

Commercial Agricultural Promotion



Appui au Secteur Agro-Commercial

**ETUDE SUR LE REDEMARRAGE DE LA FAMAMA  
"Famokai ana Mahabibo Malagasy"**

Dr ASMON Itil, Spécialiste de la Privatisation  
M RAMAROMANDRAY Rally, Analyste Financier  
M RAJAONERA Louis, Juriste  
M RAKOTOMANGA Simon, Ingénieur Agronome  
M SHEPHERD Guy, Spécialiste en Technique de  
Transformation de l'Anacarde

Projet CAP  
Exécute par Chemonics International  
Finance par l'USAID

Bureau Régional de Mahajanga  
Juillet 1996

Commercial Agricultural Promotion



Appui au Secteur Agro-Commercial

**ETUDE SUR LE REDEMARRAGE DE LA FAMAMA  
"Famokarana Mahabibo Malagasy"**

Dr ASMON Itil, Spécialiste de la Privatisation  
M RAMAROMANDRAY Rally, Analyste Financier  
M RAJAONERA Louis, Juriste  
M RAKOTOMANGA Simon, Ingénieur Agronome  
M SHEPHERD Guy, Spécialiste en Technique de  
Transformation de l'Anacarde

Projet CAP  
Exécute par Chemonics International  
Finance par l'USAID

Bureau Régional de Mahajanga  
Juillet 1996

**DOSSIER DE PRIVATISATION DE LA FAMAMA  
TABLE DES MATIERES**

Resume des Conclusions et Recommandations	1
Avant-Propos	
I    La FAMAMA	I
II   Objectifs de l'Etude	II
III  Deroulement de l'Etude	III
1    La Situation Actuelle de la FAMAMA	
1 1  La Situation Financiere	I 1
1 2  La Situation Technique de l'Usine	I 6
1 3  La Situation Administrative	I 8
1 4  La Situation Legale	I 9
2    La Situation Actuelle de la Production Anacardiere a Madagascar	
2 1  La Production Villageoise	II 1
2 2  La Production en Plantations	II 3
2 3  La Situation Legale et Fonciere des terres de la FAMAMA	II 5
2 4  La Commercialisation des Noix	II 8
3    Proposition de Privatisation de la FAMAMA - Solution Definitive	
3 1  Strategie de Redemarrage	III 1
3 2  Les Formules Juridiques Envisageables pour le Transfert de l'Usine au Secteur Prive	III 4
3 3  La Solution a Court Terme pour le Redemariage de l'Usine	III 10
3 4  Investisseurs Potentiels dans l'Usine FAMAMA	III 11

4	Aspects Financiers du Redemarrage de l'Usine de la FAMAMA	
4 1	Les Conditions de la Viabilité Financière	IV 1
4 2	Les Marges Brutes sur l'Exploitation des Noix Brutes et des Amandes	IV 8
4 3	Les Investisseurs Potentiels	IV 9
5	Amélioration de la Commercialisation des noix et amandes d'anacarde	
5 1	L'Etat Actuel du Marché Mondial	V 1
5 2	L'Avenir du Marché Mondial	V 1
5 3	Concurrence et Débouchés	V 1
6	Promotion de la Production Anacardière	
6 1	Renovation des Anciennes Plantations par le Personnel de la FAMAMA	VI
6 2	Remettre les Plantations à la Charge de la Direction des Eaux et Forêts	VI 2
6 3	Confier les Anciennes Plantations aux Communautés avec l'Encadrement d'un Projet de Conservation	VI 3
6 4	Confier les Plantations Surannées aux Communautés pour les Défricher et Replanter	VI 3
6 5	Concession de Grands Blocs aux Investisseurs du Secteur Privé	VI 3
6 6	Animer l'Anacardier au Milieu Paysan comme arbre de Reboisement	VI 4
7	Calendrier de Réalisation des Mesures Proposées	
7 1	Calendrier de l'Appel d'Offres pour le Contrat de Location-Gérance	VII 1
7 2	Etapas pour la Vente Définitive de l'Usine FAMAMA	VII 3

## LISTE DES ANNEXES

Annexe I	Evaluation de la Valeur Actuelle de l'Actif de la FAMAMA	I 1
Annexe II	Cahier des Charges pour un Contrat de Location-Gerance de l'Usine de Traitement de Noix d'Anacarde de Mahajanga	II 1
Annexe A	Specifications Particulieres	
Annexe B	Projet de Cahier de Prescriptions Speciales que le Soumissionnaire Doit Produire	
Annexe C	Cadre du Bordereau des Prix de Location	
Annexe D	Modele de Soumission	
Annexe E	Liste de Pieces Detachees que le Soumissionnaire s'Engage a Delivrer a l'Usine dans les 60 Jours Suivants la Notification du Marche	
Annexe F	Liste des Equipements que le Soumissionnaire s'Engage a Fournir et à Installer dans l'Usine, au plus tard 30 Jours Avant l'Achèvement de la Periode de Jouissance	
Annexe G	Comptes d'Exploitation Previsionnels	
Annexe III	Liste des Investisseurs Potentiels	
Annexe IV	Ventilation des Coûts pour l'Exportation des Noix d'Anacarde a l'Etat Brut et pour la Transformation	

## ÉTUDE SUR LE REDÉMARRAGE DE LA FAMAMA RÉSUMÉ PRÉLIMINAIRE DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

- 1 **Situation de l'usine de la FAMAMA** L'usine se trouve en bon état technique et il suffirait d'un jeu de certaines pièces détachées (valeur estimée CIF de US\$ 20 000) pour la rendre capable de traiter 5 T de noix par jour, soit 1375 T par an, avec une équipe de 8 heures par jour ( ou même traiter 2750 T de noix par an avec deux équipes par jour ) Il suffirait d'investissements supplémentaires assez réduits, chiffres approximativement à US\$ 53,000 CIF ( changement de matrices et des lames pour augmenter la capacité de traiter des petites noix, et remplacement des câbles électriques ) afin de pouvoir atteindre la capacité théorique de 7 T de noix par équipe de 8 heures, soit 3850 MT de noix par an avec deux équipes par jour
  
- 2 **Situation des Plantations** Les plantations d'Ambilobe ( 10 046 ha ) sont détruites à 40 % à et celles d'Ambohimahabibo/Mahajamba ( 8 675 ha ) sont détruites à 80% Cette destruction est due aux feux de brousse ( en 1993-94-95 ) Depuis lors, aucun travail de réhabilitation sérieux n'a pas été entrepris Les plants ont des faibles rendements La production d'Ambohimahabibo est estimée à 41 T/an ( 102 000 pieds productifs avec un rendement de 3 kg/pied ) tandis que celle d'Ambilobe est estimée à 308 T/an ( 40 000 pieds productifs avec un rendement de 0,75-1,5 kg/pied ) Ceci vient des caractères génétiques ( semence tout venant ), de la qualité des sols, de l'absence d'entretiens, et surtout du fait que la plupart des anacardiéristes sont au bout de leur âge productif ( 30 ans ) La relance des plantations impliquerait donc de repartir presque à zéro Le personnel est trop âgé ( âge moyen de 43 ans ), son nombre est trop restreint et l'esprit de fonctionnarisme est trop présent D'ailleurs les terres des plantations n'appartiennent pas à la FAMAMA Par contre, le développement de l'anacardiculture est très poussé sur des zones de défrichement dans la région d'Ambilobe et d'Ambanja, où les paysans ont l'obligation de reboiser en anacardiéristes les sols qu'ils défrichent La-bas, la progression est de 750 ha/an, soit une augmentation de 200 - 300 T/an
  
- 3 **Stratégie de la privatisation** En conséquence, le redressement des plantations de la FAMAMA doit être découplé de la prise en charge de l'usine par le secteur privé En premier temps, c'est le transfert de l'usine au secteur privé qui prime, et il n'est pas souhaitable d'obliger l'acquéreur potentiel de l'usine de prendre en charge les plantations en même temps La privatisation de l'usine peut se concevoir en deux étapes dans l'immédiat il s'agit de remettre l'usine en marche ( privatisation de l'exploitation ), plus tard viendra la privatisation définitive ( cession de la majorité des actions ou vente des actifs au secteur privé )
  
- 4 **Formule pour la remise en marche de l'usine** Pour faire redémarrer l'usine, l'équipe d'études envisageait deux scénarios soit le travail à façon ( la sous-traitance ), soit la location-gérance Or, l'enquête auprès des acquéreurs potentiels

menee par l'equipe d'etudes a montre que ces **acqueurs ne sont guère intéressés dans la formule " travail a façon "**, par suite du manque de confiance dans la capacite d'execution d'un contrat de sous-traitance dans les conditions stipulees Par consequent, la **location-gerance reste la seule formule susceptible de faire redémarrer l'usine à court terme** La duree recommandee d'un contrat de location-gerance de la FAMAMA, est de deux ans, renouvelable pour un an a la fois dans les mêmes conditions, a l'initiative de l'Etat, dans le cas où la privatisation definitive de l'usine FAMAMA n'aurait pas lieu durant le delai de deux ans

- 5 **L'inconvénient principal de la formule de location-gérance, du point de vue de la FAMAMA et de l'Administration, reside dans le fait que cette solution est susceptible de provoquer des perturbations parmi le personnel actuel de la FAMAMA** La raison d'être même du **contrat de location-gérance est d'améliorer l'exploitation de l'usine, et il serait contraire a cet objectif fondamental de ne pas laisser au Gerant la main libre quant au choix du personnel dont il a besoin** Neanmoins, dans le cas de la FAMAMA, il ne s'agirait pas de licenciement du personnel non engagé par le Gérant, sinon de sa **mutation** La FAMAMA continuerait à exister et pourrait affecter le personnel qui ne sera plus necessaire a l'usine, a son materiel roulant et surtout a ses plantations, ou il y a besoin de personnel additionnel pour mieux les maîtriser Une partie des loyers pourrait être utilisee pour les salaires du personnel de la FAMAMA, une autre partie pour le remboursement de ses dettes et la promotion de la culture de l'anacarde Ainsi la **location-gérance ne doit pas provoquer aucun licenciement du personnel de la FAMAMA** En même temps, le **redemarrage de l'exploitation de l'usine creera environs 200 emplois**
- 6 **L'autre inconvenient potentiel de la formule de location-gerance est le danger de mauvaise utilisation du materiel par le locataire et son usure precoce** Pour eviter ce danger, le cahier des charges contient des conditions tres serrees quant au bon entretien du materiel et des amendes dans le cas d'infraction, qui donneront les garanties voulues a la FAMAMA
- 7 **Appel d'offres pour la location-gerance** L'exploitation de l'usine durant la saison de collecte 96/97 qui commence mi-août 1996, ne serait possible que si l'on lance dans les meilleurs delais un appel d'offres de location-gerance selon le projet de cahier des charges ci-joint en Annexe II **Ce cahier des charges est le fer de lance de la stratégie préconisée par l'équipe d'études** Plusieurs des grands exportateurs de noix d'anacarde a Madagascar ont exprime leur interêt a participer dans un tel appel d'offres **Il convient que toutes les agences publiques interessees soient representees au sein de la commission de dépouillement des offres, afin d'eviter la necessite d'obtenir leur visa plus tard, avec la perte de temps qui en decoulerait**
- 8 **La confection de dossiers pour la privatisation definitive de la FAMAMA peut commencer aussitot que le marche de location-gerance est notifie**

9 **La transformation de la FAMAMA d'une société d'économie mixte à une société anonyme** est nécessaire pour sa privatisation par voie de cession d'actions, mais non pour la solution définitive préconisée qui se limite à la vente de l'usine FAMAMA au secteur privé. Une telle transformation peut être accomplie par une décision de l'Assemblée Générale.

10 **La situation financière de la FAMAMA** Les actifs de la FAMAMA consistent principalement en son usine dont la valeur actuelle (coût de remplacement moins dépréciation due à l'usure) est d'environ 11 milliards de FMG (équipements) plus 4 milliards de FMG (constructions), ainsi que son matériel roulant dont la valeur actuelle est estimée à 4,8 milliards, soit **une valeur totale de marché d'environ 20 milliards de FMG**. Le passif de la FAMAMA comprend principalement sa dette envers la BAD, laquelle s'élève à

	<u>Milliard de FMG</u>
Montant exigible à l'heure actuelle (y compris les intérêts accumulés)	29 6
6 37 million d'ECU à payer entre 1996 et 2006 (à 5000 FMG/ECU)	31 8
Intérêts cumulés sur les échéances à payer = 3 33 million d'ECU (-"-)	<u>16 6</u>
Total à payer à la BAD, milliards de FMG au cours actuel de l'ECU	78 0

En plus, la FAMAMA a des dettes de presque 4 0 milliards de FMG à l'égard du Trésor, et des dettes à court terme (impôts impayés, JIRAMA) de 0 65 milliards de FMG. Ainsi la FAMAMA se trouve **techniquement en faillite** étant donné que ses passifs dépassent de loin ses actifs, donc ses capitaux propres sont négatifs.

11 **Formules pour la privatisation définitive** Dans cette situation financière négative, aucun investisseur n'assumerait l'achat de la FAMAMA avec son passif. **La seule manière de privatiser la FAMAMA serait de vendre ses actifs sans les passifs**. Les recettes peuvent être utilisées à rembourser partiellement les dettes de la FAMAMA. L'Etat pourrait ensuite effacer les dettes envers le Trésor, négocier avec la BAD une réduction de la dette envers celle-ci, et prendre en charge les obligations restantes de la FAMAMA.

12 **Pour éviter la liquidation** qui pourrait entraîner l'éparpillement des biens de la FAMAMA et la perte de sa capacité industrielle, la formule recommandée est donc pour la FAMAMA de vendre l'usine de traitement de noix d'anacarde. La FAMAMA continuerait à exister en tant que personne morale et de s'occuper de ses plantations.

13 **Les prévisions d'exploitation de l'usine** sous régime du secteur privé, dans le cadre de la location-gérance se montrent prometteuses, étant donné que le résultat brut d'exploitation par tonne de noix d'anacarde (prenant en considération les frais financiers mais non l'amortissement de l'usine) se trouve entre 900 000 et 1 600 000 FMG par tonne de noix brutes, contre un résultat de 500 000 FMG/tonne pour l'exportation des noix brutes.

- 14 **Pour le développement de la production de noix d'anacarde**, plusieurs formules - qui ne sont pas exclusives - sont envisageables ( ces formules pourraient être étudiées et mises en oeuvre avec l'aide du Projet CAP )
- Les plantations qui se trouvent dans le meilleur état pourraient continuer d'être soignées par le personnel de la FAMAMA. Le coût de réhabilitation serait de 1,9 million de FMG/ha, donc le coût de réhabilitation de 3040 ha s'élève à 11,4 milliard de FMG en 5 ans
  - Les plantations qui sont devenues des forêts naturelles d'anacardières pourraient être confiées au Service des Eaux et Forêts en qualité de forêts classées, l'exploitation de ces forêts par les paysans riverains pourrait être admise sous des strictes conditions de conservation
  - Les plantations dans les aires d'action des projets de conservation, à l'exemple du PCDI ( Programme de conservation et de Développement Intégré ), CARE International, Conservation International, World Wildlife Fund, etc , pourraient être intégrées dans les activités de ces projets
  - Des terrains qui doivent être replantés peuvent être cédés aux paysans pour les défricher, utiliser le bois et planter des cultures vivrières pendant deux ans, à condition qu'ils plantent des anacardières et les soignent
  - Des grands blocs de terre pourraient être donnés en concession ( par exemple de 49 ans ) aux investisseurs à long terme pour y planter des anacardières. Plusieurs des grands collecteurs de noix d'anacarde ont montré un intérêt dans cette variante, à condition que les droits de location à long terme soient fiables
  - Animer l'anacardière au milieu paysan comme arbre de reboisement

## AVANT-PROPOS

### 1 La FAMAMA

La "Famokarana Mahabibo Malagasy" ou FAMAMA est une société d'économie mixte créée en 1985 pour l'exploitation d'une usine de traitement des noix d'anacarde, dont l'Etat détient 90% des actions. Son conseil d'administration est composé de représentants des ministères de l'Agriculture, des Finances, de l'Economie et du Commerce, ainsi que de délégués du Faritany et de la Chambre de Commerce de Mahajanga. Cette société a pris la suite d'une ferme d'Etat mise en place en 1976, sur un domaine de 20 000 hectares, pour exploiter et exporter l'anacarde brute.

L'usine de la FAMAMA, installée à Mahajanga, a été inaugurée en 1989 et a une capacité de 3 850 tonnes de noix traitées par an. Elle a été financée grâce à un prêt de la Banque Africaine de Développement de 9,95 millions de UCB (Unités de Comptes Bancaires, soit ECU), ce qui correspondait, à l'époque, à environ 20 milliards de FMG. De plus, le Trésor Malgache consentit un crédit de fonctionnement de 1 milliard de FMG qui, ajouté aux intérêts cumulés, représente près de deux milliards de FMG à l'heure actuelle. Ni le prêt de la BAD, ni le crédit du Trésor Malgache n'ont fait l'objet même d'un début de remboursement et les sommes mentionnées plus haut restent donc intégralement impayées.

A l'origine de cette situation déplorable se trouve la mauvaise performance de l'usine qui fut incapable d'atteindre, même partiellement, les objectifs fixés et dont la gestion ne permit à aucun moment de réaliser des profits. Au contraire, les pertes se sont accumulées depuis le début des opérations. En fait, l'usine ne fonctionna convenablement qu'en 1989 et au début de l'année 1990. Elle traita au total 561 tonnes de noix brutes qui fournirent environ 120 T d'amandes. Par la suite, la société fut privée de Directeur Général de novembre 1990 à juin 1992 et rentra en chômage technique en 1993 pour une durée de dix sept mois.

Une nouvelle structure administrative fut mise en place en 1994 et l'usine fut ouverte à nouveau en 1995. Mais elle se trouve confrontée à une situation catastrophique. Aux dires des responsables, il ne reste plus que 2 000 hectares exploitables, elle ne possède aucune trésorerie lui permettant d'acheter la matière première et de faire face à ses engagements les plus élémentaires, elle tire l'essentiel de ses revenus de la location de ses engins lourds et non de l'exportation des noix d'anacarde, la gestion est restée très archaïque et il n'existe aucun état financier fiable.

Le Gouvernement Malgache, sur la recommandation de la Banque Mondiale, décida d'ouvrir le capital au secteur privé et la Direction de la FAMAMA sollicita l'assistance du Projet CAP, financé par l'USAID, en vue de mener une étude devant aboutir à la privatisation de la FAMAMA.

## ii Objectifs de l'Etude

L'équipe d'études mise à la disposition de la FAMAMA devait proposer des mesures de redressement technique et présenter une proposition réaliste pour la prise en main effective par le secteur privé de la gestion de l'entreprise et ultérieurement pour sa privatisation. Spécifiquement, l'étude avait les objectifs suivants

- Analyser la situation financière, technique et administrative de la FAMAMA, dresser un bilan et parvenir à une évaluation aussi précise que possible de l'actif net de la société. On devra tenir compte également de l'état actuel des plantations d'anacardières. Proposer des mesures de redressement technique et établir un compte d'exploitation prévisionnel à partir de projections fiables de production et de commercialisation.
- Déterminer les conditions de la viabilité financière de la société et présenter une proposition réaliste de privatisation, en faisant appel au capital privé national, prioritairement, et étranger, si nécessaire, de façon que la FAMAMA puisse s'acquitter de ses obligations et travailler dans les meilleures conditions possibles. Il faudrait prévoir à cet effet une formule juridique adéquate qui aboutisse à la disparition des ministères de tutelle et à la prise en main effective par le secteur privé de la gestion de l'entreprise.
- Prendre contact avec des individus et/ou des sociétés privées susceptibles de devenir actionnaires de la FAMAMA et discuter avec eux des formules à recommander.
- Proposer un nouvel organigramme pour la société, accompagné de mesures visant à ramener le personnel à un niveau compatible avec l'équilibre financier de l'entreprise. Établir également un programme de rénovation des plantations d'anacardières.
- Prospecter les possibilités de vente des noix décortiquées et des sous-produits, en indiquant notamment des acheteurs potentiels et en faisant des recommandations visant à améliorer les modes de commercialisation, en ce qui concerne particulièrement la politique envers la concurrence, le conditionnement des produits et la recherche des débouchés.
- Établir un calendrier réaliste de réalisation des mesures proposées et prévoir des modalités de mise en œuvre qui garantissent une parfaite transparence du processus de privatisation.

En sus de ces objectifs formels, l'équipe de consultants a reçu une orientation claire que son travail prioritaire serait de formuler un plan pratique qui permettrait le redémarrage de l'usine de la FAMAMA pour la saison 96/97, qui commence mi-août 1996.

### iii Déroulement de l'Etude

Sous la direction generale de M Jean Robert Estime, Directeur Regional du Projet CAP a Mahajanga, l'equipe de consultants etait composee des experts suivants

- Dr ASMON Itil, Specialiste de la Privatisation, Chef de Mission
- M RAMAROMANDRAY Rally, Analyste Financier
- M RAJAONERA Louis, Juriste
- M RAKOTOMANGA Simon, Ingenieur Agronome
- M SHEPHARD Guy, Specialiste en Technologie de Transformation de l'Anacarde

Les travaux de l'équipe de consultants deroulaient a Mahajanga du 8 au 22 juin et a Antananarivo du 24 au 26 juin 1996

L'equipe de consultants remercie tous les malgaches du secteur publique et privé qui a été approché dans le cadre de cette etude, et surtout M LINASY Jean de Bruto, coordonnateur de la FAMAMA, pour leur précieuse assistance qui a rendu possible la préparation de ce rapport dans les délais prévus

# 1 La Situation Actuelle de la FAMAMA

## 1 1 La Situation Financiere

La FAMAMA a mis a la disposition de l'equipe d'etudes les etats financiers ou ceux qui en tiennent lieu, des annees 1987 a 1995 Nous nous sommes referes aux bilans des trois derniers exercices ( 1993, 1994 et 1995 ) pour donner nos observations sur la situation financiere de la FAMAMA Par rapport aux dispositions legales en la matiere, **la FAMAMA est techniquement en position de faillite, compte tenu du niveau particulierement eleve des pertes** figurant sur les bilans Cette situation s'aggrave d'annee en annee

### 1 1 1 Les Comptes de Resultats de la FAMAMA

(en milliers de FMG)

CHARGES				PRODUITS			
Rubriques	1993	1994	1995	Rubriques	1993	1994	1995
Stocks dep	138 085	192 814	194 585	Stocks fin	192 814	194 585	374 967
Mat prem	31 740	1 845	33 919	Ventes	177 510	92	64 863
Consom/bles	21 291	8 491	39 706	Locations	37.245	78 715	667 673
Fournitures	1 402	3 730	8 428	Autres prdts	80	1 384	1 500
JIRAMA	82 027	1 786	75 249	Pts financiers	506	0	422
Carburants	27 174	20 730	67 061	Pertes	4 731 548	1 058 903	581 980
Outillage	594	0	2 165				
Divers	6 530	20 287	13 468				
Charges ext	97 327	34 410	113 763				
Impots+taxes	143	6 744	1 284				
Salaires	589 394	266 875	361 357				
Frais financ	3 449 239	400	502				
Charges expc	350	3 500	75				
Amortissemnt	693 407	772 067	779 853				
TOTAL	5 139 703	1 333 679	1 691 405	TOTAL	5 139 703	1 333 679	1 691 405

L'appréciation de la situation en se référant aux résultats successifs voudrait faire croire à une amélioration de la situation, étant donné que le niveau des pertes va en diminuant. En fait, la situation est encore plus catastrophique si les chiffres sont traités convenablement au niveau de la comptabilité.

Par exemple, pour les matières premières

Rubriques	1993	1994	1995
stock départ	138 085	192 814	194 585
achats	31 740	1 845	33 919
stock final	192 814	194 585	374 967
consommation	(22 989)	74	146 463
ventes	177 510	92	64 863

Comment, avec une consommation de matières premières en valeurs négatives, la FAMAMA est-elle arrivée à réaliser des ventes ? La logique comptable n'est pas du tout respectée. Il y a aussi lieu de remarquer que la FAMAMA ne comptabilisait que les achats faits auprès de tiers fournisseurs, sans prendre en compte les collectes qu'elle fait dans ses propres plantations. La FAMAMA paie simplement le coût de la collecte, sans comptabiliser la valeur des noix collectées.

D'autre part, comme il sera présenté dans cette partie, la FAMAMA a contracté des dettes à long terme auprès de la BAD et du Trésor Malagasy. La FAMAMA devrait donc commencer à payer principal et intérêts depuis l'année 1992. Pourtant, **les frais financiers se rapportant à ces dettes ne sont pas comptabilisés normalement**. Il est pratiquement impossible que les frais financiers aient été simplement de 0,400 millions en 1994 et de 0,502 millions en 1995. La régularisation de ces écritures alourdirait encore plus la situation de la FAMAMA.

Les ventes ont toujours présenté des niveaux inquiétants, très loin des promesses que l'exploitation industrielle de l'anacarde avait suscitées. Il n'y a aucune relation entre les ventes réalisées et les dépenses engagées, et il est même étonnant de constater que **les ventes avaient une bien meilleure physionomie avant que l'Usine ne tourne**. Sans tenir compte du montant des amortissements comptables découlant de la réévaluation que la FAMAMA a fait faire en juillet 1995, mais **en procédant simplement à la correction des charges financières des années 1993 à 1995, les pertes de la FAMAMA s'élevaient à 3,635 milliards en 1993, 4,302 milliards en 1994 et 5,261 milliards en 1995**.

## 1 1 2 Les Bilans de la FAMAMA

### 1 1 2 1 Observations Generales

ACTIF (en milliers de francs)				PASSIF (en milliers de francs)			
Rubriques	1993	1994	1995	Rubriques	1993	1994	1995
Immobilisat°	11 062 133	11 062 133	11 136 423	Capital	580 000	580 000	580 000
Immo en cours	901 720	901 720	901 720	Dotation Tresor	858 241	858 241	858 241
Amortis/ts	4 723 941	5 496 009	6 275 867	Reports	(5 458 604)	(10 190 158)	(11 250 450)
ACTIF NET	7 239 912	6 467 844	5 762 276	Résultats	(4 731 548)	(1 058 903)	(581 980)
Stocks	192 814	194 585	374 967	Cap propres	(8 751 733)	(9 810 820)	(10.394 189)
Disp/realisable	1 780 141	180 369	377 594	BAD/LT	17.345 466	15 122 577	15 122 577
ACTIF CIRC	1 972 955	374 954	752 561	TRESOR	6 514 837	710 646	1 041 020
				Dettes exploit°	26 126	710 646	645 429
TOTAL	9 212 867	6 842 798	6 514 837	TOTAL	9 212 867	6 842 798	6 514 837

Les derniers etats financiers approuves par le Conseil d'Administration de la FAMAMA sont ceux de 1987. Les chiffres presentes sur ces bilans sont a considerer avec beaucoup de reserves. Par exemple, les resultats de l'inventaire aux fins de reevaluation qui a ete faite au mois de juillet 1995, n'ont pas ete pris en compte dans la determination des valeurs immobilisees en 1995. L'ecart de reevaluation ainsi degage, même si cela n'a qu'un sens purement comptable, aurait donne un autre profil aux capitaux propres de la FAMAMA. Il semble que les chiffres sortis n'aient fait l'objet d'analyse ou de verification de la part de la Direction Generale. Au vu de ces documents, il n'y a guere de commentaires particuliers a apporter. Le fonds de roulement, le cash flow, les capitaux propres et permanents, sont tous constamment negatifs. La FAMAMA n'arrive plus a faire face a ses engagements, et d'autant plus que les charges nees de la comptabilisation des echeances de la BAD n'ont pas ete traitees selon les regles de la comptabilite, de sorte que la situation financiere reelle de la FIFABE est encore bien pire que ses bilans ci-dessus ne l'indiquent.

### 1 1 2 2 Les Engagements de la FAMAMA

A la fin de 1995, les dettes d'exploitation ( a court terme ) de la FAMAMA s'elevaient, sauf erreur ou omission, a 645 millions de FMG, dont 87 millions a la JIRAMA et 51 millions aux administrations fiscales. Le service comptable n'a pas ete a même de presenter le detail de ces dettes, mises a part ces deux rubriques. A moyen et a long terme, la FAMAMA doit a la BAD et au Tresor des dettes se rapportant au financement de la construction de l'Usine (BAD et

Tresor), ainsi qu'au financement des frais defonctionnement de la FAMAMA ( Tresor )

### ECHEANCIER DU PRÊT FAMAMA DE LA BAD

Échéances constantes, taux d'intérêt de 9,75% sur les encours successifs

No	Echéances	Principal	Rembourse- ments	Solde	Intérêts
1	Juil 92	8,489,564	303,198 71	8,186,365	
2	Janv 93		303,198 71	7,883,166	388,852
3	Juil 93		303,198 71	7,579,968	374,450
4	Janv 94		303,198 71	7,276,769	360,048
5	Juil 94		303,198 71	6,973,570	345,674
6	Janv 95		303,198 71	6,670,372	331,245
7	Juil 95		303,198 71	6,367,173	316,843
Total intermédiaire			2,122,390 97		2,117,085
8	Janv 96		303,198 71	6,063,974	302,441
9	Juil 96		303,198 71	5,760,775	288,039
10	Janv 97		303,198 71	5,457,577	273,637
11	Juil 97		303,198 71	5,154,378	259,235
12	Janv 98		303,198 71	4,851,179	244,833
13	Juil 98		303,198 71	4,547,981	230,431
14	Janv 99		303,198 71	4,244,782	216,029
15	Juil 99		303,198 71	3,941,583	201,627
16	Janv 2000		303,198 71	3,638,385	187,225
17	Juil 2000		303,198 71	3,335,186	172,823
18	Janv 2001		303,198 71	3,031,987	158,421
19	Juil 2001		303,198 71	2,728,788	144,019
20	Janv 2002		303,198 71	2,425,590	129,617
21	Juil 2002		303,198 71	2,122,391	115,216
22	Janv 2003		303,198 71	1,819,192	100,814
23	Juil 2003		303,198 71	1,515,994	86,412
24	Janv 2004		303,198 71	1,212,795	72,010
25	Juil 2004		303,198 71	909,596	57,608

26	Janv 2005		303,198 71	606,397	43,206
27	Juil 2005		303,198 71	303,199	28,804
28	Janv 2006		303,198 71	0	14,402
Total ECU		8,489,564	6,367,172 91		3,326,847 85
FMG/ECU			5,000		5,000
Total FMG			31,835,864,550		16,634,239,227

a) **La dette de la BAD** a l'issue d'une convention de prêt conclue le 25 avril 1986, la BAD devait mettre a la disposition du Tresor Malagasy pour compte de la FAMAMA, un total de 9 950 000 ECU. Les decasements reels s'echelonnant entre le 23 mars 1987 et le 5 juin 1992 se sont eleves a 8 499 819,61 ECU, soit l'equivalent de 15 122 574 126 FMG. Les conversions en FMG ont ete faites au cours de l'ECU au moment de chaque decasement. En juin 1992, la BAD a suspendu ses decasements, et donc le calendrier de remboursement a ete etabli en fonction des montants decasements reellement. Le remboursement etait prevu de se faire par semestrialites constantes durant 20 ans, dont 6 ans de differe, la premiere echance tombant le 1er juillet 1992 ( voir le tableau ci-dessus ). Le montant de chaque semestrialite a ete fixe a la contre-valeur en FMG de 303 198,71 ECU, calcule au cours du jour de remboursement, majores des frais financiers ( 9,50% l'an ) et d'autres commissions prevues dans la convention. En tenant compte des interets intercalaires ( 6 740 969 543 FMG ), le total des sommes exigibles par la BAD ( principal, interets et commissions y compris ) s'elevait au 1er janvier 1996 a 29 612 315 678 FMG, alors que la comptabilite de la FAMAMA ne fait etat que de 15,122 milliards de FMG. Il y a une grande difference. En fait, en tenant compte des echances restantes, jusqu'en l'an 2006, ce qui represente 6 063 960 ECU a un cours moyen provisoire de 5 000 FMG par ECU, **le total des dettes de la FAMAMA originaires du prêt de la BAD est au moment actuel de 59 932 115 678 FMG.** Il est encore tres important de signaler que ce montant ne tient pas compte des frais financiers a devoir de 1996 a 2006, a raison de 9 50% par an, qui s'elevent a un total de 16 634 239 227 FMG. **Ainsi au cours actuel de l'ECU, la FAMAMA doit payer un total de 76 566 354 905 FMG pour rembourser sa dette a la BAD.**

Il faut encore noter que de point de vue legal, la FAMAMA doit payer cette somme au Tresor Malagasy, et il ressort du Tresor de regler la dette envers la BAD.

b) **Le Tresor Malagasy** a contribue a deux niveaux

- en dotant la FAMAMA au niveau de ses fonds propres de 858 241 656 FMG, dont 250 000 000 FMG et 196 384 782 FMG en 1987, et 411 856 874 en 1988. A moins de convention qui n'a pas ete portee a notre connaissance, aucune clause de remboursement de cette participation n'a ete prevue.

- ensuite, pour le reglement des salaires des employes, le Tresor a concede divers prêts a la FAMAMA, a savoir

- 375 000 000 FMG en 1989, suivant convention du 23 octobre 1989
- 439 208 000 FMG en 1990, suivant convention du 23 octobre 1989
- 375 000 000 FMG en 1991, suivant convention du 23 octobre 1989
- 487 000 000 FMG en 1992, suivant convention du 23 octobre 1989
- 487 000 000 FMG en 1993, suivant convention du 23 octobre 1989
- 500 000 000 FMG en 1993, suivant convention du 22 novembre 1993

Le total des décaissements dans le cadre de la convention du 23 octobre 1989 est de 2 163 207 998 FMG, remboursable pendant 10 ans dont 3 ans de différé, par semestrialités constantes de 160 312 476 FMG, intérêts en sus à 7,5% l'an. Il n'a pas été prévu d'intérêts intercalaires. Le premier remboursement devait intervenir le 30 décembre 1992, et le dernier le 30 avril 1999. À fin 1995, le montant des intérêts à devoir par la FAMAMA était de 421 811 650 FMG.

Dans le cadre de la convention du 22 novembre 1993, le TRESOR a encore avancé 500 millions de FMG, remboursables en 14 semestrialités égales de 35 714 285 FMG à compter du 30 octobre 1995. Le taux d'intérêt est toujours de 7,50% l'an.

En résumé, la situation du TRESOR auprès de la FAMAMA est la suivante

- participation au capital	858 241 656 FMG
- avances de fonds	2 663 207 998 FMG
- intérêts échus à payer	421 811 650 FMG
- intérêts échus à payer	31 604 167 FMG
<b>Total</b>	<b>3 974 865 471 FMG</b>

Les chiffres ci-dessus concernant la BAD et le Trésor résultent des investigations qui ont été faites au sein des différents services de la FAMAMA et ils sont absolument fiables.

**En conclusion, la situation est catastrophique. La FAMAMA se trouve techniquement en faillite et ne peut compter sur des recettes d'exploitation. Elle n'a jamais pu honorer ni les échéances de la BAD ni celles du Trésor. Une décision doit être rapidement prise pour son avenir même.**

## 1 2 La Situation Technique de l'Usine

### 1 2 1 Introduction

L'usine de la FAMAMA, inaugurée en 1989, avait été conçue pour une capacité maximum de traitement de 3,850 tonnes de noix d'anacarde brutes par an. Cette capacité repose sur un débit de 7 tonnes de noix brute traitées par équipe de 8 heures, à raison de 2 équipes par jour, 25 jours par mois et 11 mois par an. Suite aux problèmes de gestion et de fonds de roulement, la FAMAMA n'a pu réaliser qu'un pourcentage très faible de cette capacité. En effet, l'usine ne fonctionna convenablement qu'en 1989 et au début de 1990, quand elle traita au total 561

tonnes de noix brutes Par la suite, la société fût privée de Directeur Général de novembre 1990 à juin 1992 et rentra en chômage technique depuis 1993 Une tentative de faire redémarrer l'usine en 1995 n'a pas abouti D'ailleurs, l'usine n'a jamais réalisé qu'un rendement de 20 % de noix décortiquées, tandis que le fabricant de l'usine ( OLTREMARE Spa ) a tablé sur un rendement de 23 % Ce faible rendement s'explique du fait que la FAMAMA n'a pas pratiqué des contrôles de qualité à l'achat, et avait la pratique d'acheter des noix tout venant

### 1.2 2 Contrainte Technique et Solution à Court Terme

Les équipements sont en bon état et l'usine pourrait recommencer à tourner dans l'immediat Dans l'état actuel de l'équipement, la capacité de traitement maximum serait de l'ordre de 5 tonnes de noix brutes par jour avec une seule équipe de 8 heures, soit de 125 T/mois (25 jours) ou de 1375 T/an ( 11 mois ) Avec 2 équipes de travail, dans l'état actuel de l'équipement, on pourrait atteindre 2750 MT/an Il faudrait procéder à l'achat d'un stock de pièces détachées, dont la liste est détaillée à l'annexe II E, pour arriver à ce chiffre Ces pièces sont essentielles pour assurer le fonctionnement continu de l'usine OLTREMARE Spa, le fabricant des équipements, estime que la valeur CAF Madagascar de ces pièces est de l'ordre de US\$ 20 000 ( 82 millions de FMG )

### 1 2 3 Contrainte Technique et Solution a Long Terme

L'usine a été conçue pour le traitement de 7 tonnes par équipe de 8 heures, soit 3850 T/an avec 2 équipes par jour, 25 jours par mois et 11 mois par an Les deux raisons principales et associées qui limitent le potentiel du traitement maximum de 3850 MT de noix brutes sont

- 1) Les machines décortiqueuses de l'usine ont été calibrées pour le traitement des noix plus grandes que la réalité de noix brutes achetées par la FAMAMA Le pourcentage élevé de petites noix crée des blocages au niveau des lignes de traitement des petites noix, tandis que les lignes de traitement des grosses noix sont sous-occupées
- 2) Les normes d'achat de la FAMAMA ne sont pas aussi exigeantes que celles des exportateurs des noix brutes, qui doivent satisfaire les normes de l'industrie en Inde La prolifération de ces petites noix aggrave les problèmes de blocages au niveau des machines décortiqueuses

**En conséquence**, pour arriver à la capacité maximum de traitement de 3850 T/an ( 7 T/jour par équipe ), les matériels suivants sont nécessaires

- a) 3 machines décortiqueuses 18 - 20 mm
- b) 3 matrices de calibration 18 - 20 mm
- c) 9 matrices de calibration 20 - 22 mm
- d) 4 écrans de séparations 15 mm
- e) Câble électrique - 8000 mètres

OLTREMARE Spa a donne un prix indicatif de US\$ 53,000 CAF Mahajanga pour ces materiels (Nb Ce chiffre pourrait etre fortement reduit avec un bon triage de noix brutes)

Deuxièmement, il faut trier les noix brutes pour harmoniser la taille des noix avec les machines decortiqueuses. Le triage permettra un meilleur rendement du traitement. Nous estimons que si les machines travaillent avec des noix trieés ( qualite d'exportation ), le rendement pourrait monter de 20 % jusqu'a 23 %

### 1 3 La Situation Administrative

Suite à de fortes reductions de la main d'oeuvre salariee, la FAMAMA comptait en juin 1996 124 employes, dont 10 cadres et 114 agents, repartis comme suite

#### Coordination

- 3 cadres ( 1 coordonnateur, 1 contrôleur interne, 1 chef agence Antananarivo )
- 5 agents de la coordination ( 1 secrétaire de direction, 1 chauffeur, 1 chargé d'approvisionnement, 1 charge d'experimentation agricole, 1 magasinier )
- 24 agents de sécurité ( 3 chefs de poste de garde, 12 gardiens d'usine, 8 gardiens de logements, 1 agent de securité )

#### Dept Administratif et Financier

- 2 cadres ( 1 chef serv comptabilite + finance, 1 chef serv personnel + contentieux )
- 9 agents ( 1 secretaire, 1 charge des affaire sociales, 1 agent administratif, 1 comptable, 3 aide comptables, 1 caissier, 1 responsable des ventes )

#### Dept Technique

- 3 cadres ( 1 chef de dept , 1 chef service usine, 1 chef service materiel roulant )
- 20 agents usine ( 1 secretaire, 1 attaché d'experimentation agricole, 1 jardinier, 1 contremaître de traitement, 1 contremaître de maintenance, 3 mecaniciens, 2 electriciens, 1 conducteur de chaudiere, 1 operateur de four, 1 responsable de decortilage, 1 resp de pelliculage, 1 resp de classification, 1 conditionneur, 1 machiniste, 1 plombier, 2 agents hygiene )
- 14 agents materiel roulant ( 1 chef de garage, 1 attache d'exploitation, 1 mecanicien, 1 soudeur-peintre, 1 aide mecanicien, 2 conducteurs engins, 2 conducteurs camions, 1 tractoriste, 1 chauffeur, 2 main d'oeuvre de camion, 1 aide conducteur )

Chantier de Mangatsa 4 agents

Chantier d'Ambohimahabibo 1 cadre, 11 agents

Perimetre d'Ambilobe 1 cadre, 27 agents

On peut donc constater qu'a l'état actuel ( arrêt de la production ) il n'y a que 22 employes ( 18 % du total ) qui s'occupent directement de la section industrielle ( entretien de l'equipement )

Les plantations et le materiel roulant associe avec eux occupent 59 employes ( 48 % ), la coordination et l'administration occupent 19 employes ( 15 % ), tandis que la securite en occupe 24 (19 % )

La FAMAMA a un conseil d'administration compose comme suit

- President du Conseil
- Directeur des Eaux et Forêts du MEADR
- Representant de la Présidence
- Représentant du Ministère de l'Économie et du Plan
- Representant de la Direction de Tutelle des Parapubliques du MEADR
- Representant du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
- Representant du Ministère de la Recherche Applique au Developpement
- Representant du Faritany d'Antsiranana
- Représentant du Faritany de Mahajanga
- President de la Chambre du Commerce de Mahajanga
- Coordonnateur de la FAMAMA

90 % des actions de la FAMAMA appartiennent a l'Etat Malgache et le reste à la Chambre du Commerce de Mahajanga

#### **1 4 La Situation Légale**

##### **1 4 1 La Forme Juridique Actuelle**

La FAMAMA est une societe d'economie mixte créée en 1985 ayant comme principal actionnaire l'Etat à hauteur de 90% du capital La societe d'économie mixte est une societe commerciale soumise a un regime derogatoire du droit commun etabli par la loi n° 67-007 du 28 Jun 1967 Elle constitue par nature une association de capitaux publics et de capitaux prives Toutefois, même si la société d'economie mixte est par principe une societe anonyme, il ressort de par la loi et de par les statuts qu'il y a une preponderance des actionnaires publics au sein de la societe Cette prepondérance se manifeste notamment par

- la participation obligatoirement majoritaire de l'actionnaire public au capital de la societe ,
- le contrôle obligatoire sur la société effectué par un commissaire du gouvernement qui assiste avec voix consultative à toutes les seances du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale et qui peut provoquer, le cas echeant, une réunion du CA ou de l'AG Le Commissaire du Gouvernement peut adresser un veto ou un sursis a execution a une deliberation ou une decision du CA ou de l'AG ,
- une tutelle plus prononcee de l'Etat sur la societe d'economie mixte qui implique la nomination du Directeur General par decret pris en conseil des ministres sur proposition du Ministre concerne

On retrouve ces dispositions dans les statuts de la FAMAMA, qui sont autant de contraintes pour une éventuelle privatisation par voie de cession d'actions. Il convient de souligner au passage que la FAMAMA n'a pas opté initialement pour le statut d'entreprise socialiste alors qu'en principe l'ordonnance n° 78 006 du 1er mai 1978 portant charte de l'entreprise socialiste l'y obligeait. Cette ordonnance était encore en vigueur en 1985 à l'époque de la création de la FAMAMA.

#### **1 4 2 L'Inadéquation de la Société d'Economie Mixte pour la Privatisation par Voie de Cession d'Actions**

Dans la mesure où d'une part une société d'économie mixte se présente par définition comme une association du capital public et du capital privé dans le capital social, et d'autre part où les actionnaires publics, l'Etat ou une autre collectivité publique doivent détenir de par la loi, la majorité du capital et par voie de conséquence la majorité des voix à l'AG et la majorité des sièges au CA, une opération de privatisation par la voie de cession d'actions s'avère impossible.

Même, à supposer qu'on effectue une augmentation de capital par émission de nouvelles actions à l'entretien d'opérateurs privés, cette ouverture ne peut aller au-delà des limites prescrites par la loi. Les actionnaires privés demeureront toujours minoritaires au sein de la société. Et tant que l'on maintient la forme de société d'économie mixte, les prérogatives exorbitantes du droit commun en faveur de l'actionnaire public et au détriment des actionnaires privés seront également maintenues. Ce qui est contraire à la doctrine de désengagement de l'Etat du secteur productif et à la politique de promotion et de développement du secteur privé.

Des lors, une orientation vers une privatisation intégrale de la FAMAMA dans le cadre de la législation actuelle, dans l'attente de la future loi sur la privatisation et sous réserve d'une dérogation à apporter au décret n°95 564 interdisant la cession des actifs des entreprises publiques, serait

- soit de dissoudre la société d'économie mixte, de procéder à la liquidation de l'entreprise et de céder les actifs à des opérateurs privés après inventaire, évaluation et actualisation des prix,
- soit de céder partiellement les actifs de la FAMAMA, sans dissolution immédiate de la Société,
- soit de transformer la FAMAMA en société anonyme à charge par l'Etat de céder ensuite ses actions à des opérateurs privés après étude minutieuse du prix.

Des formules intermédiaires et transitoires telles que la location-gérance, peuvent être expérimentées mais elles sont de nature contractuelle et ne remettent pas en cause de manière radicale l'existence de la personnalité morale de la société.

### 1 4 3 La Necessité de la Transformation de la FAMAMA en Société Anonyme

En tout état de cause, il est recommandé de transformer la FAMAMA en société anonyme pour faciliter son évolution vers le processus de privatisation. Cette opération ne souffre pas de difficultés particulières dans l'état actuel de la législation car les organes existants peuvent être maintenues. L'Etat demeure toujours dans un premier temps le principal actionnaire et la Chambre de Commerce maintiendrait ses actions.

Par contre, il va de soi que cette transformation nécessite avant tout l'autorisation et le consentement du gouvernement et notamment des autorités de tutelle. Cette autorisation doit être donnée de manière préalable et sans ambiguïté.

Sur le plan procédural, tel que stipulé par les statuts en son article 42, l'Assemblée générale extraordinaire peut apporter aux statuts des modifications autorisées par la loi applicable aux sociétés d'économie mixte. Tout projet de modification aux dispositions statutaires doit être soumis à l'avis du Commissaire du Gouvernement préalablement à la réunion de l'Assemblée Générale. Cet avis sera porté à la connaissance de l'Assemblée générale. Les modifications à apporter seront essentiellement afférentes à la forme juridique de la FAMAMA et aux dispositions exorbitantes du droit commun inhérents à la société d'économie mixte.

Sur le plan des conséquences sur la vie de la société, la transformation n'entraîne pas de création de personne morale nouvelle. La même personne morale subsiste avec ses créances et ses dettes.

L'avantage essentiel de cette transformation est donc de permettre à la FAMAMA d'évoluer avec plus de souplesse dans l'adoption d'un statut de société anonyme en supprimant les blocages inhérents à la nature même de la société d'économie mixte pour une préparation adéquate du processus de privatisation.

L'inconvénient est que la privatisation par cession d'actions n'est pas intéressante ni pour la FAMAMA ni pour l'Etat du fait de la faiblesse de la valeur réelle des actions, compte tenu de la situation financière de la société, et compte tenu de la réticence d'éventuels acquéreurs vis-à-vis des dettes léguées par la société d'économie mixte.

## **2 La Situation Actuelle de la Production Anacardière a Madagascar**

### **2 1 La Production Villageoise**

#### **2 1 1 Type de Plantation**

A Madagascar, la production villageoise est surtout caracterisee par trois types de plantations

- les peuplements naturels
- les plantations collectives de reboisement
- les plantations individuelles

Actuellement, on peut dire que l'anacardiculture ne concerne que deux provinces celle de Mahajanga et celle d'Antsiranana La caracteristique des plantations differe d'une province a l'autre

En ce qui concerne le descriptif des plantations de la region du Nord, nous avons repris la presentation de Mme RABENASOLO ( dans l'etude du sous-secteur agricole de la region d'Antsiranana Ouest, Dossier anacarde de CARE International Madagascar ), tout en apportant nos observations

#### **a) Les peuplements naturels**

##### **- Region Nord (Antsiranana)**

Ils sont tres vastes et disperses dans les reserves des forêts Une partie seulement est exploitee par les paysans car ils sont situes dans des endroits difficilement accessibles Generalement, ils sont localises dans des vallees formant un couloir d'environ 2 km de long sur 70 m de large Les autres activites dont ils font l'objet se resument au ramassage des noix par les populations et eventuellement a l'exploitation du bois en carbonisation

##### **- Region de Mahajanga**

Ici, les peuplements naturels sont localises dans des bas-fonds ou des vallees presentant les memes caracteristiques que celles du nord, a savoir sous forme de couloirs de 2 a 3 km de long sur 100 m de large, generalement sur des terrains sablonneux

#### **b) Les plantations collectives**

##### **- Region Nord**

Elles se trouvent generalement dans les zones forestieres sur lesquelles le defrichement en vue d'une riziculture est autorise sous la stricte condition de reboiser a l'anacardier, les anacardiens restant proprietes publiques

- Region Sud

L'existence des plantations collectives est due a l'action, dans le temps, de "l'Operation anacarde" On les rencontre le plus souvent dans les bas-fonds et vallees entre deux monts Ces plants ne subissent aucun entretien On peut les localiser dans un rayon de 10 km aux alentours des villages

### c) Les Plantations Individuelles

- Region Nord

Ce sont des terres domaniales defrachees en vue de la riziculture et reboisees avec de l'anacardier Le but ici est double comme une culture de rente et en même temps afin de valoriser des terrains en vue d'une appropriation fonciere

- Region Sud

Les exploitations individuelles n'existent guere, elles sont surtout plantees comme clôtures et arbres de protection des hameaux

## 2 1 2 Production

Il est vraiment difficile d'evaluer la production reelle, car plusieurs facteurs entrent en jeu

- les donnees dont on a pu disposer jusqu'a maintenant ne sont que des releves des tonnages collectes et exportes ,
- les quantites collectees dependent de la presence des collecteurs, du prix d'achat, et du mode de paiement

Toutefois, pour les deux zones, des chiffres peuvent être avances

- Potentiel zone nord 2 000 T de noix collectees
- Potentiel zone sud 3 000 T de noix collectees

Soit un tonnage de 5 000 T de noix collectees Ces resultats sont toutefois a verifier et a confirmer

Pour la campagne 95/96, les quantites collectees dans la region Nord etaient comme suit

Yvon SOAMIANGA (Ambanja)	600 T
SCIM (Ambilobe)	600 T
Jean Louis Lauseny (Ambilobe)	400 T
Hôtel Escargot (Ambilobe)	200 T
Boudhabay (Antsiranana)	<u>300 T</u>
Total Region Nord	2 100 T

Pour le sud, l'insuffisance des infrastructures routieres limite encore le tonnage collecte. Suivant la saison, ce tonnage ne descend jamais en dessous de 1 800 T et arrive facilement a 2 700 a 2 800 T. C'est pour cela que M. Kalfan, un gros collecteur qui travaille dans la region sud et grignote aussi dans le nord, ose affirmer que **la collecte de 3 000 T pourrait se realiser facilement**.

Le niveau de production dans les peuplements paysans est de l'ordre de 3 kg/pied, dont voici deux exemples

M. Tsembiky (Ambilobe)    6 ha d'anacardier  
                                   3 tonnes de recolte  
                                   150 pieds a l'hectare  
                                   10 ans d'âge  
                                   → 3,3 kg/pied

M. Babasatra (Ambilobe)    3 ha d'anacardier  
                                   1,2 tonnes de recolte  
                                   150 pieds a l'hectare  
                                   6 ans d'âge  
                                   → 2,7 kg/pied

## 2.2 La Production en Plantations

### 2.2.1 Les Plantations

La FAMAMA dispose de trois perimetres: Ambohimahabibo, Ambilobe, et Mahajanga-Mangatsa. Ces perimetres ont les caracteristiques ci-dessous

Perimetre	Superficie Totale	Superficie Couverte d'Anacardiers	Superficie Exploitable
Ambohimahabibo	38 700 ha	8 675 ha	2 552 ha
Ambilobe	11 058 ha	10 046 ha	7 046 ha
Mahajanga-Mangatsa	7 500 ha	400 ha	515 ha
Total	52 258 ha	19 121 ha	10 113 ha

La surface exploitable n'est que 52 % de la superficie couverte par les anacardiers

## 2 2 2 L'Etat des Plantes

Il peut se resumer comme suit

Perimetre	Superficie Exploitable	Nombre des Plantes (1993)	Plantes Productives
Ambohimahabibo	2 552 ha	166 375 pieds	40 766 pieds
Ambilobe	7 046 ha	141 116 pieds	102 594 pieds
Mahajanga-Mangatsa	515 ha	68 703 pieds	17 441 pieds
Total	10 113 ha	376 194 pieds	160 801 pieds

34 % des pieds d'anacardier ont disparu et seules 65% des plantes existantes sont productives

## 2 2 3 Niveau de Rendement

A Ambohimahabibo 65 % des pieds productifs ont un rendement de 0,75 kg/arbre  
35 % des pieds productifs ont un rendement de 1,50 kg/arbre

A Ambilobe Le rendement des pieds productifs est de 3 kg/arbre

A Mangatsa 55 % des plantes ont un rendement de 0,75 kg/arbre  
45 % des plantes ont un rendement de 1,50 kg/arbre

## 2 2 4 La Production

Le niveau de production des plantations FAMAMA est donc estime a

Ambohimahabibo	41 Tonnes
Ambilobe	308 Tonnes
Mangatsa	<u>30 Tonnes</u>
Total	379 Tonnes

Depuis ces huit dernieres annees la production a chute La principale raison est le vieillissement des anacardiens L'âge optimum de production se situe vers la 17/18 eme annee et le rendement commence a chutée a partir de la 20 eme annee, tandis que les plants de la FAMAMA ont une moyenne d'âge de 25 ans

## 2 2 5 Fuite des Produits

On estime les produits qui disparaissent dans les plantation de la FAMAMA a quelques 200-220 T Les raisons en sont les suivantes

- Les prix payés aux récolteurs sont très faibles, ce qui ne les incite pas à récolter ,
- Le fonds de récolte n'a jamais été régulier ni suffisant, ce qui a comme conséquence que beaucoup de produits ne sont pas récoltés et sont volés

### **2 2 6 Feux de Brousse**

Dans le Nord ils ont comme origine parfois les feux de Tavy, mais surtout les feux des villageois qu'ils n'arrivent pas à contrôler. Dans le Sud, ce sont des éleveurs qui mettent le feu dans les pâtures et celui-ci se propage. Chaque année, quelques 1 000 ha de plantation sont brûlés. A l'état actuel, **les plantations d'Ambilobe ( 10 046 ha ) sont détruites à 40 %** et celles d'Ambohimahabibo/Mahajamba ( 8 675 ha ) sont détruites à 80%

Le feu de brousse a toujours existé aux alentours des plantations, mais l'absence d'entretien depuis 1992 a surtout favorisé sa pénétration dans les plantations anacardières

### **2 2 6 Personnel**

Le volet agricole utilise 44 personnes. Leur âge moyen est de 42 ans, ce qui est très élevé en matière de production agricole. L'esprit de fonctionnarisme est trop présent dans la société

## **2 3 La Situation Légale et Foncière des terres de la FAMAMA**

La présente situation est relevée à partir des procès-verbaux des Commissions d'évaluation du patrimoine de la société d'économie mixte FAMAMA

Une première Commission a effectué des travaux de recensement et d'évaluation du patrimoine de la FAMAMA à Mahajanga du 27 juillet au 16 août 1995, dont les terrains de plantations dans les environs de Mahajanga. Cette commission était composée de huit membres dont

- Le Représentant de la Circonscription Domaniale et Foncière, Président de Commission ,
- Le Représentant du Ministre des Finances et du Budget ,
- Le Responsable de suivi des organismes sous tutelle à la Direction des Eaux et Forêts ,
- Le Chef de Service Provincial de l'Agriculture à Mahajanga ,
- Le Représentant du Président de la Délégation Spéciale (P D S) de Mahajanga ,
- Le Chef de Section Matériel à la FAMAMA

**Il ressort des conclusions de ce recensement que les terrains de plantations exploitées à Mahajanga par la FAMAMA n'appartiennent pas en propre à cette société et ne font pas l'objet de titres de concession.** Il s'agit soit de terrains domaniaux, soit des terrains immatriculés au nom de l'Etat Malgache, soit des terrains immatriculés au nom de la Province de Mahajanga

D'après les renseignements pris, la FAMAMA s'apprête à introduire des demandes d'acquisition et des demandes d'affectation de ces terrains auprès de l'Administration

La FAMAMA exploite quatre chantiers de plantations d'anacardiens a Mahajanga sur une superficie totale exploitable de 3 033,06 ha dont

- Le chantier de Mangatsa 432 ha
- Le chantier d'Ambohimahabibo 1 243 ha
- Le chantier de Tanambao 513 ha
- Le chantier de Madera 845,06 ha

Une deuxieme commission a effectue un recensement et une evaluation du patrimoine de la FAMAMA à Ambilobe dont les terrains de plantations d'anacardiens Cette commission est egalement composée de huit membres dont

- Le Représentant de la Circonscription Domaniale et Fonciere d'Antsiranana, Président de commission ,
- Le Chef de Service Provincial de l'Agriculture d'Antsiranana ,
- Le Representant de la Direction de la tutelle du secteur Para-Public au Ministre de l'Agriculture ,
- L'Adjoint de Subdivision des Travaux Publics d'Ambilobe ,
- Le Chef de Service Provincial du Budget Antsiranana ,
- Le President de la Delegation Speciale du Fivondronana d'Ambilobe ,
- Le Chef du Perimètre de la FAMAMA a Ambilobe

Les travaux de recensement et d'evaluation ont été effectués du 31 août au 7 septembre 1995

**Il ressort des conclusions du recensement que les terrains de plantations d'anacardiens exploités par la FAMAMA à Ambilobe, d'une superficie totale de 10 803 ha et situés a Isezy ( 5 003 ha ), à Antsoka ( 3 443 ha ) et à Maherivaratra ( 2 357 ha ) ne sont ni immatriculés au nom de la FAMAMA ni cadastrés**

### **2 3 1 La Situation des Terrains de Plantations à Mahajanga**

1) Mangatsa à 15 km de la ville de Mahajanga

- Terrains en trois parties
  - premiere partie domaniaux
  - deuxieme partie comprenant la propriété dite "BETARAM II" TN°316 appartenant a la Province de Mahajanga
  - troisieme partie comprenant la propriété dite "Hassanaly" TN° 580 BR appartenant a l'Etat Malagasy
- Superficie totale 432 ha
- Superficie plantée d'anacardiens 400,55 ha
- Superficie bâtie 5 ha

2) Ambohimahabibo a 117 km de Mahajanga dans le Fivondronana de Marovoay en bordure de l'ex RN Mahajanga-Diego

- Terrain dependante de la propriete dite "Sainte Marie" TN°712 BT appartenant à l'Etat Malagasy
- Superficie totale 1 243 ha
- Superficie plantee d'anacardiens 1128 ha
- Superficie bâtie 16 ha

3) Madera a 10 km d'Ambohimahabibo en bordure de la RN Mahajanga-Diego

- Terrain domanial
- Superficie totale 848 ha
- Superficie plantée d'anacardiens 845 ha
- Superficie bâtie 3 ha

Remarque le tableau recapitulatif du PV fait etat d'une superficie exploitable et exploitee de 845,06 ha

4) Tanambao a 20 km d'Ambohimahabibo en bordure de l'ex RN Mahajanga-Diego

- Terrain domanial
- Superficie totale 515 ha
- Superficie plantee d'anacardiens 513 ha
- Superficie bâtie 2 ha

### **2 3 2 La Situation des Terrains de Plantations a Ambilobe**

a) Isesy a 7 km d'Ambilobe route d'Antsiranana

- Terrain non immatricule ni cadastre
- Superficie 5 003 ha

b) Antsoka a 8 km d'Ambilobe, route d'Ambanja

- Terrain non immatriculé ni cadastre
- Superficie 3 443 ha

c) Maherivaratra à 63 km, route d'Ambanja

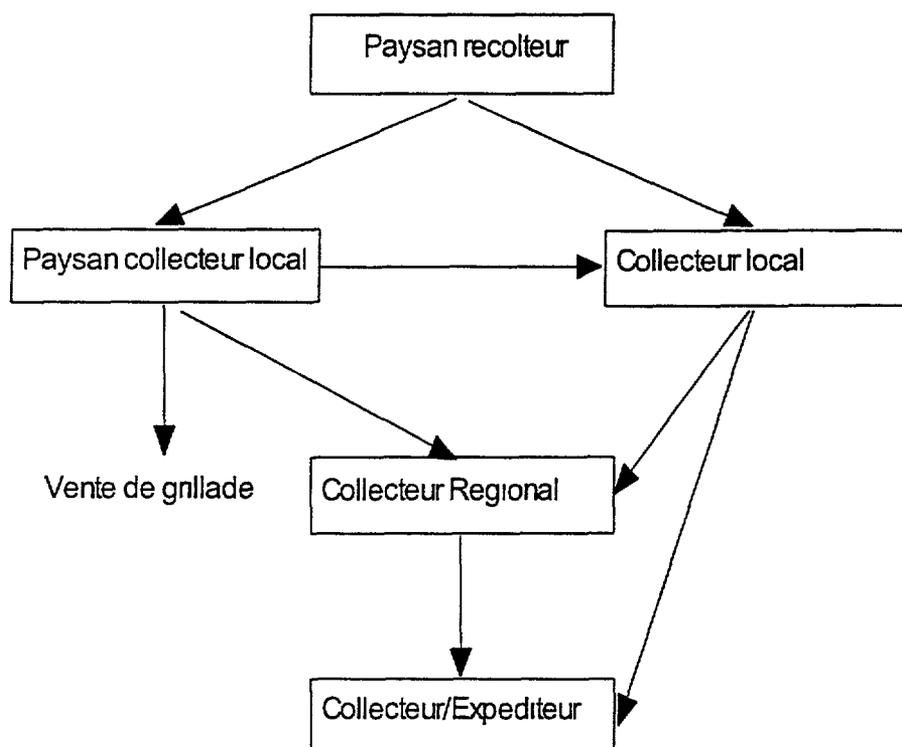
- Terrain non immatricule ni cadastre
- Superficie 2 357 ha

Remarque Le proces-verbal de la Commission d'Ambilobe n'a pas donné de precisions sur les superficies exploitees et bâties

## 2 4 La Commercialisation des Noix

### 2 4 1 Réseau

Schematiquement, le circuit de commercialisation peut être représenté comme suit



- Les paysans collecteurs ce sont des "riches" paysans, généralement ils ont une boutique dans le coin ,
- Les collecteurs locaux ce sont des gens qui n'apparaissent dans la région qu'au moment de la collecte de la noix d'anacarde, ils jouent le rôle d'intermédiaires, ou sont des collecteurs pré-financés par des collecteurs régionaux
- Les collecteur-régional de type Y Soamanga, l'AMBELLE, COROI, etc qui collecte, mais ne transforme pas et n'exporte pas

### 2 4 4 Les Prix

Généralement, les prix sont très bas au début de la collecte (500 FMG/kg) pour aller jusqu'au triple en fin de la campagne (1500 - 1800 FMG/kg)

Les prix varient d'une région à l'autre suivant l'enclavement du terrain, le nombre de collecteurs présents sur place, et le prix des autres produits qui ont précédé la campagne de collecte de noix de cajou (ex riz) Si la production de riz est bonne et le prix plus élevé que

d'habitude, les paysans ne prennent plus la peine de récolter des noix car ils jugent que les revenus qu'ils ont gagné sont suffisants pour l'année

### **2 4 3 Les Quantités**

Depuis l'arrêt de l'usine FAMAMA, la collecte de noix de cajou alimente seulement l'exportation. Régulièrement 2500 à 3000 T/an sont exportées

à Mahajanga	1500 - 2000 T/an
à Antsiranana	1000 - 1500 T/an

Dans le 99 % des cas, leur destination est vers l'Inde

### **2 4 4 Sous-Produits**

Aucune valorisation des sous-produits n'a été observée. Des essais sont effectués sur l'utilisation des coques, qui broyées serviront de fertilisant aux anacardières (essai de la FAMAMA)

### 3 Proposition pour le Redemarrage la FAMAMA

#### 3 1 Strategie de Redemarrage

##### 3 1 1 Le Decouplage de l'Usine des Plantations

On peut deduire de l'analyse presentee dans les Chapitres 1 et 2 ci-dessus, que la FAMAMA consiste en deux elements tres distincts l'usine, qui se trouve en bon etat et ne necessite que des fonds de roulement ainsi qu'une gestion efficace pour la faire tourner , et les plantations, qui sont dans un etat tellement delabre qu'il s'agit pratiquement de repartir a zero. Donc la strategie de redemarrage doit considerer ces deux elements separement. Ceci est surtout le cas parce que toute strategie de redemarrage doit envisager le transfert de l'usine au secteur prive , mais aucun investisseur du secteur prive ne prendrait en charge l'usine s'il devait aussi assumer la responsabilite des plantations de la FAMAMA dans leur etat actuel. Ainsi, le premier principe de la strategie est de decoupler l'usine des plantations.

Pour l'usine, le redemarrage repose sur son transfert au secteur prive, et ceci pour les raisons suivantes

- l'Etat a fait la preuve qu'il n'est pas en condition de reconstituer le fonds de roulement de l'usine et d'en assurer une gestion efficace ,
- aucun bailleur de fonds ne prendra en charge le refinancement de la FAMAMA, surtout quand le prêt de la BAD reste integralement impaye ,
- par contre, plusieurs grands operateurs privs ont montre un interêt dans l'acquisition de l'usine ,
- le traitement des noix d'anacarde n'est aucunement une activite economique strategique qui pourrait justifier qu'elle demeure dans le secteur public ,
- le transfert au secteur prive se trouve dans le cadre de la politique economique actuelle du gouvernement malgache, qui est le desengagement de l'Etat des activites productives

Le transfert de l'usine au secteur prive est envisage en deux etapes

- a) **la solution definitive**, qui est l'acquisition de l'usine par un proprietaire du secteur prive et
- b) **la solution immediate**, qui est la prise en charge de la gestion et du fonctionnement de l'usine par le secteur prive, ce qui pourrait s'accomplir a court terme en attendant la solution definitive

##### 3 1.2 La Solution Definitive pour l'Usine

Pour les raisons evoquees plus haut, la solution definitive preconisee pour l'usine FAMAMA est son acquisition ( integralement ou en majorite ) par un proprietaire du secteur prive. Il va de soi que le proprietaire en assumerait la gestion.

Pour le transfert de la propriété de l'usine au secteur privé, trois scénarios ont été examinés par l'équipe de consultants

- la liquidation de la FAMAMA ,
- la privatisation " classique ", qui consiste en la vente de la majorité des actions de la FAMAMA au secteur privé ,
- la vente pure et simple d'un des biens de la FAMAMA, qui est l'usine, au secteur privé, tandis que la FAMAMA continue à exister en tant que personne morale et à s'occuper de ses plantations

Après un examen approfondi de ces trois scénarios dans la Section 3 2 ci-dessous, le choix des consultants s'est porté sur la troisième variante, qui est la vente de l'usine. Une telle vente est possible dans le cadre de la législation malgache en vigueur, sans devoir attendre la promulgation de la Loi sur la Privatisation

Néanmoins, la solution définitive prendra du temps. À titre de comparaison, la privatisation de la rizerie SORIMA ( une opération plus simple que celle de l'usine FAMAMA, étant donné que la SORIMA appartenait déjà en minorité au secteur privé ) a nécessité une année entière. Ainsi nous estimons que dans le meilleur des cas, le processus de la vente de l'usine FAMAMA au secteur privé durerait deux ans

### **3 1 3 La Solution Immédiate pour l'Usine**

Entre-temps, tout indique l'intérêt d'adopter une solution temporaire, qui permettrait de remettre l'usine FAMAMA en marche à court terme en attendant la solution définitive. Un démarrage immédiat de l'usine porterait les bénéfices suivants

- il y aura un gain de devises d'environ US\$ 300 par tonne par rapport à l'exportation des noix brutes ,
- environ 200 nouveaux emplois seront créés à Mahajanga, qui souffre à présent des conséquences de la fermeture de l'usine SOTEMA et de la perte de 3000 emplois ,
- la FAMAMA obtiendra un revenu supplémentaire, qui faciliterait le paiement des salaires de son personnel l'entretien de ses plantations, et même le paiement partiel des échéances sur ses dettes

Pour le démarrage immédiat de l'usine, deux scénarios sont en principe envisageables

- a) La sous-traitance ( travail à façon ) dans ce scénario, un des grands collecteurs de noix d'anacarde, qui exporte à l'heure actuelle quelques 1000 T/an de noix brutes apporterait sa collecte à la porte de l'usine, payerait la FAMAMA pour le traitement et le conditionnement des noix, et se chargerait de l'exportation des amandes d'anacarde obtenues
- b) La location-gérance dans ce scénario un grand opérateur du secteur privé payerait la FAMAMA pour la location de l'usine, et prendrait la responsabilité pour la gestion et le fonctionnement de celle-ci

Dans tous les deux scenarios, la FAMAMA continue a exister en tant que personne morale et a s'occuper de ses plantations

Le scenario " travail a façon " etait le choix initial de l'equipe de consultants Malheureusement l'enquête mène par l'equipe aupres des operateurs prives susceptibles de faire demarrer l'usine dans l'immediat a revele que la formule " travail a façon " n'est pas acceptable pour ces operateurs Ceci vient du manque de confiance dans la capacite de la FAMAMA d'exécuter un contrat de sous-traitance dans les conditions stipulees Apparemment la sous-traitance de 50 tonnes de noix d'anacarde mène l'annee derniere par la FAMAMA pour compte d'un des grands exportateurs de Mahajanga n'a incite personne a suivre cette experience Par conséquent, **la location-gerance demeure la seule formule susceptible de faire redemarrer l'usine a court terme**

La duree preconisee d'un contrat de location-gerance de la FAMAMA est de deux ans, renouvelable pou un an a la fois dans les mêmes conditions, a l'initiative de l'Etat, dans le cas ou le transfert definitif de l'usine FAMAMA au secteur prive n'aurait pas lieu durant le delai de deux ans L'equipe de consultants a prepare le cahier des charges ( Annexe II ) d'un appel d'offres pour la location-gerance de l'usine **Cet appel d'offres est le fer de lance de la strategie de redemarrage proposee par l'equipe de consultants Il faudra lancer cet appel d'offres dans les meilleurs delais pour ne pas manquer la campagne 96/97 ( qui commence en août-septembre 1996 ) et pour en tirer les benefices quant a la generation d'emplois, gain de devises et perception de revenus pour la FAMAMA**

### 3 1 4 La Promotion de la Production Anacardiere

Le dernier element de la strategie preconisee est la promotion de la production anacardiere, tant a l'interieur qu'en dehors des plantations FAMAMA, par le biais d'une gamme d'activites complementaires

- entretien renforce des plantations qui se trouvent dans le meilleur etat par le personnel de la FAMAMA grâce aux recettes obtenues de la location de l'usine ,
- confier les plantations qui sont devenues des forêts naturelles d'anacardiens a la Direction des Eaux et Forêts a titre de forêts classees ( l'exploitation de ces forêts par les paysans riverains pourrait être admise sous des strictes conditions de conservation ) ,
- integrer les plantations qui se trouvent dans les aires d'action des projets de conservation tels que le PCDI ( Programme de conservation et de Developpement Integre ) CARE International Conservation Internationale, World Wildlife Fund, etc , dans les activites de ces projets ,
- ceder des terrains qui doivent être replantes aux paysans pour les defricher, en utiliser le bois et y planter des cultures vivrieres pendant deux ans, a condition qu'ils plantent des anacardiens et les soignent ,

- donner des grands blocs de terre en concession ( par exemple de 49 ans ) aux investisseurs a long terme pour y planter des anacardiens

Pour resumer, la strategie proposee pour le redressement de la FAMAMA et pour la promotion de la filiere anacardiere repose sur quatre elements

- a) decoupler la prise en charge de l'usine par le secteur prive du redressement des plantations de la FAMAMA ,
- b) remise en marche immediate de l'usine par le biais d'un contrat de location-gerance, dont le cahier des charges se trouve en Annexe II, et qui constitue le fer de lance de la strategie preconisee ,
- c) aussitôt que le marche de location-gerance est notifie, proceder a la préparation des dossiers pour la vente de l'usine au secteur privé ,
- d) promotion de la production anacardiere et remise en etat des plantations FAMAMA par une gamme d'activités complementaires

Dans cette strategie, la FAMAMA continuera son existence en tant que personne morale et il n'y aura pas de licenciement de son personnel

### **3 2 Les Formules Juridiques Envisageables pour le Transfert de l'Usine au Secteur Privé**

En principe, il y a un certain nombre de formules juridiques possibles pour la privatisation Dans le cas de la FAMAMA, il y a lieu d'en evoquer les principales

- la cession des actifs ,
- la cession des actions ,
- le contrat de gestion

Le contrat de gestion s'apparente a des variantes pres a la location-gerance, puisque la societe subsiste en tant que personne morale et est liee par voie contractuelle au titulaire du contrat de gestion Il est donc evoque simplement ici pour memoire, étant donné que la formule de location-gerance est largement traitee par la suite

Quant a la cession des actifs, il y a deux formules principales pour le faire

- la cession des actifs par voie de dissolution et de liquidation ,
- la cession partielle des actifs sans dissolution immediate de la societé

#### **3 2 1 La Cession des Actifs par Voie de Dissolution et de Liquidation**

Il y a differentes causes de dissolution des societes l'expiration du terme convenu, l'extinction de la chose, l'achevement des objectifs pour lesquelles la societe a été

constituee, la dissolution par voie judiciaire, ou bien la volonte d'un ou de plusieurs associes de mettre fin a la societe Dans le cas de la FAMAMA, cette derniere hypothese dans le cadre de la presente formule est la plus probable car l'Etat, principal actionnaire de la societe, doit affirmer sa volonte de proceder a la privatisation par cette voie La dissolution anticipee de la societe ne pose pas d'enormes problemes legaux car il s'agit d'une formalite prise par deliberation dans le cadre d'une assemblee generale extraordinaire Cette formalite est prevue par les statuts Pour le cas de la FAMAMA, cette formalite est d'autant plus facilitee que l'Etat est le quasi-unique actionnaire Le probleme se situe essentiellement au niveau de la liquidation

La liquidation est une operation qui consiste a reduire la situation de la societe en un solde en argent liquide par la vente des elements d'actif et le reglement du passif Dans le droit commun des societes, la designation d'un liquidateur est obligatoire Il a les plus larges pouvoirs pour recouvrer les creances, vendre tous les elements d'actif, regler les dettes, poursuivre les operations deja engagees Toutefois, lui est interdite la possibilite de poursuivre l'exploitation par des operations nouvelles Il lui revient d'etablir l'inventaire de l'actif et de faire l'etat des dettes de la societe

Dans le cadre de la mise en place du processus de privatisation en cours, ces dispositions tendent a être organisées de maniere particuliere par l'intervention de differentes instances, notamment l'autorite chargee du suivi des entreprises publiques ( decret n° 95 270 ), la commission independante de privatisation et les autorites de tutelle concernees La vente des actifs de la societe se fait alors essentiellement par voie d'appel d'offres suivant les dispositions principales du decret n° 91 056 de janvier 1991 relatif à la reglementation des marches publics et de ses textes subsequents Dans le futur, ces modalites seront reprises et precisees par la loi sur la privatisation en cours d'elaboration et ses decrets d'application

En tout etat de cause, l'avantage principal de la cession des actifs par voie de dissolution par rapport a la formule de la cession des actions reside, dans le cas de la FAMAMA, dans la non-implication des repreneurs dans la resolution des dettes de la societe et leur relative liberte quant a la disposition et a l'utilisation des actifs ainsi acquis sous reserve des dispositions du cahier des charges a etablir

Les principaux inconvenients de la cession d'actifs par voie de dissolution sont de trois ordres

- a) Les operations de liquidation d'entreprise sont toujours des operations longues et complexes Outre les preparatifs indispensables ( informations, interventions et decisions des differentes instances interessees et concernees ), il faudra proceder a l'inventaire et a l'evaluation des actifs d'une maniere minutieuse ( Le dernier recensement effectue par les commissions d'evaluation du patrimoine de la FAMAMA en 1995 a necessite 27 jours sans y inclure les delais de preparation, d'information, de nomination et de deplacement des membres des dites commissions ) A cela s'ajoute l'obligation de proceder, pour la privatisation des entreprises publiques, a la procedure de l'appel d'offres qui presente en principe des garanties de transparence et de libre concurrence dans une operation de ce genre En cas d'appel d'offres ouvert, l'avis doit être publie au Journal Officiel

ou par tout autre moyen, par voie d'affichage ou d'insertion dans la presse au moins 30 jours avant la date limite fixée pour la remise des offres (art 24 du décret n° 91 056) Ce délai s'ajoute au temps nécessaire à la préparation et à la confection du dossier d'appel d'offres et au temps nécessaire pour l'Administration de procéder à la notification de la décision au soumissionnaire qui a été retenu pour l'obtention du marché

- b) Le deuxième inconvénient relève d'un ordre politique et économique. Le transfert du patrimoine au nouvel acquéreur lui confère une marge de liberté reconnue en vertu des principes du droit de propriété, à savoir la libre utilisation de ces biens en fonction de ses besoins et de ses intérêts propres. Le risque est alors de voir une déviation possible des installations et des équipements à une autre destination que sa vocation initiale. De telles expériences ont été déjà constatées lors des premières opérations de privatisation et de location-gérance. Ce risque est relativement limité pour le cas de la FAMAMA, car l'ensemble de ces équipements sont destinés spécifiquement au traitement industriel des noix d'anacarde. Ceci est vrai pour les machines, mais moins vrai pour les matériels roulants et les terrains de plantation.

Pour parer à de telles éventualités qui risquent d'hypothéquer la poursuite des opérations anacardières, il convient d'une part de procéder à la vente des actifs en un seul lot ou au moins à un nombre réduit de lots homogènes et non en de nombreux lots épars, et d'autre part de demander aux soumissionnaires, outre les propositions de prix, d'établir un programme à moyen terme pour la poursuite et le développement de l'exploitation. La qualité de ce programme devrait entrer en ligne de compte avec un fort coefficient pour la sélection définitive de l'acquéreur final.

- c) Le troisième inconvénient est la non-résolution définitive des dettes de la FAMAMA car les dettes sont supérieures à la valeur des actifs.

### **3 2 2 La Cession Partielle des Actifs sans Dissolution Immédiate de la Société**

#### **a) Description de la Formule**

La vente des biens d'une entreprise publique peut se faire de différentes manières

- La vente des biens qui n'entrent pas dans la réalisation des objectifs fondamentaux de la société, par exemple la vente des immeubles du centre de loisirs ou bien des équipements sportifs pour une société d'eau et d'électricité,
- La vente des biens qui sont auxiliaires à l'objectif fondamental, par exemple la mise en vente par une société de production de chaussures de ses magasins de vente commerciale en détail,
- la vente des biens qui sont attachés à la réalisation des objectifs fondamentaux de l'entreprise par ex la vente des avions pour une compagnie de transport aérien

C'est par l'utilisation de l'une ou de l'autre de ces formules que l'on peut apprécier le degré de privatisation d'une entreprise publique. Si l'entreprise vend les éléments fondamentaux de son exploitation, on peut dire que sa privatisation est très poussée.

Dans le schéma présenté ci-après, on peut envisager que la FAMAMA vende son usine et les éléments qui y sont attachés et garde ses plantations et les matériels roulants y afférents pour y concentrer le principal de ses activités. Ceci signifie que la FAMAMA maintient une partie de ses activités décrites dans les statuts (production de noix d'anacarde) et se détache d'une autre partie non moins fondamentale, à savoir le traitement des noix de l'anacarde.

Cette formule n'est pas radicale ni courante, elle n'en constitue pas moins une forme de privatisation. Elle diffère de la variante 3 2 1 par le fait que la dissolution de la société est différée dans le temps. Le maintien de la société est requis généralement pour régler divers problèmes pendants, notamment pour le règlement des problèmes du personnel cadre ou d'exécution. Une fois ces problèmes résolus ou partiellement réglés, on peut procéder à la dissolution proprement dite de la société. Cette voie est inéluctable par extinction de la chose, c'est-à-dire par le non-disponibilité des biens faisant l'objet de l'exploitation.

En ce qui concerne la procédure à suivre, s'il y a une différence juridique par rapport à la variante 3 2 1 puisque la société n'est pas en voie de liquidation, les démarches pratiques sont sensiblement les mêmes. L'article 20-7 des statuts de la FAMAMA stipule que le Conseil d'Administration dispose des pouvoirs les plus étendus pour autoriser toutes aliénations des biens mobiliers et immobiliers de la société. Toutefois à partir du moment où le gouvernement par la voix des autorités de tutelle affirme clairement sa volonté de procéder à la privatisation de la FAMAMA par le moyen de cette formule, et compte tenu de l'état de déliquescence avancée, la vente des actifs se fera à la charge et sous la responsabilité des ministères de tutelle suivant la procédure d'appel d'offres après inventaire et évaluation des éléments.

La cession sera partielle mais importante car elle touchera les parties les plus vitales de l'actif, à savoir l'usine et les matériels y attachés. Ces éléments seront cédés au meilleur acquéreur suivant le procédé décrit dans la variante 3 2 1.

Pour préserver l'unité et l'intégrité de l'unité d'exploitation industrielle de la FAMAMA, il importe que les actifs à céder soient vendus en un seul lot. Ceci peut être acquis par un seul acheteur ou par un groupe d'acheteurs regroupés derrière un chef de file.

#### b) Les Avantages de la Formule

Cette formule présente les avantages de la variante 3 2 1, notamment la non-implication des acquéreurs des actifs dans les aléas de la gestion antérieure de l'usine et leur marge de liberté dans l'utilisation et dans la gestion des biens ainsi acquis.

Cette formule a également un autre avantage qui est celui de laisser survivre la société en tant que personne morale. Cette survie est nécessaire pour lui permettre de résoudre les

problemes pendants, et notamment les problemes relatifs au personnel cadre et d'execution Ceux qui ne seront pas reintegres par les nouveaux proprietaires de l'usine seront utilises dans le cadre des elements restants ( plantations, materiel roulant ) jusqu'a ce que la societe arrive a trouver totalement ou partiellement des solutions adequates dans le respect de la reglementation en vigueur

**Cette solution merite d'être retenue car elle cumule les avantages du processus vers la privatisation par l'acquisition des actifs les plus vitaux par des operateurs privés et la possibilité de ménager les conséquences sociales qui pourraient résulter de la nouvelle situation**

Au demeurant, cette voie est legalement faisable dans le cadre de la législation en vigueur, car le decret n° 95 564 interdisant la cession des actifs des entreprises publiques permet toutefois une telle cession suite a une demande d'autorisation speciale faite par la direction de l'entreprise ou par la principale autorité de tutelle auprès du Ministère des Finances En principe, l'autorisation donnee par le Ministère des Finances est donnée en fonction d'un plan de privatisation et donne lieu à communication au Conseil du Gouvernement S'il n'y a pas d'objection a ce niveau, la cession peut être accordee

### **3 2 3 La Privatisation par Voie de Cession d'Actions**

Cette formule est courante et presente des commodites dues au caractere negociable et transmissible des actions

Toutefois, comme il a ete indique plus haut, pour que cette voie soit possible pour la privatisation de la FAMAMA, il faut operer une transformation de l'actuelle societe d'economie mixte en societe anonyme

En effet, dans une societe d'economie mixte les dispositions legales imposent la part majoritaire a l'actionnaire ou aux actionnaires publics En outre, les dispositions derogatoires du droit commun contenues dans les statuts en faveur de l'Etat ou de la collectivite publique actionnaire risquent de dissuader les operateurs privés de souscrire des actions dans cette societe

Cette transformation statutaire doit être operée avant l'engagement de tout processus de privatisation par voie de cession d'actions, pour éviter tout blocage qui risque de nuire a la bonne marche de l'operation

La cession des actions peut s'operer de deux manieres

- soit ceder les actions existantes par voie de negociation ,
- soit emettre des actions nouvelles pour augmenter le capital par voie d'appel a la souscription publique

La première formule a peu d'intérêt pour la situation financière actuelle de la société, qui entraîne la faiblesse de la valeur réelle de ses actions. Si l'on veut à la fois procéder à l'assainissement financier et ouvrir le capital au secteur privé, il est recommandé d'effectuer une augmentation du capital par la création et l'émission d'actions nouvelles de façon à permettre l'acquisition de la majorité du capital à des opérateurs privés et procéder, ne serait-ce que partiellement, à l'assainissement financier de l'entreprise par l'obtention de capitaux frais. Toutefois, compte tenu de l'endettement considérable de la FAMAMA, les résultats probants de cette formule ne sont pas évidents.

La formule de la privatisation par voie de cession d'actions est avantageuse par sa simplicité et par sa rapidité d'exécution. Pour qu'elle puisse réussir, il faut une large médiatisation par voie de presse afin de solliciter les souscripteurs éventuels.

Cette formule est également avantageuse car elle permet de préserver l'unité et l'intégrité de l'entreprise tout en bénéficiant des privilèges d'une nouvelle gestion et d'une nouvelle direction par l'arrivée de nouveaux actionnaires privés majoritaires aux commandes de l'entreprise. Toutefois, cette formule présente beaucoup d'inconvénients pour les nouveaux actionnaires car ils sont ainsi amenés à supporter les aléas de la gestion antérieure de la société, et notamment les dettes.

Dans l'hypothèse où l'État ne trouve pas suffisamment d'acquéreurs privés pour constituer une majorité d'actionnaires, il va de soi que l'État demeure le principal actionnaire de la FAMAMA et doit décider de poursuivre et renouveler le contrat de location-gérance en cours si la gestion du gérant donne satisfaction, ou trouver un autre locataire-gérant dans le cas contraire. Mais à terme, pour parvenir à une solution définitive, si l'opération de cession d'actions ne réussit pas, l'État doit se résoudre à procéder à la vente intégrale ou partielle des actifs de la société.

### **3 2 4 La Solution Définitive Préconisée**

La solution préconisée pour la privatisation de la FAMAMA est la cession partielle des actifs sans dissolution immédiate de la société, c'est-à-dire la vente de l'usine de traitement industriel de l'anacarde ainsi que les équipements et matériels qui y sont attachés.

Cette formule semble à l'heure actuelle la plus adéquate et la plus réaliste. Elle a l'avantage d'être plus simple et plus rapide que la cession intégrale avec dissolution et liquidation. Elle a surtout l'avantage de permettre de privatiser l'élément vital de l'entreprise et de faire redémarrer sur de nouvelles bases l'exploitation de l'usine.

Elle mérite également d'être retenue car elle lève les appréhensions et les incertitudes des éventuels nouveaux actionnaires en cas de privatisation par voie de cession d'actions, car les problèmes résultant de la gestion antérieure demeurent pendents et seront supportés par les actionnaires jusqu'à concurrence de leurs apports.

Cette formule est enfin à préconiser car elle permet de résoudre partiellement et graduellement les problèmes relatifs au personnel existant de la FAMAMA, puisque la

FAMAMA en tant que personne morale continuera a survivre mais n'aura plus comme activite principale l'exploitation industrielle de l'anacarde, sinon elle pourra consacrer son personnel et son materiel roulant a son second objectif qui est l'entretien des plantations d'anacardiens

### 3 3 La Solution a Court Terme pour le Redémarrage de l'Usine

Comme evoque plus haut dans la Section 3 1 3, tout indique l'intérêt d'adopter une solution temporaire pour remettre l'usine FAMAMA en marche a court terme en attendant la solution definitive, afin d'augmenter les recettes en devises, creer environ 200 nouveaux emplois et assurer des revenus supplementaires pour la FAMAMA. On a constate qu'en principe deux scenarios sont envisageables a court terme : la sous-traitance (travail a façon) et la location-gerance. Par la suite, des enquetes menees par l'equipe de consultants aupres des potentiels operateurs, on a dû ecarter la formule " travail a façon " a cause du refus des operateurs à accepter cette formule. Ainsi, par la force des choses, **la formule location-gerance est la seule qui permettrait le redémarrage de l'usine FAMAMA à court terme**. L'equipe preconise un contrat location-gerance de deux ans, renouvelable a l'initiative de l'Etat, sur la base du projet de cahier des charges presente a l'Annexe II

Toutefois, il faut reconnaître qu'en principe la formule location-gerance a deux inconvenients potentiels : le risque d'un licenciement massif du personnel existant par le nouveau gérant, et le risque de mauvaise utilisation des equipements par le gerant dans le souci de maximiser ses bénéfices immédiats. Puisque la solution " location-gerance " est le seul scenario realiste pour le demarrage de l'usine a court terme, les moyens de palier ces risques sont discutes par la suite a tour de rôle

#### 3 3 1 Le Risque d'une Mauvaise Utilisation des Équipements

Pour eviter le mauvais entretien du materiel par le locataire et son usure precoce, le projet de cahier des charges presente a l'Annexe II contient des conditions tres serrees pour assurer non seulement la conservation du materiel, mais même son amélioration. Ces conditions comprennent l'obligation du locataire de déposer et d'installer dans l'usine avant la fin de la periode de location les equipements necessaires pour ramener l'usine a sa capacite maximum de traitement de 7 tonnes de noix par jour. D'autant plus que le contrat prevoit des amendes pour le mauvais entretien, sous la forme d'un dépôt de garantie egal a six mois de loyers, qui peut être utilise par l'Administration pour reparer des degâts eventuellement occasionnés par le locataire

Neanmoins, les meilleures garanties de bon entretien du materiel sont

- a) un bon suivi du contrat de location-gerance par la FAMAMA pour assurer le respect des conditions du cahier des charges ,
- b) adjudger le contrat de location-gerance a un operateur qui est interesse dans l'achat definitif de l'usine, etant donne que le bon entretien du materiel sera dans le propre interêt d'un tel locataire

### 3 3 2 Le Risque d'un Licenciement Massif du Personnel Existant

L'inconvénient principal de la formule de location-gérance, du point de vue de la FAMAMA et de l'Administration, réside dans le fait que cette solution est susceptible de provoquer des perturbations parmi le personnel actuel de la FAMAMA. La formule de la location-gérance est une étape transitoire vers le transfert définitif de la propriété de l'usine au secteur privé et consiste à faire redémarrer la FAMAMA dans les meilleures conditions possibles. Parmi ces conditions, il importe que le futur gérant dispose du personnel qu'il juge indispensable et suffisant pour assurer la bonne marche et la rentabilité de l'entreprise. A cette fin, il est nécessaire que le gérant-locataire ait toutes les latitudes pour recruter le personnel administratif, technique et exécutif conforme aux besoins et aux intérêts de la location-gérance. Ce recrutement est laissé à l'entière appréciation du gérant tant au nombre, aux qualifications, à la durée d'utilisation qu'aux rémunérations à accorder dans le respect de la législation en vigueur et des clauses du contrat de location-gérance.

Néanmoins, dans le cas de la FAMAMA, il ne s'agirait pas de licenciement du personnel non engagé par le Gérant, sinon de sa mutation de l'usine aux plantations de la FAMAMA. Parmi les 124 employés de la FAMAMA au moment actuel, il y en a 22 qui s'occupent directement de l'usine ( voir Section 1 3 ). Il est probable que le locataire garderait la plupart de ce personnel, parce qu'ils sont les seuls dans le pays à avoir une expérience avec la machinerie de traitement de noix d'anacarde. 59 autres employés de la FAMAMA s'occupent à présent des plantations et du matériel roulant y afferent. Le problème réside donc au niveau des autres 43 employés de la FAMAMA (  $124 - 22 - 59 = 43$  ), dont 24 sont des gardiens. La FAMAMA continuerait à exister et pourrait affecter ce personnel à ses plantations, ou il y a besoin de personnel additionnel pour mieux les maîtriser. Une partie des loyers pourrait être utilisée pour assurer les salaires du personnel de la FAMAMA, une autre partie pour le remboursement de ses dettes et pour la promotion de la culture de l'anacarde. Ainsi la location-gérance ne va provoquer aucun licenciement du personnel de la FAMAMA. En même temps, le redémarrage de l'exploitation de l'usine créera environ 200 emplois.

Pour éviter toutes ambiguïtés et toutes contestations ultérieures qui pourraient nuire au bon fonctionnement de la location-gérance, il importe que cette liberté d'appréciation et d'action du gérant-locataire en matière de personnel soit reconnue et spécifiée dans les clauses du contrat de location-gérance.

### 3 4 Investisseurs Potentiels dans l'Usine FAMAMA

Les sociétés ci-dessous se sont montrées intéressées à la location-gérance de l'usine FAMAMA, ou bien à l'avis de l'équipe de consultants, sont susceptibles de l'être et doivent être contactées dans le cas d'un appel d'offres.

Personne ou Societe	Adresse	Remarques
AGROLAC		A contacter
AQUALMA ( Aquaculture de Mahajamba ) - directeur M Rao	Imm CMDM Quai Morceau, Mahajanga Tel 23606	A montre un interêt
EXIMCO ( M Karim )	Quai Barriquand, Mahajanga Tel 23801	
PECHEXPORT ( M Claude Pages )	Ampasika, Mahajanga Tel 22673	
RHEMAN ( M Hassanali Hatim, FITIM )	BP 127, Mahajanga Tel 22127 Fax 29345	
RMC ( M Hassly )	Mahajanga	Transports et constructions
SCIM ( M Chenai )	Siege Antsiranana / BP 177, Mahajanga Tel 22354	A montre un interêt
Societe Kalfan et Fils	BP 171, Mahajanga Tel 22849	Exporte 1000 T/an de noix de la region de Mahajanga A montre un interêt
TRAFIDI		

## **4 Aspects Financiers du Redemarrage de l'Usine de la FAMAMA**

### **4 1 Les Conditions de la Viabilité Financière**

Les états prévisionnels afférents à ces conditions d'exploitation sont joints en annexe II-G. Quatre scénarios ont été considérés par l'équipe de consultants

- Variante 1 production de 5 T/jour = 125 T/mois = 1375 T/an, rendement de 20 %
- Variante 2 production de 5 T/jour = 125 T/mois = 1375 T/an, rendement de 23 %
- Variante 3 production de 7 T/jour = 125 T/mois = 1375 T/an, rendement de 20 %
- Variante 4 production de 7 T/jour = 125 T/mois = 1375 T/an, rendement de 23 %

La production de 5 T/jour correspond à la capacité actuelle de l'usine. La production de 7 T/jour correspond à la capacité pour laquelle l'usine a été conçue. Comme on l'a vu plus haut (Section 1.2.3), il faudra un investissement d'environ US\$ 53,000 pour atteindre cette capacité maximum.

#### **4 1 1 Rendement de 23 % (Variantes 2 et 4)**

Les installations de production de l'Usine devraient permettre une production sur la base d'un rendement de 23 % de produit fini par rapport à la matière première, à condition que la matière utilisée soit de bonne qualité. Il faut pourtant souligner que l'Usine, depuis sa mise en service n'a jamais travaillé à ce rythme. Ceci s'explique par le fait que l'usine a toujours traité de noix tout venant. Selon les essais de cassage, le contenu d'amandes dans les noix malgaches est de 26 % - 29 %. Nous estimons que si l'on fait le triage avant l'usinage pour alimenter l'usine de noix de qualité d'exportation, il sera fort possible d'atteindre un rendement de 23 %.

#### **A)- La Production et l'Exploitation**

##### **a) La Matière Première**

La Société d'exploitation achètera de la noix d'anacarde de bonne qualité conforme aux normes requises en la matière. Elle fera appel aux services du laboratoire de l'Usine pour s'assurer de la bonne qualité de la marchandise. Les études réalisées permettent d'affirmer que la noix d'anacarde peut être fournie sans problème particulier dans la zone s'étendant entre Mahajanga et Ambilobe. Les calculs sont basés sur un prix d'achat moyen de 1 950 FMG/kg pour la noix rendu en magasin de la Société d'exploitation à Mahajanga. La période de collecte s'étend d'octobre à mars, et donc les besoins en matière de la Société devront être constitués durant cette campagne, suivant les modulations suivantes

Quantite Traatee 1 375 T/an				Quantite Traatee 1 925 T/an		
Mois	Kg	FMG/kg	Coût, FMG	Kg	FMG/kg	Cout, FMG
- octobre	125 000	1 950	243 750 000	175 000	1 950	341 250 000
- novembre	300 000	1 950	585 000 000	420 000	1 950	819 000 000
- decembre	375 000	1 950	731 250 000	525 000	1 950	1 023 750 000
- janvier	325 000	1 950	633 750 000	455 000	1 950	887 250 000
- fevrier	200 000	1 950	390 000 000	280 000	1 950	546 000 000
- mars	50 000	1 950	97 500 000	70 000	1 950	136 500 000

**b) L'Energie de Production**

L'**electricite de haute tension** devant alimenter toutes les installations de production sera fournie par la JIRAMA Les consommations d'energie de chaque machine ont ete calculees par les services techniques de la FAMAMA Le coût fixe equivalent a la puissance souscrite par l'Usine ( 200 KW ) est de 4 933 333 FMG par mois, et le prix de l'energie consommee est de 534 FMG par KW/heure

Designations	Traitement de 1 375 T/an	Traitement de 1 925 T/an
- puissance souscrite	200	200
- couts totaux energie en FMG/an	342 943 087	431 235 319

L'**eau** est necessaire pour le lavage de la matiere avant l'usinage, et pour l'alimentation et le refroidissement de la chaudiere Au prix de 1 570 FMG le metre cube, les consommations en eau seront de

Designations	Traitement de 1 375 T/an	Traitement de 1 925 T/an
- prix unitaire FMG/m3	1 570	1 570
- coût de consommation en FMG/an	5 357 625	7 006 125

Le **fuel** est necessaire pour le four de cuisson Il faut faire marcher le four pendant environ 2 heures avant chaque demarrage pour atteindre la temperature de travail

L'Usine produira également de l'huile d'anacarde (CNSL) qui ne nécessitera aucun emballage, celui-ci étant à la charge des acheteurs locaux

e) **La Maintenance**

Après les travaux de réglage et les petites réparations, l'Usine selon son constructeur, nécessitera une maintenance évaluée à 75 000 US\$/an pour une équipe de production et à 100 000 US\$/an pour deux équipes. À raison de 4 100 FMG/\$US, le budget de maintenance est de

Désignations	Coût Annuel	Coût Mensuel
- 1 équipe de production	307 500 000	25 625 000
- 2 équipes de production	410 000 000	34 166 667

f) **Les Frais de Personnel**

L'essentiel du personnel de la Société d'exploitation est formé par les éléments techniques, au nombre de 191 agents, allant du Chef d'usine aux simples trieuses et manoeuvres. À ce nombre il faudra ajouter le personnel de service ( gardiens, chauffeurs ), ainsi que les membres de la Direction ( Direction générale, Commerciale, Financière ). La répartition des frais de personnel est donc la suivante

Designations	Montant/Mois
- Masse salariale	33 225 055
- Charges sociales ( 18 % )	5 980 510
- Frais mensuels de personnel	39 205 565
- Total annuel	470 466 779

g) Une enveloppe de 15 millions de FMG par mois est prévue pour les **frais généraux** destinés à couvrir les dépenses du genre fournitures de bureaux, frais de missions et déplacements, de réception, de téléphone, impôts et taxes divers, assurances, carburants

h) La production d'amande étant destinée à l'exportation, il est prévu des **frais de mise en FOB**, y compris tous les frais et charges départ magasin jusqu'à bord du bateau. Le tarif actuel est de 165 ECU par conteneur de 20 pieds ( environ 17 tonnes ). Le nombre de conteneurs variera selon le niveau de la production disponible, généralement entre 1 et 3 par mois

## B)- Les Ventes

Comme souligne plus haut, l'amande produite sera exportee dans sa totalite, tandis que l'huile d'anacarde (CNSL) sera vendue sur le marche local. On supposait la vente de l'amande au prix FOB de 4 850 \$US/T, soit 19 885 000 FMG/T, a raison de 4 100 FMG/US\$

Ceci representera un chiffre d'affaires de 6 084 810 000 FMG/an, pour le traitement de 1 375 T/an. Dans ce cas, la quantite d'amande produite sera de 313,950 tonnes, sur lesquelles 306 tonnes seront exportees.

Pour une production basee sur 1 925 T/an, la quantite d'amande produite sera de 410,550 T/an, sur lesquelles 408 T/an seront exportees, representant un chiffre d'affaires de 7 436 990 000 FMG/an.

Dans l'hypothese que l'Usine commence a fonctionner au mois de septembre 1996, les premieres exportations auront lieu au mois d'octobre 1996, et les encaissements s'y rapportant seront faits au mois de novembre 1996. A la fin de l'annee 1996, la Societe d'exploitation disposera d'un stock de produit fini qui ne pourra pas occuper un conteneur et qu'elle pourra vendre sur le marche local si besoin est.

Il convient aussi de preciser que l'huile d'anacarde (Cashew Nut Shell Liquid ou CNSL) peut être obtenue a raison de 6 % par rapport a la matiere premiere. La production de CNSL, vendue au prix ex-usine de 700 000 FMG/T, connaît une demande sur le marche malgache. Elle representera des ventes de 52 500 000 FMG/an pour 1 375 T/an de matiere premiere ou bien 73 500 000 FMG/an pour 1 925 T/an.

Designations	Traitement de 1 375 T/an	Traitement de 1 925 T/an
- Ventes d'amandes en FMG	6 084 810 000	7 436 990 000
- Vente de CNSL sur marche local en FMG	52 500 000	73 500 000
- Ventes totales en FMG	6 137 310 000	7 510 490 000

## C)- Les investissements

D'une maniere generale, les mois de juillet et août 1996 devraient être mis a profit pour toutes les negociations et formalites administratives, et faire en sorte que l'Usine soit prête au demarrage au mois de septembre 1996, pour que la collecte puisse être preparee dans les meilleures conditions. Hormis le fonds de roulement, les investissements ci-dessous sont prevues.

( en FMG )

Designations	Traitement de 1 375 T/an	Traitement de 1 925 T/an
- matrices et lames (45 000 \$)	0	184 500 000

- câbles electriques (8 000 \$)	31 800 000	32 800 000
- pieces detachees (20 000 \$)	82 000 000	82 000 000
Total en FMG	114 800 000	299 300 000

#### D)- Les Previsions

En annexe II-G sont presentees les previsions detaillees mensuellement pour la premiere annee, ainsi que la recapitulation annuelle sur 5 ans Pour la premiere annee nous aurons

Rubriques	Traitement de 1 375 T/an	Traitement de 1 925 T/an
- matiere premiere traitee (T)	1 375	1 925
- rendement de production	23 %	23 %
- production (T)	313,950	410,550
- ventes totales (FMG)	6 137 310 000	7 510 490 000
- resultats	1 640 047 666	1 700 542 366
- resultats / ventes	27 %	23 %
- investissements	114 800 000	299 300 000
- tresorerie nette	3 325 247 666	3 951 242 366
- apports necessaires	1 800 000 000	2 550 000 000

Les amortissements n'ont pas ete pris en compte, etant donne que la Societe d'exploitation n'est pas proprietare des installations De même, le montant du "loyer" des installations, c'est a dire, bâtiment d'usine et equipements de production, reste a soustraire des resultats ci-dessus

Dans le cas de traitement de 1 375 T/an de matiere premiere, le total des injections de capital a faire pour relancer l'affaire est de 1,800 milliards de FMG Ce montant comprend les investissements proprement dits pour 114,800 millions de francs, et 1,685 milliards de fonds de roulement Le fonds de roulement equivaut aux montants des charges et coûts d'exploitation qu'il faut couvrir jusqu'a ce que les recettes de ventes puissent assurer le fonctionnement de la Societe Le deblocage de ces 1,800 milliards s'etalera sur les quatre premiers de fonctionnement de l'Usine, soit 500 millions par mois pendant les trois premiers mois et 300 millions de francs le quatrieme mois Dans les tableaux des comptes d'exploitation professionnels, il a ete suppose que ces apports se feraient sur fonds propres et

sans recourir au financement bancaire Les frais financiers ne sont donc pas pris en compte Dans le cas de traitement de 1 925 T/an de matiere premiere, les besoins en financement sont evalues a 2,550 milliards de FMG, qui serviront toujours a couvrir d'une part les investissements en materiel complementaires ( matrices, lames, câbles et outillage ) pour 299,3 millions de FMG ( contre-valeur de US\$ 73 000 ), et d'autre part le fonds de roulement qui s'eleve a 2,250 milliards de FMG ( achats de matiere, frais de production et de fonctionnement ) Le deblocage de cet apport se fera en cinq tranches, dont 750 millions de FMG le premier mois, 500 millions de FMG par mois durant le deuxieme, troisieme et quatrieme mois, et 300 millions de FMG le cinquieme mois

#### 4 1 2 Rendement de Production de 20 % ( Variantes 1 et 3 )

La deuxieme hypothese d'exploitation est basee sur un rendement de production de 20 % En effet, a defaut de matiere premiere treee et selectionnee, il est toujours possible de travailler a partir d'une matiere premiere de moindre qualite, ou même qualifiee de tout-venant La Societe gagnera au coût d'achat ( 1 675 FMG/kg contre 1 950 FMG/kg ), mais le rendement de production passera de 23 % a 20 % Les grandes lignes de ce cas sont indiquees comme suit pour la premiere annee d'exploitation

Rubrique	Traitement de 1 375 T/an	Traitement de 1 925 T/an
- matiere premiere traitee (T)	1 375	1 925
- rendement de production	20 %	20 %
- production (T)	273	357
- ventes totales	5 461 220 000	6 834 400 000
- coûts et charges	4 119 137 334	5 275 460 967
- resultats	1 342 082 666	1 558 939 033
- resultats / ventes	25 %	23 %
- investissements	114 800 000	299 300 000
- tresorerie nette	2 727 282 666	3 359 639 033
- apports	1 500 000 000	2 100 000 000

Sur la base d'un rendement de 20 % sur un total de traitement de 1 375 tonnes de matiere premiere, les besoins en financement sont de 1,500 milliards de FMG, dont 114 800 millions de FMG devront couvrir les investissements ( câbles et outillage ), et 1,385 milliards de FMG pour le fonds de roulement Cette injection pourra se faire en trois tranches successives de 500 millions chacune

Toujours a 20 %, mais pour le traitement de 1 925 T/an de matiere premiere, la Societe aura besoin de 2,100 milliards de FMG pour financer les investissements ( 299,300 millions de FMG ), et 1,800 milliards pour le fonds de roulement Cet apport sera a debloquer en cinq tranches, dont 500 millions de FMG/mois les trois premiers mois et 300 millions de FMG par mois pour les deux derniers mois

#### 4 2 Les Marges Brutes sur l'Exportation des Noix Brutes et des Amandes

L'equipe de consultants a examine l'interêt financier qu'auraient les grands exportateurs de noix d'anacarde brutes de Madagascar a prendre en location ( et ulterieurement a acheter ) l'Usine de la FAMAMA pour transformer la noix et l'exporter sous forme d'amandes de cajou

Pour le faire, il faut comparer la marge actuelle de ces exportateurs avec la marge previsionnelle provenant de l'exportation des amandes

Les Tableaux 4 1 a 4 8 qui se trouvent a l'Annexe IV indiquent que selon les chiffres avances par un de ces grands exportateurs, la marge brute passera de 0,5 millions de FMG/T pour l'exportation des noix brutes, a environ 1,0 millions de FMG/T selon le scenario le moins favorable ( 5 T/jour, rendement de 20 % ), allant jusqu'au 1,6 millions de FMG/T selon le scenario le plus favorable ( 7 T/jour, rendement de 23 % )

#### COMPARAISON DES MARGES BRUTES AVEC UN PRIX DE REVIENT DE 2 165 FMG/KG POUR LES NOIX BRUTES PRÊTES A L'EXPORTATION ET UN PRIX FOB DE 650 US\$/T DE NOIX BRUTES

Tableau	Marge Brute par Tonne de Noix Brutes (FMG)	Marge Additionnelle Due a la Transformation (FMG/T)
4 1 (Exportation des noix brutes)	500 000	0
4 2 (Transform 5 T/jour, rend 20%)	1 023 505	523 505 ( = 105% )
4 3 (Transform 5 T/jour, rend 23%)	1 404 718	904 718 ( = 181% )
4 4 (Transform 7 T/jour, rend 20%)	1 216 308	716 308 ( = 143% )
4 5 (Transform 7 T/jour, rend 23%)	1 597 521	1 097 521 ( = 220% )

Ces comparaisons de marges brutes permettent d'affirmer que, selon les bases de calcul admises quant au coûts des différents facteurs de production,

- a) **Le traitement de noix par l'usine est assez rentable**, etant donne que la marge brute additionnelle par rapport a l'exportation des noix brutes sera entre 0 5 millions de FMG et 1,1 millions de FMG par tonne

- b) **Il est préférable pour l'opérateur de trier les noix avant le traitement**  
 Quoique la perte de triage est estimée à 15 % des noix ( c'est-à-dire, la matière première revient 15 % plus chère ), ceci est compensée par le rendement plus haut ( 23 % contre 20 % ), et permet une marge additionnelle d'environ 380 000 FMG par tonne de matière usinée
- c) **L'investissement additionnel d'environ US\$53 000 ( 217,3 millions de FMG ) nécessaire pour passer de la capacité de traitement de 5 T/jour à 7 T/jour sera amorti par l'usinage de 1127 tonnes, étant donné que le traitement à raison de 7 T/jour permet une marge additionnelle de 192 800 FMG/T par rapport au traitement à raison de 5 T/jour** Cette marge additionnelle provient principalement des économies en consommation d'électricité, qui est semblable pour le traitement de 5 T/jour et celui de 7 T/jour. Ainsi dans le cas de traitement de 1375 T/an, l'investissement sera amorti en moins d'un an

**COMPARAISON DES MARGES BRUTES AVEC UN PRIX DE REVIENT DE 2 740 FMG/KG POUR LES NOIX PRÊTES À L'EXPORTATION ET UN PRIX FOB DE 750 US\$/T DE NOIX BRUTES**

Tableau	Marge Brute par Tonne de Noix Brutes (FMG)	Marge Additionnelle Due à la Transformation (FMG/T)
4 6 (Exportation des noix brutes)	335 000	0
4 7 (Transf de 5 T/jour, rend 23%)	819 708	484 718 (= 145%)
4 8 (Transf de 7 T/jour, rend 23%)	1 012 521	677 521 (= 202%)

On a répété le calcul des marges brutes avec des chiffres fournis par un autre grand exportateur de noix d'anacarde, qui a basé sur un prix de revient de 2 740 FMG/kg pour les noix brutes prêtes à l'exportation et un prix FOB de US\$ 750 par tonne. Avec ces bases de calcul ( lesquelles, à notre avis, donnent une appréciation plus complète des prix de la préparation à l'exportation ) les marges sont plus faibles tant pour l'exportation des noix brutes que pour le traitement. Mais les proportions restent semblables - par exemple dans le meilleur cas ( traitement de 7 T/jour avec un rendement de 23 % ), la marge sur le traitement d'une tonne de noix ( avant de payer les frais de location de l'usine ) serait le triple de la marge sur l'exportation des noix brutes

#### 4 3 Les Investisseurs Potentiels

L'équipe de consultants a constaté un vif intérêt de la part de grands opérateurs économiques nationaux de prendre en charge l'usine de la FAMAMA sous forme de vente ou de location-gérance. La liste de ces investisseurs nationaux se trouve en Annexe III. Par souci de rendre un dossier complet l'équipe de consultants a inclus aussi les coordonnées des grands opérateurs internationaux de la commercialisation des noix d'anacarde qui pourraient en principe être intéressés dans l'acquisition de l'usine de la FAMAMA. Néanmoins, étant

donne la politique économique de favoriser les opérateurs nationaux et l'intérêt montré par plusieurs d'entre eux, jusqu'à preuve du contraire, nous ne croyons pas qu'il y aura besoin de recourir à un appel d'offres international ni pour la location-gérance, ni pour la vente définitive de l'usine de la FAMAMA

VARIANTE 1 CONDITIONS D'EXPLOITATION SUR LA BASE DE 5 TONNES/JOUR, RENDEMENT DE 20 %  
(1 POSTE DE 8 HEURES/JOUR, 25 JOURS/MOIS SOIT 125 TONNES/MOIS ET 1 375 TONNES/AN)

VARIANTE 1 TABLEAU I LES COÛTS ET CHARGES DE PRODUCTION

Designations	Unité	Besoin par tonne	Quantité traitée par mois (T)	Besoins en quantité	Prix Unitaire en FMG	Coût Total en FMG	TOTAL MOIS en FMG
I MATIERE PREMIERE	T		125		1 675 000	209 375 000	209 375 000
<b>ENERGIE CONSOMMEE</b>							
-lavage	KWH	12 33	125	1 541	534	822 787	
-installations auxiliaires	KWH	4 81	125	601	534	321 041	
-suisson	KWH	62 84	125	7 855	534	4 194 677	
-calibrage/decorticage	KWH	26 46	125	3 307	534	1 766 045	
-depelliculage	KWH	132 73	125	16 591	534	8 859 701	
-sechage	KWH	10 50	125	1 313	534	701 035	
-separation	KWH	17 74	125	2 218	534	1 184 198	
-compresseur	KWH	70 66	125	8 832	534	4 716 288	
-chambre	KWH	38 88	125	4 860	534	2 595 240	
-laboratoire	KWH	12 33	125	1 541	534	822 787	
sous total						25 983 799	
coût fixe JIRAMA 200 KW						4 933 333	
TOTAL JIRAMA						30 917 133	
-eau traitement / chaudiere	M3	2 50	125	313	1 570	490 625	
-fuel pour chaudiere	L	22 00	125	2 750	580	1 595 000	
-gasoil	L	4 50	125	563	1 489	837 563	
TOTAL ENERGIE						33 840 320	33 840 320
<b>II - PRODUITS d'ENTRETIEN</b>							
-dissolvant	L	0 80	125	100	20 000	2 000 000	
-savon liquide	L	0 35	125	44	4 000	175 000	
-savon poudre	Boîte	0 18	125	23	6 000	135 000	
-savon ordinaire	Piece	0 36	125	45	1 500	67 500	
-soude caustique	KG	0 31	125	39	4 000	155 000	
-huile coco	L	1 25	125	156	9 000	1 406 250	
-toile jute	Mètre	1 00	125	125	3 000	375 000	
-sel gros	KG	0 05	125	6	600	3 750	
-pétrole	L	3 50	125	438	1 380	603 750	
-gasoil	L	3 50	125	438	1 489	651 438	
-essence	L	0 41	125	51	1 776	91 020	
TOTAL PRODUITS d'ENTRETIEN						5 663 708	5 663 708
<b>IV - LUBRIFIANTS</b>							
-SAE 40	L	0 20	125	25	14 000	350 000	
-SAE 90	L	0 20	125	25	14 000	350 000	
-SAE 40	L	0 20	125	25	11 000	275 000	
-MOBIL RARUS 427	L	0 18	125	23	35 000	787 500	
-MOBIL 10	L	0 01	125	1	10 000	12 500	
-MOBIL solvac	L	0 02	125	3	18 000	45 000	
-TELESIA C AA	L	0 04	125	5	20 000	100 000	
-GRAISSE CONSISTANTE	KG	0 18	125	23	22 000	495 000	
TOTAL LUBRIFIANTS						2 415 000	2 415 000

VARIANTE 1 TABLEAU I - BIS LES COÛTS ET CHARGES DE PRODUCTION

Designations	Unite	Besoin par tonne	Quantité traitée par mois	Besoins en quantité	Prix Unitaire en FMG	Coût Total en FMG	TOTAL MOIS
V - EMBALLAGES							
CARTON	Piece	10 00	125	1 250	10 000	12 500 000	
sachet de 11 340 kg	Piece	20 00	125	2 500	5 000	12 500 000	
-intercalaire TO	Piece	10 00	125	1 250	900	1 125 000	
-intercalaire SO	Piece	20 00	125	2 500	1 800	4 500 000	
agraffe metalique	Piece	20 00	125	2 500	450	1 125 000	
euillard	Mètre	33 20	125	4 150	563	2 334 375	
bande collante	Piece	0 12	125	15	8 000	120 000	
TOTAL EMBALLAGES						34 204 375	34 204 375
VI - MAINTENANCE	Forfait					25 625 000	25 625 000
II - PERSONNEL TECHNIQUE							
-chef d usine	Homme			1	546 000	546 000	
-chef division traitement	Homme			1	414 750	414 750	
chef division maintenance	Homme			1	414 750	414 750	
chef mecanicien	Homme			1	414 750	414 750	
-contre maitres/agents	Homme			9	250 775	2 256 975	
-mecanicien/electricien	Homme			13	183 431	2 384 603	
espble traitement	Homme			11	152 675	1 679 425	
pointeur-conducteur	Homme			2	152 675	305 350	
-chef d equipe	Homme			15	152 675	2 290 125	
operateurs	Homme			17	183 431	3 118 327	
neuses	Homme			120	120 000	14 400 000	
sous total						28 225 055	
DIRECTION /PERSONNEL ADMINISTRATIF	Homme					5 000 000	
charges sociales	18 %					5 980 510	
TOTAL FRAIS PERSONNEL						39 205 565	39 205 565
VIII - FRAIS GENERAUX	Forfait					15 000 000	15 000 000
ournitures de bureaux missions déplacements impôts et taxes assurances carburants divers )							
X - FRAIS DE MISE à FOB (165 ECU / ctn de 20 a 5 000 FMG/ECU)						2 475 000	2 475 000
TOTAL GENERAL DES CHARGES d EXPLOITATION							367 803 967

VARIANTE 1 TABLEAU II LA PRODUCTION ET LES VENTES

quantite traitee par mois (T)	125		
rendement de production	0 2		
- production de noix disponible (T)	25		
prix de vente en \$ FOB	4 850		
Ventes en \$	121 250 00		
- a raison de 4 100 FMG / \$		497 125 000	
production CNSL (tonne)	7 50		
prix de vente CNSL/tonne nu usine	700 000		
- vente de CNSL en FMG		5 250 000	
Ventes totales			502 375 000

VARIANTE 1 TABLEAU III LES MOUVEMENT DE MATIERE ET DE PRODUITS

RUBRIQUES	SEPT 1996	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	JANVIER 1997	FEVRIER	MARS
COLLECTE (%)	0 00	0 09	0 22	0 27	0 24	0 15	0 04
QUANTITE COLLECTEE (kg)	0	125 000	300 000	375 000	325 000	200 000	50 000
QUANTITE PAR JOUR	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
NOMBRE JOUR DE TRAVAIL	0	15	25	25	25	25	25
QUANTITE PAR MOIS	0	105 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000
TONNAGE DE MATIERE	0	20 000	145 000	345 000	495 000	520 000	395 000
RENDEMENT	0 20	0 20	0 20	0 20	0 20	0 20	0 20
PRODUITS FINIS en kg	0	21 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
VENTES EXPORT(kg)	0	17 000	17 000	34 000	34 000	34 000	34 000
TONNAGE PRODUITS (kg)	0	4 000	22 000	23 000	24 000	25 000	26 000

VARIANTE 1 TABLEAU IV LES PREVISIONS MENSUELLES ANNEE 1

RUBRIQUES	SEPT 1996	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	JANVIER 1997	FEVRIER	MARS
CHARGES DE MATIERES	0	209 375 000	502 500 000	628 125 000	544 375 000	335 000 000	83 750 000
ELECTRICITE PRODUCTION	4 933 333	26 759 725	41 310 652	41 310 652	41 310 652	41 310 652	41 310 652
EAU PRODUCTION	0	412 125	686 875	686 875	686 875	686 875	686 875
FUEL PRODUCTION	0	1 339 800	2 233 000	2 233 000	2 233 000	2 233 000	2 233 000
SAISON PRODUCTION	0	703 553	1 172 588	1 172 588	1 172 588	1 172 588	1 172 588
ENFRAIS	0	2 028 600	3,381 000	3 381 000	3 381 000	3 381 000	3 381 000
PRODUITS d'ENTRETIEN	0	4 757,514	7 929 191	7 929 191	7 929 191	7 929 191	7 929 191
MAINTENANCE	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000
EMBALLAGES	0	28 731 675	47 886 125	47 886 125	47 886 125	47 886 125	47 886 125
<b>sous total</b>	<b>30 558 333</b>	<b>299 732 991</b>	<b>632 724 430</b>	<b>758 349 430</b>	<b>674 599 430</b>	<b>465 224 430</b>	<b>213 974 430</b>
CHARGES GENERALES	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565
FRAIS GENERAUX	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000
FRAIS MISE a FOB	0	1 650 000	1 650 000	1 650 000	2 475 000	2 475 000	1 650 000
<b>sous total</b>	<b>54 205 565</b>	<b>55 855 565</b>	<b>55 855 565</b>	<b>55 855 565</b>	<b>56 680 565</b>	<b>56 680 565</b>	<b>55 855 565</b>
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>84 763 898</b>	<b>355 588 556</b>	<b>688 579 995</b>	<b>814 204 995</b>	<b>731 279 995</b>	<b>521 904 995</b>	<b>269 829 995</b>
VENTES EXPORTATION	0	0	338 045 000	338 045 000	676 090 000	676 090 000	676 090 000
VENTES LOCALES	0	0	5 250 000	5 250 000	5 250 000	5 250 000	5 250 000
<b>TOTAL DES VENTES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>343 295 000</b>	<b>343 295 000</b>	<b>681 340 000</b>	<b>681 340 000</b>	<b>681 340 000</b>
<b>RESULTATS NETS</b>	<b>(84 763 898)</b>	<b>(355 588 556)</b>	<b>(345 284 995)</b>	<b>(470 909 995)</b>	<b>(49 939 995)</b>	<b>159 435 005</b>	<b>411 510 005</b>
<b>RESULTATS CUMULES</b>	<b>(84 763 898)</b>	<b>(440 352 455)</b>	<b>(785 637 450)</b>	<b>(1 256 547 445)</b>	<b>(1 306 487 440)</b>	<b>(1 147 052 435)</b>	<b>(735 542 430)</b>
<b>CASH FLOW</b>	<b>(84 763 898)</b>	<b>(355 588 556)</b>	<b>(345 284 995)</b>	<b>(470 909 995)</b>	<b>(49 939 995)</b>	<b>159 435 005</b>	<b>411 510 005</b>
<b>CASH FLOW</b>	<b>(84 763 898)</b>	<b>(355 588 556)</b>	<b>(345 284 995)</b>	<b>(470 909 995)</b>	<b>(49 939 995)</b>	<b>159 435 005</b>	<b>411 510 005</b>
REPORTS	500 000 000	500 000 000	500 000 000	0	0	0	0
AUTRES							
<b>Total ressources</b>	<b>415 236 102</b>	<b>144 411 444</b>	<b>154 715 005</b>	<b>(470 909 995)</b>	<b>(49 939 995)</b>	<b>159 435 005</b>	<b>411 510 005</b>
<b>INVESTISSEMENTS</b>							
matrices et lames (45 000 \$)	0	0	0	0	0	0	0
câbles électriques (8 000 \$)	32 800 000	0	0	0	0	0	0
pièces détachées (20 000 \$)	82 000 000	0	0	0	0	0	0
<b>Total emplois</b>	<b>114 800 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TRESORERIE MOIS</b>	<b>300 436 102</b>	<b>144 411 444</b>	<b>154 715 005</b>	<b>(470 909 995)</b>	<b>(49 939 995)</b>	<b>159 435 005</b>	<b>411 510 005</b>
<b>TRESORERIE CUMULEE</b>	<b>300 436 102</b>	<b>444 847 545</b>	<b>599 562 550</b>	<b>128 652 555</b>	<b>78 712 560</b>	<b>238 147 565</b>	<b>649 657 570</b>

51

VARIANTE 1 TABLEAU III - BIS LES MOUVEMENT DE MATIERE ET DE PRODUITS

RUBRIQUES	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	TOTAL
COLLECTE (%)						1 00
QUANTITE COLLECTEE (kg)	0	0	0	0	0	1 375 000 00
QUANTITE PAR JOUR	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	
NOMBRE JOUR DE TRAVAIL	25	25	5	0	0	195 00
QUANTITE PAR MOIS	175 000	175 000	35 000	0	0	1 365 000 00
STOCK DE MATIERE	220 000	45 000	10 000	10 000	10 000	
ENDEMENT	0 20	0 20	0 20	0 20	0 20	
PRODUITS FINIS en kg	35 000	35 000	7 000	0	0	273 000 00
VENTES EXPORT(kg)	34 000	34 000	34 000	0	0	272 000 00
STOCK PRODUITS (kg)	27 000	28 000	1 000	1 000	1 000	

VARIANTE 1 TABLEAU IV - BIS LES PREVISIONS MENSUELLES ANNEE 1

RUBRIQUES	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	TOTAL
CHATS DE MATIERES	0	0	0	0	0	2 303 125 000
ELECTRICITE PRODUCTION	41 310 652	41 310 652	12 208 797	4 933 333	4 933 333	342 943 087
EAU PRODUCTION	686 875	686 875	137 375	0	0	5 357 625
FUEL PRODUCTION	2 233 000	2 233 000	446 600	0	0	17 417 400
ASOIL PRODUCTION	1 172 588	1 172 588	234 518	0	0	9 146 183
LABRIFIANTS	3 381 000	3 381 000	676 200	0	0	26 371 800
PRODUITS d'ENTRETIEN	7 929 191	7 929 191	1 585 838	0	0	61 847 686
MAINTENANCE	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000	307 500 000
EMBALLAGES	47 886 125	47 886 125	9 577 225	0	0	373 511 775
<b>sous total</b>	<b>130 224 430</b>	<b>130 224 430</b>	<b>50 491 553</b>	<b>30 558 333</b>	<b>30 558 333</b>	<b>3 447 220 556</b>
CHARGES GENERALES	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565	470 466 779
FRAIS GENERAUX	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	180 000 000
FRAIS MISE a FOB	1 650 000	2 475 000	1 650 000	1 650 000	2 475 000	21 450 000
<b>sous total</b>	<b>55 855 565</b>	<b>56 680 565</b>	<b>55 855 565</b>	<b>55 855 565</b>	<b>56 680 565</b>	<b>671 916 779</b>
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>186 079 995</b>	<b>186 904 995</b>	<b>106 347 118</b>	<b>86 413 898</b>	<b>87 238 898</b>	<b>4 119 137 334</b>
VENTES EXPORTATION	676 090 000	676 090 000	676 090 000	676 090 000	0	5 408 720 000
VENTES LOCALES	5 250 000	5 250 000	5 250 000	5 250 000	5 250 000	52 500 000
<b>TOTAL DES VENTES</b>	<b>681 340 000</b>	<b>681 340 000</b>	<b>681 340 000</b>	<b>681 340 000</b>	<b>5 250 000</b>	<b>5 461 220 000</b>
RESULTATS NETS	495 260 005	494 435 005	574 992 882	594 926 102	(81 988 898)	1 342 082 666
RESULTATS CUMULES	(240 282 425)	254 152 580	829 145 462	1 424 071 564	1 342 082 666	0 25
CASH FLOW	495 260 005	494 435 005	574 992 882	594 926 102	(81 988 898)	1 342 082 666
CASH FLOW	495 260 005	494 435 005	574 992 882	594 926 102	(81 988 898)	1 342 082 666
REPORTS						1 500 000 000
AUTRES						0
<b>Total ressources</b>	<b>495 260 005</b>	<b>494 435 005</b>	<b>574 992 882</b>	<b>594 926 102</b>	<b>(81 988 898)</b>	<b>2 842 082 666</b>
INVESTISSEMENTS						
matrices et lames (45 000 \$)	0	0	0	0	0	0
tablets électroniques (8 000 \$)	0	0	0	0	0	32 800 000
pieces detachees (20 000 \$)	0	0	0	0	0	82 000 000
<b>Total emplois</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>114 800 000</b>
<b>TRESORERIE MOIS</b>	<b>495 260 005</b>	<b>494 435 005</b>	<b>574 992 882</b>	<b>594 926 102</b>	<b>(81 988 898)</b>	<b>2 727 282 666</b>
<b>TRESORERIE CUMULEE</b>	<b>1 144 917 575</b>	<b>1 639 352 580</b>	<b>2 214 345 462</b>	<b>2 809 271 564</b>	<b>2 727 282 666</b>	

VARIANTE 1 TABLEAU V LES PREVISIONS GENERALES SUR 5 ANS

RUBRIQUES	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
ACHATS DE MATIERES	2 303 125 000	2 303 125 000	2 303 125 000	2 303 125 000	2 303 125 000
ELECTRICITE PRODUCTION	342 943 087	342 943 087	342 943 087	342 943 087	342 943 087
EAU PRODUCTION	5 357 625	5 357 625	5 357 625	5 357 625	5 357 625
FUEL PRODUCTION	17 417 400	17 417 400	17 417 400	17 417 400	17 417 400
GASOIL PRODUCTION	9 146 183	9 146 183	9 146 183	9 146 183	9 146 183
LUBRIFIANTS	26 371 800	26 371 800	26 371 800	26 371 800	26 371 800
PRODUITS d'ENTRETIEN	61 847 686	61 847 686	61 847 686	61 847 686	61 847 686
MAINTENANCE	307 500 000	307 500 000	307 500 000	307 500 000	307 500 000
EMBALLAGES	373 511 775	373 511 775	373 511 775	373 511 775	373 511 775
<b>sous total</b>	<b>3 447 220 556</b>				
SALAIRES GENERAUX	470 466 779	470 466 779	470 466 779	470 466 779	470 466 779
FRAIS GENERAUX	180 000 000	180 000 000	180 000 000	180 000 000	180 000 000
FRAIS MISE à FOB	21 450 000	21 450 000	21 450 000	21 450 000	21 450 000
<b>sous total</b>	<b>671 916 779</b>				
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>4 119 137 334</b>				
VENTES EXPORTATION	5 408 720 000	5 408 720 000	5 408 720 000	5 408 720 000	5 408 720 000
VENTES LOCALES	52 500 000	52 500 000	52 500 000	52 500 000	52 500 000
<b>TOTAL DES VENTES</b>	<b>5 461 220 000</b>	<b>5 461,220 000</b>	<b>5 461 220 000</b>	<b>5 461 220 000</b>	<b>5 461 220 000</b>
<b>RESULTATS</b>	<b>1 342 082 666</b>	<b>1 342,082 666</b>	<b>1 342 082 666</b>	<b>1 342 082 666</b>	<b>1 342 082 666</b>
				0	0
CASH FLOW	1 342 082 666	1 342 082 666	1 342 082 666	1 342 082 666	1 342 082 666
APPORTS	1 500 000 000	0		0	0
AUTRES	0	0		0	0
<b>Total ressources</b>	<b>2 842 082 666</b>	<b>1 342 082 666</b>			
INVESTISSEMENTS					
matrices et lames (45 000 \$)	0				
cables electriques ( 8 000 \$ )	32 800 000				
pieces detachees (20 000 \$)	82 000 000				
<b>Total emplois</b>	<b>114 800 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SITUATION ANNEE</b>	<b>2 727 282 666</b>	<b>1 342 082 666</b>			
<b>SITUATION CUMULEE</b>	<b>2 727 282 666</b>	<b>4 069 365 331</b>	<b>5 411 447 997</b>	<b>6 753 530 662</b>	<b>8 095 613 328</b>

VARIANTE 2 CONDIITONS D'EXPLOITATION SUR LA BASE DE 5 TONNES JOURS RENDNEMENT DE 23 %  
(1 POSTE DE 8 HEURES/JOUR 25 JOURS/MOIS? SOIT 125 TONNES/MOIS ET 1 375 T/AN)

VARIANTE 2 TABLEAU I COUTS ET CHARGES DE PRODUCTION

Designations	Unite	Besoin par tonne	Quantité traitée par mois (T)	Besoins en quantité	Prix Unitaire en FMG	Coût Total en FMG	TOTAL MOIS en FMG
I MATIERE PREMIERE	T		125		1 950 000	243 750 000	243 750 000
- ENERGIE CONSOMMEE							
lavage	KWH	12 33	125	1 541	534	822 787	
-installations auxilliaires	KWH	4 81	125	601	534	321 041	
-cuisson	KWH	62 84	125	7 855	534	4 194,677	
calibrge/decorticage	KWH	26 46	125	3 307	534	1 766 045	
depelliculage	KWH	132 73	125	16 591	534	8 859 701	
-sechage	KWH	10 50	125	1 313	534	701 035	
separation	KWH	17 74	125	2 218	534	1 184 198	
compresseur	KWH	70 66	125	8 832	534	4 716 288	
-chambre	KWH	38 88	125	4 860	534	2 595 240	
-laboratoire	KWH	12 33	125	1 541	534	822 787	
sous total						25 983 799	
-cout fixe JIRAMA 200 KW						4 933 333	
TOTAL JIRAMA						30 917 133	
eau traitement / chaudière	M3	2 50	125	313	1 570	490 625	
-fuel pour chaudiere	L	22 00	125	2 750	580	1 595 000	
gasoil	L	4 50	125	563	1 489	837 563	
TOTAL ENERGIE						33 840 320	33 840 320
II - PRODUITS d'ENTRETIEN							
-dissolvant	L	0 80	125	100	20 000	2 000 000	
savon liquide	L	0 35	125	44	4 000	175 000	
savon poudre	Boîte	0 18	125	23	6 000	135 000	
-savon ordinaire	Piece	0 36	125	45	1 500	67 500	
-soude caustique	KG	0 31	125	39	4 000	155 000	
huile coco	L	1 25	125	156	9 000	1 406 250	
toile jute	Metre	1 00	125	125	3 000	375 000	
-sel gros	KG	0 05	125	6	600	3 750	
-petrole	L	3 50	125	438	1 380	603 750	
gasoil	L	3 50	125	438	1 489	651 438	
essence	L	0 41	125	51	1 776	91 020	
TOTAL PRODUITS d'ENTRETIEN						5 663 708	5 663 708
IV - LUBRIFIANTS							
-HDB 40	L	0 20	125	25	14 000	350 000	
SAE 90	L	0 20	125	25	14 000	350 000	
SAE 40	L	0 20	125	25	11 000	275 000	
-MOBIL RARUS 427	L	0 18	125	23	35 000	787 500	
-HUILE 10	L	0 01	125	1	10 000	12 500	
MOBIL solvac	L	0 02	125	3	18 000	45 000	
TELESIA C AA	L	0 04	125	5	20 000	100 000	
-GRAISSE CONSISTANTE	KG	0 18	125	23	22 000	495 000	
TOTAL LUBRIFIANTS						2 415 000	2 415 000

VARIANTE 2 TABLEAU I - BIS COUTS ET CHARGES DE PRODUCTION

Designations	Unité	Besoin par tonne	Quantité traitée par mois	Besoins en quantité	Prix Unitaire en FMG	Coût Total en FMG	TOTAL MOIS
<b>I - EMBALLAGES</b>							
CARTON	Piece	10 00	125	1 250	10 000	12 500 000	
-sachet de 11 340 kg	Piece	20 00	125	2 500	5 000	12 500 000	
-intercalaire TO	Piece	10 00	125	1 250	900	1 125 000	
intercalaire SO	Piece	20 00	125	2 500	1 800	4 500 000	
agraffe métallique	Piece	20 00	125	2 500	450	1 125 000	
-feuillard	Mètre	33 20	125	4 150	563	2 334 375	
bande collante	Piece	0 12	125	15	8 000	120 000	
<b>TOTAL EMBALLAGES</b>						<b>34 204 375</b>	<b>34 204 375</b>
<b>II - MAINTENANCE</b>	Forfait					<b>25 625 000</b>	<b>25 625 000</b>
<b>II) - PERSONNEL TECHNIQUE</b>							
-chef d usine	Homme			1	546 000	546 000	
chef division traitement	Homme			1	414 750	414 750	
chef division maintenance	Homme			1	414 750	414 750	
-chef mecanicien	Homme			1	414 750	414 750	
contre maîtres/agents	Homme			9	250 775	2 256 975	
mecanicien/électricien	Homme			13	183 431	2 384 603	
-respble traitement	Homme			11	152 675	1 679 425	
-pointeur-conducteur	Homme			2	152 675	305 350	
chef d equipe	Homme			15	152 675	2 290 125	
operateurs	Homme			17	183 431	3 118 327	
-treuses	Homme			120	120 000	14 400 000	
sous total						<b>28 225 055</b>	
DIRECTION /PERSONNEL ADMINISTRATIF	Homme					<b>5 000 000</b>	
charges sociales	18 %					<b>5 980 510</b>	
<b>TOTAL FRAIS PERSONNEL</b>						<b>39 205 565</b>	<b>39 205 565</b>
<b>III - FRAIS GENERAUX</b>							
fouritures de bureaux missions déplacements impôts et taxes assurances carburants divers )	Forfait					<b>15 000 000</b>	<b>15 000 000</b>
<b>IV - FRAIS DE MISE à FOB</b>							
(165 ECU / ctn de 20 5 000 FMG/ECU)						<b>2 475 000</b>	<b>2 475 000</b>
<b>TOTAL GENERAL DES CHARGES d'EXPLOITATION</b>							<b>402 178 967</b>

VARIANTE 2 TABLEAU II LES PRODUCTIONS ET LES VENTES

- quantité traitée par mois (T)	125	
- rendement de production	0 23	
production de noix disponible (T)	28 75	
prix de vente en \$ FOB	4 850	
- Ventes en \$	139 437 50	
- a raison de 4 100 FMG / \$		571 693 750
production CNSL (tonne)	7 50	
- prix de vente CNSL/tonne nu usine	700 000	
vente de CNSL en FMG		5 250 000
<b>Ventes totales</b>		<b>576 943 750</b>

55

VARIANTE 2 TABLEAU III LES MOUVEMENTS DE MATIERE ET DE PRODUIT

RUBRIQUES	SEPT 1996	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	JANVIER 1997	FEVRIER	MARS
COLLECTE (%)	0 00	0 09	0 22	0 27	0 24	0 15	0 04
QUANTITE COLLECTEE (kg)	0	125 000	300 000	375 000	325 000	200 000	50 000
QUANTITE PAR JOUR	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
NOMBRE JOUR DE TRAVAIL	0	15	25	25	25	25	25
QUANTITE PAR MOIS	0	105 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000
STOCK DE MATIERE	0	20 000	145 000	345 000	495 000	520 000	395 000
RENDEMENT	0 23	0 23	0 23	0 23	0 23	0 23	0 23
PRODUITS FINIS en kg	0	24 150	40 250	40 250	40 250	40 250	40 250
VENTES EXPORT (kg)	0	17 000	17 000	34 000	34 000	34 000	34 000
STOCK PRODUITS (kg)	0	7 150	30 400	36 650	42 900	49 150	55 400

VARIANTE 2 TABLEAU IV LES PREVISIONS MENSUELLES ANNEE 1

RUBRIQUES	SEPT 1996	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	JANVIER 1997	FEVRIER	MARS
ACHATS DE MATIERES	0	243 750 000	585 000 000	731 250 000	633 750 000	390 000 000	97 500 000
ELECTRICITE PRODUCTION	4 933 333	26 759 725	41 310 652	41 310 652	41 310 652	41 310 652	41 310 652
EAU PRODUCTION	0	412 125	686 875	686 875	686 875	686 875	686 875
FUEL PRODUCTION	0	1 339 800	2 233 000	2 233 000	2 233 000	2 233 000	2 233 000
SAOIL PRODUCTION	0	703 553	1 172 588	1 172 588	1 172 588	1 172 588	1 172 588
LUBRIFIANTS	0	2 028 600	3 381 000	3 381 000	3 381 000	3 381 000	3 381 000
PRODUITS d'ENTRETIEN	0	4 757 514	7 929 191	7 929 191	7 929 191	7 929 191	7 929 191
MAINTENANCE	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000
EMBALLAGES	0	28 731 675	47 886 125	47 886 125	47 886 125	47 886 125	47 886 125
sous total	30 558 333	334 107 991	715 224 430	861 474 430	763 974 430	520 224 430	227 724 430
CHARGES GENERALES	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565
FRAIS GENERAUX	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000
FRAIS MISE a FOB	0	1 650 000	1 650 000	1 650 000	2 475 000	2 475 000	1 650 000
sous total	54 205 565	55 855 565	55 855 565	55 855 565	56 680 565	56 680 565	55 855 565
TOTAL CHARGES	84 763 898	389 963 556	771 079 995	917 329 995	820 654 995	576 904 995	283 579 995
VENTES EXPORTATION	0	0	338 045 000	338 045 000	676 090 000	676 090 000	676 090 000
VENTES LOCALES	0	0	5 250 000	5 250 000	5 250 000	5 250 000	5 250 000
TOTAL DES VENTES	0	0	343 295 000	343 295 000	681 340 000	681 340 000	681 340 000
RESULTATS NETS	(84 763 898)	(389 963 556)	(427 784 995)	(574 034 995)	(139 314 995)	104 435 005	397 760 005
RESULTATS CUMULES	(84 763 898)	(474 727 455)	(902 512 450)	(1 476 547 445)	(1 615 862 440)	(1 511 427 435)	(1 113 667 430)
CASH FLOW	(84 763 898)	(389 963 556)	(427 784 995)	(574 034 995)	(139 314 995)	104 435 005	397 760 005
CASH FLOW	(84 763 898)	(389 963 556)	(427 784 995)	(574 034 995)	(139 314 995)	104 435 005	397 760 005
REPORTS	500 000 000	500 000 000	500 000 000	300 000 000	0		
AUTRES							
Total ressources	415 236 102	110 036 444	72 215 005	(274 034 995)	(139 314 995)	104 435 005	397 760 005
INVESTISSEMENTS							
matrices et lames (45 000 \$)	0	0	0	0	0	0	0
cables electriques ( 8 000 \$)	32 800 000	0	0	0	0	0	0
pieces detachees (20 000 \$)	82 000 000	0	0	0	0	0	0
Total emplois	114 800 000	0	0	0	0	0	0
TRESORERIE MOIS	300 436 102	110 036 444	72 215 005	(274 034 995)	(139 314 995)	104 435 005	397 760 005
TRESORERIE CUMULEE	300 436 102	410 472 545	482 687 550	208 652 555	69 337 560	173 772 565	571 532 570

VARIANTE 2 TABLEAU III - BIS LES MOUVEMENTS DE MATIERE ET DE PRODUIT

RUBRIQUES	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	TOTAL
COLLECTE (%)						1 00
QUANTITE COLLECTEE (kg)	0	0	0	0	0	1 375 000 00
QUANTITE PAR JOUR	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	
NOMBRE JOUR DE TRAVAIL	25	25	5	0	0	195 00
QUANTITE PAR MOIS	175 000	175 000	35 000	0	0	1 365 000 00
COÛT DE MATIERE	220 000	45 000	10 000	10 000	10 000	
COÛT UNITAIRE	0 23	0 23	0 23	0 23	0 23	
PRODUITS FINIS en kg	40 250	40 250	8 050	0	0	313 950 00
VENTES EXPORT (kg)	34 000	51 000	51 000	0	0	306 000 00
COÛT PRODUITS (kg)	61 650	50 900	7 950	7 950	7 950	

VARIANTE 2 TABLEAU IV - BIS LES PREVISIONS MENSUELLES ANNEE 1

RUBRIQUES	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	TOTAL
CHARGES DE MATIERES	0	0	0	0	0	2 681 250 000
ELECTRICITE PRODUCTION	41 310 652	41 310 652	12 208 797	4 933 333	4 933 333	342 943 087
EAU PRODUCTION	686 875	686 875	137 375	0	0	5 357 625
FUEL PRODUCTION	2 233 000	2 233 000	446 600	0	0	17 417 400
ASOIL PRODUCTION	1 172 588	1 172 588	234 518	0	0	9 146 183
LUBRIFIANTS	3 381 000	3 381 000	676 200	0	0	26 371 800
PRODUITS d'ENTRETIEN	7 929 191	7 929 191	1 585 838	0	0	61 847 686
MAINTENANCE	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000	307 500 000
EMBALLAGES	47 886 125	47 886 125	9 577 225	0	0	373 511 775
<b>sous total</b>	<b>130 224 430</b>	<b>130 224 430</b>	<b>50 491 553</b>	<b>30 558 333</b>	<b>30 558 333</b>	<b>3 825 345 556</b>
CHARGES GENERALES	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565	470 466 779
FRAIS GENERAUX	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	180 000 000
FRAIS MISE a FOB	1 650 000	2 475 000	1 650 000	1 650 000	2 475 000	21 450 000
<b>sous total</b>	<b>55 855 565</b>	<b>56 680 565</b>	<b>55 855 565</b>	<b>55 855 565</b>	<b>56 680 565</b>	<b>671 916 779</b>
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>186 079 995</b>	<b>186 904 995</b>	<b>106 347 118</b>	<b>86 413 898</b>	<b>87 238 898</b>	<b>4 497 262 334</b>
VENTES EXPORTATION	676 090 000	676 090 000	1,014 135 000	1 014 135 000	0	6 084 810 000
VENTES LOCALES	5 250 000	5 250 000	5 250 000	5 250 000	5 250 000	52 500 000
<b>TOTAL DES VENTES</b>	<b>681 340 000</b>	<b>681 340 000</b>	<b>1 019 385 000</b>	<b>1 019 385 000</b>	<b>5 250 000</b>	<b>6 137 310 000</b>
<b>SULTATS NETS</b>	<b>495 260 005</b>	<b>494 435 005</b>	<b>913 037 882</b>	<b>932 971 102</b>	<b>(81 988 898)</b>	<b>1 640 047 666</b>
<b>SULTATS CUMULES</b>	<b>(618 407 425)</b>	<b>(123 972 420)</b>	<b>789 065 462</b>	<b>1 722 036 564</b>	<b>1 640 047 666</b>	<b>0 27</b>
<b>CASH FLOW</b>	<b>495 260 005</b>	<b>494 435 005</b>	<b>913 037 882</b>	<b>932 971 102</b>	<b>(81 988 898)</b>	<b>1 640 047 666</b>
<b>CASH FLOW REPORTS</b>	<b>495 260 005</b>	<b>494 435 005</b>	<b>913 037 882</b>	<b>932 971 102</b>	<b>(81 988 898)</b>	<b>1 640 047 666</b>
<b>AUTRES</b>						<b>1 800 000 000</b>
<b>Total ressources</b>	<b>495 260 005</b>	<b>494 435 005</b>	<b>913 037 882</b>	<b>932 971 102</b>	<b>(81 988 898)</b>	<b>3 440 047 666</b>
<b>INVESTISSEMENTS</b>						
matrices et lames (45 000 \$)	0	0	0	0	0	0
Câbles electriques ( 8 000 \$ )	0	0	0	0	0	32 800 000
pieces detachees (20 000 \$)	0	0	0	0	0	82 000 000
<b>Total emplois</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>114 800 000</b>
<b>TRESORERIE MOIS</b>	<b>495 260 005</b>	<b>494 435 005</b>	<b>913 037 882</b>	<b>932 971 102</b>	<b>(81 988 898)</b>	<b>3 325 247 666</b>
<b>TRESORERIE CUMULEE</b>	<b>1 066 792 575</b>	<b>1 561 227 580</b>	<b>2 474 265 462</b>	<b>3 407 236 564</b>	<b>3 325 247 666</b>	

51

VARIANTE 2 TABLEAU V LES PREVISIONS GENERALES SUR 5 ANS

RUBRIQUES	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
ACHATS DE MATIERES	2 681 250 000	2 681 250 000	2 681 250 000	2 681 250 000	2 681 250 000
ELECTRICITE PRODUCTION	342 943 087	342 943 087	342 943 087	342 943 087	342 943 087
EAU PRODUCTION	5 357 625	5,357 625	5 357 625	5 357 625	5 357 625
GASOIL PRODUCTION	17 417 400	17 417 400	17 417 400	17 417 400	17 417 400
LUBRIFIANTS	9 146 183	9 146 183	9 146 183	9 146 183	9 146 183
PRODUITS d'ENTRETIEN	26 371 800	26 371 800	26 371 800	26 371 800	26 371 800
MAINTENANCE	61 847 686	61 847 686	61 847 686	61 847 686	61 847 686
EMBALLAGES	307 500 000	307 500 000	307 500 000	307 500 000	307 500 000
	373 511 775	373 511,775	373 511 775	373,511 775	373,511 775
<b>sous total</b>	<b>3 825 345 556</b>				
				0	0
CALAIRES GENERAUX	470 466 779	470 466 779	470 466 779	470 466 779	470 466 779
RAIS GENERAUX	180 000 000	180 000 000	180 000 000	180 000 000	180 000 000
RAIS MISE à FOB	21 450 000	21 450 000	21 450 000	21 450 000	21 450 000
<b>sous total</b>	<b>671 916 779</b>				
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>4 497 262 334</b>				
VENTES EXPORTATION	6 084 810 000	6 084 810 000	6 084 810 000	6 084 810 000	6 084 810 000
VENTES LOCALES	52 500 000	52 500 000	52 500 000	52 500 000	52 500 000
<b>TOTAL DES VENTES</b>	<b>6 137 310 000</b>				
<b>RESULTATS</b>	<b>1 640 047 666</b>				
				0	0
CASH FLOW	1 640 047 666	1 640 047 666	1 640 047 666	1 640 047 666	1 640 047 666
REPORTS	1 800 000 000	0		0	0
AUTRES	0	0		0	0
<b>Total ressources</b>	<b>3 440 047 666</b>	<b>1 640 047 666</b>			
<b>INVESTISSEMENTS</b>					
matrices et lames (45 000 \$ 4100 )	0				
cables electriques ( 8 000 \$ 4 100 )	32 800 000				
pieces detachees (20 000 \$ 4 100 )	82 000 000				
<b>Total emplois</b>	<b>114 800 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SITUATION ANNEE</b>	<b>3 325 247 666</b>	<b>1 640 047 666</b>			
<b>SITUATION CUMULEE</b>	<b>3 325 247 666</b>	<b>4 965 295 331</b>	<b>6 605 342 997</b>	<b>8 245 390 662</b>	<b>9 885 438 328</b>

SB

VARIANTE 3 CONDITIONS D EXPLOITATION SUR LA BASE DE 7 TONNES JOUR RENDEMENT DE 20 %  
(1 POSTE DE 8 HEURES PAR JOUR 25 JOURS / MOIS SOIT 175 T/ MOIS ET 1 925 T / AN)

VARIANTE 3 TABLEAU I COUTS ET CHARGES DE PRODUCTION

Designations	Unite	Besoin par tonne	Quantite traitee par mois (T)	Besoins en quantite	Prix Unitaire en FMG	Cout Total en FMG	TOTAL MOIS en FMG
I - MATIERE PREMIERE	T		175		1 675 000	293 125 000	293 125 000
- ENERGIE CONSOMMEE							
lavage	KWH	12 33	175	2 157	534	1 151 902	
-installations auxiliaires	KWH	4 81	175	842	534	449 457	
cuisson	KWH	62 84	175	10 997	534	5 872 548	
calibrge/decorticage	KWH	26 46	175	4 630	534	2 472 463	
-depelliculage	KWH	132 73	175	23 228	534	12 403 581	
-sechage	KWH	10 50	175	1 838	534	981 449	
separation	KWH	17 74	175	3 105	534	1 657 878	
compresseur	KWH	70 66	175	12 365	534	6 602 803	
-chambre	KWH	38 88	175	6 804	534	3 633 336	
-laboratoire	KWH	12 33	175	2 157	534	1 151 902	
sous total						36 377 319	
cout fixe JIRAMA 200 KW						4 933 333	
TOTAL JIRAMA						41 310 652	
-eau traitement / chaudiere	M3	2 50	175	438	1 570	686 875	
-fuel pour chaudiere	L	22 00	175	3 850	580	2 233 000	
gasoil	L	4 50	175	788	1 489	1 172 588	
TOTAL ENERGIE						45 403 115	45 403 115
I - PRODUITS d ENTRETIEN							
-dissolvant	L	0 80	175	140	20 000	2 800 000	
savon liquide	L	0 35	175	61	4 000	245 000	
savon poudre	Boite	0 18	175	32	6 000	189 000	
-savon ordinaire	Piece	0 36	175	63	1 500	94 500	
-soude caustique	KG	0 31	175	54	4 000	217 000	
huile coco	L	1 25	175	219	9 000	1 968 750	
huile jute	Metre	1 00	175	175	3 000	525 000	
-sel gros	KG	0 05	175	9	600	5 250	
petrole	L	3 50	175	613	1 380	845 250	
gasoil	L	3 50	175	613	1 489	912 013	
-essence	L	0 41	175	72	1 776	127 428	
TOTAL PRODUITS d ENTRETIEN						7 929 191	7 929 191
IV - LUBRIFIANTS							
-HDB 40	L	0 20	175	35	14 000	490 000	
SAE 90	L	0 20	175	35	14 000	490 000	
SAE 40	L	0 20	175	35	11 000	385 000	
-MOBIL RARUS 427	L	0 18	175	32	35 000	1 102 500	
-UILE 10	L	0 01	175	2	10 000	17 500	
MOBIL solvac	L	0 02	175	4	18 000	63 000	
-FELESIA C AA	L	0 04	175	7	20 000	140 000	
-GRAISSE CONSISTANTE	KG	0 18	175	32	22 000	693 000	
TOTAL LUBRIFIANTS						3 381 000	3 381 000

VARIANTE 3 TABLEAU I - BIS COUTS ET CHARGES DE PRODUCTION

Designations	Unite	Besoin par tonne	Quantité traitée par mois	Besoins en quantité	Pnx Unitaire en FMG	Coût Total en FMG	TOTAL MOIS
<b>EMBALLAGES</b>							
CARTON	Piece	10 00	175	1 750	10 000	17 500 000	
-sachet de 11 340 kg	Piece	20 00	175	3 500	5 000	17 500 000	
-intercalaire TO	Pièce	10 00	175	1,750	900	1,575 000	
ntercalaire SO	Piece	20 00	175	3 500	1 800	6 300 000	
agraffe métallique	Pièce	20 00	175	3 500	450	1 575 000	
-feuillard	Mètre	33 20	175	5 810	563	3,268 125	
-bande collante	Pièce	0 12	175	21	8 000	168 000	
<b>TOTAL EMBALLAGES</b>						<b>47 886 125</b>	<b>47 886 125</b>
<b>I - MAINTENANCE</b>	Forfait					<b>25 625 000</b>	<b>25 625 000</b>
<b>II - PERSONNEL TECHNIQUE</b>							
-chef d usine	Homme			1	546 000	546 000	
chef division traitement	Homme			1	414 750	414 750	
chef division maintenance	Homme			1	414 750	414 750	
-chef mecanicien	Homme			1	414 750	414 750	
-contre maîtres/agents	Homme			9	250 775	2 256 975	
mecanicien/electricien	Homme			13	183 431	2 384 603	
espble traitement	Homme			11	152 675	1 679 425	
-pointeur-conducteur	Homme			2	152 675	305 350	
chef d'equipe	Homme			15	152 675	2 290 125	
operateurs	Homme			17	183 431	3 118 327	
-treuses	Homme			120	120 000	14 400 000	
sous total						28 225 055	
DIRECTION /PERSONNEL ADMINISTRATIF	Homme					5 000 000	
charges sociales	18 %					5 980 510	
<b>TOTAL FRAIS PERSONNEL</b>						<b>39 205 565</b>	<b>39 205 565</b>
<b>III FRAIS GENERAUX</b>	Forfait					<b>15 000 000</b>	<b>15 000 000</b>
ournitures de bureaux missions déplacements impôts et taxes assurances carburants divers )							
< - FRAIS DE MISE à FOB (165 ECU / ctn de 20 5 000 FMG/ECU)						2 475 000	2 475 000
<b>TOTAL GENERAL DES CHARGES d'EXPLOITATION</b>							<b>480 029 995</b>

VARIANTE 3 TABLEAU II LA PRODUCTION ET LES VENTES

quantite traitee par mois (T)	175	
- rendement de production	0 2	
production de noix disponible (T)	35	
prix de vente en \$ FOB	4 850	
- Ventes en \$	169 750 00	
- a raison de 4 100 FMG / \$		695 975 000
production CNSL (tonne)	10 50	
- prix de vente CNSL/tonne nu usine	700 000	
- vente de CNSL en FMG		7 350 000
<b>Ventes totales</b>		<b>703 325 000</b>

VARIANTE 3 TABLEAU III LES MOUVEMENTS DE MATIERE ET DE PRODUIT

RUBRIQUES	SEPT 1996	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	JANVIER 1997	FEVRIER	MARS
COLLECTE (%)	0 00	0 09	0 22	0 27	0 24	0 15	0 04
QUANTITE COLLECTEE (kg)	0	175 000	420 000	525 000	455 000	280 000	70 000
QUANTITE PAR JOUR	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
NOMBRE JOUR DE TRAVAIL	0	25	25	25	25	25	25
QUANTITE PAR MOIS	0	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000
STOCK DE MATIERE	0	0	245 000	595 000	875 000	980 000	875 000
ENDEMENT	0 20	0 20	0 20	0 20	0 20	0 20	0 20
PRODUITS FINIS en kg	0	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
VENTES EXPORT (kg)	0	17 000	34 000	34 000	34 000	34 000	34 000
STOCK PRODUITS FINIS (kg)	0	18 000	19 000	20 000	21 000	22 000	23 000

VARIANTE 3 TABLEAU IV LES PREVISIONS MENSUELLES ANNEE 1

RUBRIQUES	SEPT 1996	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	JANVIER 1997	FEVRIER	MARS
CHARGES DE MATIERES	0	293 125 000	703 500 000	879 375 000	762 125 000	469 000 000	117 250 000
ELECTRICITE PRODUCTION	4 933 333	41 310 652	41 310 652	41 310 652	41 310 652	41 310 652	41 310 652
EAU PRODUCTION	0	686 875	686 875	686 875	686 875	686 875	686 875
FUEL PRODUCTION	0	2 233 000	2 233 000	2 233 000	2 233 000	2 233 000	2 233 000
ASOIL PRODUCTION	0	1 172 588	1 172 588	1 172 588	1 172 588	1 172 588	1 172 588
LUBRIFIANTS	0	3 381 000	3 381 000	3 381 000	3 381 000	3 381 000	3 381 000
PRODUITS d'ENTRETIEN	0	7 929 191	7 929 191	7 929 191	7 929 191	7 929 191	7 929 191
MAINTENANCE	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000
EMBALLAGES	0	47 886 125	47 886 125	47 886 125	47 886 125	47 886 125	47 886 125
<b>sous total</b>	<b>30 558 333</b>	<b>423 349 430</b>	<b>833 724 430</b>	<b>1 009 599 430</b>	<b>892 349 430</b>	<b>599 224 430</b>	<b>247 474 430</b>
CHARGES GENERALES	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565
FRAIS GENERAUX	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000
FRAIS MISE a FOB	0	825 000	1 650 000	1 650 000	1 650 000	1 650 000	1 650 000
<b>sous total</b>	<b>54 205 565</b>	<b>55 030 565</b>	<b>55 855 565</b>	<b>55 855 565</b>	<b>55 855 565</b>	<b>55 855 565</b>	<b>55 855 565</b>
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>84 763 898</b>	<b>478 379 995</b>	<b>889 579 995</b>	<b>1 065 454 995</b>	<b>948 204 995</b>	<b>655 079 995</b>	<b>303 329 995</b>
VENTES EXPORTATION	0	0	338 045 000	676 090 000	676 090 000	676 090 000	676 090 000
VENTES LOCALES	0	0	7 350 000	7 350 000	7 350 000	7 350 000	7 350 000
<b>TOTAL DES VENTES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>345 395 000</b>	<b>683 440 000</b>	<b>683 440 000</b>	<b>683 440 000</b>	<b>683 440 000</b>
<b>RESULTATS NETS</b>	<b>(84 763 898)</b>	<b>(478 379 995)</b>	<b>(544 184 995)</b>	<b>(382 014 995)</b>	<b>(264 764 995)</b>	<b>28 360 005</b>	<b>380 110 005</b>
<b>RESULTATS CUMULES</b>	<b>(84 763 898)</b>	<b>(563 143 893)</b>	<b>(1 107 328 888)</b>	<b>(1 489 343 884)</b>	*****		
<b>CASH FLOW</b>	<b>(84 763 898)</b>	<b>(478 379 995)</b>	<b>(544 184 995)</b>	<b>(382 014 995)</b>	<b>(264 764 995)</b>	<b>28 360 005</b>	<b>380 110 005</b>
<b>CASH FLOW</b>	<b>(84 763 898)</b>	<b>(478 379 995)</b>	<b>(544 184 995)</b>	<b>(382 014 995)</b>	<b>(264 764 995)</b>	<b>28 360 005</b>	<b>380 110 005</b>
APPORTS	500 000 000	500 000 000	500 000 000	300 000 000	300 000 000		
AUTRES							
<b>Total ressources</b>	<b>415 236 102</b>	<b>21 620 005</b>	<b>(44 184 995)</b>	<b>(82 014 995)</b>	<b>35 235 005</b>	<b>28 360 005</b>	<b>380 110 005</b>
<b>INVESTISSEMENTS</b>							
matrices et lames (45 000 \$)	184 500 000	0	0	0	0	0	0
cables electriques ( 8 000 \$)	32 800 000	0	0	0	0	0	0
- pieces detachees (20 000 \$)	82 000 000	0	0	0	0	0	0
<b>Total emplois</b>	<b>299 300 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TRESORERIE MOIS</b>	<b>115 936 102</b>	<b>21 620 005</b>	<b>(44 184 995)</b>	<b>(82 014 995)</b>	<b>35 235 005</b>	<b>28 360 005</b>	<b>380 110 005</b>
<b>TRESORERIE CUMULEE</b>	<b>115 936 102</b>	<b>137 556 107</b>	<b>93 371 112</b>	<b>11 356 116</b>	<b>46 591 121</b>	<b>74 951 126</b>	<b>455 061 131</b>

VARIANTE 3 TABLEAU III - BIS LES MOUVEMENTS DE MATIERE ET DE PRODUIT

RUBRIQUES	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	TOTAL
COLLECTE (%)						1 00
QUANTITE COLLECTEE (kg)	0	0	0	0	0	1 925 000 00
QUANTITE PAR JOUR	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	
NOMBRE JOUR DE TRAVAIL	25	25	25	25	5	255 00
QUANTITE PAR MOIS	175 000	175 000	175 000	175 000	35 000	1 785 000 00
STOCK DE MATIERE	700 000	525 000	350 000	175 000	140 000	
RENDEMENT	0 20	0 20	0 20	0 20	0 20	
PRODUITS FINIS en kg	35 000	35 000	35 000	35 000	7 000	357 000 00
VENTES EXPORT (kg)	34 000	51 000	34 000	34 000	17 000	357 000 00
STOCK PRODUITS FINIS (kg)	24 000	8 000	9 000	10 000	0	

VARIANTE 3 TABLEAU IV - BIS LES PREVISIONS MENSUELLES ANNEE 1

RUBRIQUES	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	TOTAL
ACHATS DE MATIERES	0	0	0	0	0	3 224 375 000
ELECTRICITE PRODUCTION	41 310 652	41 310 652	41 310 652	41 310 652	12 208 797	430 248 653
EAU PRODUCTION	686 875	686 875	686 875	686 875	137 375	7 006 125
FUEL PRODUCTION	2 233 000	2 233 000	2 233 000	2 233 000	446 600	22 776 600
SAOIL PRODUCTION	1 172 588	1 172 588	1 172 588	1 172 588	234 518	11 960 393
LUBRIFIANTS	3 381 000	3 381 000	3 381 000	3 381 000	676 200	34 486 200
PRODUITS d'ENTRETIEN	7 929 191	7 929 191	7 929 191	7 929 191	1 585 838	80 877 743
MAINTENANCE	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000	307 500 000
EMBALLAGES	47 886 125	47 886 125	47 886 125	47 886 125	9 577 225	488 438 475
<b>sous total</b>	<b>130 224 430</b>	<b>130 224 430</b>	<b>130 224 430</b>	<b>130 224 430</b>	<b>50 491 553</b>	<b>4 607 669 188</b>
CHARGES GENERALES	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565	470 466 779
FRAIS GENERAUX	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	180 000 000
FRAIS MISE a FOB	1 650 000	2 475 000	1 650 000	1 650 000	825 000	17 325 000
<b>sous total</b>	<b>55 855 565</b>	<b>56 680 565</b>	<b>55 855 565</b>	<b>55 855 565</b>	<b>55 030 565</b>	<b>667 791 779</b>
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>186 079 995</b>	<b>186 904 995</b>	<b>186 079 995</b>	<b>186 079 995</b>	<b>105 522 118</b>	<b>5 275 460 967</b>
VENTES EXPORTATION	676 090 000	676 090 000	1 014 135 000	676 090 000	676 090 000	6 760 900 000
VENTES LOCALES	7 350 000	7 350 000	7 350 000	7 350 000	7 350 000	73 500 000
<b>TOTAL DES VENTES</b>	<b>683 440 000</b>	<b>683 440 000</b>	<b>1 021 485 000</b>	<b>683 440 000</b>	<b>683 440 000</b>	<b>6 834 400 000</b>
RESULTATS NETS	497 360 005	496 535 005	835 405 005	497 360 005	577 917 882	1 558 939 033
RESULTATS CUMULES	(848 278 864)	(351 743 859)	483 661 146	981 021 151	1 558 939 033	0 23
CASH FLOW	497 360 005	496 535 005	835 405 005	497 360 005	577 917 882	1 558 939 033
CASH FLOW	497 360 005	496 535 005	835 405 005	497 360 005	577 917 882	1 558 939 033
REPORTS						2 100 000 000
AUTRES						0
<b>Total ressources</b>	<b>497 360 005</b>	<b>496 535 005</b>	<b>835 405 005</b>	<b>497 360 005</b>	<b>577 917 882</b>	<b>3 658 939 033</b>
INVESTISSEMENTS						
matrices et lames (45 000 \$)	0	0	0	0	0	184 500 000
cables electriques ( 8 000 \$)	0	0	0	0	0	32 800 000
- pieces detachees (20 000 \$)	0	0	0	0	0	82 000 000
<b>Total emplois</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>299 300 000</b>
TRESORERIE MOIS	497 360 005	496 535 005	835 405 005	497 360 005	577 917 882	3 359 639 033
TRESORERIE CUMULEE	952 421 136	1 448 956 141	2 284 361 146	2 781 721 151	3 359 639 033	

VARIANTE 3 TABLEAU V PREVISIONS GENERALES SUR 5 ANS

RUBRIQUES	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
ACHATS DE MATIERES	3 224 375 000	3 224 375 000	3 224 375 000	3 224 375 000	3 224 375 000
ELECTRICITE PRODUCTION	430 248 653	430 248 653	430 248 653	430 248 653	430 248 653
EAU PRODUCTION	7 006 125	7 006 125	7 006 125	7 006 125	7 006 125
FUEL PRODUCTION	22 776 600	22 776 600	22 776 600	22 776 600	22 776 600
GASOIL PRODUCTION	11 960 393	11 960 393	11 960 393	11 960 393	11 960 393
LUBRIFIANTS	34 486 200	34 486 200	34 486 200	34 486 200	34 486 200
PRODUITS d'ENTRETIEN	80 877 743	80 877 743	80 877 743	80 877 743	80 877 743
MAINTENANCE	307 500 000	307 500 000	307 500 000	307 500 000	307 500 000
EMBALLAGES	488 438 475	488 438 475	488 438 475	488 438 475	488 438 475
<b>sous total</b>	<b>4 607 669 188</b>				
SALAIRES GENERAUX	470 466 779	470 466 779	470 466 779	470 466 779	470 466 779
FRAIS GENERAUX	180 000 000	180 000 000	180 000 000	180 000 000	180 000 000
FRAIS MISE a FOB	17 325 000	17 325 000	17 325 000	17 325 000	17 325 000
<b>sous total</b>	<b>667 791 779</b>				
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>5 275 460 967</b>				
VENTES EXPORTATION	6 760 900 000	6 760 900 000	6 760 900 000	6 760 900 000	6 760 900 000
VENTES LOCALES	73 500 000	73 500 000	73 500 000	73 500 000	73 500 000
<b>TOTAL DES VENTES</b>	<b>6 834 400 000</b>				
<b>RESULTATS NETS</b>	<b>1 558 939 033</b>				
CASH FLOW	1 558 939 033	1 558 939 033	1 558 939 033	1 558 939 033	1 558 939 033
APPORTS	2 100 000 000	0	0	0	0
AUTRES	0	0	0	0	0
<b>Total ressources</b>	<b>3 658 939 033</b>	<b>1 558 939 033</b>			
<b>INVESTISSEMENTS</b>					
- matrces et lames (45 000 \$)	184 500 000				
- câbles electriques ( 8 000 \$)	32 800 000				
- pieces détachees (20 000 \$)	82 000 000				
<b>Total emplois</b>	<b>299 300 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TRESORERIE MOIS</b>	<b>3 359 639 033</b>	<b>1 558 939 033</b>			
<b>TRESORERIE CUMULEE</b>	<b>3 359 639 033</b>	<b>4 918 578 066</b>	<b>6 477 517 099</b>	<b>8 036 456 132</b>	<b>9 595 395 165</b>

63

VARIANTE 4 CONDITIONS D'EXPLOITATION SUR LA BASE DE 7 TONNES/JOUR RENDEMENT DE 23 %  
( 1 POSTE DE 8 HEURES 25 JOURS PAR MOIS SOIT 175 TONNES / MOIS ET 1 925 T / AN )

VARIANTE 4 - TABLEAU I COUTS ET CHARGES PRODUCTION

Désignations	Unite	Besoin par tonne	Quantite traitée par mois (T)	Besoins en quantité	Prix Unitaire en FMG	Coût Total en FMG	TOTAL MOIS en FMG
MATIERE PREMIERE	T		175		1 950 000	341 250 000	341 250 000
<b>II ENERGIE CONSOMMEE</b>							
-lavage	KWH	12 33	175	2 157	534	1 151 902	
-installations auxiliaires	KWH	4 81	175	842	534	449 457	
-cuisson	KWH	62 84	175	10 997	534	5 872 548	
-calibrage/décorticage	KWH	26 46	175	4 630	534	2 472 463	
-depelliculage	KWH	132 73	175	23 228	534	12 403 581	
-sechage	KWH	10 50	175	1 838	534	981 449	
-separation	KWH	17 74	175	3 105	534	1 657 878	
-compresseur	KWH	70 66	175	12 365	534	6 602 803	
-chambre	KWH	38 88	175	6 804	534	3 633 336	
-laboratoire	KWH	12 33	175	2 157	534	1 151 902	
sous total						36 377 319	
-coût fixe JIRAMA 200 KW						4 933 333	
TOTAL JIRAMA						41 310 652	
-eau traitement / chaudiere	M3	2 50	175	438	1 570	686 875	
-fuel pour chaudiere	L	22 00	175	3 850	580	2 233 000	
-gasoil	L	4 50	175	788	1 489	1 172 588	
TOTAL ENERGIE						45 403 115	45 403 115
<b>III - PRODUITS d'ENTRETIEN</b>							
-dissolvant	L	0 80	175	140	20 000	2 800 000	
-savon liquide	L	0 35	175	61	4 000	245 000	
-savon poudre	Boite	0 18	175	32	6 000	189 000	
savon ordinaire	Piece	0 36	175	63	1 500	94 500	
soude caustique	KG	0 31	175	54	4 000	217 000	
-huile coco	L	1 25	175	219	9 000	1 968 750	
-toile jute	Metre	1 00	175	175	3 000	525 000	
-sel gros	KG	0 05	175	9	600	5 250	
-petrole	L	3 50	175	613	1 380	845 250	
-gasoil	L	3 50	175	613	1 489	912 013	
-essence	L	0 41	175	72	1 776	127 428	
TOTAL PRODUITS d'ENTRETIEN						7 929 191	7 929 191
<b>V - LUBRIFIANTS</b>							
HDB 40	L	0 20	175	35	14 000	490 000	
-SAE 90	L	0 20	175	35	14 000	490 000	
SAE 40	L	0 20	175	35	11 000	385 000	
MOBIL RARUS 427	L	0 18	175	32	35 000	1 102 500	
-HUILE 10	L	0 01	175	2	10 000	17 500	
-MOBIL solvac	L	0 02	175	4	18 000	63 000	
TELESIA C AA	L	0 04	175	7	20 000	140 000	
GRAISSE CONSISTANTE	KG	0 18	175	32	22 000	693 000	
TOTAL LUBRIFIANTS						3 381 000	3 381 000

VARIANTE 4 - TABLEAU I BIS

Designations	Unite	Besoin par tonne	Quantite traitee par mois	Besoins en quantite	Prix Unitaire en FMG	Cout Total en FMG	TOTAL MOIS
<b>V EMBALLAGES</b>							
-CARTON	Piece	10 00	175	1 750	10 000	17 500 000	
-sachet de 11 340 kg	Piece	20 00	175	3 500	5 000	17 500 000	
-intercalaire TO	Piece	10 00	175	1 750	900	1 575 000	
-intercalaire SO	Piece	20 00	175	3 500	1,800	6 300 000	
-agraffe metallique	Piece	20 00	175	3 500	450	1 575 000	
-feuillard	Mètre	33 20	175	5 810	563	3 268 125	
-bande collante	Piece	0 12	175	21	8 000	168 000	
<b>TOTAL EMBALLAGES</b>						<b>47 886 125</b>	<b>47 886 125</b>
<b>VI - MAINTENANCE</b>	Forfait					<b>25 625 000</b>	<b>25 625 000</b>
<b>VII PERSONNEL TECHNIQUE</b>							
-chef d usine	Homme			1	546 000	546 000	
-chef division traitement	Homme			1	414 750	414 750	
-chef division maintenance	Homme			1	414 750	414 750	
-chef mecanicien	Homme			1	414 750	414 750	
-contre maitres/agents	Homme			9	250 775	2 256 975	
-mecanicien/electricien	Homme			13	183 431	2 384 603	
-respble traitement	Homme			11	152 675	1 679 425	
-pointeur-conducteur	Homme			2	152 675	305 350	
-chef d equipe	Homme			15	152 675	2 290 125	
-operateurs	Homme			17	183 431	3 118 327	
-treuses	Homme			120	120 000	14 400 000	
<b>sous total</b>						<b>28 225 055</b>	
<b>DIRECTION /PERSONNEL ADMINISTRATIF</b>	Homme					<b>5 000 000</b>	
-charges sociales	18 %					<b>5 980 510</b>	
<b>TOTAL FRAIS PERSONNEL</b>						<b>39 205 565</b>	<b>39 205 565</b>
<b>III FRAIS GENERAUX</b> (fournitures de bureaux missions déplacements impôts taxes assurances carburants divers )	Forfait					<b>15 000 000</b>	<b>15 000 000</b>
<b>IX - FRAIS DE MISE a FOB</b> 165 ECU / ctn de 20 5 000 FMG/ECU)						<b>2 475 000</b>	<b>2 475 000</b>
<b>TOTAL GENERAL DES CHARGES d'EXPLOITATION</b>							<b>528 154 995</b>

VARIANTE 4 - TABLEAU II PRODUCTION ET VENTES

- quantite traitee par mois (T)	175	
- rendement de production	0 23	
- production de noix disponible (T)	40 25	
- prix de vente en \$ FOB	4 850	
- Ventas en \$ a raison de 4 100 FMG / \$	195 212 50	800 371 250
- production CNSL (tonne)	10 50	
- prix de vente CNSL/tonne nu usine	700 000	
- vente de CNSL en FMG		7 350 000
- Ventas totales		807 721 250

VARIANTE 4 TABLEAU III MOUVEMENT DES MATIERE ET PRODUIT

RUBRIQUES	SEPT 1996	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	JANVIER 1997	FEVRIER	MARS
COLLECTE (%)	0 00	0 09	0 22	0 27	0 24	0 15	0 04
QUANTITE COLLECTEE (kg)	0	175 000	420 000	525 000	455 000	280 000	70 000
QUANTITE PAR JOUR	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
NBRE JOUR DE TRAVAIL	0	25	25	25	25	25	25
QUANTITE PAR MOIS	0	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000
STOCK DE MATIERE	0	0	245 000	595 000	875 000	980 000	875 000
RENDEMENT	0 23	0 23	0 23	0 23	0 23	0 23	0 23
PRODUITS FINIS en kg	0	40 250	40 250	40 250	40 250	40 250	40 250
VENTES EXPORT (kg)	0	17 000	34 000	34 000	34 000	51 000	51 000
STOCK PRODUITS FINIS	0	23 250	29 500	35 750	42 000	31 250	20 500

VARIANTE 4 TABLEAU IV PREVISIONS MENSUELLES ANNEE 1

RUBRIQUES	SEPT 1996	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	JANVIER 1997	FEVRIER	MARS
CHATS DE MATIERES	0	341 250 000	819 000 000	1 023 750 000	887 250 000	546 000 000	136 500 000
ELECTRICITE PRODUCTION	4 933 333	41 310 652	41 310 652	41 310 652	41 310 652	41 310 652	41 310 652
EAU PRODUCTION	0	686 875	686 875	686 875	686 875	686 875	686 875
FUEL PRODUCTION	0	2 233 000	2 233 000	2 233 000	2 233 000	2 233 000	2 233 000
SAOIL PRODUCTION	0	1 172 588	1 172 588	1 172 588	1 172 588	1 172 588	1 172 588
LUBRIFIANTS	0	3 381 000	3 381 000	3 381 000	3 381 000	3 381 000	3 381 000
PRODUITS d'ENTRETIEN	0	7 929 191	7 929 191	7 929 191	7 929 191	7 929 191	7 929 191
MAINTENANCE	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000
EMBALLAGES	0	47 886 125	47 886 125	47 886 125	47 886 125	47 886 125	47 886 125
<b>sous total</b>	<b>30 558 333</b>	<b>471 474 430</b>	<b>949 224 430</b>	<b>1 153 974 430</b>	<b>1 017 474 430</b>	<b>676 224 430</b>	<b>266 724 430</b>
SALAIRES GENERAUX	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565
FRAIS GENERAUX	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000
RAIS MISE a FOB	0	1 650 000	1 650 000	1 650 000	2 475 000	2 475 000	1 650 000
<b>sous total</b>	<b>54 205 565</b>	<b>55 855 565</b>	<b>55 855 565</b>	<b>55 855 565</b>	<b>56 680 565</b>	<b>56 680 565</b>	<b>55 855 565</b>
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>84 763 898</b>	<b>527 329 995</b>	<b>1 005 079 995</b>	<b>1 209 829 995</b>	<b>1 074 154 995</b>	<b>732 904 995</b>	<b>322 579 995</b>
VENTES EXPORTATION	0	0	338 045 000	676 090 000	676 090 000	676 090 000	1 014 135 000
VENTES LOCALES	0	0	7 350 000	7 350 000	7 350 000	7 350 000	7 350 000
<b>TOTAL DES VENTES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>345 395 000</b>	<b>683 440 000</b>	<b>683 440 000</b>	<b>683 440 000</b>	<b>1 021 485 000</b>
RESULTATS NETS	(84 763 898)	(527 329 995)	(659 684 995)	(526 389 995)	(390 714 995)	(49 464 995)	698 905 005
RESULTATS CUMULES	(84 763 898)	(612 093 893)	(1 271 778 888)	(1 798 168 884)	(2 188 883 879)	(2 238 348 874)	(1 539 443 869)
CASH FLOW	(84 763 898)	(527 329 995)	(659 684 995)	(526 389 995)	(390 714 995)	(49 464 995)	698 905 005
CASH FLOW	(84 763 898)	(527 329 995)	(659 684 995)	(526 389 995)	(390 714 995)	(49 464 995)	698 905 005
APPORTS	750 000 000	500 000 000	500 000 000	500 000 000	300 000 000		
AUTRES							
<b>Total ressources</b>	<b>665 236 102</b>	<b>(27 329 995)</b>	<b>(159 684 995)</b>	<b>(26 389 995)</b>	<b>(90 714 995)</b>	<b>(49 464 995)</b>	<b>698 905 005</b>
INVESTISSEMENTS							
matrices et lames (45 000 \$)	184 500 000	0	0	0	0	0	0
cables électriques ( 8 000 \$ )	32 800 000	0	0	0	0	0	0
pieces detachees (20 000 \$ )	82 000 000	0	0	0	0	0	0
<b>Total emplois</b>	<b>299 300 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
TRESORERIE MOIS	365 936 102	(27 329 995)	(159 684 995)	(26 389 995)	(90 714 995)	(49 464 995)	698 905 005
TRESORERIE CUMULEE	365 936 102	338 606 107	178 921 112	152 531 116	61 816 121	12 351 126	711 256 131

VARIANTE 4 TABLEAU III BIS MOUVEMENT DES MATIERE ET PRODUIT

RUBRIQUES	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	TOTAL
COLLECTE (%)						1 00
QUANTITE COLLECTEE (kg)	0	0	0	0	0	1 925 000 00
QUANTITE PAR JOUR	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	
NBRE JOUR DE TRAVAIL	25	25	25	25	5	255 00
QUANTITE PAR MOIS	175 000	175 000	175 000	175 000	35 000	1 785 000 00
TOKC DE MATIERE	700 000	525 000	350 000	175 000	140 000	
RENDEMENT	0 23	0 23	0 23	0 23	0 23	
PRODUITS FINIS en kg	40 250	40,250	40 250	40 250	8 050	410 550 00
VENTES EXPORT (kg)	34 000	51 000	34 000	34 000	34 000	408 000 00
TOKC PRODUITS FINIS	26 750	16 000	22 250	28 500	2 550	

VARIANTE 4 TABLEAU IV BIS PREVISIONS MENSUELLES ANNEE 1

RUBRIQUES	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	TOTAL
CHATS DE MATIERES	0	0	0	0	0	3 753 750 000
ELECTRICITE PRODUCTION	41 310 652	41 310 652	41 310 652	41 310 652	13 195,464	431 235 319
EAU PRODUCTION	686 875	686 875	686 875	686 875	137 375	7 006 125
FUEL PRODUCTION	2 233 000	2 233 000	2 233 000	2 233 000	446 600	22 776 600
ASOIL PRODUCTION	1 172 588	1 172 588	1 172 588	1 172 588	234 518	11 960 393
LUBRIFIANTS	3 381 000	3 381 000	3 381 000	3 381 000	676 200	34 486 200
PRODUITS d'ENTRETIEN	7 929 191	7 929 191	7 929 191	7 929 191	1 585 838	80 877 743
MAINTENANCE	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000	25 625 000	307 500 000
EMBALLAGES	47 886 125	47 886 125	47 886 125	47 886 125	9 577 225	488 438 475
sous total	130 224 430	130 224 430	130 224 430	130 224 430	51 478 219	5 138 030 855
SALAIRES GENERAUX	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565	39 205 565	470 466 779
FRAIS GENERAUX	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	180 000 000
RAIS MISE a FOB	1 650 000	2 475 000	1 650 000	1 650 000	2 475 000	21 450 000
sous total	55 855 565	56 680 565	55 855 565	55 855 565	56 680 565	671 916 779
TOTAL CHARGES	186 079 995	186 904 995	186 079 995	186 079 995	108 158 784	5 809 947 634
VENTES EXPORTATION	1 014 135 000	676 090 000	1 014 135 000	676 090 000	676 090 000	7 436 990 000
VENTES LOCALES	7 350 000	7 350 000	7 350 000	7 350 000	7 350 000	73 500 000
TOTAL DES VENTES	1 021 485 000	683 440 000	1 021 485 000	683 440 000	683 440 000	7 510 490 000
RESULTATS NETS	835 405 005	496 535 005	835 405 005	497 360 005	575 281 216	1 700 542 366
RESULTATS CUMULES	(704 038 864)	(207 503 859)	627 901 146	1 125 261 151	1 700 542 366	0 23
CASH FLOW	835 405 005	496 535 005	835 405 005	497 360 005	575 281 216	1 700 542 366
CASH FLOW	835 405 005	496 535 005	835 405 005	497 360 005	575 281 216	1 700 542 366
APPORTS AUTRES						2 550 000 000
autres						0
total ressources	835 405 005	496 535 005	835 405 005	497 360 005	575 281 216	4 250 542 366
VESTISSEMENTS						
matrices et lames (45 000 \$)	0	0	0	0	0	184 500 000
cables electriques ( 8 000 \$ )	0	0	0	0	0	32 800 000
pieces detachees (20 000 \$ )	0	0	0	0	0	82 000 000
Total emplois	0	0	0	0	0	299 300 000
TRESORERIE MOIS	835 405 005	496 535 005	835 405 005	497 360 005	575 281 216	3 951 242 366
TRESORERIE CUMULEE	1 546 661 136	2 043 196 141	2 878 601 146	3 375 961 151	3 951 242 366	

VARIANTE 4      TABLEAU V      PREVISIONS GENERALES SUR 5 ANS

RUBRIQUES	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
ACHATS DE MATIERES	3 753 750 000	3 753 750 000	3 753 750 000	3 753 750 000	3 753 750 000
ELECTRICITE PRODUCTION	431 235 319	431 235 319	431 235 319	431 235 319	431 235 319
EAU PRODUCTION	7 006 125	7 006 125	7 006 125	7 006 125	7 006 125
FUEL PRODUCTION	22 776 600	22 776 600	22 776 600	22 776 600	22 776 600
GASOIL PRODUCTION	11 960 393	11 960 393	11 960 393	11 960 393	11 960 393
LUBRIFIANTS	34 486 200	34 486 200	34 486,200	34 486 200	34 486 200
PRODUITS d'ENTRETIEN	80 877 743	80 877 743	80 877 743	80 877 743	80 877 743
MAINTENANCE	307 500 000	307 500 000	307 500 000	307 500 000	307 500 000
EMBALLAGES	488 438 475	488 438 475	488 438 475	488 438 475	488 438 475
<b>sous total</b>	<b>5 138 030 855</b>				
SALAIRES GENERAUX	470 466 779	470 466 779	470 466 779	470 466 779	470 466 779
FRAIS GENERAUX	180 000 000	180 000 000	180 000 000	180 000 000	180 000 000
FRAIS MISE à FOB	21 450 000	21 450 000	21 450 000	21 450 000	21 450 000
<b>sous total</b>	<b>671 916 779</b>				
TOTAL CHARGES	5 809 947 634	5 809 947 634	5 809 947 634	5 809 947 634	5 809 947 634
VENTES EXPORTATION	7 436 990 000	7 436 990 000	7 436 990 000	7 436 990 000	7 436 990 000
VENTES LOCALES	73 500 000	73 500 000	73 500 000	73 500 000	73 500 000
<b>TOTAL DES VENTES</b>	<b>7 510 490 000</b>				
RESULTATS NETS	1 700 542 366	1 700 542 366	1 700 542 366	1 700 542 366	1 700 542 366
RESULTATS CUMULES	1 700 542 366	3 401 084 733	5 101 627 099	6 802 169 465	8 502 711 832
CASH FLOW	1 700 542 366	1 700 542 366	1 700 542 366	1 700 542 366	1 700 542 366
APPORTS	2 550 000 000	0	0	0	0
AUTRES	0	0	0	0	0
<b>Total ressources</b>	<b>4 250 542 366</b>	<b>1 700 542 366</b>			
INVESTISSEMENTS					
matrices et lames (45 000 \$)	184 500 000				
cables électriques ( 8 000 \$ )	32 800 000				
pieces detachees (20 000 \$ )	82 000 000				
<b>Total emplois</b>	<b>299 300 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
TRESORERIE MOIS	3 951 242 366	1 700 542 366	1 700 542 366	1 700 542 366	1 700 542 366
TRESORERIE CUMULEE	3 951 242 366	5 651 784 733	7 352 327 099	9 052 869 465	10 753 411 832

## **5 Amelioration de la Commercialisation des noix et amandes d'anacarde**

### **5.1 L'Etat Actuel du Marche Mondial**

La noix d'anacarde est consideree comme un produit de luxe et la production mondiale n'a pas cesse d'augmenter ces dernieres annees. Actuellement, on estime la valeur globale des anacardes decortiquees a US\$ 600 par an. La demande croissante a entraîne egalement une production superieure, surtout en Inde, au Vietnam et au Bresil. L'Inde a presque double ses exportations entre 1987 et 1995, tandis que le Bresil a augmente ses exportations de 250% pendant la même periode. Quant a la demande, certains pays ont fortement augmente leur consommation. En Allemagne, par exemple, la valeur des importations a augmente de US\$ 16 million en 1987 jusqu' a US\$ 42.7 million en 1994.

### **5.2 L'Avenir du Marche Mondial**

La production mondiale va continuer a augmenter dans l'avenir previsible. Malgre cette croissance, le prix mondiaux ne risquent pas de chuter parce que

- la demande connaît une elasticite importante, surtout aux Etats-Unis ( c'est-a-dire que même une faible reduction dans le prix des noix d'anacarde entraînerait une plus grande utilisation de l'anacarde dans le melange a la place d'autres noix et une augmentation importante de la demande )
- les nouveaux marches dans les pays d'Asie et de l'Europe de l'Est consomment de plus en plus d'anacardes

Les experts de ce marche estiment que le prix de la qualite W320 va varier entre 2.50 US\$/lb et 3.00 US\$/lb pour les prochains 10 ans.

### **5.3 Concurrence et Débouches**

La concurrence dans le contexte international pour les noix decortiquees vient essentiellement de l' Inde et du Bresil. Les noix d'origine de Madagascar doivent se conformer aux normes americaines ( Association of Food Industries ) pour atteindre le prix indicateur sur le marche mondial. A l'exterieur, le marche des noix de cajou est tres developpee. On peut obtenir de meilleurs prix pour les noix malgaches en tenant compte des facteurs suivants

- i) Il faut vendre les qualites principales W320 et W450, par conteneur et non pas par lots melanges avec d'autres qualites
- ii) Il faut developper une liaison etroite avec le negociants pour discerner les raisons derriere les fluctuations du marche et vendre au moment opportun. Les negociants et societes de courtage envoient souvent gratuitement les rapports des marches

## **6 Promotion de la Production Anacardiere**

**Pour le developpement de la production des noix d'anacarde a Madagascar, plusieurs formules sont envisageables** Ces formules ne sont pas exclusives et peuvent être executees simultanement Puisque les plantations de la FAMAMA n'etaient pas toujours situees dans les meilleurs endroits pour la production anacardiere, ces formules ne doivent pas être examinees dans l'optique limtee de la " rehabilitation des plantations de la FAMAMA ", mais dans une optique globale de " promotion de la production anacardiere dans les endroits les plus indiqués et selon les methodes les mieux adaptees " Ces formules pourraient être etudiees et mises en oeuvre avec l'aide du Projet CAP

- a) Les plantations qui se trouvent dans le meilleur etat pourraient continuer d'être gerees et entretenues par le personnel de la FAMAMA
- b) Les plantations qui sont devenues des forêts naturelles d'anacardiens pourraient être confiees au Service des Eaux et Forêts en qualite de forêts classees , l'exploitation de ces forêts par les paysans riverains pourrait être admise sous de strictes conditions de conservation
- c) Les plantations d'anacardes dans les aires d'action des projets de conservation, a l'exemple du PCDI ( Programme de conservation et de Developpement Integre ), CARE International, Conservation International, World Wildlife Fund, etc , pourraient être integrees dans les activites de ces projets
- d) Des terrains qui doivent être replantes peuvent être cedes aux paysans pour les defricher, utiliser le bois et planter des cultures vivrieres pendant deux ans, a condition qu'il plantent des anacardiens et les soignent
- e) Des grands blocs de terre pourraient être donnes en concession ( par exemple de 49 ans ) aux investisseurs a long terme pour y planter des anacardiens
- f) Des campagnes de vulgarisation et d'animation pourraient être organisees en milieu paysan pour promouvoir l'utilisation de l'anacardier comme arbre de reboisement

Ces formules sont examinees dans la suite a tour de rôle

### **6 1 Renovation des Anciennes Plantations par le Personnel de la FAMAMA**

L'activite consiste a remplacer les vieux pieds improductifs ou morts par des nouvelles plantes La renovation concerne quelque 3 036 ha sur l'ensemble des plantations de la FAMAMA Les remises en etat des materiels agricoles et des bâtiments doivent être effectues

La repartition et la progression de la rehabilitation se presente comme suit

Perimetre	Annee 1	Annee 2	Annee 3	Annee 4	Annee 5	Total
Perimetre d'Ambohimahabibo	139 ha	183 ha	148 ha	106 ha	18 ha	674 ha
Perimetre d'Ambilobe	462 ha	407 ha	375 ha	434 ha	437 ha	2 115 ha
Perimetre de Mahajanga-Mangatsa	52 ha	47 ha	58 ha	49 ha	41 ha	247 ha
<b>TOTAL</b>	<b>653 ha</b>	<b>637 ha</b>	<b>581 ha</b>	<b>589 ha</b>	<b>576 ha</b>	<b>3 036 ha</b>

Le coût de rehabilitation d'un hectare est de 1 900 000 FMG Le coût d'investissement est de 512 million de FMG dans la premiere annee Le coût de fonctionnement y compris le personnel serait de 2,2 milliard de FMG par an, soit 11,4 milliard de FMG en 5 ans

Le niveau de la production devrait attendre 3 947 T/an a la 10 eme annee

Les contraintes resident sur trois points

- la maîtrise des feux de brousse
- le contrôle de la production
- la mobilisation des bailleurs de fond nationaux ou internationaux dans une telle operation de production etant donne le rapport coût / benefice eleve de cette approche

## 6 2 Remettre les Plantations a la Charge de la Direction des Eaux et Forêts

Les parties concernees sont les zones qui sont abandonnees ou qui deviennent incontrôlable par la FAMAMA Etant donne que ces zones sont des terrains de reboisement, les Services des Eaux et Forêts pourront les contrôler en qualite de forêts classees L'exploitation de ces forêts par les paysans pourrait être admise sous des strictes conditions de conservation

La superficie concernee represente 18 183 ha, soit

Perimetre d'Ambohimahabibo	8 000 ha
Perimetre d'Ambilobe	7 930 ha
Perimetre de Mahajanga	2 253 ha

La contrainte de cette approche est que les Services des Eaux et Forêts n'arrivent pas toujours à surveiller de près les activités qui se passent à l'intérieur des zones à contrôler, faute de moyens de personnel et de mobilisation

### **6 3 Confier les Anciennes Plantations aux Communautés avec l'Encadrement d'un Projet de Conservation**

L'objectif consiste à éviter que les paysans détruisent les anacardières déjà existants, et aussi qu'ils plantent des anacardières en parallèle de leur activités de subsistance, sous le contrôle d'un projet de conservation

Les plantations qui se trouvent dans une zone d'action d'un projet de conservation tel que le PCDI ( Programme de Conservation et de Développement Intégré ), CARE International Conservation International, World Wildlife Fund, etc pourraient être confiées aux communautés villageoises et intégrées dans les activités de ces projets, autant qu'ils durent

Ici donc c'est l'ensemble des plantations qui est concerné, soit les 52 000 Ha

### **6 4 Confier les Plantations Surannées aux Communautés pour les Défricher et Replanter**

Les terres qui doivent être replantées peuvent être utilisées par les paysans pour les défricher, utiliser les bois et planter des cultures vivrières pendant deux ans, à condition qu'ils plantent des anacardières et les soignent C'est la formule qui a connu le plus d'essor, surtout sur les zones de défrichement dans la région d'Ambilobe et d'Ambanja, où les paysans ont l'obligation de reboiser en anacardières les sols qu'ils défrichent Là-bas, la progression est de 750 ha/an, soit une augmentation de 200 - 300 T/an

Le principe consiste à assurer le regroupement des zones tout en contrôlant et diminuant les coûts de reboisement L'encadrement par les Services des Eaux et Forêts est nécessaire afin d'éviter les dérives

Des mesures d'accompagnement ci-dessous sont nécessaires

- faire savoir aux paysans que ces arbres et ces terrains appartiennent toujours à l'Etat et eux ne sont que des utilisateurs temporaires
- lutter contre les feux de brousse

### **6 5 Concession de Grands Blocs aux Investisseurs du Secteur Privé**

Le principe consiste à céder des parcelles que la FAMAMA n'arrive plus à entretenir en concession aux investisseurs, et ceci à long terme ( par exemple une jouissance de 49 ans ), pour y planter des anacardières moyennant un droit de location Ce principe permet de maintenir la production de noix d'anacarde dans la région tout en revalorisant les terrains La durée de location doit être assez longue pour que l'investisseur puisse jouir des 30 ans de

cycle vegetatif de l'anacardier Les activites des investisseurs seront contrôles par la Direction des Eaux et Forêts pour que le terrain soit utilise aux fins prevus

Le coût de location sera tres faible, voire nul, mais le respect du cahier de charge sera la condition de reussite

Plusieurs des grands collecteurs de noix d'anacarde ont montre un interêt dans cette variante, a condition que les droits de location a long terme soient fiables

#### **6 6 Animer l'Anacardier au Milieu Paysan comme Arbre de Reboisement**

La production paysanne merite d'être sensibilise car la production actuelle n'est que le fruit des actions de " l'Operation Anacarde " des annees '70 On peut recommander systematiquement aux paysans l'anacardier comme arbre de reboisement et leur faire comprendre la valeur du revenu qu'il peut generer Ces actions doivent être menees dans la region d'Ambilobe, de Besalampy et de Soalala, ou les sols sont adequats aux conditions pedologiques requises par l'anacardier

## 7 Calendrier des Mesures Proposees

### 7.1 Calendrier de l'Appel d'Offres pour le Contrat de Location-Gerance

En principe, le contrat de location-gerance comme le contrat de concession ne ressort pas de la reglementation des marches publics comme le dispose l'article 2 e du decret n° 91 056 du 29 janvier 1991 relatif a la reglementation des marches publics, modifie par le decret n° 94 624 du 28 septembre 1994. Toutefois, dans la pratique afin de garantir la transparence et la libre concurrence dans l'accomplissement des operations, et dans la mesure ou les autorites contractantes relevent des instances ministerielles, il est recommande d'appliquer et d'adapter dans ses dispositions principales le reglement sur les marches publics pour le lancement de l'appel d'offres relatif au contrat de location-gerance de la FAMAMA. Des lors, il importe de respecter les etapes suivantes

- Decision du Conseil d'Administration de la FAMAMA pour l'exploitation de la location-gerance - 1 jour
- Transmission du dossier complet d'appel d'offres au Ministere de l'Agriculture - 1 jour
- Examen du dossier pour visa par le Ministere de l'Agriculture - 2 jours
- Transmission du dossier au Ministere de l'Industrie - 1 jour
- Examen du dossier pour visa au Ministere de l'Industrie - 2 jours
- Transmission du dossier au Ministere des Finances - 1 jour
- Examen du dossier pour visa au Ministere des Finances - 2 jours
- Transmission du dossier au Conseil de Ministres pour examen et visa - 1 jour
- Examen du dossier pour visa par le Conseil de Ministres - 4 jours
- Retour du dossier au Ministere de l'Agriculture pour lancement de l'appel d'offres - 1 jour
- Preparation du lancement de l'appel d'offres au Ministere de l'Agriculture - 2 jours
- Lancement de la publication relative a l'appel d'offres dans la presse - 30 jours avant la date limite de la remise des offres, en application de l'article 24 du decret n° 91 056
- Visite des lieux par les soumissionnaires - 15 jours avant la date limite de remise des offres (art 24.4 du decret n° 91 056)
- Information et convocation des membres de la Commission d'Appel d'Offres pour le depouillement, y compris les representants des autres ministeres concernes - 3 jours

ouvrables avant le depouillement avec envoi d'un exemplaire complet du cahier des charges d'appel d'offres (art 34-5° du decret n° 91 056)

- Information destinee a la Primature sur la date et les lieux prevus pour le depouillement - 3 jours ouvrables avant le depouillement (art 34 5° du decret n° 91 056)
- Remise des offres - 30 jours apres le lancement de l'appel d'offres par publication dans la presse (art 24 du decret n° 91 056)
- Depouillement des offres par la Commission d'Appel d'Offres a l'initiative de la principale autorite contractante, qui est le Ministere de l'Agriculture - au plus tard 24 heures apres la remise des offres (art 34 du decret n° 91 056)
- Examen, evaluation et classement des offres par la Commission d'Appel d'Offres - 3 jours
- Etablissement du proces-verbal par la Commission d'Appel d'Offre - 1 jour
- Transmission du proces-verbal et du dossier d'appel d'offres a la principale autorite contractante le Ministere de l'Agriculture, pour approbation et visa - 1 jour
- Approbation et visa par le Ministere de l'Agriculture - 1 jour
- Transmission du proces-verbal et du dossier d'appel d'offres au Ministere de l'Industrie pour approbation et visa - 1 jour
- Transmission du proces-verbal et du dossier au Ministere des Finances pour approbation et visa - 1 jour
- Retour du dossier au Ministere de l'Agriculture pour notification au soumissionnaire retenu - 1 jour
- Envoi et reception de la notification au titulaire du marche - 3 jours Nota Cette notification peut être envoyee par telegramme
- Preparation et signature du contrat de location-gerance par les ministeres concernes - 4 jours
- Notification au titulaire pour ordre de service par la principale autorite contractante - 1 jour

Au total, les etapes necessaires pour le deroulement des operations sont de 66 jours apres la transmission du dossier au Ministere de l'Agriculture Ce delai tient compte du temps reglementaire necessaire pour le lancement de l'appel d'offres dans la presse qui est de 30 jours avant la remise des offres (art 24 1 du decret n° 91 056)

## 7.2 Etapes pour la Vente Definitive de l'Usine FAMAMA

Dans la mesure ou la solution preconisant la cession partielle des actifs ( vente de l'usine FAMAMA ), sans dissolution immediate de la societe est retenue, il importe de respecter les etapes suivantes pour mener vers la privatisation definitive de la FAMAMA

- 1 Decision des actionnaires de la FAMAMA en Assemblée Generale Extraordinaire d'effectuer une cession partielle des actifs
- 2 Determination des elements a mettre en vente par la Coordination de la FAMAMA
- 3 Lancement de la confection du dossier de privatisation par la Coordination de la FAMAMA par le biais d'une equipe d'experts qui aura pour tâche de mener de bout en bout l'inventaire et l'evaluation des elements a mettre en vente (ou l'actualisation) et le montage du dossier d'appel d'offres proprement dit

Cette confection sera financée

- soit par la FAMAMA elle-même, si elle en a les moyens ,
  - soit par le Ministère de l'Agriculture, a condition que ce financement corresponde a un chapitre budgetaire determine ,
  - soit par un bailleur de fonds par voie de requête aupres d'une telle institution
- 4 Commencement du montage du dossier par l'equipe d'experts
    - Definition des tâches a accomplir ,
    - Inventaire et evaluation des elements a mettre en vente avec etablisement de la liste a inclure dans le dossier d'appel d'offres ,
    - Confection du cahier de charges de l'appel d'offres et de ses annexes ,
    - Redaction du rapport
  - 5 Remise du dossier au commanditaire de l'etude
  - 6 Transmission du dossier d'appel d'offres au Ministère de l'Agriculture pour examen et visa
  - 7 Transmission du dossier au Ministère de l'Industrie pour examen et visa
  - 8 Transmission du dossier au Ministère des Finances pour examen et visa
  - 9 Transmission du dossier au Conseil de Ministres pour examen et visa
  - 10 Retour du dossier au Ministère de l'Agriculture pour lancement de l'Appel d'offres

- 11 Publication dans la presse de l'information concernant l'appel d'offres au moins 30 jours avant la date limite de remise des offres avec invitation aux soumissionnaires eventuels de retirer le dossier
- 12 Visite des lieux organisee par la direction de l'entreprise et des representants des autorites de tutelle a l'intention des soumissionnaires au moins 15 jours avant la date limite de la remise des offres
- 13 Information et convocation des membres de la Commission d'appel d'offres au moins 3 jours ouvrables avant le depouillement, delai reglementaire
- 14 Information de la Primature de la date et du lieu du depouillement au moins 3 jours ouvrables avant le depouillement
- 15 Remise des offres a la date et aux lieux indiques dans le dossier
- 16 Depouillement des offres par la Commission d'Appel d'Offres
- 17 Evaluation et classement des offres par la Commission d'Appel d'Offres
- 18 Transmission du proces-verbal de depouillement au Ministere de l'Agriculture pour decision et attribution du marche
- 19 Transmission du dossier au Ministere de l'Industrie pour approbation
- 20 Transmission du dossier au Ministere des Finances pour approbation
- 21 Retour du dossier au Ministere de l'Agriculture pour notification au(x) soumissionnaire(s) retenu(s)
- 22 Signature du contrat ou des contrats de vente entre les autorites de tutelle et le President du Conseil d'Administration de la FAMAMA d'une part, les adjudicataires d'autre part
- 23 Transmission du dossier a la FAMAMA pour modalites de remise des elements vendus aux adjudicataires
- 24 Remise proprement dite et modalites concretes pour evacuation de la FAMAMA et installation des nouveaux proprietaires

ANNEXES

**ANNEXE I EVALUATION DE LA VALEUR ACTUELLE  
DE L'ACTIF DE LA FAMAMA**

La valeur actuelle de la FAMAMA se peut resumer en trois grandes rubriques

(i)	le materiel roulant, evalue ci-apres a	4 85 milliard de FMG
(ii)	les constructions de l'usine, evalues ci-apres a	5 59 milliard de FMG
(iii)	le materiel et equipements de l'usine, evalues ci-apres a	<u>9 22 milliard de FMG</u>
	<b>TOTAL, VALEUR ACTUELLE</b>	<b>= 19 66 milliard de FMG</b>
	<b>VALEUR DE L'USINE</b>	<b>= 14 81 milliard de FMG</b>

Cette evaluation sommaire ci-dessous ne prend pas en compte les arbres et les bâtiments des plantations lesquels ont une valeur de marche pratiquement negligible

**1 La Valeur Actuelle du Materiel Roulant**

Cette valeur est estimee a 4,85 milliards de FMG, detaillee dans la suite

**EVALUATION DES MATERIELS ROULANTS (en millions de FMG)**

Designation	Valeur Actuelle	Valeur de Remplacement
11 Tracteurs Ford serie II	132	1 330
9 Tracteurs Ford serie III	902	1 080
2 Nivelleuses CAT 120 G	1 200	3 840
2 Chargeuses CAT 910	740	2 250
2 Camions bennes	280	1 470
3 Camions plateaux	730	1 814
11 Remorquers	101	440
10 Pulveriseurs	218	288
4 Gyrobroyeurs	30	48
15 Vehicules legers	123	788
Divers materiels agricole et mecanique	394	550

<b>TOTAL</b>	4 850	13 898
--------------	-------	--------

## 2 La Valeur Actuelle des Constructions de l'Usine

Le terrain de l'Usine comprend une superficie de 12 000 m<sup>2</sup>, dont 4 200 m<sup>2</sup> de superficie bâtie. La valeur de remplacement des constructions industrielles de ce genre est de 1,5 million de FMG par m<sup>2</sup>, donc une valeur totale de 6 300 millions de FMG, avec en plus 200 millions pour la clôture etc, soit 6 500 millions de FMG. La construction se trouve en bon état. Avec 50 ans de vie utile dont 7 sont écoulés, on peut estimer leur valeur actuelle à 6 500 \*  
 $(50 - 7) / 50 = 5 590$  millions de FMG

## 3 La Valeur Actuelle du Matériel et des Equipements de l'Usine

Selon le rapport d'évaluation du patrimoine de la FAMAMA en 1995, la valeur assignée à l'Usine et son matériel était de 21,872,188,844 FMG. Néanmoins, l'équipe de Consultants n'a pas pu trouver les bases de calcul de ce chiffre.

Selon Oltremare, le coût de remplacement du matériel de l'usine en 1996 est de l'ordre de US\$ 3,000,000, ce qui est l'équivalent d'environ FMG 12,300,000,000. Ce genre d'équipement a une vie utile de 10 ans. Ils ont été utilisés pendant deux ans, puis sont restés encore cinq ans sans utilisation. Ils se sont dégradés dans une certaine mesure, et on peut estimer une dépréciation de 25%. Ceci donnerait une valeur actuelle d'environ 9 22 milliard de FMG.

L'inventaire des machines et équipements de l'usine se trouve dans le tableau qui suit.

### INVENTAIRE DE L'USINE - LISTE DES MACHINES ET DES EQUIPEMENTS

<u>POSITION</u>	<u>DESCRIPTION</u>	<u>QUANTITE</u>
<b>LAVAGE</b>		
1	- Petite tamie d'alimentation avec doseur	1
2	- Elevateur vertical à godets (métalliques)	1
3	- Aspirateur avec cyclone	1
4	- Tubulure pour aspirateur	1
5	- Groupe nettoyage des noix	1
6	- Crible	1
7	- Estrade	1
8	- Machine à laver	1
9	- Calibreur à segments	1
10	- Conteneurs	170
<b>FOUR</b>		

11	- Citerne pour CNSL	1
12	- Petite tremie d'alimentation avec doseur	1
13	- Elevateur vertical a godets	1
14	-Tremie pour four	1
15	- Petite echelle	1
16	- Electro-ventilateur	1

<u>POSITION</u>	<u>DESCRIPTION</u>	<u>QUANTITE</u>
-----------------	--------------------	-----------------

17	- Chargeur doseur hotte d'aspiration (avec appareillage elimination corps etrangers)	1
18	- Treillis support hotte d'aspiration	1
19	- Four de grillage	1
20	- Brûleurs	2
21	- Equipement aspiration fumees	
22	- Convoyeur	1
23	- Hotte d'aspiration	1
24	- Tubulure pour CNSL	1
25	- Groupe pour fumees chaudes condensees	1
26	- Conduits fumes	1
27	- Aspirateur	1
28	- Elevateur a palettes	1
29	- Centrifugeuses	2

#### **REFROIDISSEMENT ET STOCKAGE**

30	- Petite tremie	1
31	- Elevateur vertical a godets	1
32	- Passerelle et petite echelle	1
33	- Cylindre de refroidissement	1
34	- Convoyeur a bande	1
35	- Tremies de stockage	6
36	- Alimentateur-doseur triple	1
37	- Convoyeur a bande	1

#### **CALIBRAGE**

38	- Elevateur vertical a godets	1
41	- Calibrateurs 8 tailles avec passerelle	2
42	- Convoyeurs a bande avec deflecteurs	2
43	- Petits convoyeurs a bande	2
44	- Petits convoveurs a bande	2
45	- Petites tremies doubles	2
46	- Petites tremies	5
49	- Convoyeur a bande avec deflecteur	1

## DECORTIQUAGE

39	- Groupe complet decortiqueur a percussion pour noix > 19 mm	1
40	- Tremie de stockage	1
47	- Tremies pour decortiqueuse avec passerelles	25
48	- Decortiqueuses Alimentateurs	47
50	- Convoyeur a bande	1
52	- Convoyeur a bande	
94	- Convoyeur a bande	1
53	- Petite tremie	1

<u>POSITION</u>	<u>DESCRIPTION</u>	<u>QUANTITE</u>
54	- Elevateur a ' S '	1
55	- Elevateur a ' S '	1
56	- Cribles	16
57	- Cyclones	11
58	- Electro-ventilateurs	12
59	- Goulottes d'aspiration avec courbes	8
60	- Cyclone de recyclage	1
61	- Bans de separation coques-amandes	2
62	- Appareillage pour montage final amandes	2
63	- Elevateurs a ' S '	2
64	- Super calibreurs	2
65	- Bancs de triage manuel	2
67	- Tubulure pour transport pneumatique des coques	1
68	- Pompe pour transport des coques	1
69	- Cyclones aspiration coques	2

## SECHAGE

66	- Chariots pour sechoir	50
70	- Chaudiere	1
71	- Balances	2
73	- Chambre de sechage	2

## DEPELLICULAGE MECANIQUE

74	- Petites tremies avec doseur	9
75	- Elevateur a ' S '	1
76	- Depelliculage cylindrique	1
77	- Super-calibreurs	4
78	- Convoyeurs a bande	2
79	- Bancs de triage manuel	4

## DEPELLICULAGE PNEUMATIQUE ET MANUEL

80	- Bancs de selection manuelle	28
81	- Elevateurs a ' S '	3
82	- Depelliculage a air	3

#### DEPELLICULAGE MORCEAUX

83	- Elevateurs a ' S '	1
84	- Elevateurs a ' S '	2
85	- Separateurs pneumatiques	2
86	- Elevateurs a ' S '	1
87	- Calibreurs morceaux	2
88	- Elevateurs a ' S '	2
95	- Broyeur	1

<u>POSITION</u>	<u>DESCRIPTION</u>	<u>QUANTITE</u>
-----------------	--------------------	-----------------

#### EQUIPEMENTS AUXILIERES

72	- Compresseur	1
89	- Pont roulant 2 tonnes	1
90	- Machines pour faire le vide (sacs pl)	2
91	- Elevateur sur roues pour soulevement sacs	1
92	- Appareillage recuperation eau de lavage	1
-	- Generateur d'emergence	1
-	- Machine pour vide (estagnon)	1
-	- Soudeuse pour estagnons	1
-	- Reservoirs stockage CNSL capacite 40 M3 chacun	3
-	- Citerne pour fuel lourd pour four capacite 10 M3 chacune	2
-	- Citerne fuel leger pour chaudiere capacite 15 M3	1
-	- Reseau de distribution vapeur	1
-	- Conteneurs en plastiques	200
-	- Sacs en plastique pour conditionnement amandes	6000
-	- Ensemble cartons pour emballage sacs en plastique precites	3000
-	- CNSL pour demarrage unite de traitement des noix	2 tonnes
-	- Balances a cadran	2
-	- Balance de precision	1
-	- Appareil "STEINLITE" pour contrôle humidite des noix et amandes	1
-	- Machine a feillard pour carton	1

#### ATELIER DE MECANIQUE

-	- Tour parallele de 180 x 1000 mm	1
-	- Meule a emeri sur colonne	1
-	- Tronçonneuse sur colonne a disques 250 de diametre	1

- Perceuse a colonne 30 mm a 2 vitesses 1
- Cisailles manuelles jusqu'a 5 mm 1
- Enclume et jeu de clefs fixes et a pipe 1
- Soudeuse electrique avec equipement complet 1
- Ponceuse angulaire a disques 1
- Compresseur de 50 Lt avec equipement 1
- Cintreuse manuelle de 102 x 1,5 mm 1
- Chalumeau oxy-acetylenique avec equipement pour soudure et decoupage 1

## ANNEXE III LISTE DES INVESTISSEURS POTENTIELS

### 1 Investisseurs Nationaux

Les sociétés ci-dessous ont exprimé un intérêt dans la location-gérance ou l'acquisition de l'usine de la FAMAMA, ou sont susceptibles de s'y intéresser d'après les consultants

**AQUALMA ( Aquaculture de Mahajamba )**  
Attn M Aziz Ismael  
Immeuble CMDM, Quai Morceau, Mahajanga  
Tel 23606  
Remarque A exprime un intérêt

**AGROLAC**

**CORALMA**  
Attn Mr LUQUET - Antananarivo

**EXIMCO ( Export Import Compagnie )**  
Quai Barriquand, Mahajanga  
ou Lot IV E 35 bis, Rue Raphael Randriambahiny  
Behoririka 101, Antananarivo  
Tel 33781 Fax 33779  
Attn M Jenco Hari / M Hassanaly Vally, Directeur Commercial  
Remarque La société-mère est GENCO TRADING SA, 59, Bd Exelmans, Paris  
D G - M Reza Karim  
Tel 4071-8260 Fax 4651-4991  
Importe 1000-1500 T des noix d'anacarde exportées par TRADIFI

**FIBASOM**  
Attn Mr Fakrou BOURA - Mahajanga

**PECHEXPOR**  
Attn M Claude Pages  
Ampasika, Mahajanga  
Tel 22673

**RHEMAN ( Groupe TRADIFI - la famille Hirijee )**  
Attn M Hassanaly Hatim  
BP 127, Mahajanga  
Tel 22127 Fax 29345  
Remarque Exporte 1000 T/an des noix d'anacarde A exprime un intérêt

**RMC**  
Attn M Hassly  
Mahajanga

**SCIM ( Societe Commerciale et Industrielle de Madagascar )**

**Attn M Scenaï**

**Antsiranana ( siege ), ou**

**BP 177, Mahajanga, Tel 22354**

**Remarque Exporte 1200 T/an des noix d'anacarde A exprime un intérêt**

**Societe Kalfane Fils**

**Attn M Karim Kalfane**

**BP 171, Mahajanga**

**Tel 22849 / 29337 Fax 29337**

**Remarque A exprime un intérêt**

**2 Investisseurs Etrangers**

**2 1 Europe**

**Man Producten B V**

**PO Box 253 Rotterdam**

**The Netherlands**

**Tel (10) 2801380**

**Fax (10) 2801380**

**Catz International**

**Blaak 22**

**The Netherlands**

**Tel (10) 4113440**

**Fax (10) 4945106**

**Internut B V**

**PO Box 1385**

**OUU**

**Tel (0) 1860 13477**

**Fax (0) 1860 16652**

**Cotswold Commodities**

**New Malden**

**Surrey**

**UK**

**Tel (08) 942 3262**

**Fax (08) 942 3262**

**United Biscuits (UK) Ltd**  
**Rotterdam**  
**UK**

**Tel (0709) 828 101**  
**Fax (0709) 828 508**

**2 2 Etats-Unis**

**HTC Commodity Inc**  
**New York**

**Planters Lifesavers,**  
**North Carolina**

**On peut aussi consulter les associations nationales suivantes**

**Combined Edible Nut Trade Association ( CENTA )**  
**62 Wilson Street**  
**London**  
**UK**

**Tel (071) 782 0007**  
**Fax (071) 782 0939**

**Association of Food Industries, Inc**  
**Etats-Unis**

## ANNEXE IV

### VENTILATION DES COÛTS POUR L'EXPORTATION DE NOIX D'ANACARDE A L'ETAT BRUT ET POUR LA TRANSFORMATION

TABLEAUX	4 1	Ventilation des Coûts pour l'exportation de 1MT de noix d'anacarde brutes trieés ( en Fmg)
	4 2	Ventilation des Coûts pour la transformation de noix d'anacarde tout venant (rendement usine 20%) a raison de 5MT par jour (en Fmg)
	4 3	Ventilation des Coûts pour la transformation de noix d'anacarde trieés (rendement usine 23%) a raison de 5MT par jour (en Fmg)
	4 4	Ventilation des Coûts pour la transformation de noix d'anacarde tout venant (rendement usine 20%) a raison de 7 MT par jour (en Fmg)
	4 5	Ventilation des Coûts pour la transformation de noix d'anacarde trieés (rendement usine 23%) a raison de 7 MT par jour (en Fmg)
	4 6	Ventilation des Coûts pour l'exportation de 1MT de noix d'anacarde brutes trieés (en Fmg) Scenario 2
	4 7	Ventilation des Coûts pour la transformation de noix d'anacarde trieés ( rendement usine 23%) a raison de 5MT par jour (en Fmg) Scenario 2
	4 8	Ventilation des Coûts pour la transformation de noix d'anacarde trieés (rendement usine 23%) a raison de 7 MT par jour (en Fmg) Scenario 2

**TABLEAU 4 1 Ventilation des Coûts pour l'exportation de 1MT de noix d'anacarde brutes triées (en Fmg)**

Coût de collecte/ Kg en campagne en sac	1,500
Ecart de triage	225
Trieuse	50
Transport	100
Frais financier sur 6 mois - 15%	225
Mise a FOB	50
Fumigation	15
<b>Prix de revient au niveau FOB/Kg</b>	<b>2,165</b>
<b>Prix de revient au niveau FOB/ MT</b>	<b>2,165,000</b>
<b>Prix de vente au niveau FOB/MT (US\$650/MT)</b>	<b>2,665,000</b>
<b>US\$1,00=Fmg 4100</b>	<b>500,000</b>
<b>Marge brute par tonne</b>	

**TABLERAU 4 2      Ventilation des Coûts pour la transformation de noix d'anacarde tout venant (rendement usine 20%) a raison de 5 MT par jour (en Fmg)**

Coût collecte/Kg en campagne en sac	1,500
Transport	100
Frais Financier sur 2 mois - 5%	-75
<b>Coût de revient livree usine/Kg</b>	<b>1,675</b>
<b>Coût de revient livree usine/MT</b>	<b>1,675,000</b>
<i>Compte d'exploitation de l'usine (un poste - 5MT par jour - 125 MT par mois)</i>	
<b>Designation</b>	
Matiere premiere	209,375,000
Consommation energie	33,840 320
Produits d'entretien	5,663,708
Lubrifiants	2,415,000
Emballages	34,204,375
Maintenance	25,625,000
Personnel & Charges sociales	39,205,565
Frais generaux	15,000 000
Frais de mise a FOB	1,650,000
<b>Total general des charges d'exploitation</b>	<b>366,978,968</b>

TABLEAU 4 2 (Bis)

<i>Revenu des ventes de l'usine</i>	
Quantite traitee par mois	125
Rendement de production	0 2
Production disponible	25
Prix de vente en US\$/MT pour toutes les grades (grades W320=US\$2,65/LB)	4 777
Vente en US\$	119 431
Ventes en Fmg (US\$1 00=Fmg 4,100)	489 667 100
Ventes de CNSL	5,250 000
Ventes totales par mois	494,917,100
<i>Marge brute de l'usine</i>	
Par mois	127,938,132
Par 1MT noix brutes	1,023,505

Rendement par grade avec prix indicatif (W320 a US\$2,65/LB CIF) pour noix tout venant

Grade	Poids(lb)/ 80 Kg	Pourcentage de noix par grade	Prix de noix par grade (prix a US\$2,65 CIFw320)
W210	0 30	0 70	2 85
W240	1 00	2 30	2 75
W320	21 00	17 00	2 65
W450	7 00	49 50	2 55
SW	1 60	3 80	1 90
SSW	1 30	3 10	2 08
FB	1 50	3 60	1 62
FS	3 50	8 30	1 65
LWP	3 00	7 00	1 10
SB	0 20	0 50	1 10
SS	0 50	1 20	1 20
SP	0 80	2 00	1 10
SWP	0 10	0 50	0 90
SSP	0 20	0 50	0 80

Prix (US\$) moyen par LB pour toutes grades 2,26  
 Prix (US\$) moyen par MT pour toutes grades CIF 4972 03  
 Prix (US\$) moyen par MT pour toutes grades FOB 4,777 24

**TABLEAU 4 3 Ventilation des Coûts pour la transformation de noix d'anacarde triées (rendement usine 23%) a raison de 5 MT par jour (en Fmg)**

Coût collecte/Kg en campagne en sac	1,500
Ecart de triage	225
Trieuse	50
Transport	100
Frais Financier sur 2 mois - 15%	75
<b>Coût de revient livree usine/Kg</b>	<b>1,950</b>
<b>Coût de revient livree usine/MT</b>	<b>1,950,000</b>
<i>Compte d'exploitation de l'usine (un poste - 5MT par jour - 125 MT par mois)</i>	
<b>Designation</b>	
Matiere premiere	243,750,000
Consommation energie	33,840,320
Produits d'entretien	5,663,708
Lubrifiants	2,415,000
Emballages	34,204,375
Maintenance	25,625,000
Personnel & Charges sociales	39 205,565
Frais generaux	15,000,000
Frais de mise a FOB	1,650,000
<b>Total general des charges d'exploitation</b>	<b>401,353,968</b>

**TABLEAU 4 5 (Bis)**

<i>Revenu des ventes de l'usine</i>	
Quantite traitee par mois	175
Rendement de production	0 23
Production disponible	40
Prix de vente en US\$/MT pour toutes les grades (grades W320=US\$2 65/LB)	4 850
Vente en US\$	195 213
Ventes en Fmg (US\$1,00=Fmg 4,100)	800 371 250
Ventes de CNSL	7 350,000
Ventes totales par mois	807,721,250
<i>Marge brute de l'usine</i>	
Par mois	279,566,254
Par 1MT noix brutes	1,597,521

Rendement par grade avec prix indicatif (W320 a US\$2,65/LB CIF) pour noix trieés

Grade	Poids(lb)/ 80 Kg	Pourcentage de noix par grade	Prix de noix par grade (prix a US\$2,65 CIFw320)
W210	0 30	0 70	2 85
W240	1 00	2 30	2 75
W320	21 00	50 00	2 65
W450	7 00	16 50	2 55
SW	1 60	3 80	1 90
SSW	1 30	3 10	2 08
FB	1 50	3 60	1 62
FS	3 50	8 30	1 65
LWP	3 00	7 00	1 10
SB	0 20	0 50	1 10
SS	0 50	1 20	1 20
SP	0 80	2 00	1 10
SWP	0 10	0 50	0 90
SSP	0 20	0 50	0 80

Prix (US\$) moyen par LB pour toutes grades	2,29
Prix (US\$) moyen par MT pour toutes grades CIF	5,044 79
Prix (US\$) moyen par MT pour toutes grades FOB	4850 00

**TABLERAU 4 4      Ventilation des Coûts pour la transformation de noix d'anacarde  
triees (rendement usine 20%) a raison de 7 MT par jour (en Fmg)**

Coût collecte/Kg en campagne en sac	1 500
Transport	100
Frais Financier sur 2 mois - 5%	75
<b>Coût de revient livree usine/Kg</b>	<b>1,675</b>
<b>Coût de revient livree usine/MT</b>	<b>1,675,000</b>
<i>Compte d'exploitation de l'usine (un poste - 7MT par jour - 175 MT par mois)</i>	
<b>Designation</b>	
Matiere premiere	293,125,000
Consommation energie	45,403,115
Produits d'entretien	7,929,191
Lubrifiants	3,381,000
Emballages	47,886,125
Maintenance	25,625,000
Personnel & Charges sociales	39,205,565
Frais generaux	15,000,000
Frais de mise a FOB	2,475,000
<b>Total general des charges d'exploitation</b>	<b>480,029,996</b>

TABLEAU 4 4 (Bis)

<i>Revenu des ventes de l'usine</i>	
Quantite traitee par mois	175
Rendement de production	0 2
Production disponible	35
Prix de vente en US\$/MT pour toutes les grades (grades W320=US\$2,65/LB)	4,777
Vente en US\$	167 203
Ventes en Fmg (US\$1,00=Fmg 4,100)	685,533 940
Ventes de CNSL	7,350 000
Ventes totales par mois	692 883 940
<i>Marge brute de l'usine</i>	
Par mois	212,853,944
Par 1MT noix brutes	1,216,308

Rendement par grade ave prix indicatif (W320 a US\$2,65/LB CIF) pour noix tout venant

Grade	Poids(lb)/ 80 Kg	Pourcentage de noix par grade	Prix de noix par grade (prix a US\$2,65 CIFw320)
W210	0 30	0 70	2 85
W240	1 00	2 30	2 75
W320	21 00	17 00	2 65
W450	7 00	49 50	2 55
SW	1 60	3 80	1 90
SSW	1 30	3 10	2 08
FB	1 50	3 60	1 62
FS	3 50	8 30	1 65
LWP	3 00	7 00	1 10
SB	0 20	0 50	1 10
SS	0 50	1 20	1 20
SP	0 80	2 00	1 10
SWP	0 10	0 50	0 90
SSP	0 20	0 50	0 80

Prix (US\$) moyen par LB pour toutes grades 2,26  
 Prix (US\$) moyen par MT pour toutes grades CIF 4972 03  
 Prix (US\$) moyen par MT pour toutes grades FOB 4777 24

as

**TABLERAU 4 5 Ventilation des Coûts pour la transformation de noix d'anacarde  
triees (rendement usine 23%) a raison de 7 MT par jour (en Fmg)**

Coût collecte/Kg en campagne en sac	1,500
Ecart de triage	225
Trieuse	50
Transport	100
Frais financier sur 2 mois - 5%	1,950
<b>Coût de revient livree usine/Kg</b>	<b>1,950,000</b>
<b>Coût de revient livree usine/MT</b>	
<i>Compte d'exploitation de l'usine (un poste - 7MT par jour - 175 MT par mois</i>	
<b>Designation</b>	<b>341,250,000</b>
Matiere premiere (175 MT)	45,403 115
Consommation energie	7,929 191
Produits d'entretien	3,381,000
Lubrifiants	47,886,125
Emballages	25,625,000
Maintenance	39,205,565
Personnel & Charges sociales	15,000 000
Frais generaux	2,475 000
Frais de mise a FOB	<b>528,154,996</b>
<b>Total general des charges d'exploitation</b>	

**TABLEAU 4 7 (Bis)**

<i>Revenu des ventes de l'usine</i>	
Quantite traitee par mois	125
Rendement de production	0 23
Production disponible	28 75
Prix de vente en US\$/MT pour toutes les grades (grades W320=US\$2 65/LB)	4,850
Vente en US\$	139 437
Ventes en Fmg (US\$1,00=Fmg 4 100)	571,693 750
Ventes de CNSL	5,250 000
Ventes totales par mois	576,943 750
<i>Marge brute de l'usine</i>	
Par mois	102,464,782
Par 1MT noix brutes	819,718 26

Grade	Poids(lb)/ 80 Kg	Pourcentage de noix par grade	Prix de noix par grade (prix a US\$2,65 CIFw320)
W210	0 30	0 70	2 85
W240	1 00	2 30	2 75
W320	21 00	50 00	2 65
W450	7 00	16 50	2 55
SW	1 60	3 80	1 90
SSW	1 30	3 10	2 08
FB	1 50	3 60	1 62
FS	3 50	8 30	1 65
LWP	3 00	7 00	1 10
SB	0 20	0 50	1 10
SS	0 50	1 20	1 20
SP	0 80	2 00	1 10
SWP	0 10	0 50	0 90
SSP	0 20	0 50	0 80

Prix (US\$) moyen par LB pour toutes grades 2 29  
 Prix (US\$) moyen par MT pour toutes grades CIF 5044 79  
 Prix (US\$) moyen par MT pour toutes grades FOB 4850 00

**TABLEAU 4 6      Ventilation des Coûts pour l'exportation de 1 MT de noix  
d'anacarde brutes (en Fmg)  
Scenario 2**

Prix par Kilo	
Noix en campagne rendu Mahajanga	2,000
Sac de collecte	50
Credit bancaire 8 mois	170
Credit non recouvrable	150
Perte de triage	160
Coût de triage	10
Sac d'exportation	50
Location magasin	30
Assurance incendie	30
Frais d'embarquement	40
Frais divers (bureau , deplacement)	50
<b>Prix de revient au niveau FOB/Kg</b>	<b>2,740</b>
<b>Prix de revient livree usine/MT</b>	<b>2,740,000</b>
<b>Prix de vente au niveau FOB/MT (US\$750/MT)</b>	<b>3,075,000</b>
<b>Marge brute par tonne</b>	<b>335,000</b>

**TABLERAU 4 7 Ventilation des Coûts pour la transformation de noix d'anacarde triees (rendement usine 23%) a raison de 5 MT par jour (en Fmg) Scenario 2**

Prix par kilo	
Noix en campagne rendu Mahajanga	2,000
Sac de collecte	50
Credit bancaire 4 mois	85
Credit non recouvrable	150
Perte de triage	160
Coût de triage	10
Assurance Incendie	30
Frais Divers (bureau , deplacement)	50
<b>Coût de revient livree usine/Kg</b>	<b>2,535</b>
<b>Coût de revient livree usine/MT</b>	<b>2,535,000</b>
<i>Compte d'exploitation de l'usine (un poste - 5MT par jour - 125 MT par mois)</i>	
<b>Designation</b>	
Matiere premiere	316,875,000
Consommation energie	33 840,320
Produits d'entretien	5,563,708
Lubrifiants	2,415,000
Emballages	34,204 375
Maintenance	25,625,000
Personnel & Charges sociales	39 205,565
Frais generaux	15,000,000
Frais de mise a FOB	<b>1,650,000</b>
<b>Total general des charges d'exploitation</b>	<b>474,478,968</b>

TABLEAU 4 8 (Bis)

<i>Revenu des ventes de l'usine</i>	
Quantité traitée par mois	175
Rendement de production	0 23
Production disponible	40
Prix de vente en US\$/MT pour toutes les grades (grades W320=US\$2 65/LB)	4,850
Vente en US\$	195 213
Ventes en Fmg (US\$1 00=Fmg 4 100)	800 371 250
Ventes de CNSL	7 350,000
Ventes totales par mois	807,721 250
<i>Marge brute de l'usine</i>	
Par mois	177,191,254
Par 1MT noix brutes	1,012 521

Rendement par grade avec prix indicatif (W320 a US\$2,65/LB CIF) pour noix triées

Grade	Poids(lb)/ 80 Kg	Pourcentage de noix par grade	Prix de noix par grade (prix a US\$2,65 CIFw320)
W210	0 30	0 70	2 85
W240	1 00	2 30	2 75
W320	21 00	50 00	2 65
W450	7 00	16 50	2 55
SW	1 60	3 80	1 90
SSW	1 30	3 10	2 08
FB	1 50	3 60	1 62
FS	3 50	8 30	1 65
LWP	3 00	7 00	1 10
SB	0 20	0 50	1 10
SS	0 50	1 20	1 20
SP	0 80	2 00	1 10
SWP	0 10	0 50	0 90
SSP	0 20	0 50	0 80

Prix (US\$) moyen par LB pour toutes grades 2,29  
 Prix (US\$) moyen par MT pour toutes grades CIF 5,044 79  
 Prix (US\$) moyen par MT pour toutes grades FOB 4,850 00

**TABLERAU 4 8**      **Ventilation des Coûts pour la transformation de noix d'anacarde  
triees (rendement usine 23%) a raison de 7 MT par jour (en Fmg)  
Scenario 2**

Prix par Kilo	
Noix en campagne rendu Mahajanga	2,000
Sac de collecte	50
Credit bancaire 4 mois	85
Credit non recouvrable	150
Perte de triage	160
Coût de triage	10
Assurance incendie	30
<b>Frais divers (bureau , deplacement)</b>	<b>50</b>
<b>Coût de revient livree usine/Kg</b>	<b>2,535</b>
<b>Coût de revient livree usine/MT</b>	<b>2,535,000</b>
<i>Compte d'exploitation de l'usine (un poste - 7MT par jour - 175 MT par mois)</i>	
<b>Designation</b>	
Matiere premiere	443,625,000
Consommation energie	45,403,115
Produits d'entretien	7,929,191
Lubrifiants	3,381,000
Emballages	47,886,125
Maintenance	25,625,000
Personnel & Charges sociales	39,205,565
Frais generaux	15,000,000
Frais de mise a FOB	2,475,000
<b>Total general des charges d'exploitation</b>	<b>630,529,996</b>

TABLEAU 4 3 (Bis)

<i>Revenu des ventes de l'usine</i>	
Quantite traitee par mois	125
Rendement de production	0 23
Production disponible	28,75
Prix de vente en US\$/MT pour toutes les grades (grades W320=US\$2,65/LB)	4,850-00
Vente en US\$	139,437 50
Ventes en Fmg (US\$1,00=Fmg 4 100)	571,693 750
Ventes de CNSL	5 250 000
Ventes totales par mois	576,943,750
<i>Marge brute de l'usine</i>	
Par mois	175,589,782
Par 1MT noix brutes	1,404,718 26

Grade	Poids(lb)/ 80 Kg	Pourcentage de noix par grade	Prix de noix par grade (prix a US\$2,65 CIFw320)
W210	0 30	0 70	2 85
W240	1 00	2 30	2 75
W320	21 00	50 00	2 65
W450	7 00	16 50	2 55
SW	1 60	3 80	1 90
SSW	1 30	3 10	2 08
FB	1 50	3 60	1 62
FS	3 50	8 30	1 65
LWP	3 00	7 00	1 10
SB	0 20	0 50	1 10
SS	0 50	1 20	1 20
SP	0 80	2 00	1 10
SWP	0 10	0 50	0 90
SSP	0 20	0 50	0 80

Prix (US\$) moyen par LB pour toutes grades 2,29  
 Prix (US\$) moyen par MT pour toutes grades CIF 5044,79  
 Prix (US\$) moyen par MT pour toutes grades FOB 4850 00

102