergie électrique est fournie sur place.

En ce qui concerne le gas-oil, l'approvisionnement a posé un certain problème du fait de la rupture de stock à Ambitolampy. Ceci est un problème ponctuel pouvant être résolu par contact avec le fournisseur.

Pourtant l'irrégularité de la fourniture de courant électrique et en gas-oil n'est pas sans causer des problèmes à la

.../...

Société et alourdir ses coûts de fabrication.

En conclusion, le rôle de la S.A. M.L.A.P.H. en matière de fonction commerciale se résume à :

- la livraison des produits finis entre les distributeurs exclusifs ;
- l'approvisionnement systématique en bois pendant la saison sèche et la demande de quota pour les matières d'importation ;
- la résolution des problèmes ponctuels en matières consommables.

Par suite de la situation de la S.A. M.L.A.P.H., seule la fonction technique tient une place importante dans l'entreprise.

Les autres fonctions, c'est-à-dire les fonctions administratives, commerciales et financières n'occupent qu'une petite partie de l'organisation de l'entreprise.

Cette situation est évidemment valable dans l'exploitation actuelle de la S.A. M.L.A.P.H. Mais dès que l'entreprise voudrait augmenter son activité, les fonctions devraient avoir une autre dimension afin de pouvoir atteindre sa production maximale. Les actions de l'entreprise devraient surtout porter :

- sur la fonction commerciale pour pouvoir maîtriser ses ventes ;
- sur la fonction administrative et financière afin d'assurer sa situation financière et d'établir un contrôle budgétaire.

SERDI - ONUDI

Page 10
10/10/77

5. - DIAGNOSTIC FINANCIER

5.1. - ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE

Ci-joint en annexe les trois derniers bilans de la Société et les comptes d'exploitation correspondants*. S'agissant d'une Société en état de liquidation et dont l'activité est très irrégulière, ces documents ne sont pas très significatifs. Concernant la politique financière, ils montrent simplement que l'entreprise est dans une situation désespérée.

Nous devons cependant relever les points suivants :

5.1.1 - Amortissements :

La Société n'a procédé à aucun amortissement depuis sa création, de ce fait, les bénéfices comptables qui apparaissent sporadiquement au bilan sont fictifs, la situation réelle est lourdement déficitaire. Les amortissements sont en effet la traduction comptable de la dépréciation annuelle des immobilisations, ils doivent être passés en tout état de cause, et même en l'absence de bénéfices.

Cette comptabilisation doit être réalisée avec d'autant plus de rigueur que le matériel est déjà ancien, et au fait de son âge, sa valeur de liquidation est à peu près nulle, même si sa valeur d'usage est encore notable.

5.1.2- Actifs de l'entreprise :

De ce fait, ces immobilisations sont surévaluées. Dans le cadre d'un bilan qui aurait pour but de représenter la valeur économique de l'entreprise, il faudrait pour le moins réintéger, en diminution des actifs, les amortissements qui au-

rien dû être effectués et qui ne l'ont pas été et qui s'élevait après 9 ans d'exploitation à 137.741.000. de F. C.

On trouvera ci-après la situation au 31 décembre 1953, après cette rectification.*

On peut noter que les immobilisations sont ramenées à 67.700.000, ce qui correspond à peu près à leurs valeurs réelles. L'insuffisance d'actif s'élève à 200 Millions, les capitaux circulants à 55 Millions pour un passif exigible de 252,5 Millions.

Toutefois, le passif exigible à moyen terme comprend un compte bloqué des administrateurs de 21,5 Millions qui doit être réintégré aux fonds propres, face à 55 Millions de capitaux circulants laissant un déficit de trésorerie de 155 Millions. De plus une partie notable des dettes comprend des créanciers privilégiés (ONAPS, IRSA, FOT).

Etant donné le caractère intermittent et irrégulier de l'activité de l'entreprise, les ratios de structure et d'activité n'ont aucune signification.

Dans la pratique, la Société n'a donc pas d'accès aux crédits du système bancaire, le financement de l'activité courante est réalisée par des avances des clients qui sont remboursés au fur et à mesure des livraisons.

Il est bien évident que la situation financière de l'entreprise ne lui permet pas la reprise d'une activité normale. Même si toutes les autres conditions étaient remplies, l'apurement de la situation financière et le refinancement du fonds de roulement est un préalable indispensable à toute remise en route de l'entreprise.

.../...

7.2 - RECHERCHES EN FINANCEMENT

On trouvera ci-joint un compte d'exploitation prévisionnel établi sur la base des chiffres communiqués par l'usine et dans l'hypothèse d'une croissance de la production relativement prudente (si les approvisionnements pouvaient être libérés sans restriction, le taux de croissance serait sans doute plus important).

Ce compte d'exploitation a été établi en francs constants sur la base des coûts et prix au 31 Décembre 1983. Il est bien évident que par suite des variations monétaires, les chiffres se modifieraient dans l'avenir et qu'il y aurait lieu de réajuster les bilans et comptes d'exploitation au fur et à mesure des variations des prix.

Le compte d'exploitation prévisionnel en effet, n'a pour but principal d'établir une prévision de l'évolution de l'entreprise qui dépend de trop d'éléments imprévisibles mais plus simplement de tester la validité et la cohérence des décisions prises à un moment donné sur la base des conditions existantes, pour la suite il y aura lieu de réajuster les paramètres en fonction de l'évolution de la situation.

Ce compte d'exploitation prévisionnel tient compte d'une croissance normale de la production dans le cadre des investissements actuels. La capacité théorique de l'usine s'établirait à environ 1.300 T/an, s'il n'y avait aucun arrêt de production dans le cours de l'année.

* Annexe 4

.../...

La marge bénéficiaire qui en résulte démontre que la production est rentable, et doit permettre de rétablir la situation financière au bout d'un certain temps.

Il faut cependant noter que la charge des frais financiers risque d'être plus importante qu'elle n'a été supposée ici du fait de la nécessité de maintenir des capitaux circulants importants, de même l'apurement du passif nécessitera de nouveaux apports de capitaux.

5.3 - BESOINS EN CAPITAUX CIRCULANTS

Sur la base de ce compte d'exploitation, on peut estimer l'évolution des besoins en capitaux circulants (en Millions de Fmg).

	34/85	35/86	36/87	37/88	38/89
Matières premières * (six mois)	32,7	61,3	69,0	61,7	93,9
Mat. consommable 1 mois.....	2,1	4,1	5,15	5,0	7,1
Salaires du personnel	1,6	3,3	3,8	4,1	4,9
Charges indirectes sauf amor- ssement 1 mois	2,2	2,6	2,9	3,1	3,5
Engagements clients 1 mois..	11,4	24,3	27,5	32,5	37,2
Total capitaux circulants	50,0	95,6	108,35	127,1	146,4
Diminution des besoins		45,6	12,75	18,75	19,3

* On a estimé à 6 mois de matières premières le montant à financer, il s'agit d'une moyenne, en effet tant en ce qui concerne les matières premières importées pour lesquelles les durées d'acheminement sont très longues, qu'en ce qui concerne les matières premières nationales qui nécessitent des approvisionnements saisonniers en période sèche, les stocks à financer sont importants par contre il n'y a pratiquement jamais de stock de produits finis qui sont livrés aux vendeurs aussitôt fabriqués.

5.1 - BESOINS EN DEVISES

Sur la base des coefficients techniques qui nous ont été communiqués, il faut, pour une tonne de produits finis, 100 Kgs de colle Kaurit et 10 Kgs de durcisseur.

Les prix FOB de ces produits étant à fin 1953 : 21 FF par Kg pour la colle et 13 FF pour le durcisseur soit par tonne de produits.

$$2.100 \text{ FF} + 137,5 \text{ FF} = 22.375 \text{ FF}$$

La réalisation des chiffres prévus ci-dessus nécessiteraient donc des apports en devises en FF constants.

84/55	400 x 2287 =	914.800 FF
55/56	750 x 2287 =	1.715.250 "
56/57	550 x 2287 =	1.257.850 "
57/58	1.000 x 2287 =	2.287.000 "
58/59	1.150 x 2287 =	2.630.000 "

Sous réserves d'éventuelles fluctuations du FF ces allocations en devises sont absolument indispensables à la réhabilitation de la Société, si elles n'étaient pas assurées la survie de l'entreprise serait compromise.

Elles ne comprennent pas d'éventuelles importations de pièces détachées et fournitures diverses qu'il est difficile de prévoir à l'avance faute de référence sur une période de pleine activité.

ANNEXES

	Page
1 - Bilan des 3 dernières années	48
2 - Bilan économique	49
3 - Compte d'exploitation des trois dernières années	50
4 - Compte d'exploitation prévisionnel	51
5 - Liste du matériel de production	52
6 - Liste du matériel de l'atelier de maintenance	53
7 - Normes du produit fini	54

Année : 1

RÉSUMÉ DU BILAN

(en millions de francs)

	30/09/1981	30/09/1982	30/09/1983		30/09/1981	30/09/1982	30/09/1983
Immobilisations Corporelles	247.531	247.531	252.631	Capital	95.313	95.313	95.313
Amortissements	-	-	-	Réserves	-	-	-
Immobilisations Nettes	247.531	247.531	252.631	Bénéfice de l'exercice	+ 872	- 8.427	605
Immobilisations Incorporelles	2.809 82	2.809 1.882	2.809 1.882	Bénéfice Net cumulé	- 2.613	- 11.040	- 10.435
Immobilisations Totales	250.222	252.022	257.322	Capitaux Propres	92.700	84.273	84.878
Stock et en cours	16.810	30.116	12.585	Dettes à Moyen et Long terme	76.500	76.500	76.500
Créances Clients	20.413	9.717	20.504	Capitaux Permanents	169.200	160.773	161.378
Débiteurs Divers	2.058	92	2.011	Dettes commerciales et sociales	47.900	47.900	47.900
Disponibles	3.350	6.603	1.020	Dettes Diverses	38.400	50.271	50.765
Capitaux circulants	42.031	12.826	30.120	Dettes à court terme	37.345	35.898	35.898 501
	292.853	291.850	296.450		129.653	134.077	135.072
					292.853	294.850	296.450

ANNEXE 21 : BILAN ECONOMIQUE AU 31 DECEMBRE 1983

(en Millions de Fmg)

A C T I F		P A S S I F	
Immobilisation		Capital social	95.513
Frais d'établissement	2.809	Profit antérieur	3.100
Immobilisation	252.632		<u>98.413</u>
	255.441	Dettes à moyen terme	76.500
Amortissement différés depuis 1973	187.741	Dettes avant régl. jud	42.908
	<u>67.700</u>	Dettes du régl. ind	72.206
Dépôts et cautionnement	1.332	B T M	35.899
Immobilisations nettes	62.582		<u>232.513</u>
Capitaux circulants	54.984	Exigible total	
Val. d'exploit. réalisable	43.402	Passif total	310.926
réalisable	258		
Disponible	11.324		
	<u>124.566</u>		
Actif total	124.566	Exigible réel	111.013
Insuffisance d'actif	206.360		
	<u>330.926</u>		

		30/06/81		30/06/82		30/06/83	
VENTES TTC			59441		12121		107119
Prod. access.	%		38,2	%	2100		215
Ch. d'Aff. TTC							
T.V.A.							
Ch. d'Aff. HT			69825		14221		101651
Variation En cours Prod. Fines	Fin		-		2767		2767
	Débit		1520		-		2767
	Dét.		-1520		2767		174
PRODUCTION	100		68503	100	16991	100	101808
Achats			36254		16182		21021
Variation Mat. Prem.	Débit		-10010		16811		27649
	Fin		16811		27612		9643
	Dét.		-6801		-10858		18006
Emplois			29453		5314		12027
MARGE BRUTE	%		38870	%	11647	%	59783
TFSE	Ss. Trai ^m						
	Divers		15851		3201		25245
	Créd. Bal						
Frais de Transp.			2330		478		3647
Frais de Gestion			635		443		1488
CONSOMM. INTERM.			16816		4129		30380
VALEUR AJOUTÉE			22054		7518		29401
Fr. de Personnel			17312		11407		23438
Impôts et Taxes			3636		1598		2368
RESULT. av. Fr. Fin.			1106		-5487		3595
Frais Financiers			225		2941		2612
TOTAL Fr. d'Explo^m	100		37989	100	20075	100	58798
RESULT. av. Amort^m			881		-8428		483
Amortissements Prov. non exig.							
RESULT. av. P & P			881		-8428		483
C ^m P & P	IS		-8				+92
							+30
							-501
SOLDE			-8				379
RESULTAT NET			873		-8428		604
CAPAC. d'AUTOFIN.							

(en millions de FMC)

ANNEXE 4 : COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL
(en Millions de FMT)

	84/85	85/86	86/87	87/88	88/89
Production	400 T	750 T	550 T	1000 T	1150 T
Ventes	137.498	291.559	330.433	338.745	447.057
Charges directes					
. Matières premières	65.350	122.532	133.570	163.376	187.732
. Matières consommas.	25.108	49.322	61.333	71.749	85.205
. Frais de pers.	19.745	39.491	45.703	43.313	53.576
Total charges directes	110.203	211.345	240.606	278.438	326.513
Charges indirectes					
. Frais de pers.	10.304	10.304	10.204	10.304	10.304
. Frais financiers	176	2.611	3.394	4.477	5.372
. Autres charges	15.762	13.506	20.533	21.091	25.709
. Amortissement	21.369	21.369	21.369	21.369	21.369
Total charges indirectes	47.611	52.790	55.600	57.241	62.754
Total charges	157.814	264.135	302.127	342.082	394.004
Résultat	-20.316	+27.424	+23.306	+46.663	+52.453
B S	-	-12.341	-12.733	-20.398	-23.604
Résultat net	-20.316	+15.083	+13.563	+25.665	+28.849

ANNEXE 5 : MATÉRIEL DE PRODUCTION

- 2 floconneuses (dont 1'une hors d'usage)
- 1 compresseur PD
- 1 silo copeaux avec cyclone 100 CV avec transporteur sous vide
- 1 broyeur à marteaux GONDARD 30 CV
- 1 séchoir à tambour tournant
- 2 brûleurs fuel SIECA
- 1 brûleur à poussière
- 1 citerne à fuel
- 1 silo à poussière avec cyclone
- 1 ensemble transport pneumatique X
- 1 extracteur VALOS
- 1 trieur à copeaux secs avant encolleuse
- 1 silo à copeaux secs
- 1 broyeur à marteau GONDARD 30 CV
- 1 bascule à copeaux secs
- 1 encolleuse rotative automatique
- 1 silo cyclone à poussière extérieur
- 1 conformateur SIMPLY pour panneaux
- 1 presse 1500 Tonnes monostage 422 x 174 pour 20 kg H₂O à 190°C
- 1 bascule automatique
- 1 scie à formats
- 1 tapis transporteur type 2650 A
- 1 empilleur automatique
- 1 raboteuse MULIER 30 CV - 190 cm de largeur
- 1 ponceuse 3 cylindres 105 CV - 190 cm de largeur
- 1 mélangeur à colle
- 1 machine à scier SERDI avec lames ultra-record
- 1 palan à engrenage VICTORY force de 5 Tonnes

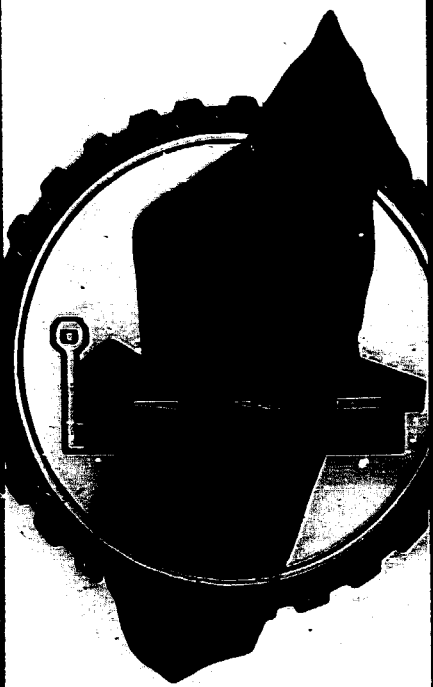
ANNEXE 6 : MATERIEL DE L'ATELIER DE MAINTENANCE

- 2 affuteuses à lames floconneuses
- 1 poste soudure statique HT 16 - 100 Amperes/220/330 Volts complet avec équipement
- 1 perceuse sur colonne D 32 - 1,5 CV 110/330 V vitesses
- 1 scie circulaire type M 5
- 5 étaux parallèles BT 175 et 150 m/m
- 1 étau à pied de 165 m/m
- 1 enclume de 100 K
- 1 touret MM 300
- 1 étau parallèle de 250, base tournante
- 1 tronçonneuse CCS 9 CV
- 2 tronçonneuses STIHL 72 cm

ANNEXE 7 : CARACTERISTIQUES DES PANNEAUX DE TYPE STB7

Epaisseur		Inférieur à 13 mm	14 à 20 mm	Supérieur à 20 mm
Tolérance d'épaisseur en mm		± 0,3		± 0,4
Masse volumique	généralement 630 kg/m ³	Masse volumique ± 30 à 40 kg/m ³		
	Dispersion à l'intérieur du panneau	± 60 kg/m ³		
Variation des dimensions après immersion pendant 24 heures	en épaisseur	inférieur à 12 %		
	en longueur et largeur	inférieur à 0,4 %		
Résistance moyenne en kg/cm ²	à la traction	4	4	3
	à la flexion	200	175	150
Résistance à l'arrachement de vitrage 4 x 25 cm x 25	sur le parement	Pour les panneaux d'épaisseur > 15 mm = 70		
	sur le chant	Pour les panneaux d'épaisseur > 15 mm = 50		
Vitrage au placage direct		passable		

Il s'agit de valeurs minimales pour obtenir la marque de qualité



**S
E
R
D**



05

14696
(6 of 8)

**Société d'Etude et de Réalisation
pour le Développement Industriel**



DIAGNOSTIC - AVYMA

SOMMAIRE

INTRODUCTION

1. - CONCLUSION ET RESUME DES RECOMMANDATIONS
2. - RENSEIGNEMENTS GENERAUX
 - 2.1. - Identification
 - 2.2. - Historique
 - 2.3. - Situation actuelle.
3. - ANALYSE PORTANT SUR L'ORGANISATION GENERALE
 - 3.1. - Politique générale.
 - 3.2. - Méthodes de gestion
 - 3.3. - Structure de l'entreprise.
4. - ANALYSE FONCTIONNELLE
 - 4.1. - Fonction technique
 - 4.2. - Fonction commerciale
 - 4.3. - Fonction approvisionnement - achat.
5. - ANALYSE DE LA PLACE DE L'ENTREPRISE SUR LE MARCHÉ
 - 5.1. - Analyse des ventes
 - 5.2. - Place des produits AVYMA sur le marché
 - 5.3. - Appréciations et recommandations.
6. - ANALYSE DES RESULTATS FINANCIERS ET D'EXPLOITATION
 - 6.1. - Structure
 - 6.2. - Trésorerie
 - 6.3. - Rotation
 - 6.4. - Rendement
 - 6.5. - Rentabilité
 - 6.6. - Analyse du compte d'exploitation
 - 6.7. - Conclusion.

ANNEXES

- 1 - Etude du marché des articles de papeterie.
- 2 - Plan d'ensemble de l'entreprise AVYMA
- 3 - Plan de l'atelier n° 1
- 4 - Plan de l'atelier n° 2

INTRODUCTION

Le présent rapport concerne le diagnostic de l'entreprise AVYKA, effectué par la SERDI, dans le cadre du contrat de sous-traitance, conclu avec l'ONUDI sous le N° 82/107 : "Assistance à 5 petites/entreprises industrielles à Madagascar", dont les termes de référence étaient les suivantes :

- 1) - Effectuer un diagnostic total de l'usine :
 - évaluation technique du matériel : examen de toutes les machines existantes et des pièces y afférentes ;
 - analyse :
 - + du processus de fabrication
 - + du coût de la production
 - + de la gestion et de la structure organisationnelle ;
 - + ...
- 2) - Evaluer les matières premières utilisées et décider des solutions alternatives adéquates si possible.
- 3) - Déterminer les raisons du faible rendement, de l'insuffisance de la production, de coût élevé de production.
- 4) - Recommander les mesures à prendre dans l'immédiat pour assurer l'amélioration et la continuité de la production.
- 5) - Faire des recommandations pour la réhabilitation, la modernisation des installations.
Cette proposition sur les conditions de réussite des activités de chaque usine couvrira tous les aspects : technique, matériel, humain, mécanique et financier.
- 6) - Faciliter la réalisation du programme d'existence et d'investissement.

Rappelons que ce diagnostic a été réalisé à la demande du Gouvernement Malagasy en vue de préparer une action de soutien et de réhabilitation de l'entreprise.

Quant à la méthode d'approche du diagnostic, les actions suivantes ont été menées :

- visite des installations de l'entreprise ;
- interviews des principaux responsables : directeur, chef-comptable, chef du personnel, magasinier ;
- Etude des documents relatifs à l'entreprise : comptes, schéma d'implantation, statistiques de vente, prix départ usine des articles fabriqués par AVYMA, détermination des prix de revient, production et besoins en matières premières ...
- afin de voir la place de l'entreprise sur le marché, nous avons procédé à l'étude du marché des articles de serrurerie, qui constituent l'activité principale de l'entreprise. Dans ce but, des enquêtes auprès des distributeurs, consommateurs, divers organismes s'occupant des Bâtiments et Travaux Publics ont été donc menées.

Enfin, nous tenons à remercier toutes les personnes, quelles que soient leurs fonctions, qui ont bien voulu apporter par leurs expériences, idées, suggestions, leur contribution à l'élaboration de ce rapport.

SERDI - ONUDI

Diagnostic
de l'entreprise
AVYNA

Page :

I. - CONCLUSIONS ET RESUME
DES RECOMMANDATIONS

A beaucoup d'égards, l'entreprise AVYMA peut être considérée comme assez représentative de toute une catégorie de PMI Malgaches dont la situation est apparemment très grave.

Elle dépend entièrement des importations pour ses matières premières, outillages, pièces de rechange, etc. ... et de ce fait, a subi plus que toute autre l'impact de la crise, ce qui lui a causé une réduction d'activités de nature à la mettre hors d'état de survivre.

Grâce à une gestion particulièrement avisée et prudente, l'entreprise a réussi à survivre sur le plan financier ; elle a su éviter des pertes trop élevées et conserver son équilibre ; mais au prix d'une réduction de sa surface financière et d'une sclérose de ses structures, les réinvestissements qu'elle a effectués au cours des années précédentes ont été très prudents, ils n'en ont pas moins risqué de la déséquilibrer.

Elle demeure donc actuellement dans une situation financière serrée mais équilibrée, avec un actif immobilier et des équipements partiellement renoués mais encore incomplets pour une modernisation de sa production.

Dans sa situation actuelle, elle produit des articles de type artisanal qui, sur un marché réduit mais protégé, lui permettent de mener une existence ralentie, mais elle est entraînée de décliner peu à peu, et si elle n'effectue pas de redressement rapide, elle sera amenée à disparaître à plus ou moins long terme.

C'est pourquoi, si elle veut survivre et s'adapter à l'évolution des fabrications, elle doit effectuer un redressement marqué par :

- 1°) - Rajeunissement et réadaptation des structures ;
- 2°) - Renovation technique : mise au point de nouvelles fabrications, acquisition de matériel nouveau, formation du personnel de production ;
- 3°) - Adoption d'une politique de gestion délibérément centré sur le marché.

Pour atteindre ce résultat, un très important effort doit être réalisé tant sur le plan organisationnel que financier :

- Le domaine sur lequel l'accent doit être porté en priorité est la gestion de l'entreprise.

En effet, si celle-ci désire se redresser et reprendre sa place sur le marché, elle devra effectuer un important effort de gestion comprenant essentiellement :

- Etablissement d'une comptabilité analytique de gestion des stocks ;
- Planning et contrôle des fabrications ;
- Etablissement d'une politique commerciale comprenant :
 - + étude du marché
 - + prévisions des ventes
 - + étude des circuits de distribution
 - + suivi de la clientèle.
- Sur le plan technique :
 - Examen et rénovation des installations existantes, notamment

- + le renouvellement des outils de presse
- + l'acquisition d'une rectifieuse, de moules à zamac, de fraises ...
- Programme de réorganisations avec l'aide d'un ingénieur, spécialiste du travail du métal :
 - + étude de postes et établissement d'un organigramme plus structuré : personnel de maîtrise et d'exécution
 - + étude de la chaîne de production pour améliorer le flux des matières.
- Pour la fonderie, nous ne recommandons pas à l'entreprise de trop s'y lancer étant donné que le marché des articles de fonderie est relativement saturé et que les autres unités sont plus spécialisées et mieux équipées. Toutefois, si l'entreprise tient toujours à exploiter sa fonderie, la rénovation totale du cubilot doit être envisagée avec les conditions suivantes :
 - + acquisition de matrices adéquates, d'équipements auxiliaires à une fonderie
 - + étude sur le sable de moulage
 - + spécialisation du personnel.
- Si l'analyse ci-dessus conclut à la factibilité, le travail de restructuration organisationnelle devra être conclu avec l'aide de la SERDI ;
- En tout état de cause, étant donné l'ampleur de l'opération, on devra rechercher un accord de transfert de technologie avec une entreprise étrangère, qui seule, permettrait la rénovation de l'entreprise.

**2. - RENSEIGNEMENTS GENERAUX SUR
L'ENTREPRISE**

2.1. - Identification

2.2. - Historique

2.3. - Situation actuelle

2.1. - IDENTIFICATION

2.1.1. - Nom : AVYMA

2.1.2. - Adresse : 20, Rue Pasteur - Antohomadinika
ANTANANARIVO

2.1.3. - Nature juridique : Société à Responsabilité Limitée

2.1.4. - Répartition des actions :

COMINOR 8.000.000 FFG

M. RAKOTOARISOA père 1.000.000 FFG

M. RAKOTOARISOA fils 1.000.000 FFG

2.2. - HISTORIQUE

2.2.1. - Date de constitution de la Société : 1976

2.2.2. - Exposé rapide de la création et des principales phases de développement

L'entreprise COMINOR, créée en 1966, s'occupait entre autres choses, de l'importation de serrures et autres articles de quincaillerie du bâtiment.

En 1976, les associés ont décidé l'importation de pièces détachées pour serrures et brouettes, et le montage sur place de ces articles. Ils ont alors créé une société - AVYMA, avec pour objectif, la fabrication locale de serrures et de brouettes.

En 1977, l'atelier fonderie a été mis en service, afin de produire les clés.

Actuellement, AVYMA a étendu ses activités à la production d'articles de fonderie, de mastic d'étanchéité pour toiture, tout en continuant la production de serrures et de brouettes.

2.3. - SITUATION ACTUELLE

2.3.1. - Situation géographique

L'entreprise, située dans l'enceinte de l'entreprise COMINOR, est propriétaire des locaux et du matériel de production qu'elle exploite. Par contre, le terrain, propriété de COMINOR est loué à raison de 90,000 F.CG/mois. Du fait des pertes subies par AVYMA en 1983, le loyer correspondant à cette année n'a pas été exigé par COMINOR. Au total, COMINOR dispose d'environ 14 000 m² de terrain, comprenant :

- cinq maisons d'habitation
- les locaux abritant les usines et bâtiments administratifs de COMINOR et AVYMA.

Au stade actuel de l'étude, l'évaluation des surfaces occupées par AVYMA s'avère difficile, car il n'existe pas de délimitation nette entre les entreprises AVYMA et COMINOR. Certains bâtiments sont exploités en même temps par AVYMA et COMINOR.

2.3.2. - Activités

Les activités exercées par l'entreprise AVYMA sont regroupées en 3 ateliers :

- Atelier serrures : activité principale, conçue pour la fabrication de serrures de cave, de verrous et targettes. Des serrures en applique, pêne dormant demi-tour, pentures, garnitures y sont aussi produites, mais en petite série.
- Atelier broutilles : consiste plutôt au montage, à partir de roues et de cuvettes importées.
- Atelier fonderie : en plus des articles de fonderie (clés pour serrures, boucles à clé, cloches, fer à repasser ...), cet atelier produit aussi des outils agricoles forgés, tels que pailles piecles, coupe-coupe ...

- Atelier mastitol, pour la fabrication de mastic d'étanchéité pour toiture.

Seuls les ateliers serrures, brouettes et fonderie seront examinés en détail dans le diagnostic proprement dit, car la fabrication de mastic sera prise en charge par l'entreprise COINOR, donc ne fera plus partie d'AVYGA.

L'entreprise emploie au total 48 personnes, dont une partie du personnel administratif fait partie en même temps de l'entreprise COINOR.

3. - ANALYSE PORTANT SUR L'ORGANISATION GENERALE

- 3.1. - Politique générale
- 3.2. - Méthodes de gestion
- 3.3. - Structure de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous traiterons de l'organisation, de la structure et des méthodes de l'entreprise.

3.1. - POLITIQUE GENERALE

La principale politique de l'entreprise consiste en la substitution progressive aux importations des articles de quincaillerie de bâtiment, notamment les serrures.

Les objectifs principaux, pour ce faire, reposent sur les éléments suivants :

- Sortir du stade semi-artisanal et se reconvertir dans le domaine semi-industriel ;
- Développer la technicité ;
- Développer les produits de l'entreprise.

Pour atteindre ces objectifs, les moyens mis en oeuvre résident essentiellement dans la diversification de leur gamme de production pour la recherche de produits nouveaux et tout en restant toutefois dans le domaine de la quincaillerie de bâtiment.

Il est à souligner qu'un programme d'investissement correspondant à ces produits nouveaux a déjà été établi par la Direction compte-tenu de la place de l'entreprise sur le marché (ventes...) et sur la base d'une étude sommaire établie par elle-même.

Par ailleurs, des machines-outils, acquis dans le cadre de ce programme d'investissements, sont déjà implantées dans l'enceinte même de l'entreprise.

3.2. - METHODES DE GESTION

La gestion de l'entreprise est essentiellement basée sur une comptabilité générale ^{minimale} établie à partir des documents de caisse. Le traitement de l'information est pratiqué manuellement.

3.2.1. - La gestion

La gestion comprend notamment :

- L'établissement de bilan, de compte d'exploitation et de compte de perte et profit annuels lesquels sont dressés lors de l'inventaire général annuel.
- Un inventaire périodique sur fiches à l'occasion du contrôle des stocks en vue de leur réapprovisionnement, et vérifié par un inventaire physique.

3.2.2. - Gestion du personnel

Le paie, comme dans toute entreprise de cette taille est mensuelle.

Parallèlement à un salaire fixe, il existe un intéressement à la production constitué par une prime de rendement individuel établie à partir d'un certain seuil de production. Celle-ci est évaluée à 12% du salaire fixe mensuel.

Toutefois, bien que le système d'intéressement soit destiné à motiver le personnel pour l'associer à l'activité de l'entreprise, son rendement ne s'est pas amélioré pour autant.

Ceci est dû principalement selon l'entrepreneur à trois facteurs relevant de la mentalité quasi-générale des ouvriers :

- Manque de motivation au travail ;
- Manque de formation professionnelle ;
- Une attitude socio-économique de leur affecte qui veut que l'ouvrier ne se sente pas suffisamment responsable vis-à-vis de l'entreprise.

3.2.3. - Gestion prévisionnelle

La gestion prévisionnelle n'est pas établie d'une manière systématique au niveau de l'entreprise.

Cette prévision comprend notamment :

- Un compte d'exploitation prévisionnel, appuyé par des prévisions commerciales et qui servira de base à l'interprétation des résultats en contrôle budgétaire ;
- Un plan de financement sur 2 à 3 ans faisant ressortir les investissements nécessaires et les moyens de financement prévus ainsi que l'évolution du fonds de roulement ;
- Des prévisions de trésorerie mensuelles basées sur les factures enregistrées, les commandes reçues et passées ainsi que sur les programmes envisagés afin d'assurer une meilleure gestion des fonds disponibles.

L'une des raisons essentielles avancée par l'entreprise pour ne pas faire cette gestion prévisionnelle d'une manière systématique est que toute prévision serait aléatoire du fait de la non-availability en matières premières en quantité suffisante, situation entretenue par la conjoncture économique actuelle. Mention toutefois est faite qu'une certaine prévision aurait pu être effectuée dans le cadre du programme d'investissements pour l'acquisition des nouveaux équipements de l'entreprise. (cf. § 3.1., dernier paragraphe).

3.2.4. - Prix de revient

Le prix de revient par article est déterminé tous les ans lors de la demande d'homologation de prix des produits de l'entreprise.

La méthode de calcul de ce prix de revient résulte des factures et des fiches de stocks, sur la base des :

- Matières premières consommées ;
- Masse salariale de la main-d'oeuvre directe ;
- Charges indirectes ventilées aux divers postes des frais généraux ;
- Des charges inhérentes au conditionnement des produits.

Pour les pièces unitaires de fonderie commandées par des clients isolés, le prix de revient est établi pièce par pièce, par commande.

Notons que l'entreprise se borne à calculer des prix de revient prévisionnels mais ne fait pas de contrôle d'éléments de prix de revient réel.

Rappelons que les écarts décelés sur les éléments de calcul du prix de revient (par exemple le temps réel passé par ouvrier par rapport au temps fictif) indiquent en effet l'origine des éventuelles dégradations sur le plan de la politique de prix de vente de l'entreprise et conduisent à la recherche des améliorations possibles, mais ces écarts ne sont pas calculés dans l'entreprise.

En outre, il n'y a pas possibilité de contrôle du rendement de la production au sein de l'entreprise car l'unité d'oeuvre qu'elle utilise pour chiffrer le coût de fabrication dans le prix de revient est la masse salariale globale par unité de production au lieu des heures de travail effectif, ce qui rend impossible toute analyse causale.

3.3. - STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

3.3.1. - Encadrement - Organigramme

De prime abord, l'entreprise possède une structure générale essentiellement familiale.

Elle est dirigée par une sorte de direction collégiale assumée conjointement par le Directeur et son père, lequel, en âge de retraite, est en train de léguer les pouvoirs à son fils.

L'organigramme de l'entreprise est présentée ci-après, il permettra d'analyser les liaisons qui existent dans l'entreprise.

L'analyse de l'organigramme fait ressortir les remarques suivantes :

- 1°) - Le directeur ne possède pas de plan de délégation : il cumule beaucoup trop de responsabilités relevant de fonctions qui devraient être délégués à différents collaborateurs.
Il appert en effet que l'organigramme n'a pas une structure en "pyramide" présentant une hiérarchie de la répartition des tâches ; tout le personnel est sous l'autorité directe de la direction.
- 2°) - Le problème de suppléance est la conséquence directe de cette absence de délégation de pouvoir ; en effet, en cas d'indisponibilité momentanée du Directeur, personne n'aura été en effet préparée à ce rôle pour le remplacer.
- 3°) - En ce qui concerne l'atelier de fabrication proprement dit, l'absence de chef de production est source d'une mauvaise organisation du travail.
Les chefs d'équipe, d'une compétence insuffisante, ne peuvent pas dominer tous les problèmes de production, qui d'ailleurs les dépassent en regard à leurs responsabilités respectives. La fonction Ordonnancement - Planification - Lancement sera ainsi plus ou moins déficiente.

3.3.2. - Analyse du personnel

Dans le tableau ci-après, nous ferons ressortir un certain nombre d'informations concernant le personnel.

Tableau 3.3.2. - Analyse du personnel

Function	Age	Ancien- neté dans l'entrepri- se	Formation	Expériences antérieures	Observations
Directeur (père)	En âge de retraite	8 ans	Généralé	<ul style="list-style-type: none"> -Quincaillerie : -Petite industrie : • chaux Ambaton- • drazaka • charrues COMINOR -Représentation de pièces détachées (COMINOR) • engins de terras- • sement (COMINOR) -Entrepri de cons- • truction (bâtiments + terrassement 	En raison de son âge et de son état de santé, ne dirige plus en fait l'en- treprise, mais joue plutôt le rôle de Conseiller à la Di- rection
Directeur (fils)	Environ la quaran- taine	8 ans	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion • Stage auprès d'un établis- • sement de fabrication de pièces de serrure (FRANCE) 	-COMINOR (1975 à 1976)	
Chief du personnel	En âge de retraite	6 ans	Généralé	<ul style="list-style-type: none"> -Retraité du RNCFM • comptable • chef personnel • vérificateur de taxe (commercia) • chef de section (gestion de pers- sonnel) • magasinier (3) ans d'expérience). 	Tâches au sein de l'AVYMA <ul style="list-style-type: none"> - Paie - Pointage - CNaPS, OSTIE - Licence d'import. - Discipline

Chef comptable	En âge de retraite	8 ans	Générale	<ul style="list-style-type: none"> - Quincaillerie - Comptable COMINOR 	<p>Oncle du Directeur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablit tous les comptes de l'entreprise - s'occupe de la caisse
Magasinier	En âge de retraite	6 ans	Générale	<ul style="list-style-type: none"> - Quincaillerie - Entrep. de constr. COMINOR (fonctions multiples - 10 ans d'expérience autodidacte). 	<p>Tante du Directeur</p> <p><u>Responsabilités:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Magasinier de COMINOR et d'AVYHA (pointage toutes les entrées et les sorties) - Gestion de stocks: produits finis, matières prem. - Approvisionnement: matières prem. (importation ou local) - Contrôle ateliers: (serrure, brouette, fonderie, bois) - Répartition du personnel des ateliers en fonction demande des chefs d'équipe.
Contrôleur			Générale		<p>Homme de confiance de la Direction</p> <p><u>Tâches :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Achat: matières prem., prod. pour COMINOR - Divers travaux de génie civil dans l'enceinte de l'entreprise (Répartitions et nouvelles constr.) - Divers travaux.

Aide - magasinier	La tren- taine		Générale		<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de la charge de travail par ouvrier en atelier - Tenue journal des ouvriers - Contrôle des matières mises en oeuvre en atelier - Contrôle magasin de produits semi-finis
Manuten- tionnaire Divers	La tren- taine		Générale		<p><u>Tâches :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fabrication emballage en carton (pliage et collage) - Conditionnement des serrures en boîte et mise en caisse - Manutentions diverses
Chef d'é- quipe - Serrurerie	La tren- taine (?)	8 ans	Générale	Agent de COMINOR de 1967 à 1976	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne compétence professionnelle - Fidèle <p><u>Tâches :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la production jusqu'à la finition des produits
Chef d'é- quipe - Fonderie	En âge de retraite	8 ans	Générale	- 25 ans de métier en fonderie (Ex- Delabre)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité professionnelle plutôt médiocre - Non fidèle <p><u>Tâche :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la production.

<p>Personnel d'exécution en atelier</p>			<p>Générale</p>		<p>Effectif : 23 M1 10 M2 3 OS1 1 OS2 2 OPI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valeur médiocre en général • Formation sur le tas
<p>Respon- sable des relations extérieu- res</p>			<p>Générale</p>		<p>Tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prospection clientèle • Recherche possibilités de diversification de produits (sur base de la consommation)

A partir de l'analyse des informations générales données dans le tableau 3.3.2. concernant le personnel ainsi que des fonctions assumées par chacun, on peut tirer les conclusions suivantes :

1°) - On dénote une fois de plus que la Direction est surchargée en responsabilité par manque de vrais responsables d'encadrement.

En effet, les trois chefs de service (Personnel, Comptabilité, Magasin), au lieu d'être du personnel d'encadrement, ne sont en fait que des exécutants.

2°) - De plus, par suite de la formation reçue par ces mêmes personnes, on peut déceler une certaine insuffisance de compétence.

Il ne faut cependant pas conclure par là que l'on tient compte uniquement des diplômes, l'expérience antérieure ayant une importance indiscutable.

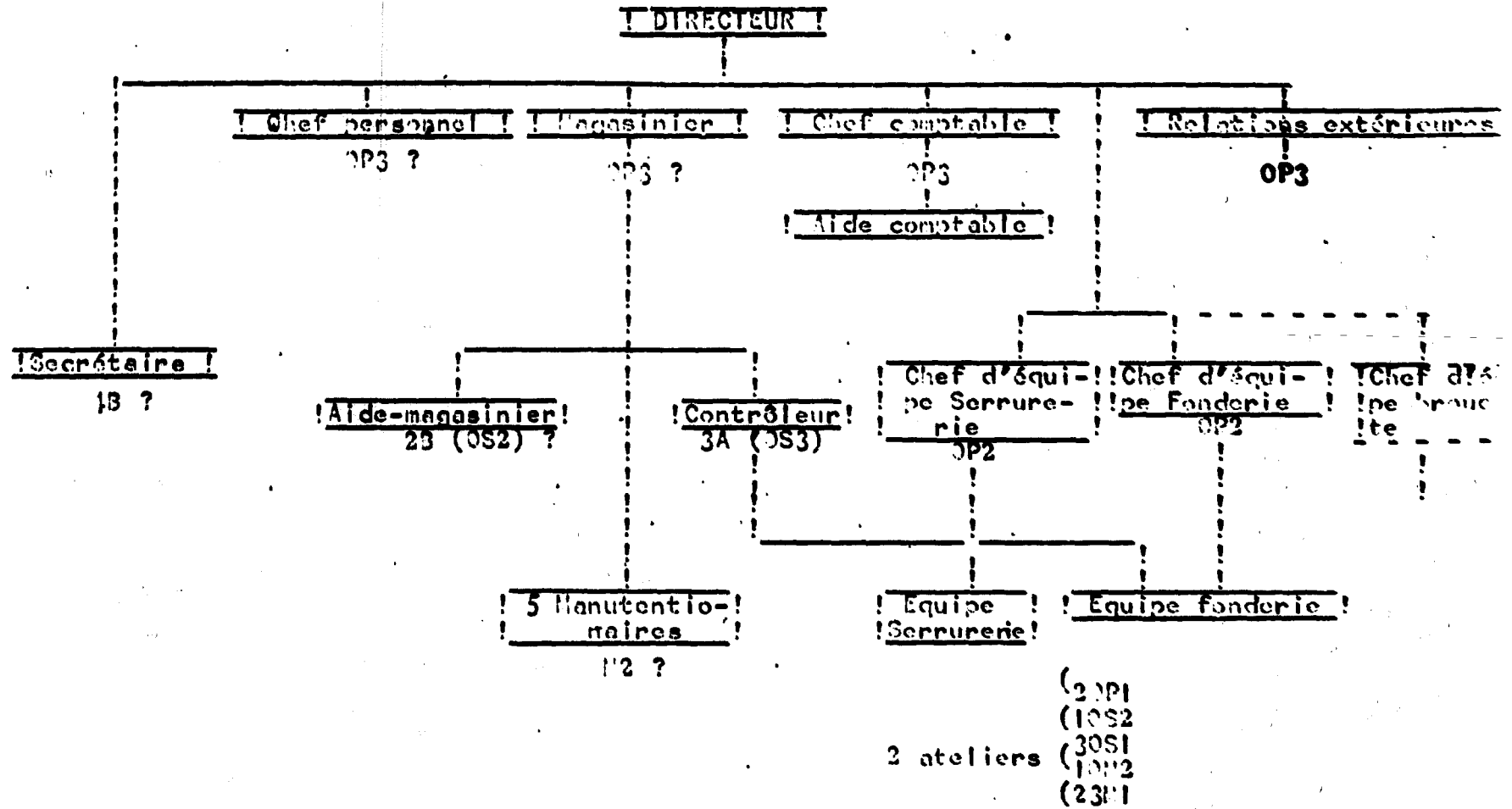
Il est en effet indéniable que la maîtrise de connaissances de base valables est un atout certain dans la recherche de nouvelles conceptions pour l'évolution de l'entreprise, face au développement galopant de la technique.

Le personnel précité, en effet, n'aura peut-être pas assez de dynamisme pour introduire de nouvelles méthodes au sein de l'entreprise et se bornera à entreprendre de simples travaux de routine et d'exécution.

3°) - L'entreprise possède une structure familiale. Les postes de responsabilité sont en majorité assumés par des membres de la famille de la Direction. Cette situation traduit en fait une politique de recrutement dont le principal critère repose essentiellement sur la confiance, l'efficacité et la rentabilité passant en deuxième position.

Tableau 3.3.1.

ORGANIGRAMME



Rappelons que ce diagnostic a été réalisé à la demande du Gouvernement Malagasy en vue de préparer une action de soutien et de réhabilitation de l'entreprise.

Quant à la méthode d'approche du diagnostic, les actions suivantes ont été menées :

- visite des installations de l'entreprise ;**
- interviews des principaux responsables : directeur, chef comptable, chef du personnel, magasinier ;**
- Etude des documents relative à l'entreprise : comptes, schéma d'implantation, statistiques de vente, prix départ usine des articles fabriqués par AVYMA, détermination des prix de revient, production et besoins en matières premières ...**
- afin de voir la place de l'entreprise sur le marché, nous avons procédé à l'étude du marché des articles de serrurerie, qui constituent l'activité principale de l'entreprise. Dans ce but, des enquêtes auprès des distributeurs, consommateurs, divers organismes s'occupant des Bâtiments et Travaux Publics ont été alors menées.**

Enfin, nous tenons à remercier toutes les personnes, quelles que soient leurs fonction, qui ont bien voulu apporter par leurs expériences, idées, suggestions, leur contribution à l'élaboration de ce rapport.

La Direction s'isole en effet dans cet environnement familial afin de se protéger contre divers agissements qui pourraient nuire à la bonne marche de l'entreprise (vol, fuites diverses...).

Outre ces informations générales concernant le Personnel, l'analyse du reste personnel est présentée ci-après :

a) - Le recrutement du personnel qualifié est assez difficile, en particulier les ouvriers spécialisés tels qu'ajusteur, fondeur ..., situation généralement vérifiée sur le marché de l'emploi actuel. Des recrutements sont quelquefois effectués par promotion à l'intérieur même de l'entreprise. C'est le Directeur lui-même qui entreprend l'étude de la sélection et de l'embauche du personnel.

Il y a lieu de mentionner que le recrutement du personnel d'exécution (manoeuvre ...) est établi sur la base de leur simple comportement général. Il n'existe pas de programme de formation ni de recyclage au sein de l'entreprise, que ce soit interne ou externe.

La formation du personnel laisse ainsi à désirer, reflétée par une valeur médiocre en général.

Ceci est une des principales raisons qui entravent la qualité de la production de telle sorte que l'entreprise envisage actuellement une restriction du personnel.

Il s'agit, soulignons-le d'un problème général à la P.M.I. et dont la solution n'est pas facile.

b) - L'effectif de l'entreprise a été quasiment stable durant ses huit années d'existence pour les raisons évoquées ci-après :

- La probabilité de départ au niveau des dirigeants est relativement faible en raison de la cohésion familiale.

- La stabilité d'emploi est recherchée en regard à la conjoncture économique.

Le taux de rotation du personnel est donc stable. Notons que l'entreprise alloue un taux d'augmentation moyen de 10 % du salaire de base par an.

c) - Par ailleurs, à partir de l'analyse des âges du personnel, on dénote que l'entreprise a un degré de vitalité et d'efficacité en régression. En effet, la majorité du personnel sont déjà au-dessus de 50 ans et en âge de retraite même. L'entreprise s'achemine vers des problèmes de remplacement extrêmement importants.

Cette situation est encore due au souci de conservation du patrimoine familial contre les infiltrations étrangères. Ainsi, l'entreprise essaie de reculer au maximum le départ de ses proches collaborateurs.

d) - Enfin, en ce qui concerne le taux d'absentéisme, les consultations pour maladie auprès de l'OSTIE sont très fréquentes, créant alors une perturbation notable au niveau de la production.

1. - ANALYSE FONCTIONNELLE

- 1.1. - Fonction technique.
- 1.2. - Fonction commercial.
- 1.3. - Fonction approvisionnement - achat.

Les fonctions diverses existant au sein de l'entreprise sont analysées une à une, notamment :

- la fonction technique
- la fonction commerciale
- la fonction approvisionnement et achat.

4.1. - FONCTION TECHNIQUE

Elle concerne essentiellement les postes suivants :

- la production
- le processus de fabrication
- l'implantation
- les équipements
- la préparation du travail
- l'ordonnancement - lancement ; la gestion des stocks
- le contrôle de la qualité.

4.1.1. - Gamme de production

La gamme de production est reprise dans le tableau ci-après avec les capacités de production correspondantes.

Tableau 4.1.1. : Gamme de production

Gamme de production 1	Capacité de prod. 2	Production (pièces)		
		1982 3	1983 4	Prév. 1984 5
- Serrures de cave . 95 mm . 110 mm . 130 mm	100.000	35.000	36.000	80.000
- Serrure en applique . 140 mm	-	-	-	10.000
- Serrure en applique avec poignées demi-tour pêne dormant . 140 mm	-	-	-	30.000

	2	3	4	5
- Verrous de box \varnothing 8 mm 10 12	40.000	20.000	10.000	
- Brouettes	8.000	-	-	5.000
- Produits de fonderie				
. fers à repasser (2,900 kg)	-	-	5.000	10.000
. bouches à clef	-	-	-	-
. Divers articles en fonte	100 T	5	-	100
. Dames				

Il y a lieu d'abord de mentionner que, comme l'activité des ateliers "brouette" et "fonderie" est en veillesse actuellement, la production relative à ces ateliers n'existait/en 1983. En ce qui concerne la prévision de production en 1984, elle est basée sur une hypothèse optimiste, à savoir l'obtention de quota d'importation correspondant aux besoins totaux effectifs.

Rappelons que la définition des articles de serrurerie (ex-serrure de cave, serrure demi-tour à pêne dormant ...) a déjà été présentée dans l'étude de marché de Quincaillerie de bâtiment (P.J. au présent diagnostic).

L'analyse des produits de l'entreprise nous amène aux remarques suivantes :

- 1°) - La majeure partie des serrures, dont la production est/principale activité de l'entreprise est constituée par des serrures de cave (serrure ordinaire à pêne dormant), lesquels sont exclusivement destinés à des constructions de type traditionnel.

Ainsi, la conception et la finition des serrures de cave ont été adaptées à une clientèle bien précise, à savoir une tranche de population à faible revenu.

En ce qui concerne les autres types de serrure tels que les serrures en applique demi-tour à pêne dormant, il s'agit plutôt d'une production expérimentale que de fabrication en série.

Quant aux serrures à encastrer, elles sont encore au stade d'étude.

Les clefs, accessoires livrés avec les serrures, ont été initialement importées. Actuellement, de par l'insuffisance de quota attribué, et afin de ne pas arrêter sa production en serrures, l'entreprise fabrique elle-même des clefs par moulage.

Les clefs importées sont en fonte brute ou nickelée. La production locale est faite à partir de fonte de récupération, faute de matière première adéquate. Ce problème de clef est un des principaux facteurs limitant la production de l'entreprise car leur qualité est médiocre (fragilité...). Les réclamations sont nombreuses.

2°) - Pour les produits de fonderie (fers à repasser, dames, ...) ils présentent en général un mauvais état de finition du fait de l'utilisation de fonte de récupération de deuxième qualité.

3°) - En raison de la diversification de ses produits, l'entreprise n'arrive pas à dominer sa production d'une façon rigoureuse.

Enfin, il y a lieu de mentionner que du temps où les matières premières étaient disponibles, l'entreprise produisait des articles moulés en métaux légers tels que poignées de porte en aluminium et divers articles de décoration.

4.1.2. - Matières premières utilisées

Les principales matières premières utilisées sont résumées dans le tableau suivant, par type d'article.

Les quantités mentionnées ont été basées sur les besoins en 1984, compte-tenu de la production envisagée, basée sur une hypothèse de satisfaction dans l'attribution de quota.

Tableau 4.1.2. : Matières premières

Articles	Matières premières	Besoins	Observations
<u>Serrures</u> (120.000 u)	- Tôle plane	42 T	Importées
	- Fer plat	7 T	"
	- Feuillard écroui	2,1 T	"
	- Axe	120 000 u	Peut être fabriqué par l'entreprise
	- Axe taraudé	150 000 u	"
	- Vis à mâxax	150 000 u	"
	- Clefs	240 000 u	Importées
	- Fil d'acier	0,3 T	"
	- Zamac	2 T	"
	- Fer plat	2 T	"
	- Fer carré	1 T	"
- Aluminium	3 T	"	
- Fer rond	1 T	"	
<u>Braquettes</u> (5.000 u)	- Cuvette	5.000 u	Importée
	- Roue	5.000 u	"
	- Fer corni.	28 T	"
	- Fer plat	5 T	"
	- Coussinets	10.000 u	Fabriqué par l'entreprise
	- Fer rond	2,5 T	Importé
	- Boulons	60.000 u	Peut être fabriqué par l'entreprise
	- Coke	1 T	Importée / achat local

1	2	3	4
<u>Bar à re-</u> <u>passer</u> (10.000 u)	- Tôle plane	15 T	Importée
	- Aluminium	2 T	"
	- Fonte	10 T	Fonte de récupération locale
	- Poignée en bois	10.000 u	Locale
<u>Divers ar-</u> <u>ticles en</u> <u>fonte</u> (100 T)	- Coke	20 T	Fonte de récupération
	- Fonte	125 T	

* : Exclusivement pour les serrures demi-tour à pêne dormant (nouveau modèle).

Les axes et boulons ont été initialement importés directement ou achetés auprès d'importateurs locaux, la possibilité de fabrication des articles de boulonnerie-visserie par l'entreprise elle-même suppose l'utilisation de nouvelles machines-outils.

Les clefs ne font pas partie intégrante de la gamme de production de l'entreprise mais ont été fabriquées uniquement à titre de dépannage.

L'entreprise n'arrive pas à en maîtriser la technologie de fabrication : une étude de l'alliage adéquat (éléments d'addition requis ...) devrait être entreprise sur la base des matières premières disponibles.

Considération faite de la provenance des matières premières totales utilisées par l'entreprise, on dénote une faible valeur du taux d'intégration.

En effet, mis à part les articles de boulonnerie-visserie entrant dans la fabrication des serrures et qui peuvent être fabriqués par l'entreprise elle-même, seules les matières consommables (peinture, diluant) sont entièrement produites localement. Les autres in-puts sont encore importés.

4.1.3. - Processus de fabrication - Implantation

L'entreprise dispose de quatre ateliers représentant ses activités :

- Serrurerie
- Fonderie
- Brouette
- Hastitol

L'implantation de l'entreprise est schématisée sur le plan ci-joint.

La production de brouettes ne mérite pas une attention particulière actuellement, car elle a été totalement abandonnée, faute de matières premières.

De plus, cet atelier de brouettes se limitant au montage des pièces détachées importées (cuvettes, roues) ne crée pas de valeur ajoutée notable ; seuls les coussinets de roue sont coulés par l'entreprise même.

En ce qui concerne la fonderie, elle est en état de vétusté extrême et requiert une rénovation totale.

Le cubilot existant est une installation plutôt sommaire destinée principalement à satisfaire les besoins internes de l'entreprise (coussinets de brouette ...). Actuellement, la principale production de la fonderie est constituée par des dames, d'une quantité tout à fait marginale.

l'attention particulière doit être faite pour la construction d'un nouveau cubilot si l'entreprise veut absolument percer dans le domaine de la fonderie.

Un réinvestissement correspondant doit donc être étudié et comprenant notamment :

- La rénovation du cubilot
- L'acquisition d'un lot de matrices adéquates
- L'acquisition d'équipements auxiliaires à une fonderie
- Une étude sur le sable de moulage adéquat, etc ...

En outre, un renouvellement du personnel de fonderie doit aussi être comprise dans le programme si on veut mener à bien cette amélioration : un personnel spécialisé et dûment qualifié doit être assigné à chaque poste pour assumer des responsabilités précises : modelleur, fondeur ...

Néanmoins, nous ne recommandons pas à l'AVYMA d'étendre sa fonderie sans étude préalable étant donné que le marché des produits de fonderie est saturé et que les autres unités existantes, comme le RUCEN, SIDEMA, CIELTA et SECREM sont plus spécialisées et mieux équipées.

L'atelier de fonderie devrait se limiter à la production de pièces à usage interne (à part les fers à repasser), pour éviter la dépendance de l'entreprise à l'égard de ses fournisseurs. Nous ne nous étalerons pas sur la fonderie étant donné que les articles en fonte sont produits suivant le processus classique : modelage, fusion, coulage, démoulage, ébarbage.

La production de serrures, étant la principale activité de l'entreprise, elle sera décrite plus en détail.

Le processus de fabrication est le suivant :

- Découpage à la cisaille des matières premières aux dimensions requises (tôle, fer plat, feuillard, fer rond ...)
- Forage du boîtier et du couvercle sur presse
- Décolage du trou de varière sur presse
- Liaison œuvre du mécanisme intérieur (tige de pêne, ressort de rappel ...)

- Forage du pêne : forgeage de fer rond pour obtenir du plat de 25 x 15 mm.
- Embrochage sur neules
- Montage de l'ensemble sur table, manuellement
- Finition : peinture, contrôle variure ...

L'analyse de la chaîne de fabrication et de l'implantation de l'usine permet de déceler les points suivants :

- L'organisation de travail n'est pas fonctionnelle : le flux de matières premières ne circule pas d'une façon rationnelle (stock de matières jusqu'aux produits finis). La circulation actuelle de matières dans l'entreprise va en effet créer une perte de temps notable qui devrait être imputée dans les coûts de production et répercutée sur le prix de revient : ce qui équivaut à une perte au niveau de la production.
Les différents postes de travail devraient être organisés suivant une ligne de production bien déterminée afin d'optimiser le coût de la production.
- Seules les variures sont contrôlées au niveau de la production. Il n'existe pas d'autre contrôle ni pour les mécanismes, ni pour l'ensemble serrure.
Ceci est un handicap auprès de la clientèle étant donné que les rebuts et les retouches ne sont pas décelés.
- D'une manière générale, la technologie de fabrication, tant pour les serrures que pour la fonderie, n'est pas maîtrisée.
Nonobstant l'acquisition de nouveaux équipements dans le cadre du nouveau programme d'investissement, une assistance technique devrait être apportée à l'entreprise afin d'améliorer sa production, notamment la formation du personnel.

4.1.4. - Equipement et matériels

Les principaux équipements de l'entreprise sont repris dans le tableau suivant :

Désignation	Caractéristiques	Date acquisition	Observations
1	2	3	4
1 Presse à emboutir	30 T avec poinçons, matrices pour serrurerie	1976	2 tils de presse à renover - bloc à colonnes - outils à confectionner Besoins aciers spéciaux pour outils.
1 Presse à emboutir	70 T	1982	Possibilités : - serrure à encastrer - paucelle - crémaillère
1 Machine à couler le zinc	Coulée en grappe 1 coulée/mn Dimension maxi de pièce cou- lée : pêne, clef ... Machine à in- jection sous pression	1982	Planque de moules
2 Tours à décolleter	Longueur maxi des pièces : 1 m ∅ maxi : 35 mm	1982	Possibilités boulonnerie-vissage ≥ 0,6 mm
1 Stan-lineur	-	1982	

1	2	3	4
1 Tour paral- lèle	-	1982	
1 Fraiseuse	-	1982	Il n'existe pas de frai- ses
1 Machine à fileter	-	1982	
1 Appareil de soudure élec- trique à mercure	-		
1 Cisaille à main	-		Pour découper les pièces
1 Presse CAM	-		à main. Pour les trous de varins
1 Laminoir	-		Matériel de bijoutier : utilisé pour la fabrica- tion de rondelle en plomb recullement
2 Presses	-		Pour verrous de box, tara- pèdes
1 Scie à ruban	-		
1 M... ..	-		
1 Perceuse	-		

1	2	3	4
1 Presse pour ressort	-		
1 Poste de soudure par points	-		
1 Cubilot	-		à renover..
1 Forge	-		
1 Etuve	-		
1 Trigonneu- se	-		
1 Cisaille électrique	-		

Remarques :

- Les caractéristiques techniques des divers matériels ne sont pas disponibles car l'entreprise ne possède pas du tout de documentation technique.
 - Les diverses machines-outils implantées dans un atelier récemment construit font partie du nouveau programme d'investissement et ne sont pas encore opérationnelles.
- Elles peuvent constituer un potentiel de fabrication assez large (boulonnerie-visserie, travaux d'usinage courants) pour l'entreprise ; toutefois le manque de main-d'œuvre qualifiée (tourneur, ajusteur ...) est un handicap majeur lors de son future exploitation. Ce point mérite être approfondi si l'entreprise veut rentabiliser l'acquisition de ce nouvel équipement.

Il y a lieu de souligner que ces machines-outils sont du matériel d'occasion mais en parfait état de marche.

- En ce qui concerne le matériel exploité actuellement, le parc est vétuste dans son ensemble.

Les nouvelles acquisitions constituent ainsi un atout pour l'entreprise et il ne reste plus qu'à en rationaliser l'utilisation et à améliorer la production.

A Titre de conclusion sur ce chapitre, il nous semble opportun de formuler et rappeler les besoins suivants concernant l'équipement manquant :

- Renovation des outils de presse
- Acquisition de moules à zamac
- Acquisition de fraises
- Acquisition d'une rectifieuse.

4.1.5. - Préparation du travail

Il n'existe pas de service Etudes ou de conception des produits au sein de l'entreprise.

Cette fonction est assumée par la Direction, laquelle établit ses études sur la base d'un aperçu sommaire de la demande et compte-tout de l'expérience du père dans le domaine de la serrurerie.

Ces études consistent essentiellement en l'amélioration des produits existants ou l'intégration de produits nouveaux tels que les serrures en applique demi-tour à pêne dormant ou les serrures à mortaiser.

Pour ce faire, le Directeur fait une consultation auprès de ses chefs d'équipe d'une part et auprès de l'Établissement d'Enseignement Supérieur Polytechnique d'autre part. Celui-ci par expérience ou tant qu'organisme de recherche, donne des conseils

et des directives à l'AVYMA.

Ce conseil tripartite intervient donc en tant que bureau de méthodes, si on peut le qualifier ainsi, pour étudier la préparation du travail et analyser les possibilités d'usinage des articles envisagés ainsi que des diverses matrices de presse correspondantes.

Soulignons ici que la nécessité d'une réorganisation du personnel s'avère une fois de plus urgente tant au point de vue de la matrice et des cadres (pour la conception et la décomposition du travail, etc ...) qu'au niveau de l'exécution (ouvrier spécialisé et qualifié). Si cela existait, la fonction Préparation du travail s'en trouverait nettement améliorée.

L'intérêt de l'existence d'un service études et de bureau des méthodes n'est plus à démontrer : déterminer et diffuser la meilleure manière d'exécuter un travail et les dispositions de postes optimales pour économiser du temps et améliorer la qualité.

Cette fonction est d'autant plus nécessaire si l'entreprise veut sortir du stade semi-artisanal pour se hausser dans le domaine industriel.

2.1.4. - Ordonnancement - Lancement

Le service ordonnancement - planning proprement dit n'existe pas dans l'entreprise. Cette tâche est assumée par le magasinier qui, après avoir reçu les bons de commande de la Direction, ordonne directement la fabrication auprès des chefs d'équipe. De plus, il n'existe pas de planning de production bien déterminé. La production est effectuée en fonction des commandes reçues.

L'avancement de la production est suivi par le contrôleur qui sous l'autorité du magasinier, vérifie la charge de travail des ouvriers et contrôle les matières premières sorties du magasin. Il est à mentionner que dans le cas où le stock de produit fini est suffisamment étoffé pour un article donné, le personnel de fabrication se convertit à la production d'autres articles. Les postes de travail ne sont pas rigides et le personnel plus ou moins "polyvalent".

4.1.7. - Contrôle de la qualité

La fonction "Contrôle" n'existe pratiquement pas.

Il existe un contrôle sommaire au niveau des vérifications des serrures.

Un système de contrôle systématique devrait être instauré pour déceler les rebuts et les retouches, améliorant ainsi la production et créant un point supplémentaire pour la compétitivité des produits.

4.1.8. - Observations

En résumé, nous récapitulons ci-après le bilan des principaux points issus de l'analyse de la fonction technique de l'AVYMA. Tout d'abord nous devons rappeler que le but de ce diagnostic étant d'aider l'entreprise, les constatations relevées ci-après ne doivent pas être considérées comme des critiques, mais simplement comme des points sur lesquels doit porter l'effort de réhabilitation.

1°) - D'une manière générale, l'entreprise ne maîtrise pas sa technologie de fabrication tant pour l'atelier de serrures que pour la fonderie.

- 2°) - La fonderie est tout à fait vétuste et requiert une rénovation totale.
- 3°) - L'organisation de travail n'est pas fonctionnelle engendrant des pertes au niveau de la production.
- 4°) - L'entreprise ne dispose d'aucune documentation technique permettant d'assurer une bonne politique de maintenance.
- 5°) - Le personnel de fabrication ne possède pas la qualification requise, ce qui est un des facteurs de la non-maîtrise de la technologie.
- 6°) - La qualité générale des produits de l'entreprise s'explique par les raisons suivantes :
 - non maîtrise de la technologie
 - personnel de fabrication non qualifié
 - machines premières inadéquates
 - l'insuffisance d'équipements pour la finition des produits.

4.2. - FONCTION COMMERCIALE

Seront étudiés les éléments constitutifs de la fonction commerciale suivants :

- Etudes - Prospection
- Publicité
- Prix et devis
- Gestion de stocks commerciaux
- Organisation administrative des ventes.

4.2.1. - Etudes - Prospection - Publicité

Il n'existe pas de service études et recherches commerciales, lequel a pour rôle d'améliorer les stratégies et tactiques commerciales.

L'étude de la clientèle et de la concurrence est déterminée sur la base des prospections entreprises par les démarcheurs d'une part et par le responsable des relations extérieures d'autre part.

En ce qui concerne la publicité, l'entreprise n'effectue aucune action précise là-dessus : la promotion des ventes est juste limitée aux travaux des démarcheurs.

4.2.2. - Prix de vente - Mode de commercialisation

Le prix de vente par article est extrapolé du prix de revient, à l'origine en lui ajoutant la marge bénéficiaire autorisée en vigueur.

La marge pratiquée par l'entreprise est de 15 % au niveau grossiste et de 25 % au niveau détaillant.

Une fois de plus, nous tenons à rappeler que la probabilité d'une perte entre le prix de vente pratiqué et le prix de revient réel est relativement élevée en raison de l'inexistence de contrôle d'exploitation au niveau de la production.

La commercialisation des produits de l'AVYMA s'effectue par les quincailleries et les sociétés d'Etat, les uns et les autres se la partageant par parts égales.

L'entreprise n'a établi aucune étude concernant la clientèle. Ainsi, l'absence de fiches-clients comprenant statistiques de ventes ou réclamations et observations entraîne une méconnaissance assez profonde de l'évolution des gros clients.

4.2.3. - Gestion des stocks commerciaux

Le magasinier est responsable de la gestion des stocks.

Ce point doit être souligné, car le cumul de ces deux postes n'est, en général, pas souhaitable.

D'autre part, ce même magasinier s'occupe du stock commercial de produits finis ainsi que du stock de matières premières, outre sa fonction de magasinier de COMINOR.

Il est donc surchargé, tant en tâches d'exécution qu'en tâches de responsabilités.

Cette surcharge risque de provoquer une perturbation certaine au niveau de l'entreprise dans le cas où il devrait brusquement s'absenter, événement probable vu son âge.

La gestion de stocks est basée sur la méthode du stock minimum.

Malgré tout, ce stock minimum est assez théorique et le magasinier déclenche le réapprovisionnement, tant pour les produits finis que pour les matières premières, uniquement par expérience.

Le système de stock minimum est faussé par la conjoncture économique actuelle du fait de l'insuffisance générale de matières premières.

Le contrôle général de stocks est établi lors de l'inventaire de fin d'année à l'occasion de l'établissement du bilan annuel.

Toutefois, le magasinier entreprend un inventaire périodique systématique sur fiches, vérifié par un inventaire physique.

Nous donnons ci-après le modèle de fiche utilisé :

FICHE de STOCK						
Matières :						
ENTREE			SORTIE			EN STOCK
Date	Libellé	Quantité	Date	Libellé	Quantité	

Cette fiche est valable pour les produits finis et les matières premières.

La gestion de stocks de l'entreprise s'avère plutôt difficile du fait de la répartition anarchique des magasins.

Le volume de stocks totaux de l'AVYIA est réparti dans des magasins dispersés dans l'enceinte de l'entreprise.

Il existe en tout six magasins abritant tous les produits de l'AVYIA ainsi que des aires de stockage à l'air libre pour les matières premières d'une certaine dimension (tôles, barres de fer, ...). Et bien qu'il existe un magasin spécialement destiné aux courbes et un autre entrepôt de produits semi-finis (des courbes principalement), les produits sont rangés pêle-mêle

dans le magasin central, siège du bureau du magasinier. Il n'y a pas de délimitation précise au niveau de leur rangement entre ce qui est produit fini et matières premières.

De plus, cette disposition représente un danger du point de vue fuites et vols divers au niveau des négociantiaires ou même des ouvriers.

Une centralisation serait la bienvenue dans le cadre d'une éventuelle réorganisation.

1.3. - FONCTION APPROVISIONNEMENT ET ACHAT

Un service achat indépendant n'existe pas dans l'entreprise.

Cette fonction est assumée :

- d'une part, par la Direction qui entreprend les consultations externes auprès des fournisseurs étrangers lors des commandes de matières importées;
- d'autre part, par le Contrôleur qui effectue les achats locaux sur ordre du magasinier.

Il faut souligner que la fonction achat est très difficile à maîtriser, dans la conjoncture actuelle, en raison du problème de quotas en ce qui concerne les importations et de l'inexistence de quantités suffisantes des matières locales.

**5. - ANALYSE DE LA PLACE DE L'ENTREPRISE
SUR LE MARCHÉ**

- 5.1. - Analyse des ventes
- 5.2. - Place des produits AVYNA sur le marché
- 5.3. - Appréciations et recommandations

5.1. - ANALYSE DES VENTES

La structure des ventes, regroupées par atelier, est donnée ci-après :

(x 1.000 FFG)

Activités	1981		1982		1983	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Serrures	48.844	15	33.410	50	22.564	39
Fonderie	16.281	15	23.387	35	18.998	32
Brochettes	37.991	35	-	0	12.941	22
Castitol	5.427	5	19.000	15	4.057	7
TOTAL	108.543	100	66.800	100	58.570	100

Les ventes de l'entreprise ont baissé de 38 % entre 1981 et 1982, de 12 % de 1982 à 1983.

Ces diminutions ont été proportionnelles à celles des productions.

Par groupe de produits, les constatations sont les suivantes :

- Atelier serrures

La production d'articles de serrurerie constitue l'activité principale de l'entreprise. Le pourcentage des ventes de ces articles représente sensiblement un peu moins de la moitié de celui des ventes totales (15 %, 50 %, 39 %).

Le chiffre d'affaires correspondant aux ventes de serrures est réduit de moitié de 1981 à 1983, passant de 44 millions à 22 millions.

Les difficultés rencontrées par l'entreprise au niveau de la production se repercutent sur la vente des articles. Ceci apparaît clairement dans le cas des serrures de cave, où les clés, qui se cassent facilement, constituent le goulot d'étranglement pour la production et pour la vente des articles.

Or l'entreprise AVYMA est le seul producteur local de serrures de cave. Le marché, qui devrait être acquis par AVYMA, est donc limité à cause de ces défaillances.

Les consommateurs préfèrent alors utiliser des serrures d'origine importée plus élaborée ou des cadenas, quitte à les payer plus cher.

Pour les autres articles de serrurerie : verrous, targettes, pêneaux, les concurrents de l'entreprise sont constitués par les petits artisans, qui travaillent à partir de ferraille de récupération. A prix à peu près égal, les articles produits par AVYMA possèdent une qualité certaine par rapport à ces articles de récupération, ne serait-ce que du point de vue présentation.

- Atelier fonderie

On assiste à un accroissement du pourcentage de ventes des articles de l'atelier fonderie, de 15 à 32 %.

En valeur, le maintien des chiffres d'affaires réalisés aux environs de 17 millions, avec une tendance à la hausse en 1982 (20 millions) s'explique par le développement de cette activité qui est à haute intensité de main-d'œuvre, au détriment des fabrications à forte proportion de matières incorporées, qui sont freinées par l'insuffisance de matières premières.

Le placement des articles de fonderie sont en général produits sur commande. S'il existe quelques ateliers de fonderie à

Madagascar, il n'y a pas d'empiétement du point de vue concurrence entre ces derniers.

Le principal client de l'atelier de fonderie est la JIRAMA, pour les bouches à clé, qui répartit ses commandes entre les divers ateliers de fonderie.

AVYMA produit aussi sur commande des cloches pour église, mais le marché de ces articles est assez limité.

Les autres produits de l'atelier fonderie : fers à repasser, dagues en fonte, articles de cadeaux, outils agricoles forgés sont fabriqués en série. Pour ces articles, la production n'est pas importante, et la concurrence est presque inexistante, ce qui fait que l'écoulement des produits sur le marché ne pose pas de problème.

- Atelier brouettes

Actuellement, l'atelier brouettes est en arrêt d'activités à cause de l'absence de pièces importées : roue, cuvette. Un pareil arrêt s'était déjà produit en 1982.

A noter que l'entreprise concurrente, SIDEMA a aussi produit des brouettes à partir de roues et de cuvettes importées.

Sur le plan de la concurrence, la qualité et le prix des brouettes d'AVYMA sont à peu près équivalents à ceux de son concurrent.

Aucune difficulté de vente n'a été constatée pour ces produits.

5.2. - PLACE DES PRODUITS AVYMA SUR LE MARCHÉ

- Ateliers de serrurerie

L'activité principale de l'entreprise étant la fabrication d'articles de serrurerie, une étude du marché de ces articles a été effectuée, afin de montrer dans la consommation totale la place de l'entreprise parmi ses concurrents, d'origine locale ou importée.

Le tableau suivant donne la structure de la consommation en articles de serrurerie pendant l'année 1982, ainsi que les parts de marché satisfaites respectivement par la production locale et les importations.

Articles	Production locale		Importation		Consommation	
	Unité	%	Unité	%	Unité	%
SERRURES						
- Serrures	19.080	61	12.213	39	31.293	100
- Verrous de sûreté	-	-	7.823	100	7.823	100
VERROUS						
- Verrous, tangettes	29.020	62	17.919	38	46.939	100
- Crochets	-	-	18.440	100	18.440	100
FERRURES						
- Pannelles	43.636	9	437.658	91	481.294	100
- Charnières	-	-	44.256	100	44.256	100
- Peintures	-	-	27.662	100	27.662	100
POIGNEES						
	1.000	15	5.577	85	6.577	100
TOTAL	92.736	14	571.518	86	664.284	100

La part de la consommation qui a été satisfaite par la production locale ne représente que 14 % du total.

Seules deux entreprises s'occupent de la production locale d'articles de serrurerie. Cependant, chaque entreprise est spécialisée dans son domaine. Ainsi, AVYHA s'occupe de la production de serrures de cave, de verrous et de targettes, de garnitures (poignées) tandis que l'autre entreprise produit des paumelles. Pour le cas de AVYHA, environ 60 % du marché des serrures, verrous et targettes lui sont acquis, de même que 15 % du marché des poignées. Le reste du marché est approvisionnée par les importations.

Ceci nous montre la place importante de cette entreprise sur le marché, nonobstant les difficultés techniques qu'elle a rencontrées et qui se répercutent sur la qualité des produits.

- Articles de fonderie et brouettes

Si on considère la constitution des stocks des produits finis en fin d'année, on constate l'inexistence des produits de fonderie et de brouettes en stock. Cela montre que la production de ces articles a été écoulee en totalité sur le marché.

5.3. - APPRECIATIONS ET RECOMMANDATIONS

- D'une façon générale, l'entreprise devrait faire des efforts pour améliorer la qualité de ses produits.

Si, actuellement, la concurrence n'est pas gênante, en raison de la présence d'un seul concurrent valable et du manque d'empiètement entre les articles produits, il faut néanmoins s'attendre à moyen terme à un développement de la demande de ces articles qui pourrait susciter la création de nouvelles entreprises et amener des concurrents dangereux sur le plan de la qualité, même si la limitation des importations maintient un marché protégé.

De plus, elle devrait s'efforcer de maintenir et même chercher à améliorer la place de choix qu'elle s'est taillée sur le marché.

- Pour les articles de serrurerie en particulier, le volume probable du marché en 1985 servira de base pour apprécier les capacités de production installées à Madagascar, et faire ressortir les améliorations envisageables pour AVYMA.

Deux cas sont alors à considérer :

1er cas : La consommation d'articles de serrurerie suit l'évolution des consommations antérieures.

2ème cas : Les articles de serrurerie utilisés par le programme des 20 000 logements seront pris en considération, avec ceux déterminés dans le premier cas.

Le tableau ci-après concerne les articles qui sont produits à Madagascar, ou dont la production locale peut être envisagée, compte-tenu de la non-complexité de leur technologie, les capacités installées seront comparées aux deux cas précités du marché probable en 1985.

Articles	Capacité installée	Marché en 1985	
		1er cas	2è cas
- Serrures	100.000	31.319	124.349
- Verrous, targettes	10.000	51.111	185.141
- Poignées	500.000	525.914	1.903.914
- Charnières	-	18.088	174.088
- Peintures	-	20.005	105.005
- Poignées	-	6.870	24.870
TOTAL	610.000	724.372	2.622.372

1er CAS

Les capacités installées couvrent environ 90 % du volume total du marché.

L'extension des capacités n'est donc pas nécessaire, la diversification de la production conviendrait plutôt, car la structure du marché est très différente de celle des capacités, sauf en ce qui concerne les paumelles.

Pour AVYSA, la capacité installée en serrures est trop élevée, par rapport aux besoins du marché. Cette capacité devrait être répartie entre les charnières, peintures et poignées. Cela ne devrait pas poser trop de problèmes du point de vue technique, car AVYSA a déjà procédé à la production à petite série de ces articles.

Si elle veut couvrir la totalité du marché, elle devrait envisager la production de serrures à montage, encore importées actuellement, et améliorer les fabrications de serrures en appliquant celle produite déjà.

Compte tenu de ces considérations, la structure de la capacité de production proposée pour AVYSA est la suivante :

Articles	Capacité de production	Marché en 1985
- Serrures	35.000	31.310
- Manivelles, languettes	50.000	51.111
- Charnières	15.000	18.000
- Peintures	20.000	20.005
- Poignées	5.000	6.070

23 212 (avec le programme des 20 000 logements)

Les besoins du marché dans ce cas seront quadruples par rapport à ceux du premier cas.

La création des nouvelles unités serait plus que probable, car le programme des 20 000 logements est déjà largement connu et toutes les activités rattachées au secteur Bâtiment et Travaux Publics connaîtront un essor considérable lors de son démarrage.

Au niveau de l'AVYVA, la structure de la capacité proposée pour le premier cas serait maintenue. Par contre, des efforts portent sur l'amélioration de la qualité et la présentation seront poursuivis, afin d'assurer la place de l'entreprise sur le marché ; après cela, l'extension ou la création de nouveaux articles pourront être envisagés.

- Pour les brouettes, mention particulière doit être faite de la récente mise au point par SIDEMA de la fabrication sur place de cuvettes. Du point de vue intégration, ceci l'a mise dans une position de supériorité par rapport à AVYVA, qui devrait donc délaisser ce type de fabrication, si les brouettes produites par SIDEMA sont acceptées sur le marché.

- En ce qui concerne les articles de fonderie, de par l'importance du nombre d'ateliers déjà implantés, on doit s'attendre à un développement rapide de la concurrence dans ce domaine.

Du point de vue dotation en matériel de production, et qualification du personnel, AVYVA est en position d'infériorité par rapport aux autres entreprises. Pour pouvoir faire face à la concurrence, elle doit encore procéder à la rénovation totale de son atelier et au recrutement d'un personnel supplémentaire.

6. - ANALYSE DES RESULTATS FINANCIERS
ET D'EXPLOITATION

- 6.1. - Structure
- 6.2. - Trésorerie
- 6.3. - Rotation
- 6.4. - Rendement
- 6.5. - Rentabilité
- 6.6. - Analyse du compte d'exploitation
- 6.7. - Conclusion.

6.1. - STRUCTURE

6.1.1. - Résumé des bilans 1981 - 1982 - 1983

A C T I F	1981		1982		1983	
	Valeur (F.C.G.)	%	Valeur (F.C.G.)	%	Valeur (F.C.G.)	%
Immobil. corporelles	8.756.153		18.694.022		25.801.383	
Amortissements	663.234		918.980		1.566.144	
Immobil. nettes	8.092.919		17.775.042		24.235.239	
Immobil. incorporelles	-		-		-	
Immobil. Totales	8.092.919	18,17	17.775.042	42,09	24.235.239	60,63
Stock et en cours	3.122.877		7.988.700		7.246.381	
Créances clients	1.276.119		-		2.024.043	
Débiteurs divers	6.355.318		89.250		650.369	
Disponibles	25.676.251		16.379.941		5.013.823	
Capitaux circulants	36.430.565	81,80	24.457.891	57,91	11.934.616	37,38
P e r t e	-		-		799.111	1,99
TOTAL	44.523.482	100	42.232.933	100	39.968.966	100

P A S S I F	1981		1982		1983	
	Valeur (FCG)	%	Valeur (FCG)	%	Valeur (FCG)	%
Capital	10.000.000		10.000.000		10.000.000	
Réserves						
Report à nouveau	16.929.497		22.867.697		23.466.132	
Bénéfice net	5.938.200		599.035		-	
Capitaux propres	32.867.697	73,82	33.166.732	79,21	23.466.732	83,73
Dettes à moyen et long terme	-		-		-	
Capitaux permanents	32.867.697	73,82	33.166.732	79,21	23.466.732	83,73
Dettes commerciales et sociales	-		-		-	
Dettes à court terme	11.655.785	26,18	8.766.201	20,76	6.502.234	16,27
TOTAL	44.523.482	100	42.232.933	100	39.968.966	100

Sur les trois années considérées, le montant total du bilan a diminué d'environ 5 % par an.

A - POSTES DE L'ACTIF

- Les immobilisations représentent 18 % du total en 1981, en passant à 60,63 % en 1983. En 1982 et 1983, l'entreprise a procédé à de nouveaux investissements en matériel de production, en vue d'une restructuration. Ces nouvelles installations ne sont pas encore opérationnelles actuellement.
- Les capitaux circulants, par contre, ont connu une diminution notable, en passant de 81,80 % du montant de l'actif total en 1981, à 37,38 % en 1983.

B - POSTES DU PASSIF

- Les capitaux propres restent stables aux alentours de 33.000.000 FCG et représentent 71 à 84 % du total du bilan.

Mais comme l'entreprise ne contracte pas de dettes à moyen et long terme, les capitaux permanents sont donc identiques aux capitaux propres.

- Les dettes à court terme ont tendance à diminuer en pourcentage (36 % du total du bilan en 1981, et 16 % en 1983) et en valeur (11.500.000 FFG à 6.500.000 FFG).

6.1.2. - Fonds de roulement

Ratio de financement des immobilisations

	1981	1982	1983
Capitaux permanents	32.867.697	33.166.732	33.166.732
Immobilisations nettes	8.092.910	17.775.012	24.235.239
Ratio de financement des immobilisations	4,06	1,88	1,38
Fonds de roulement global	24.774.778	15.691.720	9.231.493
en % du CA	22,74%	23,49%	15,74%

En 1981, les capitaux permanents conviennent bien au delà les immobilisations ; le ratio correspondant est très élevé : 4,06, lorsque l'entreprise procède à de nouveaux investissements en 1982, dont le montant est deux fois plus élevé qu'en 1981, l'entreprise reste dans une situation acceptable avec un ratio de 1,88.

En 1983, des investissements supplémentaires ont été effectués ; les capitaux permanents sont toujours suffisants pour couvrir ces immobilisations.

Si les fonds de roulement dégagés pendant ces trois années ont considérablement diminué, en valeur, en passant de 25 Millions à 9 Millions, ils représentent néanmoins de 16 à 22 % du chiffre d'affaires.

Ratio de fonds de roulement

	1981	1982	1983
Fonds de roulement	21.771.778	15.691.720	9.231.493
Dettes à court terme	11.655.785	8.766.201	6.502.231
Ratio de fonds de roulement	2,12	1,79	1,42

L'entreprise est toujours en mesure de faire face à ses dettes à court terme avec son actif circulant.

En 1981, le ratio de fonds de roulement, égal à 2,12, est très élevé pour retomber à 1,42 en 1983. On peut donc dire que l'entreprise reste toujours dans une situation acceptable, mais cette situation n'est due qu'au fait que son activité a considérablement diminué et qu'elle ne parvient plus à utiliser ses disponibilités pour la production.

6.1.3. - Partage social

Salaires

	1981	1982	1983
Salaires	11.610.000	16.940.000	17.988.000
Valeur ajoutée	26.141.000	25.381.000	22.639.000
Salaires Valeur ajoutée	55,88 %	66,71 %	78,25 %

Le part des salaires dans la valeur ajoutée augmente d'environ 10 % par an, en passant de 56 à 78 %.

Le nombre de personnes employées reste stable à 48 ; le taux de rotation du personnel aussi étant stable, l'entreprise a procédé à une augmentation annuelle des salaires de 10 % par an.

Cash-flow

	1981	1982	1983
Cash-flow	6.602.000	1.519.000	320.000
Valeur ajoutée	26.141.000	25.381.000	22.639.000
$\frac{\text{Cash-flow}}{\text{Valeur ajoutée}}$	25,25 %	5,98 %	1,41 %

Pour ce qui est de la contribution de la valeur ajoutée à l'autofinancement de l'entreprise, si elle était de 25 % en 1981. Elle tombe à 1,40 % en 1983, bien que les amortissements aient triplé en 3 ans, les résultats nets n'ont cessé de diminuer, pour devenir négatifs en 1983.

6.2. - TRESORERIE

6.2.1. - Ratio de trésorerie à échéance

	1981	1982	1983
Valeurs réalisables et disponibles	33.307.000	16.468.000	7.688.000
Dettes à court terme	11.656.000	8.766.000	6.502.000
Ratio de trésorerie à échéance	2,85	1,88	1,18

Les valeurs réalisables et disponibles couvrent toujours les dettes à court terme.

6.2.2. - Ratio de trésorerie immédiate

	1981	1982	1983
Valeurs disponibles	21.676.000	16.379.000	5.013.000
Dettes à court terme	11.685.000	8.766.000	6.502.000
Ratio de trésorerie immédiate	2,20	1,87	0,77

En 1981 et 1982, les valeurs disponibles peuvent rembourser, même bien au de-là les dettes à court terme.

En 1983, l'entreprise doit prélever sur les valeurs réalisables pour honorer les dettes à court terme, car les valeurs disponibles ne couvrent que 77 % des dettes à court terme.

6.3. - ROTATION6.3.1. - Rotation des capitaux circulants

	1981	1982	1983
Capitaux circulants	36.130.000	21.157.000	11.931.000
Ventes	108.813.000	66.830.000	58.570.000
Rotation des capitaux circulants	1 mois	1,3 mois	3 mois

La rotation des capitaux circulants passe de 3 fois à 4 fois par an, ce qui dénote une amélioration de l'utilisation du capital circulant. Toutefois, cette amélioration a lieu dans une tendance générale à la diminution d'activité.

6.3.2. - Rotation des produits finis

	1981	1982	1983
Stocks de produits finis	629.000	2.136.000	3.593.000
Ventes	108.843.000	66.830.000	58.570.000
Rotation des produits finis	2 jours	13 jours	21 jours

Si en 1981, le stock de produits finis ne représentait que 2 jours de ventes, il s'élève à 21 jours en 1983. Le déviateur de certains articles, due à la qualité des produits et au marché limité, est à l'origine de l'accumulation des stocks de produits finis (accumulation encore toute relative).

6.3.3. - Rotation des matières premières

	1981	1982	1983
Stock de matières premières	2.193.000	1.910.000	3.652.000
Ventes	78.113.000	66.820.000	58.570.000
Rotation des matières premières	11 jours	30 jours	39 jours

Les stocks de matières premières passent de 11 jours à 39 jours. Certaines matières premières (tôles) sont surstockées, car elles ne peuvent être utilisées à cause de l'insuffisance d'autres matières (axe, fer plat, électrodes ...).

La plupart des matières premières utilisées par AVYMA sont d'origine étrangère, mais le quota annuel attribué à AVYMA ne lui permet pas de couvrir tous ses besoins.

6.3.3. - Règlement clients

	1981	1982	1983
Créances + Effets à recevoir	7.631.000	89.000	2.671.000
Ventes	108.813.000	66.820.000	58.570.000
Règlement clients	25 jours	17 jour	16 jours

En principe, l'entreprise n'accorde pas de délai aux clients, pour le règlement de leurs créances.

Cependant, on enregistre un délai de 25 jours en 1981, à cause du compte de régularisation de COMINOR, qui s'élève à 5 millions et représente plus de 65 % des créances clients.

En 1983, le ratio crédit-clients atteint 16 jours pendant cette année, le montant de 2.021.013, porté à la rubrique "clients" correspond au compte de la Tranombarotra 200, principal client de l'entreprise. Cette facture a été retournée pour cause d'erreur.

6.3.5. - Règlement fournisseurs

	1981	1982	1983
Fournisseurs + effets à payer	11.655.000	8.766.000	6.502.000
Achats	78.113.000	13.710.000	32.304.000
Règlements fournisseurs	53 jours	72 jours	72 jours

6.4. - RENDIMENT6.4.1. - Productivité

	1981	1982	1983
Valeur ajoutée	26.141.000	25.381.000	22.639.000
Effectifs	48	48	48
Productivité	544.000	529.000	472.000

La productivité de l'entreprise a diminué de 3 % de 1981 à 1982, 10 % de 1982 à 1983, suivant la diminution de la valeur ajoutée, car le nombre de personnes employées est resté stable à 48.

Toutefois cette productivité est faible et largement inférieure à la moyenne nationale (environ 1.000.000 F/G).

6.4.2. - Investissement par personne

	1981	1982	1983
Investissements	8.092.000	17.775.000	24.235.000
Effectifs	48	48	48
<u>Investissements</u> <u>Effectifs</u>	168.000	370.000	505.000

Le montant moyen des investissements par personne a triplé en 3 ans, en passant de 168.000 à 505.000, ceci en raison des nouveaux investissements; il reste encore très faible, dénotant le caractère artisanal de l'entreprise.

6.2.2. - Intensité capitalistique

	1981	1982	1983
Total Bilan	44.503.000	42.023.000	39.969.000
Effectifs	16	17	18
Intensité capitalistique	227.000	279.000	332.000

L'intensité capitalistique a diminué d'environ 3,5 par an, parallèlement à la baisse du montant total du bilan, l'entreprise se déscapitalise (même remarque que ci-dessus).

6.2.3. - Rendement des équipements

	1981	1982	1983
Valeur ajoutée	26.141.000	25.384.000	22.639.000
Investissements	8.092.000	17.775.000	21.235.000
Rendement des équipements	3,23	1,42	0,93

Le rendement des équipements est passé de 3,23 à 0,93. Bien que des investissements importants aient été effectués, les valeurs ajoutées ont tendance à diminuer les nouveaux investissements sont restés inactifs dans sa structure artisanale actuelle, en attendant la reconversion en entreprise industrielle.

6.4.5. - Rendement total

	1981	1982	1983
Valeur ajoutée	26.141.000	25.381.000	22.639.000
Total bilan	44.523.000	42.233.000	39.969.000
Rendement total	58 %	60 %	57 %

Le rendement total est resté stable aux alentours de 60 %. La baisse annuelle de la valeur ajoutée a toujours été proportionnelle à celle du montant total du bilan.

6.5. - RENTABILITE6.5.1. - Rentabilité des capitaux propres

	1981	1982	1983
Résultat net	32.867.000	22.166.000	33.166.000
Rentabilité des capitaux propres	18,06 %	1,78 %	-

La rentabilité des capitaux propres est passée de 18,06 % en 1981 à 1,78 % en 1982, pour devenir négative en 1983 : les capitaux propres tournent autour de 33 milliards de 1981 à 1983, tandis que les résultats nets ont chuté de 1981 à 1982, pour devenir négatifs de 799.000 en 1983.

6.5.2. - Rentabilité des ventes

	1981	1982	1983
Bénéfice net	5.939.000	599.000	- 799.000
Ventes	138.810.000	108.820.000	58.570.000
Rentabilité des ventes	5 %	0,89 %	-

Le bénéfice net dégagé est très faible : 5 % des ventes en 1981. En 1982, les ventes ont diminué de 40 % et le résultat net n'est plus que de 0,89 % des ventes : la situation de l'entreprise est grave en 1982, car elle enregistre un profit de 799.000.

6.5.3. - Profitabilité économique

	1981	1982	1983
Bénéfice net	5.939.000	599.000	- 799.000
Coût total	44.532.000	38.832.000	39.269.000
Profitabilité économique	13,33 %	0,014 %	-

La profitabilité économique ne cesse de se dégrader pour devenir négative en 1983.

6.5.1. - Rentabilité brute économique

	1981	1982	1983
Cash-flow	6.602.000	1.558.000	320.000
Actif total	44.523.000	32.232.000	39.969.000
Rentabilité brute économique	14,68 %	3,60 %	0,80 %

A cause de l'augmentation du montant des amortissements, qui est passé du simple au triple, la rentabilité brute économique, bien qu'en se détériorant constamment est quand même restée positive en 1983 (environ 1 %).

6.5.2. - Coefficient d'autofinancement

	1981	1982	1983
Cash-flow	6.602.000	1.518.000	320.000
Remboursement des dettes	11.655.000	8.766.000	6.502.000
Coefficient d'autofinancement	56,63 %	17,31 %	4,9 %

L'entreprise ne peut rembourser ses dettes avec les cash-flow dégagés : déjà en 1981, le coefficient d'autofinancement n'est que de 56 %. Pendant cette même année, le résultat net ne représente que 5 % des ventes.

A partir de 1982, la mise en place de nouveaux investissements aurait dû engendrer une augmentation des activités de l'entreprise et un dégagement de bénéfice appréciable ; mais comme ces investissements n'ont pas été opérationnels, la situation de l'entreprise s'aggrave : le coefficient d'autofinancement descend à 17 % en 1982, et à 5 % en 1983. La part des résultats nets dans le cash-flow s'amenuise, jusqu'à devenir négative en 1983.

6.6. - ANALYSE DU COMPTE D'EXPLOITATION

6.6.1. - Analyse des coûts par rapport à la production

Rubriques	1981		1982		1983	
	1 Valeur	2 %	3 Valeur	4 %	5 Valeur	6 %
Expenses accessoires	106		227		7	
Matériaux	108.843		66.822		58.570	
Charges d'affaires	108.949	-	67.217	-	58.611	-
Production (Fin	629		3.078		3.594	
stocks						
mat. finis (Début	318		320		3.078	
(Différence	311		3.398		516	
Production	109.160	100	69.226	100	59.160	100
Mat. de mat. prem.	78.113		30.710		22.204	
Production (Début	1.674		3.392		4.909	
mat. prem. (Fin	3.493		1.210		3.653	
(Différence	- 819		- 2.117		1.256	

x1.000 FRC

	2	3	4	5	6	7
Emploi	77.294	70,8	41.293	59,1	33.560	56,7
Marge brute	31.866		28.202		25.600	
T.C.F.E	3.255	2,9	1.246	1,8	913	1,5
Frais de transport	1.643	1,5	817	1,1	1.402	2,4
Frais de gestion	826	0,8	759	1,1	642	1,1
Cons. Interned.	23.018	76	11.115	63,1	36.517	61,7
Valeur ajoutée	26.141	24	25.381	26,5	22.542	38,2
Frais de personnel	14.610	13,4	16.940	21,1	17.988	30,4
Impôts et taxes	4.269	4	5.956	8,6	3.252	5,5
Résultat avant frais financiers	7.263		2.485		1.402	
Frais financiers	660	0,6	966	1,1	1.077	1,8
Total frais d'exploitation	103.220	94,6	68.897	99,1	60.460	102
Résultat avant amor.	6.603		1.519		325	
Amortissements	663	0,6	920	1,3	1.566	2,6
Prov. non exig.	-	-	-	-	-	-
Résultat avant P & P	5.940		599		1.241	
Compte P & P	1		-		5	
Résultat net	5.939		599		1.246	
Capacité d'autofinancement	6.602		1.519		320	

L'analyse des coûts par rapport aux ventes fait ressortir :

- La réduction du pourcentage des emplois de matières premières, principal constituant des CI, de 71 à 57 % entre 1981 et 1983. Ceci est dû au ralentissement des fabrications à forte proportion de matières incorporées (ateliers fonderie et brayettes).
- Les autres postes formant les consommations intermédiaires, qui ne représentent que 5 % de la production, ne subissent pas de grandes variations. Ce qui fait que la réduction du pourcentage des consommations intermédiaires est proportionnelle à celle des coûts consommés.
- Parallèlement à la réduction du pourcentage des consommations intermédiaires, on assiste à l'accroissement du pourcentage de la valeur ajoutée qui passe de 21 à 32 % de la production. A l'intérieur de la valeur ajoutée, les frais de personnel passent de 13 à 32 % en 3 ans. En compensation du ralentissement des fabrications à forte proportion de matières incorporées signalées ci-dessus, l'entreprise a fait ses efforts sur les fabrications à forte intensité de main-d'œuvre (serrures). En plus des salaires mensuels, l'entreprise accorde une prime de rendement équivalant à 10 % du salaire de base.
- Les coûts d'exploitation sont annuellement élevés : 95 % de la production en 1981, 99 % en 1982, 102 % en 1983, ce qui met l'entreprise dans une position très défavorable.

6.4.2. - Analyse des coûts par rapport aux ventes

Rubriques	1981		1982		1983	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Chiffre d'affaires	108.919	100	67.217	100	58.644	100
Coût de mat. pren.	78.113	71,7	43.710	65,2	32.304	55,1
Frais de personnel	11.250	10,3	13.011	19,5	13.918	23,7
Stock. d'inv. exercice						
- en cours & pr. fin.	118		620		3.078	
- matières premières	1.371		2.193		1.910	
Stock. fi. exercice						
- en cours & pr. fin.	- 529		- 3.078		- 3.591	
- matières premières	- 2.193		- 1.910		- 3.653	
Différence stocks	- 1.030	- 0,9	- 1.866	- 7,3	711	1,3
Total coûts directs	88.333	81,1	51.888	77,4	46.963	77,6
Frais de personnel	3.360	3,1	3.896	5,8	4.070	7
T. F. C. E.	3.255	3	1.216	1,9	913	1,6
Impôts et taxes	4.269	4	5.956	8,9	3.252	5,5
Transport et déplac.	1.613	1,5	817	1,2	1.302	2,1
Frais financiers	550	0,6	966	1,4	1.077	1,8
Amortissements	663	0,6	920	1,3	1.566	2,7
Frais divers de gest.	826	0,8	759	1,1	642	1,1
Total coûts de stru.	14.676	13,5	14.560	21,7	12.922	22,1
Marge sur coût varia.	20.616	18,9	15.159	22,6	11.681	22,5
Seuil de rentabilité	77.557	71,2	64.308	96	64.874	110,7
Résultat net	5.939	5,5	599	0,9	- 799	-

La diminution du chiffre d'affaires, de 38 % entre 1981 et 1982, 13 % de 1982 à 1983, a été proportionnelle à la baisse de la production.

Le pourcentage des coûts directs a diminué de 81 à 77 %, aussi la marge sur coût variable s'accroît-elle aussi en pourcentage, de 18 à 22 %, alors qu'en valeur absolue, elle diminue en même temps que le chiffre d'affaires.

En 1983, le chiffre d'affaires se situe en dessous du seuil de rentabilité. Déjà en 1982, le chiffre d'affaires critique, à 96 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, se situe au 240^e jour sur 250 jours de vente, ce qui devrait donner l'alarme à l'entreprise.

Cette situation inquiétante provient de la hausse des coûts de structure, due à l'augmentation des frais du personnel administratif, pourtant sous-employé du fait de la baisse générale des activités de l'entreprise.

6.7. - CONCLUSION

En conclusion, la situation de l'entreprise s'est détériorée d'une façon continue pendant la période étudiée.

On assiste alors à une baisse générale, tant au niveau des activités que celui des résultats : production, ventes, productivité, résultats d'exploitation. D'après l'analyse des résultats financiers et d'exploitation, les facteurs suivants ont contribué à cette chute :

- Lourdeur des nouveaux investissements réalisés en 1982 et 1983, du fait de leur inactivité ;
- Augmentation flagrante des frais d'exploitation en 1982 et 1983, pourtant déjà si importants en 1981 (95 % de la production), en contradiction à la baisse générale des activités de l'entreprise. Face à ces points faibles, l'entreprise possède un atout certain et appréciable, qui consiste dans le financement intégral de ses activités à partir de ses fonds propres, ce qui leur assure une indépendance financière totale.

Si la mise en place des nouveaux investissements a entraîné la détérioration de l'entreprise de 1982 à 1983, elle n'en constitue pas moins à l'avenir un avantage, lors de son passage de l'artisanat à l'industrie.

SERDI - ONUDI

Diagnostic
de l'entreprise
AVYMA

71

I. - E TUDE DU MARCHÉ
DES ARTICLES DE SERRURERIE

SOMMAIRE

INTRODUCTION

1. - PRESENTATION DES PRODUITS
2. - ANALYSE DE L'OFFRE
3. - ANALYSE DE LA CONSOMMATION
4. - ELEMENTS DE PRIX
5. - MARCHÉ POTENTIEL
6. - APPRECIATIONS FINALES

SERDI - ONUDI

Diagnostic
de l'entreprise
AVYMA

INTRODUCTION

La présente étude se propose d'analyser le marché de quelques articles de serrurerie, faisant partie de la quincaillerie du bâtiment, et d'en évaluer le marché potentiel, afin d'apprécier les possibilités d'extension des unités existantes ou d'implantation de nouvelles unités.

Notons d'emblée que la quincaillerie du bâtiment comprend l'ensemble des articles, métalliques en général, permettant d'assurer le fonctionnement, notamment le mouvement et la fermeture des ouvrants. Cette définition s'étend par ailleurs :

- aux pièces destinées à fixer ces articles sur les ouvrants (vis, boulons, rivets ...)
- à celles qui assurent l'assemblage ou le renforcement des menuiseries (equerres, pattes, goupilles, chevilles ...)
- aux articles qui, par leur forme ou leur style, servent d'éléments décoratifs pour la quincaillerie du bâtiment.

L'étude se bornera à l'analyse de quelques articles de serrurerie, assurant le mouvement et la fermeture des ouvrants, les plus courants à Madagascar.

Les éléments suivants seront à considérer :

- . présentation des articles étudiés
- . analyse de l'offre et de la consommation actuelle.

Il est à souligner que les chiffres analysés correspondent à ceux de l'année 1982, car les dernières statistiques d'importation disponibles datent de cette année.

- . détermination du marché potentiel en 1985.

En conclusion, des appréciations seront données, compte tenu des objectifs visés par l'étude.

1. - PRESENTATION DES PRODUITS

1.1. - Champ de l'étude

1.2. - Classification des articles étudiés

1.1. - CHAMP DE L'ETUDE

La quincaillerie du bâtiment est classée dans les rubriques douanières 83.01.00 et 83.02.00, définies ainsi dans la Nomenclature de Bruxelles.

83.01.00 : serrures de tout genre y compris les fermoirs et montures-fermoirs comportant une serrure ; verrous et cadenas à clef, à secret ou électrique et leurs parties, en métaux communs.

83.02.00 : - garnitures, ferrures et autres articles similaires en métaux communs pour meubles, portes, articles de sellerie, malles
- ferrures servant à renforcer, à fixer ou fermer les portes : espagnolettes, crémaones, crochets ...
- charnières, peintures, fiches, paumelles, équerres et coins de renforcement pour portes ...
- serrures à ressort sans clef bec de cane, verrous, targettes, loquets, porte-cadenas, poignées, anneaux ...

Des enquêtes menées auprès des consommateurs et des revendeurs ont permis de déterminer les articles les plus utilisés à Madagascar dans le secteur Bâtiment et Travaux Publics, qui feront l'objet de cette étude : serrures, verrous de sûreté, verrous et targettes, paumelles, charnières, peintures, poignées.

1.2. - CLASSIFICATION DES ARTICLES ETUDIES

Les articles seront classés en deux groupes :

- articles assurant la fermeture des ouvrants, avec ou sans sécurité et servant à les manier (RD 83.01.00)
- articles assurant le mouvement des ouvrants, en rotation ou en translation (RD 83.02.00).

Le tableau suivant donne les caractéristiques principales de ces articles : types, dimensions les plus courants.

Tableau 1.2. - Classification des articles étudiés

Groupe		Articles (3)	Caractéristiques (type, dimensions ...) (1)
N°	Libellé (2)		
1	Articles assurant la fermeture des ouvrants avec sécurité : - serrures - verrous de sûreté	1.1 <u>Serrures ordinaires et de sûreté en applique</u> fixées sur la porte, à coffre horizontal ou vertical	<ul style="list-style-type: none"> <u>serrure de cave (ordinaire)</u> à pêne dormant <ul style="list-style-type: none"> 95 mm 110 mm 140 mm <u>à pêne dormant demi-tour (ordinaire ou de sûreté à fouillot)</u> <ul style="list-style-type: none"> 95 mm 110 mm 140 mm 65 x 45 mm (vertical) 65 x 55 mm <u>bec de cane (ordinaire, sans clef)</u> <ul style="list-style-type: none"> 70 mm 95 mm 110 mm
		1.2. <u>Serrures à mortaiser</u> dont le coffre est placé dans l'épaisseur de la porte	<ul style="list-style-type: none"> Généralement chromées avec bécuille et plaque de propreté <u>à pêne dormant demi-tour</u> <ul style="list-style-type: none"> 60 x 115 x 11 mm 60 x 135 x 11 mm <u>bec de cane</u> <ul style="list-style-type: none"> 60 x 90 x 11 mm 60 x 72 x 11 mm

Groupe		(3)	(4)
N°	(2)		
		1.3. <u>Verrous de sûreté en applique</u> (à simple ou double canon)	<ul style="list-style-type: none"> verrous de sûreté à 2 ou à 1 portes 55 mm - 70 mm verrou de sûreté à pompe pour pompe (cylindre) de de 40 mm 85 x 60 mm 78 x 55 mm
		1.4. - <u>Verrous de sûreté à encasturer</u>	à double canon
2	Articles assurant la fermeture des ouvrants, sans aucune sécurité :	2.1. <u>Verrous destinés à assurer la fermeture du vantail des portes à deux vantaux</u>	<ul style="list-style-type: none"> Verrous à boîte longueur x 200 à 300 mm Verrou à entailler longueur 120 à 600 mm Verrou à baïonnette ou à douille <ul style="list-style-type: none"> ∅ 10 x 250 mm 10 x 300 10 x 350 12 x 250 12 x 300 12 x 350 12 x 400 Verrou de box à gland <ul style="list-style-type: none"> ∅ 8 mm 10 mm 12 mm Verrou de box à porte cadenas ∅ 10 à 20 mm
	- verrous et - foyettes - crémones		

(1)	(2)	(3)	(4)
		<p>3.3. Charnière Ferrure non dégondable, assu- re une liaison permanente</p>	<p>Charnière en tôle repliée Longueur 30 à 110 mm (charnière longue)</p>
	<p>Articles servant à ma- nier les serru- res et les portes</p>	<p>Poignées et divers</p>	<ul style="list-style-type: none"> - bécquille double en alu- minium poli en carré de 6 et 7 mm - poignée pour serrure, carré de 6 et 7 mm - poignée de porte 100 mm en aluminium poli

2. - ANALYSE DE L'OFFRE

- 2.1. - Analyse de la production locale
- 2.2. - Analyse des importations

2.1. - ANALYSE DE LA PRODUCTION LOCALE

Il existe deux unités de production locale, l'une de type artisanale, l'autre de type industrielle.

Il est à noter que pour la première unité, la quincaillerie de bâtiment occupe la majeure partie de sa production ; quant à l'autre unité, sa production est en fait une diversification eu égard à ses principales activités.

Soulignons que du fait de la diversité des produits étudiés, l'analyse sera établie en nombre d'articles et non en tonnage.

Tableau 2.1.1. - Production locale

Unité	Nature de production	Capacité de production		Production 1982		Utilisation de la capacité (%)
		(Pièces)	t	(Pièces)	t	
I	Serrures de cave 95 mm 110 mm 130 mm	100 000	15,6	35 000	31,1	35.
	Verrous de box 10 12	40 000	6,25	20 000	12,5	50.
II	Plaquettes 60x40mm 35 x 15 44 x 50 44 x 55 44 x 60	500 000	78,15	16 031	16	0
TOTAL	-	640 000	100	101 031	100	-

Les chiffres considérés correspondent aux productions de 1982, bien que l'on ait à disposition ceux de 1983 étant donné que les dernières statistiques d'importation disponibles datent de 1982.

Notons que les serrures fabriquées localement sont constituées à 95 % par les serrures de cave (serrure ordinaire à pêne dormant).

L'unité a commencé à produire des serrures en applique demi-tour à pêne dormant en 1983.

Ce dernier type de serrure n'est pas encore considérée dans l'analyse de l'offre locale.

Le faible taux d'utilisation de la capacité s'explique par l'éternel problème conjoncturel en matière d'importations, faute de matières premières.

Ainsi, le marché des serrures est limité par la mauvaise qualité des clés : en effet, les consommateurs n'en sont pas satisfaits du fait de leur fragilité, due à un problème d'alliage inadéquat.

En outre, il y a lieu de mentionner que les deux entreprises produisent d'autres articles de quincaillerie de bâtiment tels que verrous à baïonnette, peinture etc ... mais en quantité moindre, au stade d'expérimentation.

Leur production en série est limitée principalement par le manque d'outillage adéquat, ce qui est d'ailleurs un des facteurs limitatifs entravant l'expansion de leur marché.

En effet, le problème de compétitivité par rapport aux produits similaires importés en ce qui concerne leur qualité et leur résistance (problème de matières premières inappropriées) se pose du fait de la non-maîtrise de la technologie.

Il est à remarquer qu'il existe une production d'articles de serrurerie fabriqués essentiellement par forçage par des artisans qui, bien que n'étant pas chiffable au stade de notre étude.

2.2. - ANALYSE DES IMPORTATIONS

L'évolution des statistiques d'importation des articles de serrurerie est donnée dans le tableau suivant, pour les dix dernières années disponibles en quantité et en valeur.

Tableau 2.2.1. : Statistiques d'importation

Année	83.01.00		83.02.00	
	Q (kg)	V (1000 FFG)	Q (kg)	V (1000 FFG)
1973	132 546	76 917	221 209	75 059
1974	93 264	64 454	124 250	55 643
1975	232 040	106 846	227 630	144 915
1976	117 081	104 284	146 810	77 971
1977	207 438	212 035	214 676	153 746
1978	180 982	212 066	194 059	140 613
1979	188 016	233 313	267 601	218 647
1980	141 124	201 006	102 712	212 023
1981	67 579	90 773	66 040	82 314
1982	26 899	43 230	24 717	49 970

Source : INSRE

Des enquêtes menées auprès des principaux importateurs d'articles de serrurerie ont permis de déterminer la structure moyenne du marché des importations pour l'année 1982.

Notons que cette structure sera basée sur la classification définie dans le paragraphe 1.2., fusionnant ainsi les deux rubriques douanières 83.01.00 et 83.02.00.

En outre, comme les cadenas et les serrures de meuble ne sont pas incluses dans l'étude, les importations correspondantes seront déduites de la quantité totale.

Tableau 2.2.2. : Structure de l'importation

Groupes	Articles	Quantité (pièces)	Structure (%)
1	- Serrures ordinaires et de sûreté	28 000	
	- Verrou de sûreté	1 867	
	S/total	29 867	6,6
2	- Verrou targette	44 368	
	- crémonne	2 187	
	S/total	46 555	10,4
3	- Paumelle	231 602	
	- Charnière	100 550	
	- Penture	20 550	
	S/total	352 702	80,7
4	- Poignée et divers	10 110	2,3
TOTAL	-	439 281	100

D'après le tableau 2.2.1., il ressort que :

- les importations des deux rubriques ont quasiment stagné de 1973 à 1980 ;
- à partir de 1981, une baisse notable a été enregistrée du fait de la conjoncture économique, avec une regression brusque de 48 % pour les serrures (de 1980 à 1981) et de 35 % pour les ferrures. La quantité importée en 1982 ne représente plus respectivement que 10 % et 13 % du tonnage importé en 1980.

En outre, la structure des importations donnée dans le tableau 2.2.2. est telle que :

- les ferrures sont les plus utilisées avec un quote-part majoritaire de 80,7 %
- les verrous et targettes ne représentent que 10 % des importations totales
- quant aux serrures, elles détiennent seulement 6,6 % de la quantité importée.

2.3. - SYNTHESE DE L'OFFRE

Tableau 2.3.1. - Tableau récapitulatif de l'offre

Dénomination	ARTICLES		TOTAL	
	Quantité (pièces)	%	en pièces	%
Serrures ordinaires et de sûreté	63 000	97		
Verrous de sûreté	1 857	3	<u>64 857</u>	11,8
Verrous, targettes	64 368	96,7		
créations	2 187	3,3	<u>66 555</u>	12,1
Paumelles	278 436	67,8		
Charnières	100 850	24,6		
pentures	30 550	7,5	<u>409 836</u>	74,3
Poignées et divers	10 140	-	<u>10 140</u>	1,8
TOTAL	551 398	-	<u>571 986</u>	<u>100</u>

3. - ANALYSE DE LA CONSOMMATION

3.1. - Consommation en 1982

3.2. - Structure de la consommation

Les points suivants seront examinés dans ce chapitre :

- évaluation de la consommation en articles de serrurerie en 1982, et détermination de la consommation moyenne par construction
- structure de cette consommation, en faisant ressortir les parts satisfaites respectivement par la production locale et les importations.

3.1. - CONSUMMATION EN 1982

3.1.1. - Consommation globale

La consommation en articles de serrurerie a été déterminée à partir des statistiques de vente relevées auprès des distributeurs.

Des enquêtes supplémentaires effectuées auprès des utilisateurs ont permis de vérifier le fondement des hypothèses suivantes :

- les acquisitions sont surtout destinées à l'équipement de nouvelles constructions
- les utilisations d'articles de serrurerie, pour renforcer ou remplacer les installations déjà en place ne représentent qu'une infime part de la consommation
- les consommateurs s'approvisionnent en articles de serrurerie au fur et à mesure de leurs besoins ; les acquisitions au cours de l'année 1982 ont alors été utilisées pendant cette même année.

Les données du tableau ci-après sont relatives aux quantités offertes et vendues par les distributeurs en 1982

Tableau 3.1.1. - Offre et ventes d'articles de serrurerie en 1982

Articles	Offre		Ventes	
	Unités	%	Unités	%
Groupe 1 : SERRURES	64 867	11,82	30 116	5,88
- Serrures	63 000	-	31 293	
- Verrous de sûreté	1 867		7 823	
Groupe 2 : VEROUS	66 555	12,1	65 379	9,84
- Verrous, targettes	64 368		46 939	
- cremones	2 187		18 440	
Groupe 3 : FERRURES	400 836	74,3	553 212	83,28
- paumelles	278 436		481 294	
- charnières	100 850		44 256	
- pentures	30 550		27 662	
Groupe 4 : POIGNEES ET DIVERS	10 140	1,8	6 577	1
TOTAL	551 398	100	664 284	100

Source : enquêtes auprès des distributeurs

On remarque un écart d'environ 20 % entre les quantités offertes et les quantités vendues en 1982, cette différence a été comblée par le report de stocks des offres antérieures, qui n'ont pas été écoulés sur le marché.

Quant aux structures, le groupe 3, constitué par les ferrures représentent les articles les plus utilisés (75 % pour l'offre et 83 % pour les ventes).

La consommation en 1982 se chiffre donc à 664 284 articles. Si on considère les articles par groupe, la répartition s'établit ainsi :

- les articles les plus consommés dans le groupe 3 sont les paumelles. Les charnières et pentures, qui ne peuvent supporter que des ouvrants de poids limité, trouvent leur utilisation dans les bâtiments annexes : garages, cave, tandis que les paumelles servent à celle des portes et fenêtres des bâtiments principaux.
- pour les articles assurant la fermeture des ouvrants, avec ou sans sécurité (groupe 1 ou groupe 2), les verrous couvrent 10 % et les serrures 5 % du total.

Dans le groupe verrous, la consommation de cremones est limitée aux constructions possédant un certain standing : villas, bâtiments administratifs.

Parmi les serrures, les verrous de sûreté, qui coûtent cinq à dix fois plus que les serrures ordinaires et de sûreté, ne représentent que 20 % de la consommation de ce groupe.

- les poignées et divers sont en général livrés avec les serrures. Vendus isolément, leur consommation est très marginale (1 % du total).

3.1.2. - Consommation moyenne par construction

D'après une étude antérieure effectuée par la SERDI, le nombre de constructions erigées en 1980 se chiffrait à 6 584. L'évolution moyenne annuelle du secteur "Bâtiment et construction" se situera aux environs de 3 % de 1980 à 1985 selon les estimations du Ministère des Travaux Publics, ce qui porte le volume de constructions à 6 985 pour l'année 1982.

Cette évolution est faible par rapport à celle d'avant 1980, où l'on enregistrait une augmentation moyenne de 5 % / an ; la reprise du secteur "Bâtiment et constructions" est attendue pour 1986, avec un taux d'évolution de 5 à 6 % / an.

En rapprochant les chiffres de la consommation globale en articles de serrurerie avec le nombre de constructions nouvelles en 1982, la consommation moyenne par article par construction est donnée dans le tableau 3.1.2.

Tableau 3.1.2. - Consommation moyenne par construction

Article	Consommation totale (en unités)	Nombre de constructions	Consommation moyenne / construction
<u>Groupe 1 : SERRURES</u>	<u>39 115</u>		<u>5,6</u>
- serrures	31 293		4,5
- verrous de sûreté	7 823		1,1
<u>Groupe 2 : VERROUS</u>	<u>65 379</u>	6 085	<u>10,4</u>
- verrous, targettes	46 930		6,7
- crochets	18 449		2,7
<u>Groupe 3 : FERRURES</u>	<u>553 212</u>		<u>79,2</u>
- panneaux	481 204		68,0
- charnières	44 256		6,3
- poignées	27 662		3,8
<u>Groupe 4 : POIGNÉES ET DIVERS</u>	<u>16 577</u>		<u>10,9</u>

3.2. - STRUCTURE DE LA CONSOMMATION

Comme il a été souligné dans les chapitres précédents, les besoins en articles de serrurerie sont satisfaits en partie par la production locale et en partie par les importations.

Il serait intéressant d'analyser la répartition des articles selon leur origine.

Tableau 3.2. - Structure de la consommation selon leur origine

Articles	Production locale		Importation		Consommation totale	
	Unité	%	Unité	%	Unité	%
<u>Groupe 1 :</u>						
<u>SERRURES</u>						
- serrures	19 080	61	12 213	29	31 293	100
- verrous de sûreté	-	-	7 823	100	7 823	100
<u>Groupe 2 :</u>						
<u>VERROUS</u>						
- verrous, targettes	29 020	62	17 919	37	46 939	100
- cretonnes	-	-	18 440	100	18 440	100
<u>Groupe 3 :</u>						
- paucelles	43 636	9	437 658	91	481 294	100
- charnières	-	-	44 256	100	44 256	100
- peintures	-	-	27 662	100	27 662	100
<u>Groupe 4 :</u>						
<u>BOULGHEES</u>						
	1 000	15	5 577	85	6 577	100
TOTAL	92 736	14	571 548	86	664 284	100

Les besoins sont dans l'ensemble satisfaits par les importations à raison d'un fort pourcentage (86 %), contre 14 % par la production locale.

Du point de vue articles, il y a lieu de distinguer deux aspects :

1. - Articles importés à 100 %

Certains, verrous de sûreté et crémones, sont importés en raison de la complexité de leur technologie ; d'autres, comme les charnières et pentures, tout en étant importées à 100 %, sont néanmoins fabriquées localement par les artisans et les entreprises industrielles.

Les quantités fabriquées par les artisans sont difficilement chiffrables, tandis que celles des entreprises industrielles ne sont qu'à un stade expérimental, donc une production marginale.

2. - Articles fournis conjointement par la production locale et les importations**a. - Serrures**

Dans la gamme de serrures, 61 % constituées par des serrures de cave, sont fournies par la production locale.

Par contre, 39 % des serrures d'origine importée, concernent les serrures à pêne dormant demi-tours, les becs de cane, serrures à mortaiser ou en applique.

Il est à noter qu'à partir de 1983, un producteur local s'est lancé dans la production de serrures à pêne dormant demi-tour.

b. - Verrous et targettes

Les répartitions entre production locale (62 %) et importations (38 %) sont similaires en pourcentages à celles des serrures ordinaires.

Les verrous automatiques et targettes sont importés, tandis que les verrous de box et verrous à baïonnettes sont en majorité de fabrication locale.

c. - Paumelles

On constate un fort pourcentage de consommation de paumelles importées (91 %): bien que les paumelles locales et importées aient les mêmes dimensions, les consommateurs ont une préférence marquée pour les articles d'importation en raison de leur meilleure qualité et de leur prix deux fois moins cher par rapport aux produits locaux.

d. - Poignées et divers

Importées ou fabriquées localement, elles ne diffèrent entre elles que par leur qualité et leur prix.

SERDI - ONUDI

Diagnostic
de l'entreprise
AVYMA

Page : A26

4. - ELEMENTS DE PRIX

Articles	Caractéristiques	Dimension	Origine	Prix au con- nation TTC (FNG)
<u>SERRURES</u>	• <u>en applique</u>			
	- serrure de	95 mm	locale	1 300
	cave	110 mm	locale	1 400 à 1 800
		140 mm	locale	2 350
	- bec de cane	95 mm	importée	2 458
		110 mm	importée	3 293
	• serrure à pêne	65 x 55	importée	8 196
	dormant demi-			
	tour	65 x 45	importée	3 541
	• <u>à larder</u>			importer 4 969 à 7 416
<u>VERROUS DE SI- RETE</u>	simple canon		importée	11 793 à 17950
	double canon		importée	24 219 à 55140
<u>VERROUS, TAR- GETTES</u>	• <u>Verrous de box</u>			
		n° 8	locale	547
		n° 10	locale	619
		n° 12	locale	708
	• <u>Verrous à</u>			
	<u>haïonnette</u>			
		10 x 250	locale	1 405
		10 x 300	locale	1 724
		10 x 350	locale	1 966
		12 x 250	locale	1 515
	12 x 300	locale	2 200	
	12 x 350	locale	2 364	

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<u>verrous à cou-</u>	38 mm	importée	2 875
	<u>lisse</u>	65 x 47	importée	2 170
	<u>verrous avec</u>	120 mm	importée	2 601
	<u>porte cadenas</u>	140 mm	importée	2 958
<u>CREMONES</u>		2 m	importée	11 516
		2,50 m	importée	12 295
<u>FERRURES</u>	<u>pentures</u>	150 mm	locale	641
		200 mm	locale	744
		250 mm	locale	832
		300 mm	locale	927
		5 pouces	importée	254
		6 pouces	importée	275
	<u>paumelles</u>	80 x 40	locale	1 111
	(par paire)	95 x 45	locale	1 103
		110 x 50	locale	1 401
		140 x 55	locale	1 776
		80 x 40	importée	540
		95 x 45	importée	590
		110 x 50	importée	742
		140 x 55	importée	802
		160 x 60	importée	1 208
	<u>charnières</u>	n° 15, 20	importée	503
		25, 30		
<u>POIGNEES</u>	<u>poignées</u>	6 mm 7 mm	locale	1 380
	<u>poignée /</u>	6 mm 7 mm	locale	1 015
	<u>béquille</u>			

5. - MARCHÉ POTENTIEL

- 5.1. - Evaluation du marché potentiel**
- 5.2. - Appréciations finales**

5.1. - EVALUATION DU MARCHÉ POTENTIEL

Celle-ci sera faite en fonction des prévisions de constructions pour 1985. Deux cas seront à considérer :

1er cas : l'évolution moyenne annuelle du secteur "Bâtiment et construction" étant de 3 % par an (cf § 3.1.2.), le nombre de constructions prévues avoisinera les 7 633 unités.

2ème cas : le programme des 20 000 logements par an sera mis en chantier en 1985.

Le nombre de constructions atteindra donc 27 633.

Dans les deux cas, la consommation moyenne par construction constatée en 1982 sera maintenue.

Cette hypothèse est pessimiste, mais elle reflète mieux la réalité, devant les difficultés économiques actuelles que traverse le pays. En effet, l'augmentation de la consommation en articles de serrurerie, par construction dépend essentiellement de la construction de bâtiments plus spacieux, de standing plus élevé, et d'architecture foncièrement différente, ce qui résulterait d'une amélioration du niveau de vie de la population. Mais la réalisation probable de cette hypothèse d'ici 1985 n'est pas encore assurée.

Le tableau suivant donne la structure du marché potentiel.

Tableau 3.1. - Structure du marché potentiel

Articles	Consom- mation moyenne construc- tion (unités)	Marché potentiel	
		1er cas: 7 533 cons- tructions	2ème cas 27 633 cons- tructions
Groupe 1 : SERRURES			
- serrures	4,5	34 340	124 340
- verrous	1,1	8 396	30 396
Groupe 2 : VERROUS			
- verrous, targettes	6,7	51 141	185 141
- crochets	2,7	20 600	74 600
Groupe 3 : FERRURES			
- panneaux	68,9	525 914	1 903 914
- charnières	6,3	48 000	174 000
- pentures	3,8	29 005	105 005
Groupe 4 : POIGNEES ET DIVERS			
	0,9	6 870	24 870
TOTAL	-	724 372	2 622 372

5.2. - APPRECIATIONS FINALES

Le marché en 1985 pourra absorber 2 622 372 articles de serrurerie ; sans le programme des 20 000 logements par an, les besoins se limiteront à 724 372 articles.

Afin de pouvoir apprécier la capacité de production locale actuelle par rapport au marché potentiel, et de déterminer les articles dont la production locale peut être envisagée, le tableau comparatif suivant a été dressé.

Les produits à technologie complexe, qui ne pourront être produits localement (verrous de sûreté et crochets) seront à écarter d'emblée.

Tableau 5.2.1. - Tableau comparatif des capacités installées et du marché potentiel.

Articles	Capacité installée	En unités	
		Marché potentiel	
		1 ^{er} cas 7 533 constructions	2 ^{ème} cas 27 633 constructions
- Serrures	100 000	31 340	124 340
- Verrous targettes	40 000	51 141	185 141
- paucelles	500 000	525 214	1 903 214
- Charnières	-	46 088	174 088
- pentures	-	20 005	105 005
- Poignées et divers	-	6 870	24 870
TOTAL	1640 000	724 372	2 622 372

Ce tableau montre que la gamme des articles produits localement est très restreinte.

Ceci s'explique par le fait que le nombre d'entreprise s'occupant de la production d'articles de serrurerie est limité à deux. De plus, pour une de ces entreprises, la fabrication d'articles de serrurerie n'est qu'une activité secondaire.

Compte tenu des deux cas considérés dans le besoin du marché, les propositions suivantes sont faites :

1er cas : l'extension des unités existantes ou la création de nouvelle unité n'est pas recommandée ; la diversification de la gamme de production serait plutôt à envisager car la structure des capacités installées n'est pas du tout conforme à celle du marché.

2ème cas : l'extension des unités ou même la création d'unités nouvelles pourrait être envisagée, compte tenu du volume du marché.

Dans les deux cas, l'amélioration de la qualité et de la présentation des articles ne devrait pas être sous-estimée, car en plus de la satisfaction des besoins du marché, la production locale substituerait aussi aux importations, dont la qualité et la présentation sont impeccables.

Le tableau suivant donne la structure des capacités proposées qui serait adaptée aux besoins du marché.

Tableau 5.2.2. - Structure des capacités adaptée au marché potentiel

Articles	Unité			
	1er cas 7 633 constructions		2ème cas 27 633 constructions	
	Capacité	Marché	Capacité	Marché
- serrures	35 000	34 349	120 000	124 349
- verrous, targettes	50 000	51 141	180 000	185 141
- paumelles	500 000	525 914	2 000 000	1 903 914
- charnières	45 000	45 088	175 000	174 088
- pentures	25 000	29 005	100 000	105 005
- poignées	5 000	6 870	20 000	24 870

SERDI - ONUDI

Diagnostic
de l'entreprise
AVY:A

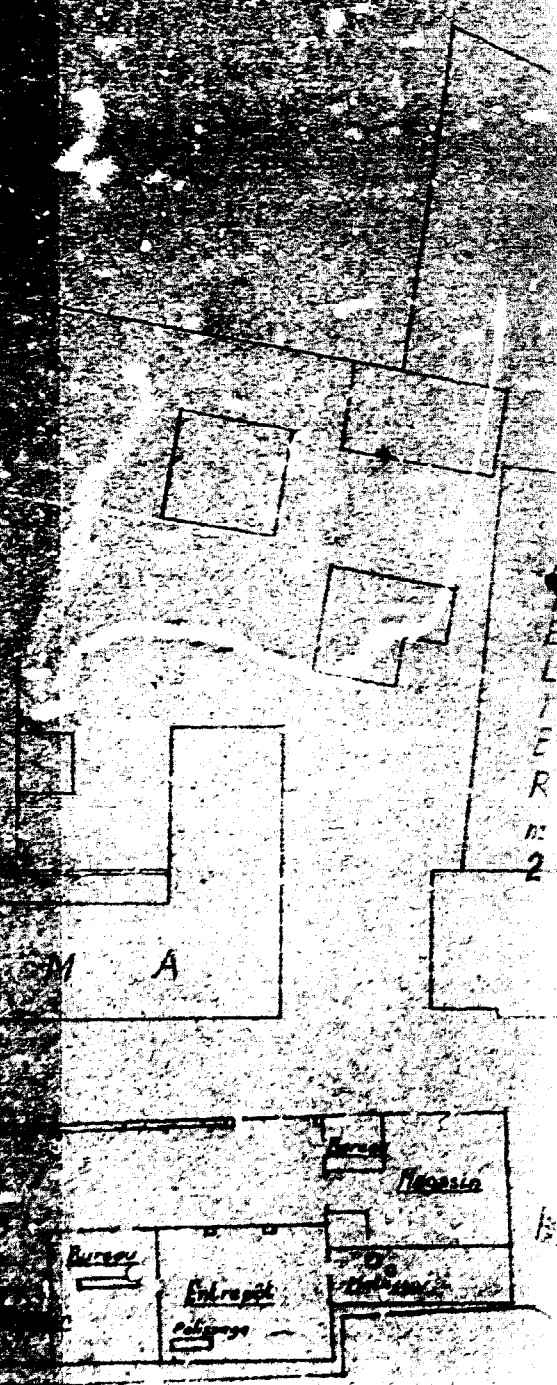
A N N E X E S

SERDI - ONUDI

Diagnostic
de l'entreprise
AVYKA

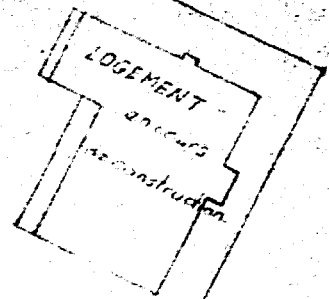
1. - PLAN D'ENSEMBLE DE L'ENTREPRISE AVYKA

SECTION 1



A
E
L
E
R
E
2

THIR



SECTION 2

SERDI - ONUDI

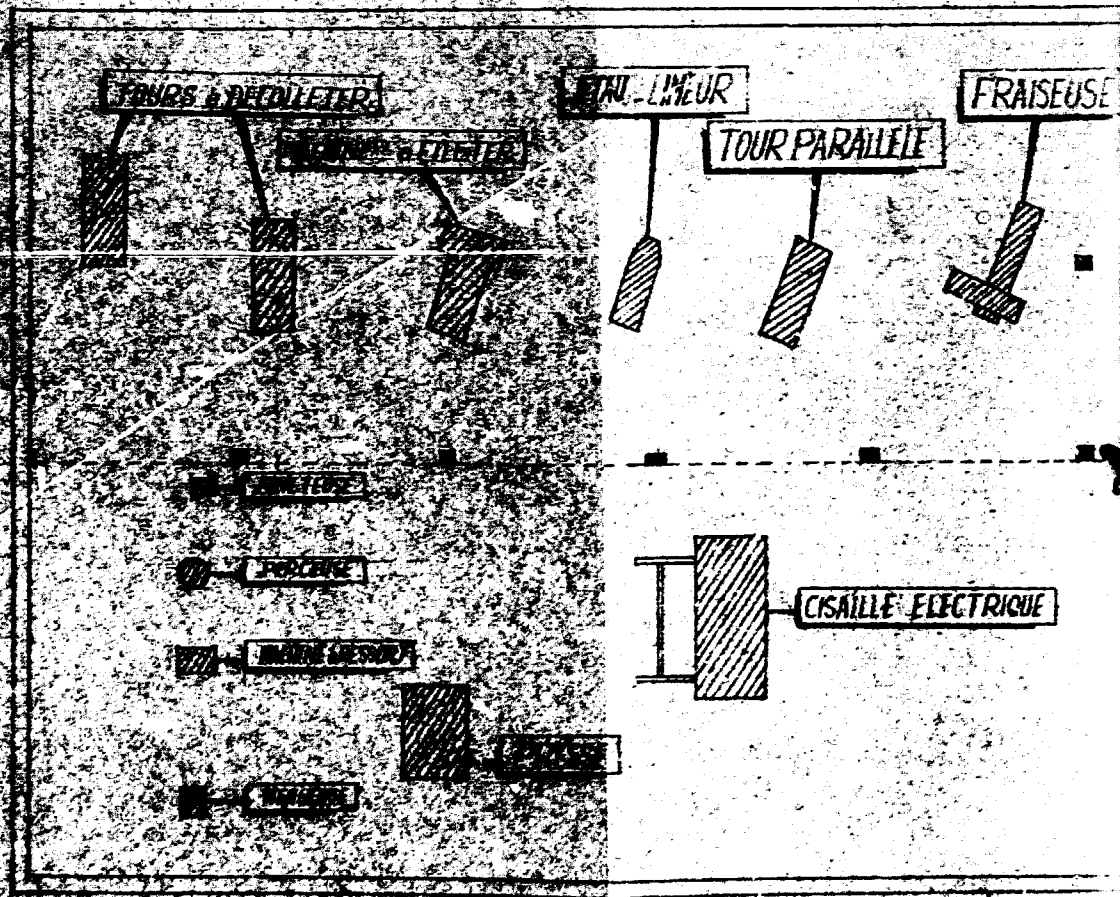
Diagnostic
de l'entreprise
AVYBA

3. - PLAN DE L'ATELIER N° 1

AVYMA
20, Rue Victor Anthonioz
Ref. 1000000

atelier

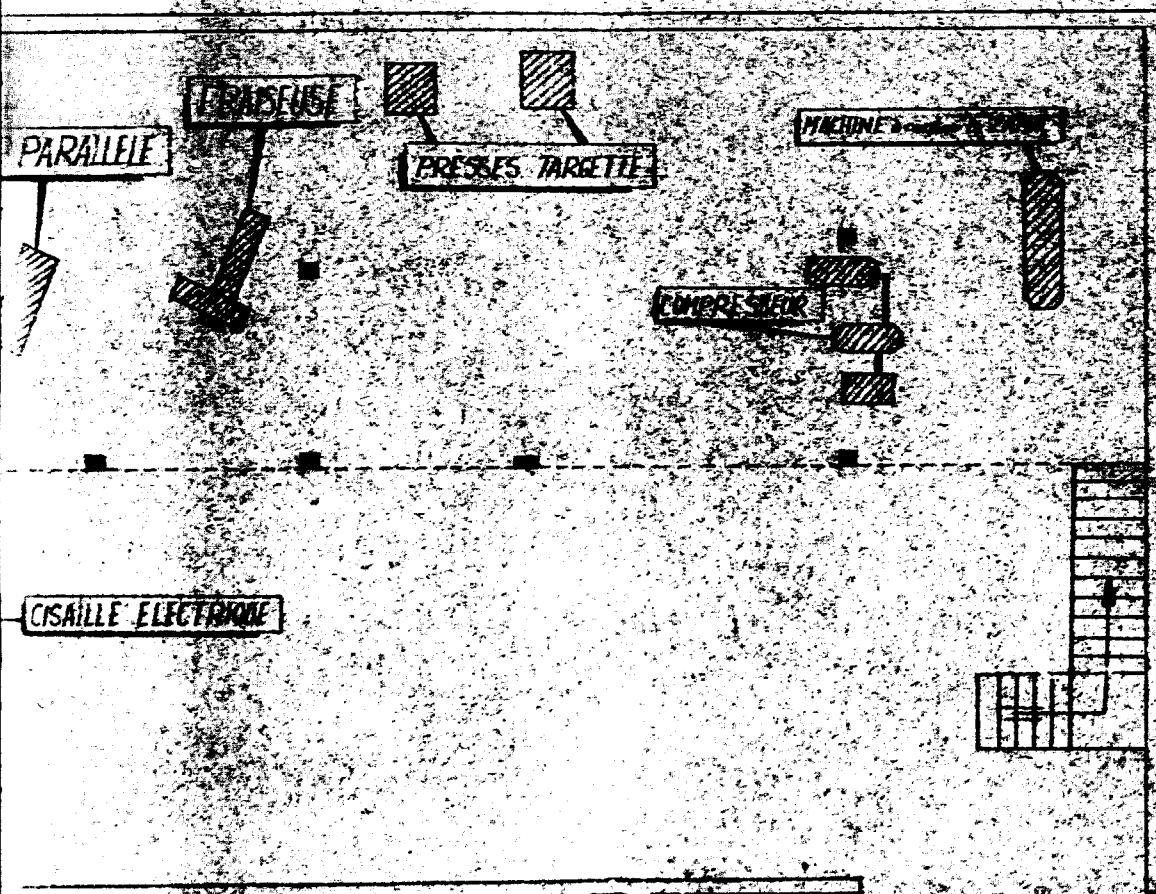
ECHELLE 1



SECTION 1

ier n°1

ECHELLE 1/50



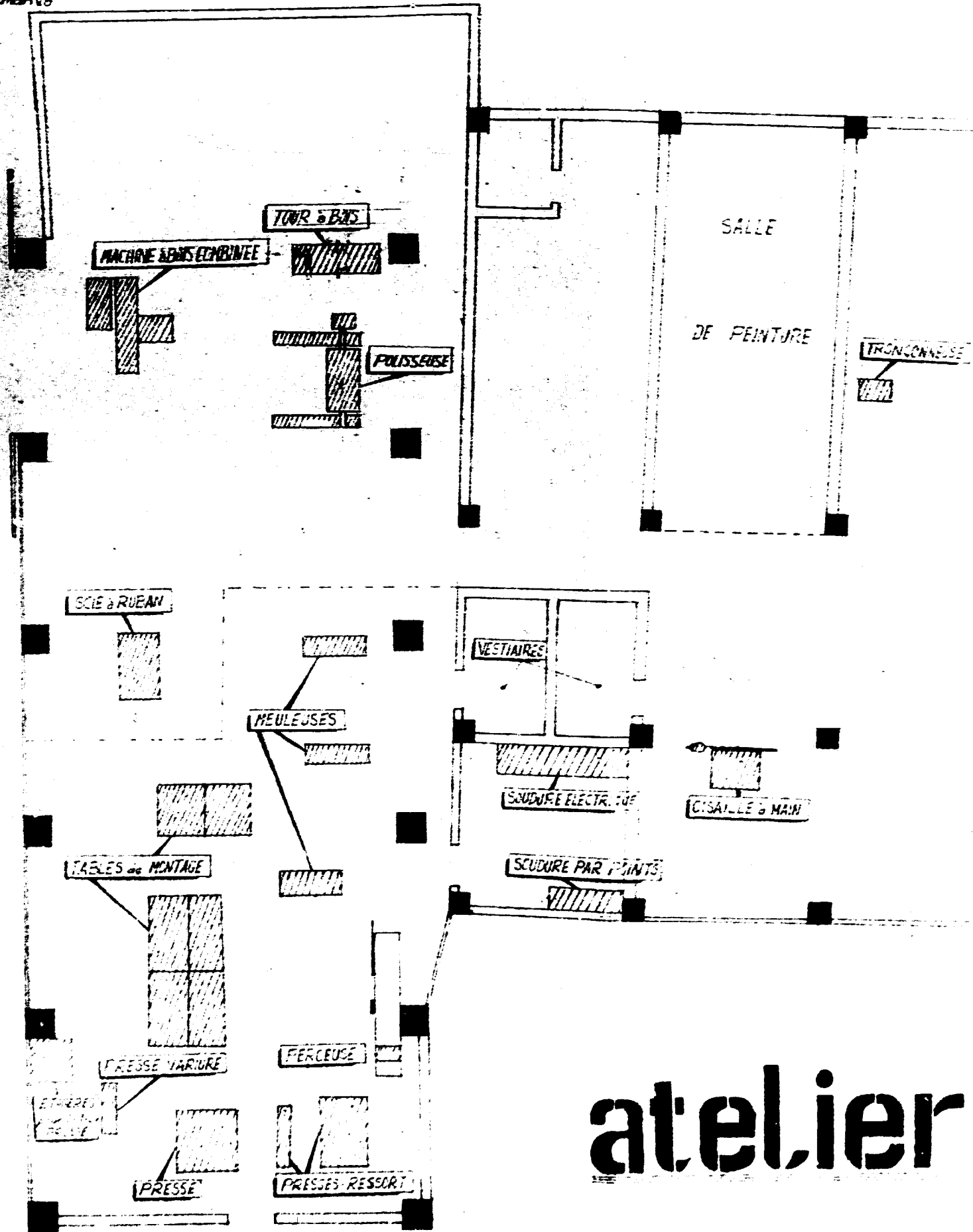
SECTION 2

SERDI - ONUDI

Diagnostic
de l'entreprise
AVY'A

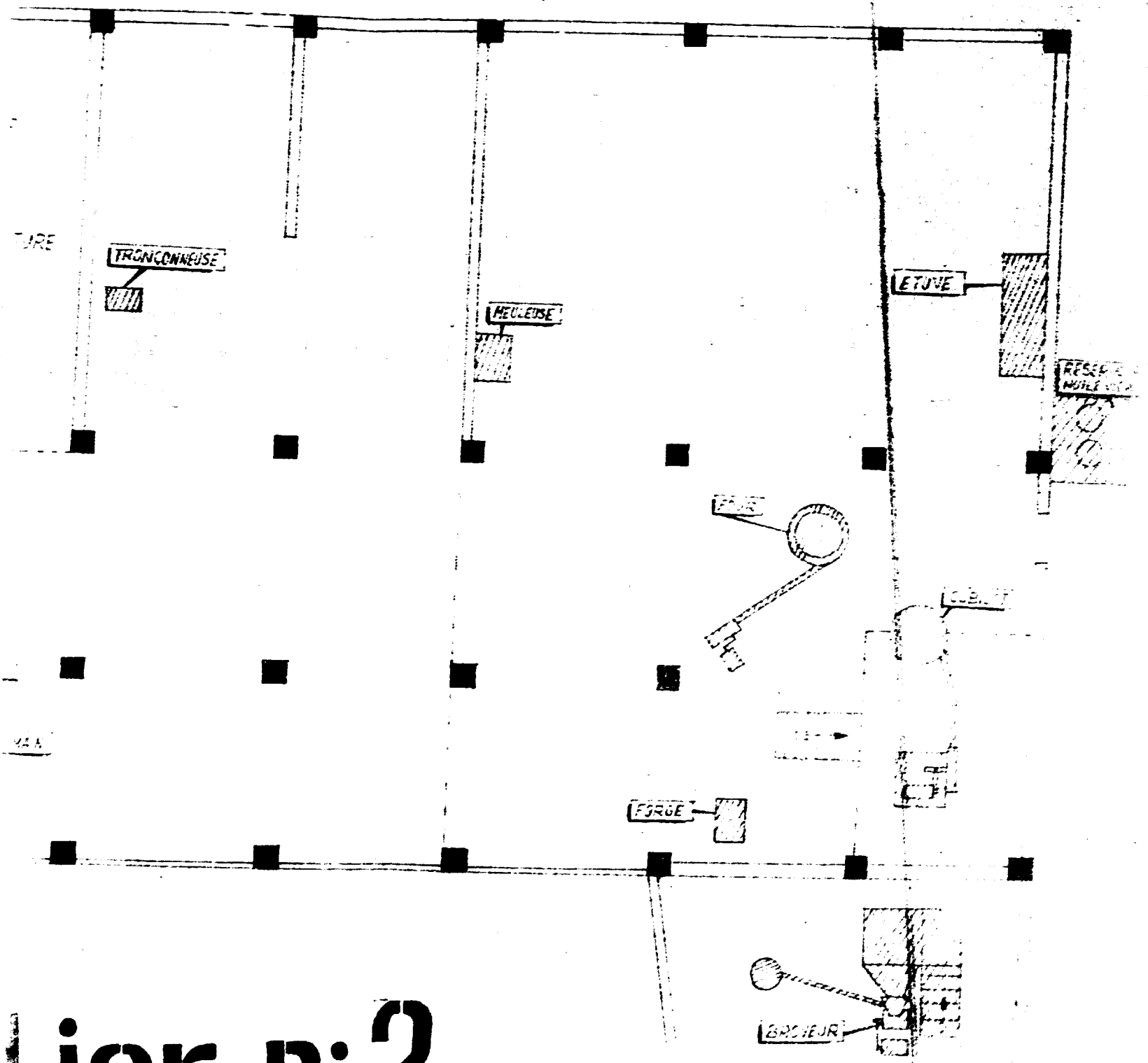
1. - PLAN DE L'ATELIER N° 2

AV/MA
29 rue Pasteur. Astanomadinka
Sakharov



SECTION 1

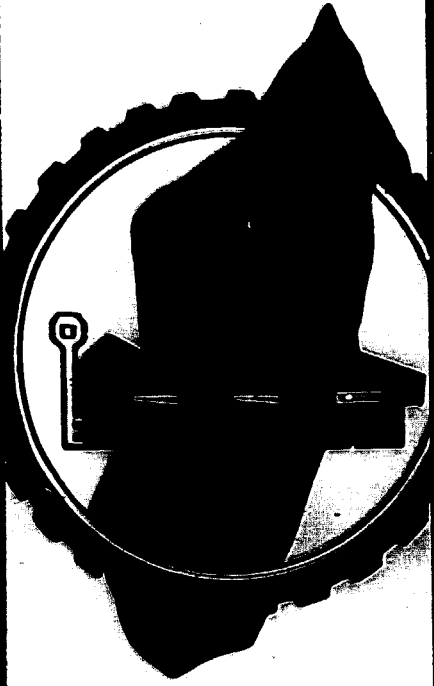
atelier



Lier n°2

ECHELLE 1/100

SECTION 2



**S
E
R
D**



042

14696
(7 of 8)

**Société d'Etude et de Réa
pour le Développement In**

DIAGNOSTIC — BONGOU

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
RESUME DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	3
<u>Chapitre I</u>	
RENSEIGNEMENTS GENERAUX SUR L'ENTREPRISE	4
<u>Chapitre II</u>	
ORGANISATION GENERALE	8
1. Organigramme	9
2. Le personnel	10
3. Méthodes de gestion	15
<u>Chapitre III</u>	
ANALYSE FONCTIONNELLE ET PAR POSTES	22
I - FONCTION ADMINISTRATIVE	23
II - FONCTION ACHAT ET APPROVISIONNEMENT	23
III - FONCTION TECHNIQUE	27
IV - FONCTION COMMERCIALE	35
<u>Chapitre IV</u>	
ASPECTS FINANCIERS	42
I - ANALYSE DU BILAN	45
II - PROJETS D'AVENIR	48
<u>Chapitre V</u>	
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	59

LISTE DES TABLEAUX

	<u>Page</u>
I - Variation des prix des canaris à l'état vif	25
II - Prix au foie et de la carcasse des canaris	26
III - Equipements et matériels actuels	32
IV - Répartition des ventes en 1983	37
V - Bilan	43
VI - Compte d'exploitation	44
VII - Investissements nouveaux	51
VIII - Tableau d'amortissement	52
IX - Compte d'exploitation prévisionnel	55
X - Projection sur 10 ans du C.E.P.	58

LES MUTATIONS ADMINISTRATIVES ET TECHNIQUES

L'entreprise BONGOU, grâce à la compétence technique et à la compétence de gestionnaire de son administratrice, se trouve actuellement dans une situation très favorable pour entamer une nouvelle étape de croissance, et en particulier aborder le marché d'exportation, avec de très bonnes chances de succès.

Cependant, cette étape suppose une mutation dans la vie de l'entreprise : d'une part une extension importante de sa surface financière, en particulier par l'acquisition d'investissements nouveaux, et la constitution d'un fonds de roulement suffisant. D'autre part, le renforcement de sa structure administrative et technique, la mise en place d'une comptabilité régulière et d'un contrôle de gestion.

Ces mutations supposent un appui de l'Etat à sa gestion et la conclusion d'un emprunt important. Le résultat sera pour l'économie du pays, la mise en route d'une entreprise qui fera entrer un volume de devises nationales, c'est pourquoi cette opération présente le plus haut intérêt, et l'entreprise doit être aidée dans la réalisation de ses objectifs.

CHAPITRE I : RENSEIGNEMENTS GENERAUX SUR L'ENTREPRISE

Nom de l'établissement : Entreprise BONGOU
Adresse et téléphone : Amborompotsy - Talatamaty
B.P 15 Ambohidratrimo
Tél. : 440-85

Nature juridique : Entreprise individuelle (en cours
de constitution en S.A.R.L)

Capital : 10.000.000 Fmg détenu en totalité
par le propriétaire

Date de création : 1975

Principales activités : Production de conserves en boîtes
à base de canard ; en particulier
de foie gras ;
Production de vinaigre d'alcool et
condiments divers.

Nom du responsable : Madame M. RIMICOA Josette

Historique : L'activité a débuté vers le début de l'année 1975
avec la production de vinaigre. Dès cette époque,
la promotrice a voulu lancer la fabrication de con-
serves de viande au niveau d'une petite entreprise,
mais la concurrence avec les industries de moyenne
et grande envergure était trop forte.

Vers 1979, la promotrice s'est lancée dans la fabri-
cation de foie gras. Le produit était vendu trop

cher car tous les frais de transformation avaient été imputés au foie gras ; tandis que la viande du canard était venue aux restaurateurs à bas prix, aussi a-t-elle éprouvé des difficultés commerciales.

Petit à petit, grâce à la recherche et à l'amélioration effectuée par la promotrice, la production s'est diversifiée. Actuellement, on compte dans le domaine des conserves : cinq variétés de produits ; et dans le domaine des condiments : le vinaigre et condiments divers.

Au stade actuel de l'activité, grâce à l'amélioration de la qualité et à l'expérience acquise dans le domaine de la production, la promotrice envisage l'exportation du foie gras et autres conserves afin de promouvoir davantage les produits BONGOU et de développer son activité.

SITUATION DE L'ENTREPRISE

L'entreprise BONGOU se trouve à Amperindoha, sur la R.N 4 à 10 km environ de la ville. Implantée sur un terrain d'une contenance de 4000 m² environ ; le site convient à l'activité car il offre des facilités évidentes :

- Bonnes liaisons pour l'écoulement des produits (la majorité des consommateurs se trouvent à Antananarivo)
- Surface spacieuse laissant une large pour l'extension de l'activité.

.../...

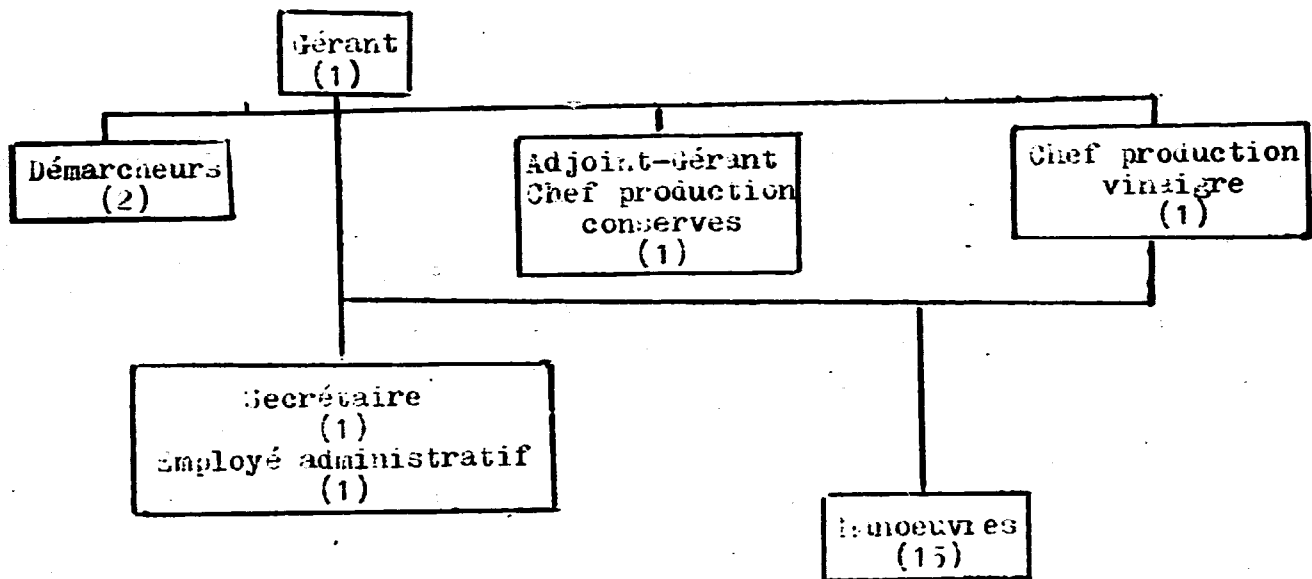
La surface bâtie s'élève à 1000 m² environ et se compose d'un bâtiment administratif, d'un bâtiment de production et d'un logement de la Direction.

GAMME DES PRODUITS FABRIQUES

PRODUITS FRAIS	CONDIMENTS	CONSERVES - EN BOITES
<ul style="list-style-type: none">. Foie gras. Magrets de canard. Abats frais. Plats prêt-à-consommer	<ul style="list-style-type: none">. Vinaigre d'alcool. Condiments divers conditionnés sous film plastique	<ul style="list-style-type: none">. Foie gras au naturel. Confits de canards (cuisses, filets, gésier). Mousse de foie gras. Riliettes. Graisse de canard. Poivre vert

CHAPITRE II : ORGANISATION GENERALE

1. Schéma d'organisation : organigramme



L'effectif comporte 20 employés. L'entreprise est administrée par la gerante propriétaire, secondée par une adjointe qui assume en même temps la tâche de chef de production CONSERVES. Le chef de production VINAIGRE s'occupe également de la fabrication des condiments. Deux démarcheurs s'occupent du placement des produits et de la recherche de débouchés. Les tâches administratives sont confiées à deux employés. Le reste du personnel est affecté à la fonction de production.

2. Structure de l'entreprise

2.1 - Fonctions

Etant donné la taille de cette entreprise, il n'existe pas de fonctions distinctes. Néanmoins, elle dispose d'un service administratif et d'un service technique.

.../...

Le service administratif, qui coiffe à la fois le commercial et les finances, assiste également le service "technique" dans certaines tâches.

Le service technique s'occupe de l'approvisionnement et de la production proprement dite. (Df. : Implantation de l'usine).

2.2 - Le personnel

A la période de consultation, Juin et Juillet 1984, l'effectif s'élevait à 20 personnes :

- Le responsable de l'entreprise : la gérante
elle présente des qualités certaines :

- . Santé et vigueur physiques ;
- . Dynamisme ;
- . Goût du risque et ambition ;
- . Capacité professionnelle : technique et commerciale en particulier.

Elle a des idées et cherche à les réaliser. De par son expérience, elle maîtrise parfaitement la technique de fabrication des divers produits. En outre, elle a bénéficié de formation professionnelle auprès des grandes maisons de fabrication de conserves (France) et assure la formation de ses employés.

- Chef de production conserves

Très dynamique et compétente dans son travail, elle a en outre des connaissances administratives.

.../...

- Chef de production vinaigre et condiments

Très dynamique, compétent et sérieux.

- Employés administratifs

Du dévouement dans leur travail.

- Manoeuvres

Ces employés semblent suffisamment formés et ont acquis de l'expérience. Ils ont l'habitude de travailler en équipe. On dénote un climat social sain. On remarque un personnel jeune, en grande partie de sexe féminin. Les plus soigneuses s'occupent tout particulièrement du foie gras.

La technologie utilisée, sans être très sophistiquée, nécessite des "tours de main", et exige un très grand soin dans l'exécution des opérations.

.../...

2.3 - Répartition des tâches- Le responsable

Le temps du chef d'entreprise est réparti entre les fonctions administrative, commerciale, approvisionnement, production. On peut noter encore autres :

- . Réception commande
- . Livraison commande
- . Coordination, commande et production
- . Contrôle et prévision production
- . Achat des matières : organisation
- . Paiement des fournisseurs
- . Signature de tous les engagements de l'entreprise
- . Fixation des prix et établissement des prix de vente.

- L'adjoint et chef de production "Conserve"

Mêmes fonctions que le chef d'entreprise sauf signature des engagements et dépenses. En outre, elle coordonne la production, fait la réception des emballages utilisés dans la section "Conserve" (boîtes, cartons, étiquettes ...).

- Le chef de production "Vinaigre & condiments"

- . Réception et tenue en stock des emballages pour vinaigre (bouteilles, étiquettes ...)
- . Contrôle d'exécution des commandes
- . Livraison commande
- . Recouvrement des créances

- Secrétariat

- . Etablissement des factures, bons de livraisons ...
- . Calcul des salaires et établissement fiche de paie
- . Relevé des banques
- . Relevé des dépenses journalières
- . Travaux de frappe (correspondance, etc...)
- . Classement des factures payées et impayées
- . Réception commande par téléphone.

- Manœuvres

- . Production de conserves : de l'approvisionnement en matières premières jusqu'au conditionnement des produits finis .
- . Production de vinaigre et condiments : nettoyage et rinçage des bouteilles, étiquetage, conditionnement.

2.4 - Structure des salaires

Evolution de la masse salariale de 1981 à 1983

1981 : 4.366.000 Fmg

1982 : 3.749.000 Fmg

1983 : 4.852.000 Fmg

Il s'agit de salaires de base, auxquels s'ajoutent les heures supplémentaires et les primes. Le décroissement du montant global en 1982 est dû à la démission des deux autres anciens démarcheurs. En 1983, ces démissionnaires ont été remplacés par d'autres.

.../...

Selon leur classification, les employés sont payés mensuellement sur les bases suivantes :

- Cadre adjoint à la direction : 100.000 Fmg + prime
- Chef de production : 80.000 Fmg
- Secrétaire et employé administratif : 50.000 Fmg
- Démarcyeurs : selon chiffres de vente
- Manoeuvres : 20.000 Fmg

2.5 - Politique générale de l'entreprise

1. Objectif

Depuis sa création, l'entreprise a toujours suivi une politique générale, à savoir l'amélioration et la diversification des produits. Le principal objectif actuel est l'exportation de foie gras vers l'Ile de la Réunion, Maurice et éventuellement Nairobi. En outre des demandes ont été enregistrées récemment en provenance de France et de Belgique, ceci dans le domaine des produits de charard. Pour ce qui est des condiments, l'entreprise entend développer cette activité par la mise sur le marché de légumes frais présentés sous emballage plastique.

2. Moyens mis en oeuvre

Pour mener à bien l'objectif, des projets de réorganisation sont en vue, certains déjà en cours de réalisation - entre autres :

- . Construction de bâtiment de production

.../...

- pour l'extension du programme d'exploitation ;
- Recrutement d'employés administratifs ;
- Changement du statut juridique (entreprise individuelle remplacée par S.A.) ;
- Réorganisation du service comptable.

3. Méthodes de gestion

Les méthodes de gestion appliquées à l'entreprise BONGOU ont été analysées sous l'angle administratif :

- Gestion du personnel ;
- Gestion administrative des achats et des ventes ;
- Gestion des stocks ;
- Gestion du prix ;
- Gestion de production.

3.1 - Gestion du personnel

- Deux catégories de personnel sont recrutés par l'entreprise :

- Personnel permanent
- Personnel saisonnier

Le personnel permanent est à la disposition de l'entreprise tout au long de l'année pour les travaux de production de vinaigre et la fabrication de conserves de foie gras. Par contre le personnel devient nettement insuffisant en période de saison de pointe (Avril à Juillet) ce qui nécessite le recrutement d'un personnel saisonnier. Tout recrutement se fait selon les besoins de l'entreprise.

.../...

Une fiche est tenue pour chaque employé relatant la situation individuelle (Voir modèle ci-dessous) : base de salaire, nombre de congé

.../...

3.2 - Gestion comptable

- Comme l'entreprise ne dispose pas de service comptable proprement dit, seul l'enregistrement des recettes et dépenses figure dans les registres. Par contre, l'établissement de comptes de bilan et comptes annexes est assuré par les soins d'un cabinet d'Expertise Comptable en fin d'exercice.

- Le responsable de la comptabilité tient deux sortes de registres :

- . Le registre des "DEPENSES" : vinaigre et condiments - conserves
- . Le registre des "RECETTES" : vinaigre et condiments - conserves

Lors de notre passage, la dernière écriture monte à Mars 1934 d'où environ 4 mois de retard. Le modèle d'enregistrement figure ci-dessous ; pour le registre de DEPENSES.

enre- ment	Facture	Noms fournis- seurs	Marchandises	Montant	UNITÉ	Montant total
---------------	---------	------------------------	--------------	---------	-------	------------------

3.3 - Gestion des stocks

- Constitution : les stocks sont constitués par :

- . Les matières premières : stockées

.../...

à la ONUDI en location

- . Les emballages : bouteilles et film plastique pour les condiments et vinaigre - Boîtes en fer blanc pour les conserves.
- . Les étiquettes
- . Les produits finis frais et en boîte.
- . Autres matières consommables : colle

- Organisation : Une fiche est ouverte pour chaque article et **soit** essentiellement au contrôle des mouvements des articles ; y sont enregistrés uniquement les quantités.

Un inventaire est effectué à chaque fin d'année pour l'évaluation des stocks en fin d'exercice. Les stocks sont alors valorisés au prix de revient. Chaque chef de production est responsable des stocks des produits relatifs à son activité.

- Modèle de fiche de stock.

Date	Désignation	Entrée	Sortie	Stock	Observations
------	-------------	--------	--------	-------	--------------

3.4 - Gestion du prix

Les remarques concernant le prix relève surtout de l'évaluation du prix de revient. Celui-ci est établie par le chef d'entreprise à partir des divers frais imputés aux pro-

.../...

duits à chaque stade de fabrication :

- Coût d'achat ;
- Frais de production ;
- Frais de vente.

Exemple pour le foie gras en boîte de 500 grs, le différentiel de prix est le suivant :

- Coût d'achat du foie gras : 4000 Fmg
- Boîte et étiquette : 71 "
- Ingrédients : 40 "
- Frais de production : 235 "
- Frais de vente : 1700 "

Le prix sortie-usine est calculé en prenant une marge bénéficiaire de 15 % sur le prix de revient. Ce prix de vente fait l'objet d'une homologation par le service de prix du Ministère du commerce

3.5 - Gestion de production

Il n'existe pas de fiche suivie de la production jusqu'en 1982. Par contre à partir de 1983, le chef de production porte sur une fiche le nombre de variétés de produits fabriqués quotidiennement. Il n'y a pas de contrôle de rendement ni de productivité.

3.6 - Gestion administrative des achats et vente

- Les achats sont concrétisés par les factures des fournisseurs accompagnés des bons de livraison correspondants. Néanmoins, les achats de canard

.../...

sont portés directement dans le registre des
" DEPENSES " (cf. 3.4).

- Les ventes au crédit sont suivies par les factures assorties des bons de livraison correspondants alors que les ventes au comptant sont enregistrées dans un cahier de vente où figurent notamment les spécifications de la marchandise, le prix, la date de la vente et la signature du client, le nom du vendeur. Dans les deux cas, les documents d'achats et de ventes sont classés chronologiquement.

.../...

SERDI - ONUDI

DIAGNOSTIC
BONGOU

Page : 22

CONTENTS LIST : ANALYSE FONCTIONNELLE ET DE ROL POUVE

Cette analyse fonctionnelle comprend :

- la fonction administrative ;
- la fonction technique ;
- la fonction approvisionnement et achat ;
- la fonction commerciale ;
- et la fonction financière.

I - LA FONCTION ADMINISTRATIVE

Etant donné la taille actuelle de l'entreprise, il n'existe pas de fonction administrative bien distincte.

Pour le moment, elle est composée du Directeur Général qui est en même temps l'animatrice de l'entreprise et d'une secrétaire.

Le Directeur Général s'occupe à la fois du personnel, de l'intendance, de la production, des achats et de la commercialisation.

La secrétaire s'occupe, quant à elle, du courrier, de la réception des clients qui viennent acheter sur place, de l'établissement des fiches de stock et des facturations.

II - LA FONCTION ACHAT ET APPROVISIONNEMENT

Restant sous la direction du Directeur Général, cette fonction, surtout concernant les matières premières joue un rôle important pour la bonne marche de l'entreprise.

En effet, ne disposant pas de ferme intégrée à l'usage garantissant l'approvisionnement en canards de l'unité de traitement et préparation, l'entreprise doit se ravitailler auprès des paysans. Or, actuellement, c'est la région de Behenjy, environ à 40 km d'Antananarivo sur la RN-7 Antananarivo-Fianarantsoa, qui est la principale zone de gavage encadrée de canards.

Ainsi, l'entreprise envoie une équipe de 9 à 10 personnes deux fois par semaine (le lundi et le jeudi) à Behenjy pour collecter et acheter aux paysans les canards livrés. Cette collecte atteint un nombre de 500 à 600 canards par descente en période de pointe, au mois de mai à fin juillet, correspondant à la période morte pour les différentes cultures, et seulement 20 à 30 canards pendant la période de cultures, au mois d'août à avril. Aussi, la production de foie gras reste une activité saisonnière.

En ce qui concerne les problèmes de transport des canards vivants de Behenjy à Antananarivo, on a installé un abattoir provisoire à l'endroit même où l'on fait les achats des canards. Cet abattoir sert à l'abattage et à l'éviscération des canards.

D'ailleurs toute l'opération d'abattage où le canard est égorgé, saigné, ébouillanté, éplumé et éviscéré peut durer plusieurs heures en période de pointe. En effet, de la pesée jusqu'à l'éviscération, cette préparation demande plus ou moins 30 minutes où la saignée, à elle seule, occupe 10 minutes.

2.1 - Mode de détermination du prix des canards
Le prix des canards est déterminé suivant :

- la taille du foie d'une part et
- la qualité de ce foie (couleur, trace de filets de sang, autres ...) d'autre part.

Ainsi suivant ces critères, le prix des canards vifs varie comme suit :

TABLÉAU I : Variation du prix des canards à l'état vif

Catégorie	Qualité du foie	Poids du foie (en grammes)	Prix du canard vif (Fmg/Kg)
1ère	Bonne qualité	Plus de 700	1350
2ème	Bonne qualité	Moins de 700	1200
3ème	trace de filets de sang	Moins de 700	1100
4ème	atropié	Moins de 700	800 à 1000

Il est à noter que les canards pesant moins de 4 Kg sont refusés. Si les canards sont achetés à l'état préparé, les prix du foie et de la carcasse se répartissent suivant le tableau ci-dessous :

.../...

TABLEAU II : Prix de foie et de la carcasse des canards à l'exportation

Catégorie	Description du foie	Prix du foie (FCG/kg)	Prix de la carcasse correspondante (FCG/kg)
1ère	Bonne qualité et pesant plus de 700 gr	7500	1350
2ème	Bonne qualité mais avec trace de fillet de sang	6000	1300
3ème	Trace de fillet de sang et signe de traumatisme	4000	1200
4ème	Médiocre	2000	1000

2.2. - Mode de paiement des exportations de foie de canard

Quant à la mode de paiement, l'entreprise préfère les canards à crédit, car les payeurs nigériens ont, sous cette forme de règlement pour pouvoir entretenir le stock de foie de canards (achat du canard) payer 1700 à 1750 FCG/tonne, contre un prix de revient de 700 par canard et 1200 par tonne de foie revenant à 100 - 150 FCG/kg. En effet, au période de pointe où les commandes atteignent jusqu'à 1000 à 1200 tonnes par semaine, les payeurs doivent attendre jusqu'à deux semaines et plus, car l'entreprise ne dispose pas d'un crédit de court terme.

En effet, étant donné que la période de vente de foie gras et d'élevés se situe aux environs de la fête de Noël et du Nouvel An, l'entreprise doit financer le stock de produits finis qui immobilise les fonds de l'entreprise, alors qu'au même temps l'achat de la viande en livraisons fait un crédit à court terme à l'exportateur.

De ce fait, la repercussion se fait sentir au niveau du lavage des canards, car sans argent, les paysans ne peuvent pas s'approvisionner en canard, d'une part, et en maïs, huile et autres, d'autre part.

Pour éviter ce retard du paiement des prix de canards, l'entreprise est obligée de limiter à 100/semaine le nombre de canards qu'elle peut acheter.

Ceci peut entraîner les paysans à chercher d'autres débouchés qui pourraient nuire à la bonne marche de l'entreprise

III - L. FONCTION TECHNIQUE

Cette fonction technique comprend deux unités :

- celle de la vinaigrerie et
- celle du foie gras et condiments.

3.1 - L'unité de vinaigrerie

Elle est sous la responsabilité d'un chef de fabrication qui a une dizaine de manoeuvres sous sa commande.

Cette unité comprend les postes suivants :

- le lavage et rinçage des bouteilles en verre fournies par la M.B.A.M qui est une coopérative

.../...

- de collecteurs de bouteilles vides. Ce poste occupe 6 personnes ;
- la composition du vinaigre et embouteillage (2 personnes). Cette composition consiste à ceci : acide acétique + acide nitrique + colorant = vinaigre ;
 - le capsulage et l'étiquetage (2 personnes). Cette unité ne dispose que d'un appareil d'embouteillage manuel et un appareil de capsulage également manuel.

3.2 - L'unité de foie gras et condiments

Le foie gras et les condiments sont produits par une même unité, car en période morte du foie gras, les mêmes personnels sont occupés à la préparation des condiments.

Cette unité est sous la supervision d'un chef de fabrication qui a 17 ouvriers et ouvrières sous ses ordres.

Les 17 personnes se répartissent comme suit, suivant le circuit de fabrication ci-après à partir l'abattage qui a été effectué chez ou auprès des producteurs eux-mêmes :

- le découpage des canards : 6 personnes ;
- la préparation du foie : 4 personnes ;
- la mise en boîte du foie et autres dérivés du canard : 2 personnes ;
- cuisson - stérilisation : 1 personne ;
- étiquetage et mise en carton : 4 personnes.

.../...

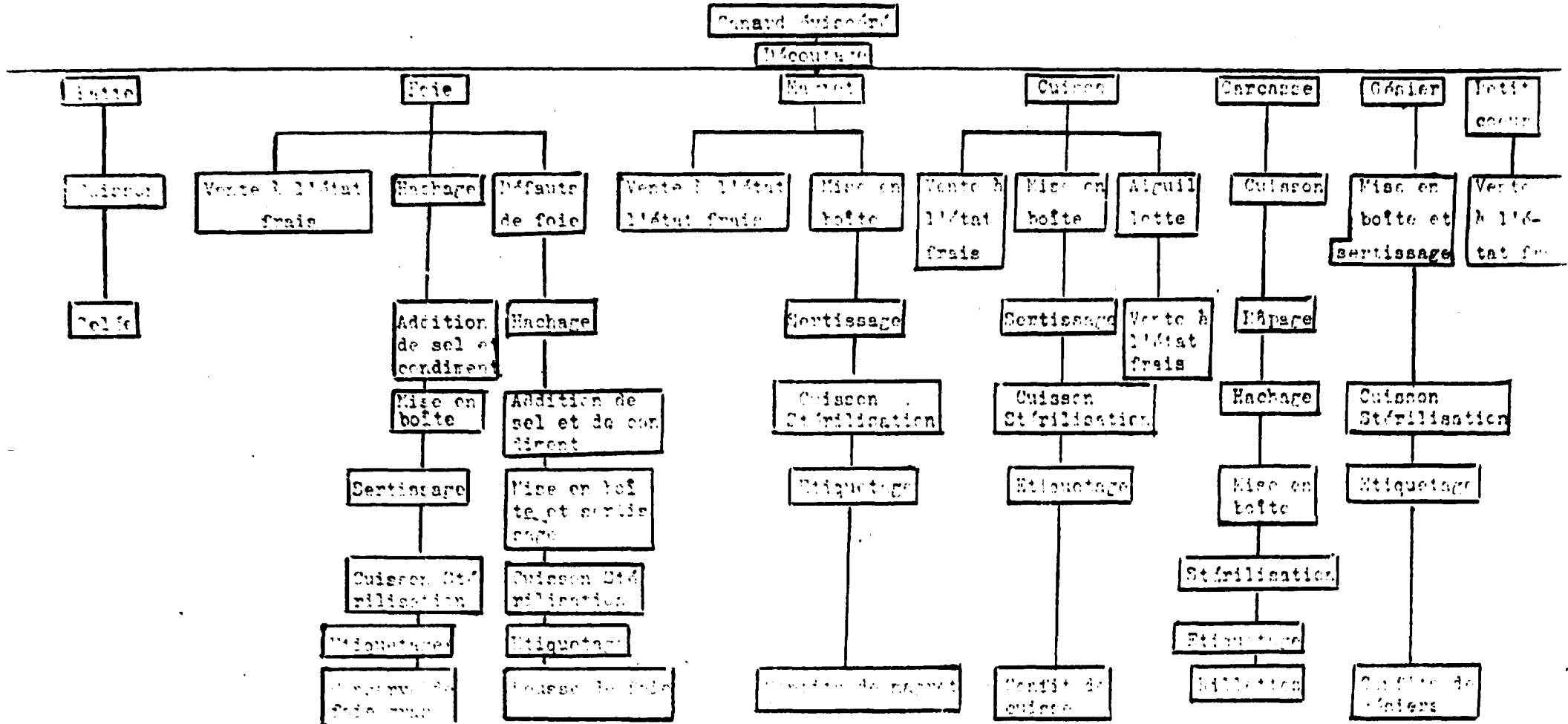
3.2.1 - La circulation des matières

Comme il a été dit plus haut, l'abattage des canards se fait actuellement à Behenjo centre de production des canards gavés.

Une fois que le canard a été éviscéré, il entre à la chaîne de découpage où chaque morceau et chaque partie de son corps servira à la fabrication de produits ou plats cuisinés.

- Ainsi :
- le magret donnera un confit de magret ;
 - le foie, une conserve de foie gras ou des mousses de foie ;
 - les cuisses, des confits de cuisses ;
 - la carcasse, des rillettes ;
 - les pattes, de la gelée ;
 - les gésiers, des confits de gésier ;
 - la tête et le petit coeur, vendus à l'état frais.

Tous ceux-ci sont produits suivant les circuits ci-dessous :



Il est à remarquer que la majeure partie de ces travaux de préparation du foie et dérivés de cuisine se fait manuellement.

Ceci nous amène directement à parler des équipements et matériels de production de l'entreprise étudiée.

3.2.2 - Les équipements et matériels de production

A l'état actuel des installations, l'entreprise dispose des équipements et matériels suivants :

.../...

SERDI - ONUDI

PROJET
BENGOU

Page : 12

TABLÉAU III : Equipements et matériels existants

Désignation	Nombre	Caractéristiques	Observations
Balance	4	2 de portée maximale 15 Kg 1 de portée maximale 100 Kg 1 de portée maximale 4 Kg	pour le foie
Appareil à souder les sachets plas- tiques	3	2 électriques 1 à pédale	4 sachets plastiques petit format/mm/appareil 3 sachets plastiques grand format/mm
Sertisseuse	1	Manuelle	6 boîtes/mm pour les pe- tits formats et 7 boîtes/ mm pour les 4/4 1 x 1,5 m
Table de travail	1	en inox	
Appareil de codage du couvercle	1	Manuelle	
Marmites	2		Servent à la cuisson sté- rilité contenance/marmite : 30 boîtes de 4/4 ou 50 bo- îtes de 1/2 litre ou 100 boîtes de 1/6 litre
Autoclave	1	Pression 2 bars	contenance 200 boîtes de 1/6 litre
Chambre froide	1	-	capacité : 25 m ³
Congélateurs	4	-	500 x 4 = 2000 litres
Matériels roulants	4	1 404 bâchée 1 3 CV 1 R 16 1 FORD CHEV. LEM	au service de l'entreprise voitures personnelles

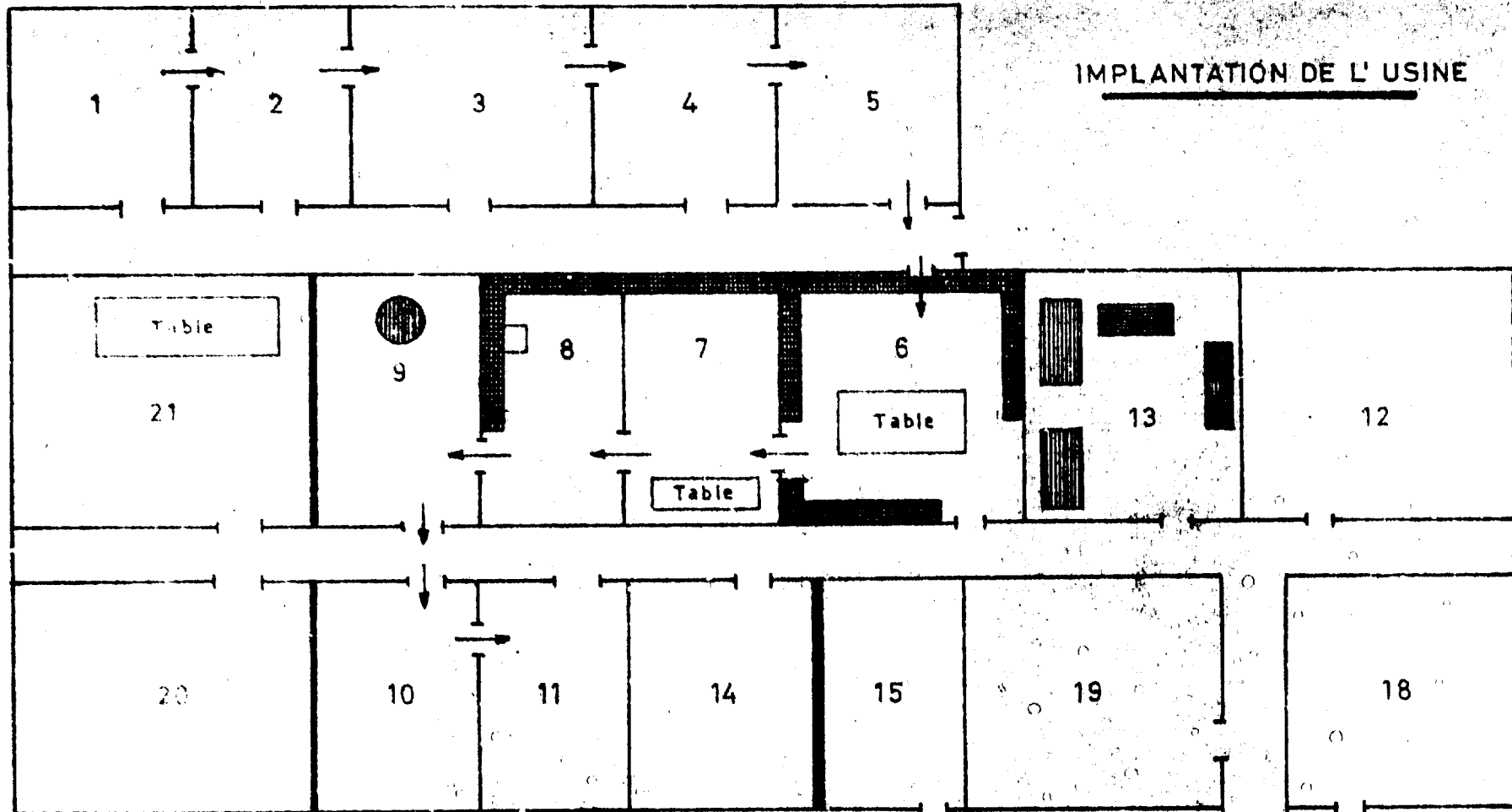
.../...

3.2.3. - Emplacement des matériels et équipements

L'agencement du bâtiment de travail se fait en fonction de chaque poste de travail en fonction des conditions de travail, de la sécurité et de l'efficacité. Il implique les emplacements des matériels et équipements suivants :

- La table de travail ou de découpage : La table de travail, les balances de 15 kg de portée variable avec une palette de 8 m² suivent le demi-périmètre de la salle. Cette disposition laisse un espace suffisant aux mouvements des ouvriers qui y travaillent.
- La table de préparation de la farine, par exemple, avec une petite table de travail de 1 m² de surface recouverte d'un revêtement plastique, et un espace suffisant pour les personnes ; à 1,5 m de dimensions.
- La table de sertissage : à 1,5 m au minimum de la table de préparation et la table de sertissage sont suffisamment espacées pour les deux personnes qui y travaillent.
- Les tables pour les cuissons-stérilisations, ainsi que les fours à vapeur sont installés dans un coin à part à cause de la chaleur provenant du feu de bois leur apportant l'énergie calorifique nécessaire à la cuisson. Cependant l'emplacement de la four auto-clave à feu nu, se trouve immédiatement après la table de sertissage, seule la table est petite pour permettre d'effectuer à l'aise tous les mouvements et travaux de cuissons-stérilisation dimension de 1 mètre : 1 x 1,5 m.

IMPLANTATION DE L' USINE



- | | | |
|---|-----------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1 - Pesage 2 - Saignoir. 3 - Plumoir 4 - Eviscération 5 - Rinçage. 6 - Salle de découpage. 7 - Salle de préparation du foie. 8 - Salle de mise en boîte et sertissage. 9 - Salle de cuisson et stérilisation avec un emplacement d'un autoclave à feu-nu. 10 - Etiquetage. 11 - Salle de mise en carton | } Section
Abattoir | <ul style="list-style-type: none"> 12 - Chambre froide. 13 - Salle de congélation avec 4 congélations. 14 - Bureau de comptabilité et secretariat. 15 - Reception des clients. 16 - Bureau de Directeur général. 17 - } Salles privées 18 - } 19 - } 20 - Rinçage des bouteilles pour vinaigre. 21 - Mise en bouteille du vinaigre. |
|---|-----------------------|---|

3.2.4 - Mode de fabrication

Le mode de fabrication du foie gras consiste à le préparer, à le hacher, à l'assaisonner et à le mettre en boîte pour être cuit et stérilisé ensuite.

Pendant cette fabrication, il faut remarquer qu'il n'existe pas de fiche suiveuse des produits, poste par poste, mais ce n'est qu'avant la cuisson-stérilisation seulement que le chef de production relève le nombre des boîtes à stériliser pour éviter les fuites lors de ce dernier poste.

En ce qui concerne les plats cuisinés à base de foie gras et dérivés de canard, ils restent une spécialité de chaque producteur et c'est au client de faire le choix.

De toute façon, les produits de l'entreprise BONGOU sont très appréciés, car pour le moment, elle n'arrive pas à satisfaire toutes les commandes de ses clients même pour le marché intérieur de Madagascar.

La production en foie gras et dérivés de canard se présente comme il est indiqué ci-après pour la campagne 1983*.

Production en 1983

Dénomination des produits	Nombre de boîtes
Foie gras grand modèle (G.M.)	433
Foie gras petit modèle (P.M.)	4034
Mousse de foie (G.M.)	3105
Millette (G.M.)	2010
Graine (boîte de 1 kg)	2002
Confit magret, cuisse, filet (P.M.)	300

* Les chiffres correspondants aux productions de 1981 et 1982 n'étaient pas disponibles, car il n'existait pas encore de fiche d'enregistrement de la production à cette époque.

IV - FONCTION COMMERCIALE

Cette fonction est directement sous la tutelle du Directeur général et comprend :

- le Directeur général ;
- 2 démarcheurs ;
- 1 secrétaire qui fait aussi la réception des clients qui viennent acheter sur place ;
- 2 chauffeurs qui assurent la livraison des commandes.

4.1 - La clientèle

Sur le marché local, les principaux clients de l'entreprise en foie gras et dérivés de canard sont composés :

- des magasins de grandes surfaces, tant à Antananarivo que dans les provinces surtout à Antsirana ; celles que citons, le PANDALET, FAMA, etc...
- des grands restaurants : Hotel Colbert, Hotel de France, Hotel Hilton et autres à Antananarivo
 - . Hotel Papillon à Fianarantsoa
 - . Neptune, Flamboyant, Joffre à Toamasina
 - . Zihemotel de Toliary et Mariganga mais dont le règlement des factures traîne beaucoup, comme celui de : Hollyday-Inn de Nosy-Be
- des achats directs d'étrangers de passage ou même de nationaux.

La prospection de ce marché intérieur est à la charge des deux départements qui ne cessent de se déplacer dans toutes les grandes villes du pays pour recevoir les commandes des clients.

Pour l'exportation, l'entreprise a déjà reçu des commandes de millions pour pouvoir passer des commandes. Cependant elle n'a pas encore obtenu l'agrément du Ministère de l'Élevage, l'entreprise ne peut satisfaire des clients à l'extérieur.

La prospection de ces clients à l'étranger se fait par déplacement du Directeur Général lui-même ou par la publicité directe réalisée par de nombreux acheteurs qui font.

Pour l'instant, selon les demandes reçues, le marché d'exportation probable est le suivant :

- La Réunion : 100 à 200 kg de foie frais par semaine ;
- Celle des Îles Maurice, Seychelles, Indes et France vont être confirmées incessamment par le déplacement du Directeur Général lui-même dans ces pays ;
- Des demandeurs ont été enregistrés récemment en provenance de France et de Belgique, où le produit a été testé et apprécié, ce marché est d'ores et déjà très prometteur.

Jusqu'à présent toute la production en foies gras et dérivés de canards a été consommée sur le marché local. Cette production a été fournie par 200 canards par semaine.

Cette consommation locale se répartit dans le tableau IV ci-dessous pendant l'exercice 1963.

TABELAU IV - RÉPARTITION DES VENTES EN 1963

Quantité, % ; Pourcentage, G.M. : Grand Modèle, P.M. : Petit modèle

Désignation des produits	Frascati		Andover		S. per-Rariat		Solli-estel		Soloprin		Folios d'Antebi diestime		FCFA		Hotel Plas-boyant		Gros Thimble de la		Sud de la		Saharitel		Hotel Joffre		Ismila-vana Toléary		Autres magasins		Vente sur place		T.T.A.	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Foie G.M. (Nbre de boîtes)	330	18,3	97	8	60	5	116	9	10	0,6	-	-	5	0,1	16	1,4	60	6	-	-	40	3,2	-	-	-	-	181	14,4	420	33	1257	100
Foie P.M. (Nbre de boîtes)	690	14	213	4	327	6,6	13	0,3	20	0,4	-	-	5	0,1	-	-	100	2	60	1,2	15	0,3	-	-	20	0,4	89	1,8	3362	69	4934	100
Foie frais (en Kr)	-	-	3	2	-	-	26	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	4	-	-	102	74	-	-	136	100
Mousse G.M. (Nbre de boîtes)	1100	35	390	13	440	14	-	-	12	0,4	9	0,3	-	-	10	0,3	70	2	60	2	10	0,3	15	0,5	20	0,6	75	2	685	29	3105	100
Mousse P.M. (Nbre de boîtes)	640	13	370	7,4	360	7,2	-	-	12	0,2	-	-	10	0,2	-	-	70	1,1	90	2	-	-	-	-	-	-	118	2,4	3314	66	4935	100
Billette G.M. (Nbre de boîtes)	100	5	130	6,5	150	7,5	-	-	12	0,6	-	-	25	1,2	-	-	90	4,5	-	-	-	-	-	-	50	2,5	43	2	1410	70	2110	100
Billette P.M. (Nbre de boîtes)	250	8	100	3,3	120	4,3	-	-	-	-	-	-	10	0,3	-	-	90	3	-	-	-	-	20	0,7	50	1,7	42	1,4	2334	77	3025	100
Magret, cuisss, saugillettes frais (Kr)	301	11	487	19	887	34	446	17	-	-	2	0,07	-	-	85	3	-	-	62	2,3	45	1,7	46	1,6	-	-	62	2,3	206	8	2631	100
Confit (magret, cuisss, filet) (Nbre de boîtes)	98	33	30	10	54	16	-	-	-	-	-	-	20	6,6	-	-	20	6,6	20	6,6	-	-	10	3,3	24	8	6	2	16	6	300	100
Graines (Nbre de boîtes de 1 Kr)	-	-	35	1,6	150	9	-	-	20	0,9	-	-	5	0,2	-	-	30	1,4	-	-	-	-	5	0,2	22	1	50	2,7	1721	83	2093	100

H. H. H. H. H.
 Page : 37

Globalement, on remarque que les principaux clients actuels sont :

- à Antananarivo : Prisunic, Androvao, Supermarket et Solimotel.;
- à Toamasina : chez Faia-Tsong et Hotel Joffre ;
- à Antsiranana : Société Liou-Piou et Compagnie ;
- et Tsimiavona à Toliary.

D'autre part, il est à noter aussi que les ventes sur place représentent la majeure partie de la commercialisation de foie gras et dérivés de canard, avec 81 % de la mousse grand modèle, 69 % des conserves de foie grand modèle, 67 % des conserves de mousse petit modèle, 29 % des mousses grand modèle, 14 % de foie grand modèle, 70 % de rillettes grand modèle et 77 % de rillettes petit modèle.

Suivant chaque variété de produits, on constate que Prisunic est le plus gros client en mousse de foie petit modèle avec 14 % après les ventes sur place, de même en mousse grand modèle avec 13 %, tandis que Supermarket l'est en rillettes, cuisson et aiguillette fraîche avec 34 % de la consommation totale.

En ce qui concerne le vinaigre, les principaux clients sont les Sociétés d'Etat grossistes telles que SIDA, SIA-JADES, SIDA, ROSO, etc... Cette unité de vinaigre travaille au fur et à mesure de l'arrivée des commandes et arrive à s'auto-financer.

Par l'intermédiaire de ces distributeurs, le vinaigre BONNEBOUCHE alimente toutes les parties de l'île.

Du point de vue organisation, chaque client dispose d'une fiche où, que ce soit pour le vinaigre ou le foie gras et dérivés de canaris, sont marqués les commandes, les dates de livraison, les dates de règlement des factures et l'émargement ou observations.

4.2 - Distribution - Facturation et règlement des factures.

4.2.1 - Facturation

Le prix de chaque produit, sortie-usine, se présente comme suit :

pour le vinaigre :(en F.C.F)

Capacité	en bouteille plastique	en verre
100 cc	540	630
50 cc	néant	315
33 cc	néant	210

Pour le foie gras et dérivés de canaris :

- Foie gras : 12.000 F.C.F pour le kilo frais
3.400 F.C.F la boîte de 1/2 kg de confit
- Mousse de foie : 2.200 F.C.F la boîte de 200 gr
- Magret : 3.300 F.C.F le kg frais et
3.000 F.C.F le confit
- Cuisse : 2.700 F.C.F le kg frais et
3.000 F.C.F le confit
- Ailette : 300 F.C.F la boîte de 200 gr
- Graisse : 400 F.C.F la boîte de 1 kg

Sur ces prix, les détaillants prennent une marge allant de 10 % à 40 %.

Les commandes arrivent à la direction d'Antananarivo soit par téléphone, soit par bons de commande, soit par courrier sur place au client et c'est la secrétaire qui fait les lettres.

4.2.2. - La distribution

La distribution ou livraison des commandes est effectuée par l'entreprise elle-même aussi bien pour le vinaigre que pour le foie gras et arrivés de étranger.

Pour ces derniers, la livraison se fait par voiture et les clients sont dans les environs d'Antananarivo ou par avion pour les clients des Provinces.

Pour le vinaigre, il est livré par voiture et tous les clients-distributeurs se trouvent à Antananarivo.

4.2.3 - Règlement des factures

En général, un délai d'un mois est accordé pour le règlement des factures. Mais certains clients préfèrent pour régler leur compte, ils ne reçoivent plus leurs commandes à la prochaine et seront surpris d'office de la liste des clients.

Pour les ventes sur place, il n'y a pas de délai de paiement car tout est payé au comptant.

4.3 - Excès et action publicitaire

Jusqu'à présent, aucune action publicitaire par journal, ou par radio, ou par télévision n'a été entreprise, mais

ce sont les clients eux-mêmes qui font la promotion du produit, créant ainsi une image très favorable de la marque de l'entreprise qui est symbolisée par une tête de canard noir sur fond jaune.

En outre pour lancer ses produits, l'entreprise les expose et les distribue pendant des séances de spectacles ou de soirées dansantes.

Les démarcheurs, eux, présentent et commentent les produits auprès des clients potentiels ou déjà acquis.

.../...

SERDI - ONUDI

DOMESTIC
S O N G O U

NO : 42

CHAPTER IV : ASPECT FINANCIER

TABLÉAU V : RESUME DU BILAN

	31/12/91	31/12/92	31/12/93		31/12/91	31/12/92	31/12/93
Immobilisations Corporelles	3.281.342	17.001.414	19.243.520	Capital	3.540.545	10.000.000	10.000.000
Amortissements	2.075.965	2.000.000	2.000.000	Réserves	-	-	-
Immobilisations Nettes	1.205.377	15.001.414	17.243.520	Prostate d'exploitation	1.242.031	0.000.000	1.700.250
Immobilisations Incorporelles	-	-	-	Bénéfice Net	2.500.978	1.140.946	600.320
Immobilisations Totales	1.315.374	15.231.049	17.329.319	Capitaux Propres	9.584.174	17.551.323	12.336.000
Stock et encours	6.354.311	1.677.187	2.703.312	Dettes à Moyen et Long terme	-	-	-
Créances Clients	-	-	-	Capitaux Permanents	9.584.174	17.551.323	12.336.000
Débiteurs Divers	-	248.567	1.500.000	Dettes commerciales et sociales	164.915	305.861	3.303.224
Disponibles	1.505.000	1.690.786	1.775.000	Dettes Diverses	-	-	712.405
Capitaux circulants	8.449.715	2.625.340	6.041.915	Dettes à court terme	164.915	305.861	10.534.629
	9.749.089	17.857.139	22.571.234		9.749.089	17.357.139	22.371.234

I - ANALYSE DU BILANLes éléments d'actif- Immobilisations

Augmentation très importante des immobilisations en 1982 par rapport à l'année précédente, ce qui dénote une croissance interne de l'entreprise par un effort de développement.

- Valeurs d'exploitation

La part des matières premières et produits finis dans ces valeurs est minime. Les stocks sont surtout constitués par les emballages utilisés par l'entreprise, représentant les besoins d'une année d'exploitation pour éviter les ruptures de production à défaut d'emballages.

- Clients et débiteurs divers

Le délai de recouvrement des clients est de 1 mois au maximum. Les créances diverses sont minimales par rapport aux chiffres d'affaires.

- Valeurs disponibles

Les valeurs disponibles et réalisables sont très peu élevées par rapport aux dettes à court terme, il y a par conséquent un risque de déséquilibre de trésorerie.

Les éléments du passif

L'examen du bilan de l'entreprise fait apparaître que la situation nette évolue durant les 3 dernières années.

1981 : 9.584.174 Fmg

1982 : 17.551.328 "

1983 : 12.336.666 "

A partir de 1982, le capital a été porté à 10.000.000 Fmg, on constate également une augmentation du compte d'exploitation en 1982 suivie d'une diminution en 1983.

- Structure du capital

Comme c'est une entreprise individuelle, le capital appartient au promoteur.

- Structure des dettes

- On remarque que l'entreprise n'a jamais contracté d'emprunts à long ou moyen terme. Les fonds propres ont financé jusqu'ici la totalité des immobilisations, sauf en 1983 où l'on constate l'absence d'un fonds de roulement;
- Par contre, les dettes à court terme existent. En 1983, elles ont dû même financer une partie des immobilisations. Une mesure urgente s'impose pour remédier à cette situation. Le promoteur envisage la création d'une société en faisant appel à d'autres associés. L'absence de fonds de roulement serait donc passagère.

.../...

D'une manière générale, les trois années présentent un résultat positif pour l'entreprise malgré la difficulté en 1983 durant laquelle on a observé une absence de fonds de roulement. Cette mauvaise situation est rétablie actuellement.

Il faut toutefois noter qu'en raison des retards de comptabilisation, il ne faut pas accorder une importance excessive aux enseignements tirés de la situation du bilan. Dans l'ensemble, l'impression à retenir est une lourdeur générale due à une immobilisation relativement élevée. Dans la situation actuelle, où l'entreprise a des projets d'investissements nouveaux dans un marché porteur, il sera nécessaire d'effectuer un apport d'argent frais pour restructurer la situation financière.

II - PROJETS D'AVENIR

L'entreprise BONGOU se trouve à un tournant de son évolution. Elle a accumulé une bonne expérience dans la fabrication des produits à base de canard, ce qui lui a permis d'acquérir la maîtrise du marché national grâce à la qualité et surtout à la régularité de ses produits. Elle a aussi assuré la régularité de ses approvisionnements en matières premières. C'est pourquoi, aujourd'hui, après stabilisation de sa situation, elle peut projeter le passage à l'étape supérieure qui verra sa production passer du stade semi artisanal au stade industriel, et se multiplier par deux voire par trois, et ses ventes se tourner résolument vers l'exportation, il ne s'agit pas là d'un projet à long terme, mais d'une réalité proche. En effet, les premières étapes de cette modification ont déjà été franchies.

L'exportation est maintenant à la portée de BONGOU : les marchés des pays voisins ont été largement testés, en particulier, en ce qui concerne La Réunion et Maurice. Il est connu que de nombreux voyageurs malgaches utilisent déjà largement les produits BONGOU comme monnaie d'échange pour se procurer des devises, se faisant ainsi les propagandistes bénévoles de ces produits, il serait du plus haut intérêt pour l'économie du pays que ces exportations passent par la voie normale.

Des contacts avec les importateurs de Maurice et de La Réunion permettent, selon la Gérante, d'estimer à 6.000 Kg environ le marché potentiel d'exportation. Il s'agit là d'une étude plus complète pour estimer plus précisément le marché qui paraît important.

Par ailleurs des tests significatifs ont été faits par des importateurs Européens, ce marché serait probablement ouvert aux produits BONGOU. Toutefois, tant qu'il ne se concrétise pas, il est préférable de ne pas le prendre en compte.

De toutes façons, il existe donc sans aucun doute un marché d'exportation important, mais il faudrait une étude pour l'évaluer plus précisément.

Étapes à franchir

L'approche du marché extérieur avec quelques chances de succès, nécessite que des étapes soient franchies sur le plan de la production et de la gestion :

- a) Construction et installation d'une chaîne d'abattage, conforme aux exigences de la réglementation sanitaire pour l'exportation, ceci est en cours et déjà pratiquement terminé en Août 1984 ;
- b) Renforcement des installations de traitement existant au niveau de l'emboitage et de la stérilisation ;
- c) Renforcement de la capacité de stockage frigorifique pour la conservation des produits en cours, durant l'intersaison ;
- d) Augmentation importante du fonds de roulement pour faire face aux achats saisonniers, ce qui implique l'octroi d'un crédit de campagne.

e) Sur le plan de l'organisation, sans se charger d'une structure trop compliquée pour son volume, l'entreprise devrait se doter néanmoins des éléments organisationnels suivants :

- Un responsable commercial en raison des problèmes que poserait l'exportation de ce produit autant que la vente sur place ;
- Un employé chargé de contrôler la fabrication sur le plan administratif (suivi, gestion des stocks, prix de revient, etc...) destiné à secourir la Directrice des fabrications ;
- Enfin et surtout, un service comptable efficace en raison des problèmes de trésorerie et de gestion financière qui devraient être contrôlés de très près.

Compte d'exploitation prévisionnel et bilan

L'extension projetée par l'entreprise, et déjà partiellement réalisée, implique bien évidemment une extension des investissements et de la surface financière de l'entreprise. La gérante et sa famille sont en mesure d'effectuer un apport de fonds partiel, mais il est nécessaire de recourir au financement extérieur pour compléter ce financement, à concurrence de 2/3 de l'investissement total.

L'étude de financement prévisionnel est développée ci-après sur ces bases. On trouvera :

- Tableau VII : Détail des investissements nécessaires
- Tableau VIII : Amortissement

TABLEAU VII : INVESTISSEMENTS NOUVEAUXSection de production :

- Equipement abattoir	:	1.500.000 Fmg
- Autoclave	:	4.000.000 "
- Sertisseuse	:	2.000.000 "
- Appareil de conditionnement sous- vide	:	12.000.000 "
- Congélateurs (25 m ³)	:	25.000.000 "

Section bâtiments :

- Constructions	:	8.000.000 Fmg
- Finition bâtiments	:	4.000.000 "
- Appareils sanitaires et autres installations	:	1.500.000 "

Section bureau :

- Mobilier et matériel	:	2.000.000 Fmg
- Matériel roulant	:	6.000.000 "

TOTAL NOUVEAUX INVESTISSEMENTS 68.000.000 Fmg

ANCIENS INVESTISSEMENTS 17.000.000 Fmg

TOTAL INVESTISSEMENTS 35.000.000 Fmg

Juillet 1984

TABLEAU VIII : AMORTISSEMENT

		Montant des investissements (1984) (en millions de F.C.)	Taux d'amortisse- ment	Annuité d'amor- tissement (en millions de F.C.)
- Investissements nouveaux				
. Bâtiments		13.500	5 %	675
. Matériel et équipement		44.500	10 %	4.450
. Matériel de bureau		2.000	10 %	200
. Matériel roulant		8.000	33,3 %	2.667
		58.000		7.992
- Investissements anciens				
. Installation	3.512			
- Amortissement	551	4.700	10 %	551
. Matériel et mobilier	1.033			
- Amortissement	103	930	10 %	103
. Matériel usine	10.609			
- Amortissement	1.061	9.548	10 %	1.061
. Matériel roulant	2.345			
- Amortissement	775	1.570	33,3 %	775
		16.748		2.490
- Investissements anciens				
- Investissements totaux		84.748	Annuité totale	10.482

SERDI - ONUDI

2

En fonction du caractère saisonnier des productions, les besoins en fonds de roulement doivent couvrir entre 1 et 6 mois de fabrication tant en ce qui concerne les achats de matières premières que les autres frais de fabrication. Pour l'estimation des coûts financiers correspondants on estimera le besoin en capitaux circulants à une moyenne de 3 mois soit :

$$\frac{146 \times 3}{12} = 36,5 \text{ Millions FC}$$

Dans ces conditions et compte tenu de la capacité de financement le bilan d'une année moyenne se présenterait de la façon suivante :

<u>Actif</u>	en millions FC	<u>Passif</u>	
Immobilisation	34.500	Capital	10.000
Capitaux circulants	36.500	Apport person.	30.000
		Emprunt	30.000
		Dettes à court terme	1.000
	<u>121.000</u>		<u>121.000</u>

Compte d'exploitation

Pour l'établissement de la projection du J.E on a supposé que les fonds nécessaires étaient fournis par un emprunt de 30 Millions de FC au taux de 20% par an avec un délai de grâce de 2 ans, dans ce cas le tableau serait le suivant :

.../...

Année	Intérêt (1.000 F.C.)	Remboursement (1.000 F.C.)	Capital rest. (1.000 F.C.)
1	16.000		
2	16.000		
3	16.000	10.000	70.000
4	14.000	10.000	60.000
5	12.000	10.000	50.000
6	10.000	10.000	40.000
7	8.000	10.000	30.000
8	6.000	10.000	20.000
9	4.000	10.000	10.000
10	2.000	10.000	0

Sur cette base, on peut établir le compte d'exploitation prévisionnel. (Tableau IX)

Ce compte d'exploitation prévisionnel a été projeté pour les 10 premières années d'exploitation. On a adopté l'hypothèse très conservatrice d'un démarrage progressif sur trois ans, respectivement 50%, 60% et 30% pour les trois premières années, les achats étant réduits dans les mêmes proportions et les frais de fabrication néanmoins constants.

On a supposé que durant la période de 10 ans, il n'y avait pas d'investissements nouveaux, à l'exception du matériel roulant pour lequel on a prévu un réinvestissement à l'identique tous les quatre ans. - Voir tableau ..

Soulignons que la projection du compte d'exploitation prévisionnel sur une longue période n'a pas la prétention

TABLERAU I.

Compte d'exploitation prévisionnel (estimation pour une année normale)

A - Recettes d'exploitation

- Foie gras frais à l'exportation 6000 Kgs à 12.000 Fmg	72.000.000 Fmg
- Foie gras en boîte de 500 grs 3000 Kgs à 16.800 Fmg	50.400.000 Fmg
- Mousse de foie gras en boîte de 200 gr 1800 Kgs à 4000 Fmg	7.200.000 Fmg
- Confits de canards en boîte de 1 Kg 18.000 Kgs à 4000 Fmg	72.000.000 Fmg
- Graisse de canard 9000 Kgs à 800 Fmg	7.200.000 Fmg

<u>TOTAL RECETTES</u>	218.925.000 Fmg
arrondi à	<u>219.000.000 Fmg</u>

B - Achats

- M.P 600 canards par semaine à 6.500 F durant 30 semaines de production 600 x 6.500 x 30 = environ	117.000.000
- Matières consommables	
. Emballages	2.500
. Etiquettes	1.000
Achats totaux	<u>120.000.000</u>

C - Frais de fabrication

- Salaires et frais de personnels (estimation après nouvelles embauches)	12.000.000
- F.F.S.E - estimation	9.000.000
- Transports sur matières premières	3.000.000
- Voyages et déplacements	1.500.000
- Frais de fabrication	<u>25.500.000</u>
- Coût direct de la production (vent frais financier et amortissement)	1.000.000

d'être une prédiction de ce que sera l'évolution réelle de l'entreprise, mais il est une projection de ce qui se passerait si toutes les hypothèses de départ étaient réalisées. Il n'a donc pour but que de tester, toutes choses égales par ailleurs, la cohérence et la faisabilité d'un projet. C'est pourquoi, cette projection est faite sur la base d'une monnaie constante et d'une structure de coût constante. Il est bien évident que dans la réalité, les paramètres de l'exploitation varieraient et que l'entreprise aurait à prendre en temps utiles les décisions nécessaires pour s'adapter aux variations de la conjoncture et à la croissance espérée de son marché.

Sur la base des hypothèses fournies par la responsable de l'entreprise, l'évolution paraît prometteuse, la rentabilité très large, le taux de rendement interne brut (C P total pour investissement total, y compris les capitaux circulants) atteint 27%.

La rentabilité financière nette (rendement du bénéfice disponible, plus valeur résiduelle, sur capital de risque) est de 23%.

Malgré le caractère conservateur des hypothèses de calculs, il est évidemment à craindre que la rentabilité réelle de l'opération ne soit inférieure à cette prévision, en effet de nombreux impondérables ne manqueraient pas de surgir, en particulier, l'introduction du produit sur les marchés visés pourrait occasionner des frais d'approches et des investissements commerciaux voire des sacrifices sur les prix de vente, qu'il n'est pas possible de prévoir actuellement.

L'analyse de sensibilité montre qu'une réduction de 22 Millions de la marge brute soit 10% du prix de vente, sans limitation du volume, ou 38% du volume des ventes à prix constant annulerait la rentabilité financière nette, sans annuler la capacité de rembourser les dettes, il faudrait une réduction de plus du double de la marge brute pour mettre l'entreprise en difficultés. Le point mort, à prix et coût constants se trouve à 62% du montant des ventes prévues. Cette marge de manoeuvre montre bien qu'elle dispose d'une rentabilité suffisante pour envisager cette opération sans crainte pour elle même, et à fortiori sans mettre ses banques en difficultés.

BALANCE DE VISES

La réalisation de ce projet permet d'envisager un gain de devises pour les exportations de 72.000.000 de Fmg, qui serait un gain net, les intrants importés étant insignifiants, la totalité des coûts de fabrication correspondant à des achats locaux.

TABLEAU X

COMPTES D'EXPLOITATION PREVISIONNELS SUR 10 ANS

(en millions de F.C.)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Revenus	110,00	131,4	173,2	219	219	219	219	219	219	219
Coûts	60	72,3	90,4	120,5	120,5	120,5	120,5	120,5	120,5	120,5
Coûts de fabrication	35,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5
Coût de fabrication amortissement	35,5	97,8	121,9	146,0	146,0	146,0	146,0	146,0	146,0	146,0
Frais financiers	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	8,0
Intérêts emprunt	16	16	16	14	12	10	8	6	4	2
Coûts totaux	112,0	124,3	148,4	170,5	168,5	166,5	164,5	162,5	160,5	136,5
Excédent net avant impôt	-2	7,1	26,8	48,5	50,5	52,5	54,5	56,5	58,5	62,5
Impôt	0	3,2	12,1	21,8	22,7	23,6	24,5	25,4	26,3	28,1
Excédent net après impôt	-2	3,9	14,7	26,7	27,8	28,9	30	31,1	32,2	34,4
Remboursement emprunt	-	-	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Excédent net disponible	-2	3,9	4,7	16,7	17,8	18,9	20	21,1	22,2	24,0
Emprunt avant frais financiers	24,5	30,4	41,2	51,2	50,3	49,4	48,5	47,6	46,7	44,4
Amortissement			2,3	3,0			2,3	8,0		-
Excédent net avant frais financiers	24,5	30,4	38,9	43,2	50,3	49,4	46,2	39,6	46,7	44,4

SERMI - ONUDI

CHAPITRE V : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Du diagnostic effectué et présenté dans le présent dossier, on a pu constater les points suivants :

- POINTS FORTS

- Malgré sa taille (petite entreprise) et peut-être aussi grâce à elle, l'entreprise BONGOU présente une situation générale saine. C'est une entreprise en expansion, qui a toutes les chances de réussir si certaines conditions sont remplies.
- Grâce à l'agressivité et à la compétence du chef de l'entreprise, les produits BONGOU ont joui, en quelques années seulement d'une notoriété incontestée sur le marché local, malgré la présence de concurrents.
- La technique de production est simple en apparence et ne nécessite pas de matériel sophistiqué et onéreux mais par contre fait appel au soin, à l'expérience et à certains "tours de main".
- Le personnel satisfait aux exigences du travail.
- De par sa production, l'entreprise contribue à la valorisation des produits de l'agriculture et de l'élevage, les matières premières achetées sont sources de revenus pour les paysans.
- De par son projet d'exportation, qui entre dans le cadre de la politique actuelle du Gouvernement, l'entreprise BONGOU sera génératrice de devises étrangères.

- Le prix de vente des produits BORGOU est réputé très compétitif sur le marché extérieur (La Réunion, Maurice) par rapport aux produits importés de l'Europe.*

- POINTS FAIBLES

- Le désavantage actuel réside dans l'éloignement du centre d'approvisionnement en matières premières de l'entreprise, d'où les divers frais venant grever le coût des canards (transport, personnel engagé ...).

- Les autres points faibles ont été constatés dans l'organisation administrative :

+ répartition des tâches : en sa qualité de chef d'entreprise, la Directrice est surchargée en tâche d'exécution.

+ en tant que chef d'entreprise, elle ne dispose pas des données comptables complètes à cause de l'absence d'un service comptable et le retarda dans l'enregistrement des faits.

+ il n'existe pas d'inventaire régulier des stocks, donc manque de contrôle.

- Dans le domaine de la production, à défaut de contrôle du rendement de la main - d'oeuvre, on ignore sa productivité réelle.

- Dans le domaine des finances, le type même de la production nécessite de fortes immobilisations en stocks, en raison de son caractère saisonnier ce qui pose des problèmes de financement à l'entreprise.

* Cette constatation doit toutefois être tempérée, au cas où un courant de vente important serait établi, il pourrait surgir un phénomène de saturation.

RECOMMANDATIONS

Aux fins d'augmenter la capacité de production de l'entreprise, une réorganisation de sa structure actuelle s'avère indispensable. Elle devrait se concrétiser dans plusieurs domaines.

- mesures dans le domaine de l'approvisionnement

- + planifier dans le temps les approvisionnements en canard ;
- + assurer le paiement au comptant des paysans gaveurs ;
- + revoir l'organisation administrative des achats de matières premières : mise en place d'une équipe spécialisée, création de fiche de contrôle des achats.

- mesures techniques

- + apporter un soin particulier dans le domaine sanitaire en mettant en place un laboratoire avec équipement approprié pour l'analyse et le contrôle sanitaire des produits finis ;
- + faire un planning de production, en déterminant quotidiennement les quantités et les variétés de produits à fabriquer, le temps à impartir dans leur fabrication. Créer une fiche suiveuse pour le contrôle du rendement des employés. Revoir la répartition des tâches du personnel.

- mesures d'organisation administrative

- + organiser le programme de travail ;
- + concevoir un service comptable en vue du contrôle interne de l'établissement ;
- + gestion de stocks à améliorer ;
- + recrutement du personnel requis.

- Mesures financières

- + demande de crédit pour le financement des matières premières ;
- + augmentation du fonds permanent pour le financement des immobilisations et d'une partie des stocks d'exploitation, notamment en augmentant les fonds propres ou en contractant des emprunts à long ou moyen terme.



E

E

R

D

11

PROJET DE RAPPORT FINAL

PROMOTION DE PMI A MADAGASCAR

ENCADREMENT DE 5 PMI

Phase I

Le présent rapport, établi à la fin de l'exécution du Contrat 83/107 entre l'ONUDI et la SERDI, constitue le projet de rapport final, prévu au chapitre 2,10 dudit contrat et porte sur les différents points ci-énumérés, conformément aux dispositions du même Contrat :

- rappel de l'objet du Contrat ;**
- méthodologie appliquée pour l'exécution de l'étude ;**
- travaux exécutés et résultats attendus.-**

RAPPEL DE L'OBJET DU CONTRAT

C'est un Contrat de sous-traitance pour la 1ère phase de l'encadrement de PMI, dans le cadre du projet "PROMOTION DES PMI A MADAGASCAR".

Cette phase consiste en :

- la sélection des 5 PMI à encadrer, cette sélection a été précédée d'une préselection ;**
- l'exécution d'un diagnostic total de la situation des 5 PMI sélectionnées ;**
- établissement d'un programme d'intervention pour chacune des 5 entreprises.-**

1. - METHODOLOGIE APPLIQUEE

1.1. - PRESELECTION :

Effectuée sur la base du recensement industriel, elle tient compte des orientations nationales et des priorités fixées par le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines (MIEM).

Ces critères de préselection ont été :

- La fabrication des produits de première nécessité destinés à satisfaire les besoins essentiels de la population ;
- la production des biens intermédiaires destinés aux autres industries ;
- la production des biens permettant de gains en devises ;
- la production utilisant des ressources nationales comme matières premières.-

Le budget alloué au projet étant limité, on a introduit d'autres critères : PMI localisée à Antananarivo et PMI susceptible d'être assainie par des moyens pas trop onéreux.

1.2. - SELECTION

Après définition des critères de sélection, un diagnostic sommaire des entreprises présélectionnées a été effectué. A l'issue de ce diagnostic, les industries à encadrer ont été identifiées et, proposées au MIEM.

Critères de sélection :

Les entreprises retenues doivent répondre à divers critères de sélection dont ceux de la Banque Mondiale :

- entreprises ayant des problèmes relatifs à leur gestion (organisation, gestion financière, prévision contrôle, maîtrise de la technologie) ;
- entreprises viables ;
- entreprises n'ayant pas les moyens financiers pour les actions de redressement nécessaires ;
- entreprises ayant accepté volontairement l'encadrement.-

Diagnostic sommaire des industries préselectionnées

Il consiste à compléter les résultats du recensement analytique par :

- une visite d'usine permettant d'avoir une première vue du processus de fabrication, de l'état des équipements, de l'organisation de l'usine ... ;
- un entretien avec le chef d'entreprise sur ses problèmes et leur origine, ses observations sur le projet d'encadrement ;
- un examen des instruments de gestion et des résultats de l'entreprise.

Les entreprises ont été ainsi classées suivant :

- Les problèmes rencontrés : d'ordre externe (conjonturel) ou d'ordre interne
- sa santé financière
- les possibilités d'interventions.

A l'issue de ce diagnostic sommaire et sur la base des critères de sélection, les cinq PMI à encadrer sont alors identifiées, proposées au MIEH pour approbation finale.

1.3. - EXECUTION D'UN DIAGNOSTIC TOTAL DES CINQ PMI

La méthodologie appliquée est identique à celle utilisée pour la sélection mais plus approfondie. A savoir :

- visite des installations de l'entreprise : poste par poste, état matériel, flux des matières ...
- interviews des principaux responsables : le gérant et ses proches collaborateurs ;
- études des documents relatifs à l'entreprise : comptes d'exploitation, bilan, schéma d'implantation ;
- étude des produits de l'entreprise sur le marché.

1.4. - ETABLISSEMENT PROGRAMME D'INTERVENTION

Le diagnostic total des 5 PMI permet de déceler les points forts et les points faibles de chaque industrie. Des recommandations ont été alors émises pour réhabiliter et renforcer l'entreprise.

2. - TRAVAUX D'EXECUTION

2.1. - PRESELECTION :

38 PMI ont été préselectionnées sur les 300 PMI du recensement analytique.

La préselection a été effectuée conjointement avec le MIEM. Les PMI se répartissent comme suit, par branche :

Alimentaire	9 PMI
Textiles - confection	4 PMI
Bois - papier	6 PMI
Chimie	5 PMI
Bâtiment - Minéraux	3 PMI
Métallique	6 PMI
A u t r e s	5 PMI.

2.2. - SELECTION :

Les Cinq entreprises énumérées ci-après ont été sélectionnées et soumises pour approbation au MIEM qui a rejeté les deux dernières, jugées non prioritaires :

B O N G O U : Conserverie alimentaire
A V Y M A : Serrurerie
MALGAPAN : Production de panneaux de particule
S M T C : Production d'articles en caoutchouc
RAINIVONY : Chaussures.

A ce stade, il a fallu compléter les cinq entreprises et rechercher d'autres répondant aux critères.

Une entreprise préselectionnée (FIMT) s'était manifestée et soumise au MIEM pour approbation avec d'autres entreprises.

Enfin c'est le MIEM lui-même qui a proposé la cinquième PMI (l'entreprise TATSINANANA).

Ont été finalement sélectionnées pour l'encadrement :

une PMI de la branche alimentaire	: BONGOU
une PMI de la branche bois-papier	: MALGAPAN
une PMI de la branche bâtiment p. minéraux	: TATSINANANA
une PMI pour la branche métallique	: AVYHA
une PMI classée dans "AUTRE"	: FINT

2.3. - EXECUTION D'UN DIAGNOSTIC TOTAL DES 5 PMI

Les résumés des diagnostics de chaque entreprise sont repris en annexe après présentation succincte de l'entreprise.

2.4. - OBSERVATIONS SUR LES TRAVAUX EXECUTES

Les opérations étaient prévues débuter le 1er février 1984, mais n'ont commencé pratiquement que le 20 février par la visite des entreprises.

Le délai a été retardé pour diverses raisons :

- interruption de deux semaines courant mars ;
- décisions ministérielles lentes à venir : liste pré-sélection, approbation 5 PMI, demande expresse du MIEM de décentraliser l'encadrement sur une autre province (Toamasina), recherche d'autres PMI de remplacement, deuxième approbation du MIEM ;
- attente des décisions et acceptations des PMI qui n'ont pas répondu spontanément du fait de leur méfiance ;
- délai d'exécution fixé par l'ONUDI. A titre de comparaison, une équipe de 6 économistes et ingénieurs de la SERDI encadrée en permanence par un consultant externe exécute en 5 mois les diagnostics de 7 PMI déjà sélectionnées par le MIEM bien avant le début du projet ;

- le rapport devant exister entre le consultant en gestion et les consultants SERDI n'a pas été bien compris au cours de l'opération ;
- les réactions des PMI ainsi que leurs problèmes sont très différents de ce qu'on attendait. Les problèmes généralement évoqués étaient d'ordre externes et conjoncturels : insuffisance de quotas accordés pour les matières premières et pièces de rechange importées ...

Malgré ces quelques problèmes les travaux confiés à la SERDI, ont été exécutés conformément au contrat 83/107.

ANNEXE

**Présentation des 5 PMI sélectionnées et
Résumés des diagnostics et recommandations**

B O N G O U

PRESENTATION :

Adresse : Amborompotsy - Talatamaty Antananarivo

B.P. : 16 Ambohidratrimo

Tél : 440 - 85

Forme juridique : entreprise individuelle

Capital : 10,000,000 FMG détenu par la propriétaire

Date de création: 1975

Responsable : Mme RAZAFIARISOA Josette

HISTORIQUE :

La production a débuté en 1975 par celle du vinaigre. Depuis cette date, elle a en projet une petite unité de conserves de viande mais n'a pu la réaliser à cause des concurrences.

1979 : début de la production de conserve de foie gras. Vente carcasse aux restaurants.

Diversification des gammes de produits (5 variétés de conserves et condiments divers).

Actuellement elle a en projet l'exportation du foie gras (conserves) et condiments.

RESULTATS DU DIAGNOSTIC :

Points forts :

- **Situation générale saine - chance de réussite assez intéressante ;**
- **produits très connus sur le marché local grâce à la compétence du chef de l'entreprise ;**

- technique de production ne nécessitant pas de matériel sophistiqué et onéreux, par contre soin et expérience indispensable ;
- personnel satisfaisant aux exigences du travail ;
- contribution de l'entreprise à la valorisation des produits de l'agriculture et de l'élevage et aux revenus de paysans ;
- son projet d'exportation cadre avec la politique économique du Gouvernement et sera génératrice de devises ;
- prix de vente assez compétitif sur le marché extérieur (La Réunion - Maurice) par rapport aux produits d'importation.

Points faibles :

- éloignement du centre d'approvisionnement des matières premières, grevant ainsi le coût des canards, quelques lacunes sur l'organisation administrative :
 - répartition des tâches qui reposent totalement sur le chef d'entreprise
 - le chef d'entreprise ne dispose pas de données comptables : absence d'un service comptable, retard dans l'enregistrement des faits
 - manque de contrôle : pas d'inventaire régulier de stocks
- productivité réelle de la main-d'oeuvre inconnue car aucun contrôle de rendement ;
- problèmes financiers à l'entreprise car nécessité de constituer des stocks importants compte tenu saisonnalité production.

RECOMMANDATIONS ET PROGRAMME D'INTERVENTION

L'augmentation de la capacité de production envisagée nécessite une réorganisation de sa structure actuelle :

- Approvisionnement :

- Planification des approvisionnements en canard ;
- fonds de roulement permettant le paiement au comptant des paysans gaveurs ;
- réorganisation administrative des achats de canards : mise en place équipe spécialisée, fiches de contrôle ...

- Technique :

- mise en place d'un laboratoire pour analyse et contrôle sanitaire des produits finis ;
- établissement d'un planning de production quotidien (quantité et variétés) avec temps alloué, création de fiches pour le contrôle de rendement des employés, révision répartition des tâches.

- Organisation administrative :

- organisation programme de travail ;
- mise en place service comptable ;
- amélioration gestion de stocks ;
- recrutement du personnel.

- Mesures financières :

- demande de crédit pour le financement des matières premières ;
- augmentation fond permanent pour le financement des immobilisations (augmentation fond propre, prêts à moyen ou long terme).

L'intervention se fera sous forme de conseil et d'assistance pour ces diverses réorganisations.

J) ALGAPAN

PRESENTATION :

Adresse : siège social : Ambalavao

S.P. : 30 Antsirabe

tél : 486 - 76

usine : Ambatolampy

tél : 43

Forme juridique : Société Anonyme

Capital : 95.312.910 Fmg dont :

71,59 % privés étrangers

15,84 % privés nationaux

12,57 % Sociétés d'Etat

Date de création : Mai 1972

Responsable : Hr. CLARISSE Léon, administrateur délégué

HISTORIQUE :

Créée en 1972 pour produire des panneaux agglomérés à partir des bois de plantation d'Ambatolampy.

Capital initial : 125 millions Fmg

1974 : date de démarrage de la production

1978 : réduction du capital à 95 millions Fmg

par suite des pertes au démarrage

1977 dépôt du bilan par suite des problèmes de toutes sortes depuis 1975, en règlement judiciaire

1978 : redémarrage - début des difficultés d'approvisionnement notamment en colle d'où baisse de production, arrêts intermittents, chômage technique de 5 à 6 mois par an.

Actuellement la Société fonctionne sur la base d'un accord avec ses fournisseurs.

RESULTATS DU DIAGNOSTIC :

Situation paradoxale d'un instrument de travail en bon état, géré par une Société délabrée.

U s i n e :

- matériel relativement ancien (env. 26 ans) remarquablement renoué et entretenu ;
- possibilité de continuer à fonctionner normalement moyennant même entretien ;
- goulot d'étranglement au niveau de la machine à floconner. Un investissement de 40.000.000 FFG est nécessaire afin de doubler sa capacité ;
- problème prévisible au niveau de la responsabilité de la production qui se pose uniquement sur H. LAEDERACH, professionnel hautement qualifié qui a monté l'usine et a assuré son entretien.

S o c i é t é :

- société en liquidation depuis dix ans fonctionnant au ralenti ;
- résultats bénéficiaires fictifs car amortissements n'ont jamais été comptabilisés ;
- Les actionnaires résidant à l'Etranger se sont désintéressés de la gestion de la Société ;
- les actionnaires présents ont établi un modus vivendi pour faire fonctionner la Société dans le cadre d'une liquidation judiciaire indéfiniment prolongée ;
- ainsi l'exploitation actuelle ne peut pas permettre un redémarrage. Il serait en effet indispensable que l'entreprise soit prise en main par une gestion indépendante qui apure le passif de la liquidation, refinance les capitaux circulants et mène une politique commerciale agressive de recherche de débouchés.

Cette solution suppose deux préalables :

- certitude de pouvoir importer régulièrement les intrants indispensables ;
- certitude de la régularité des approvisionnements en bois (5 m³ par tonne de produits finis).

La situation ne permettrait pas d'apurer la totalité du passif, d'amortir les immobilisations et de revenir à une situation rentable.

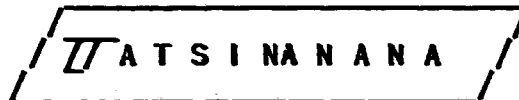
Les opérations ci-après sont alors suggérées :

- fin de la liquidation et concordat avec les créances ;
- suivant les termes de la liquidation, il faut soit dissoudre l'ancienne société et en créer une nouvelle soit réduire le capital et l'augmenter de nouveau par apport d'argent frais.

PROGRAMME D'INTERVENTION :

L'intervention ne se justifie qu'après la clarification et l'apurement de la situation financière de l'entreprise elle comprendra :

- une étude du marché ;
- une étude de la distribution et planning des ventes ;
- la réorganisation de l'administration interne de l'entreprise et notamment mise en place d'une comptabilité analytique et d'une gestion budgétaire ;
- l'étude et l'établissement d'un dossier pour les investissements complémentaires nécessaires.



IDENTIFICATION :

Adresse : Siège social : Parcelle 14/22 route Salazamay
Toamasina

Tél : 329 - 21

Agence : Lot 262 A bis Andavamamba
Antananarivo

Tél : 276 - 70

Forme juridique : S A R L

Capital social : 500.000 FKG détenus par :

Mr et Mme RAZAFINDRAKOTO Roger

Date de création : 1977

Nom du responsable : RAZAFINDRAKOTO Roger

HISTORIQUE :

1952 : Création : Entreprise individuelle de "J.M. TYNAIRE"

Activités :

- Mobiliers en bois
- Menuiserie bois
- Vitrierie

1967 : Transformation de l'Entreprise en S.A.R.L.

"Société d'Exploitation des Etablissements J.M. TYNAIRE"

Activités :

- Mobiliers en bois
- Menuiserie bois
- Vitrierie

1977 : Monsieur et Madame RAZAFINDRAKOTO Roger achètent toutes les actions de la "Société d'Exploitation des Etablissements J.M. TYNAIRE" qui devient la S.A.R.L. "ENTREPRISE TATSINANANA."

1980 : Installation d'une agence à Antananarivo.

1983 : L'Entreprise étend ses activités aux domaines de l'aménagement hydroagricole et de l'élevage (porcin et avicole).

RESULTAT DU DIAGNOSTIC :

- Points forts :

- Malgré sa taille et grâce aux relations et à la compétence du Directeur Général, la notoriété de l'Entreprise n'a fait que s'accroître.
- Dans l'ensemble, personnel satisfaisant.
- De par sa production, l'entreprise contribue à la valorisation des matières premières locales (bois).
- De par son projet : conquête du marché local et extérieur, l'entreprise sera génératrice de devises, l'exportation étant dans le cadre de la politique du Gouvernement.

- Points faibles :

Ils ont été surtout constatés dans le domaine de l'organisation :

- Répartition des tâches : les attributions des principaux dirigeants se chevauchent ;
- manque de personnel pour procéder à l'inventaire des stocks ;
- ignorance des résultats de l'exploitation, de la structure financière : ceci est dû au retard des documents comptables et à l'inexistence des informations financières, celles-ci étant limitées aux états hebdomadaires des paiements effectués et à effectuer ;
- inexistence du contrôle interne de gestion ;
- sur le plan technique, le problème réside surtout dans l'inexistence d'un bureau d'étude propre aux ateliers et dans la vétusté du matériel.-

RECOMMANDATIONS ET PROGRAMME D'INTERVENTION

Afin de faciliter la mise en place de l'Atelier indépendant, une réorganisation de la structure actuelle de l'Entreprise s'avère indispensable. Toutefois, avant toute concrétisation, il faudrait :

- procéder à :

- l'étude de marché (local - extérieur) ;
- la conception et mise en place d'un organigramme ;
- l'étude technique de l'Atelier avec, notamment, le choix de la localisation (avantages et inconvénients pour Toamasina et Antananarivo), les moyens d'exploitation requis, les interventions nécessaires ...
- la conception d'une comptabilité indépendante.-

Ensuite, moyennant les résultats obtenus et choix retenu, l'on passera à la réalisation :

- organisation ;
 - mise en place de l'Atelier ;
 - mise en place de la comptabilité ;
 - assistance.-
- rétablir l'équilibre financier de l'entreprise, soit en ayant recours aux emprunts à long terme et moyen terme, soit en augmentant le capital social.-



IDENTIFICATION :

Adresse : 20, rue Pasteur Antohomadinika
Antananarivo

Forme juridique: S A R L

Capital social : 10.000.000 FMG dont :

COMINOR :	80 %
RAKOTOARISOA père	10 %
RAKOTOARISOA fils	10 %

HISTORIQUE :

1960 : Création de l'entreprise COMINOR

dont la principale activité est l'importation de serrures et autres articles de quincaillerie.

1976 : Création de AVYMA avec pour objectif la fabrication locale de serrures et de brouettes mais en débutant par le montage des pièces importées.

1977 : Mise en service atelier fonderie pour la fabrication de clés.

Actuellement AVYMA a étendu ses activités par la production d'articles de fonderie, de mastic d'étanchéité, tout en continuant la fabrication de serrures et brouettes.

RESULTATS DE DIAGNOSTIC ET RECOMMANDATIONS

AVYMA dépend des importations pour ses matières premières, outillages, pièces de rechange ... et a subi plus que tout autre l'impact de la crise économique ce qui l'a obligé à réduire ses activités.

Sa production se limite à des articles de type artisanal.

Sa situation financière est serrée mais équilibrée. Des équipements ont été renouvés mais restent incomplets pour moderniser sa production, restée au stade artisanal.

Si AVYMA veut survivre et s'adapter à l'évolution du marché, elle doit effectuer un redressement tant sur le plan organisationnel, financier et technique :

- établissement d'une comptabilité analytique de gestion des stocks ;
- planning et contrôle des fabrications ;
- établissement d'une politique commerciale :
 - étude de marché
 - prévisions de vente
 - étude du circuit de distribution
 - suivi de la clientèle
- renovation des installations existantes notamment pour les outils des presses
- acquisition d'une rectifieuse de moules à zamac, des fraises ...
- étude des postes et établissement d'un organigramme plus structuré ;
- étude de la chaîne de production pour améliorer le flux des matières ;
- le développement de la fonderie n'est pas recommandé compte tenu de la saturation du marché.

Si l'entreprise décide quand même de l'exploiter, la renovation totale du cubilot doit être envisagée par :

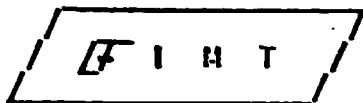
- l'acquisition des matrices adéquates, d'équipements auxiliaires ;
- l'étude du sable de moulage ;
- la spécialisation du personnel.

PROGRAMME D'INTERVENTION :

Le travail de restructuration organisationnelle sera effectué avec l'assistance SERDI.

Sur le plan technique, l'aide d'un ingénieur spécialiste du travail du métal est indispensable.

Un accord de transfert de technologie avec une entreprise étrangère est à rechercher pour la rénovation de l'entreprise.



IDENTIFICATION :

Adresse : siège social et usine : Lot IVH 63 Andraharo
rue Dr Joseph RASETA
Antananarivo

Forme juridique : S A R L

Capital : 62,000,000 FMG divisés en 6200 parts
détenus par des nationaux

Date de création: 1973

Gérant : RAKOTOZAKA Roland

HISTORIQUE :

1972 : création par deux personnes :
un ingénieur chimiste et un gestionnaire avec un capital
de 3,000,000 FMG (S.A.)

1980 : Changement en S A R L
augmentation du capital à 62,000,000 FMG

Activités actuelles :

- fabrication des articles et fournitures scolaires :
ardoises, compas, cahier et craies ...
- fabrication des articles et fournitures de bureau :
classeurs ...
- fabrication des produits ménagers et cosmétiques :
détergent, oncaustique.

RESULTATS DU DIAGNOSTIC :

Des efforts ont été fournis pour faire face aux difficultés et pour se maintenir et même se développer dans sa branche.

Des problèmes persistent malgré ces efforts notamment sur le plan technique et en second lieu sur le plan de la gestion, notamment la gestion financière.

Problèmes techniques :

- les lay-out des différents atelier se sont instaurés d'eux-mêmes et ne permettent pas un flux rationnel de la fabrication et des matières ;
- la disposition des machines de l'atelier bois empêche la rationalisation de la production, condition de travail déplorable ;
- inexistence du personnel technique pouvant répondre aux exigences de la fabrication ;
- mauvaise qualité de quelques produits finis due en partie à la faiblesse du niveau de technologie utilisée. Ceci constitue un facteur réduisant les perspectives du marché, la productivité, la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise ;
- la FIIT, utilisant des matières premières importées, a joué sur la politique de stockage important pour pouvoir produire sans interruption ;

Elle a su ainsi se maintenir et avoir une rentabilité intéressante. Ceci également grâce à :
la diversité de la gamme de sa production.

mais travaillant dans un marché de concurrence qui s'accroît, elle doit axer ses efforts sur sa gestion commerciale :

- connaissance approfondie du marché car les articles produits par FIAT sont également produits et distribués directement par des artisans.

Les nouveaux investissements effectués en 1983, ont rompu son équilibre financier, ce qui l'a obligé à effectuer des emprunts à court terme.

Son avantage financier réside dans le fait qu'étant entreprise familiale, la non-distribution des dividendes est facilement acquise et ainsi la constitution des réserves entraînant une augmentation annuelle des capitaux propres.

RECOMMANDATIONS ET PROGRAMMES :

Compte tenu de ces différents problèmes, l'assistance portera sur :

- la réorganisation rationnelle des ateliers et de l'implantation des machines ;
- la mise en place d'un bureau d'études et de méthodes ;
- la mise au point de la technologie surtout du point de vue qualité par l'intervention de deux spécialistes, l'un pour les fournitures scolaires en bois et l'autre pour la craie. Ces spécialistes apporteront des précisions sur la méthode de travail, l'achat des machines ou pièces appropriées.