



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

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

## FAIR USE POLICY

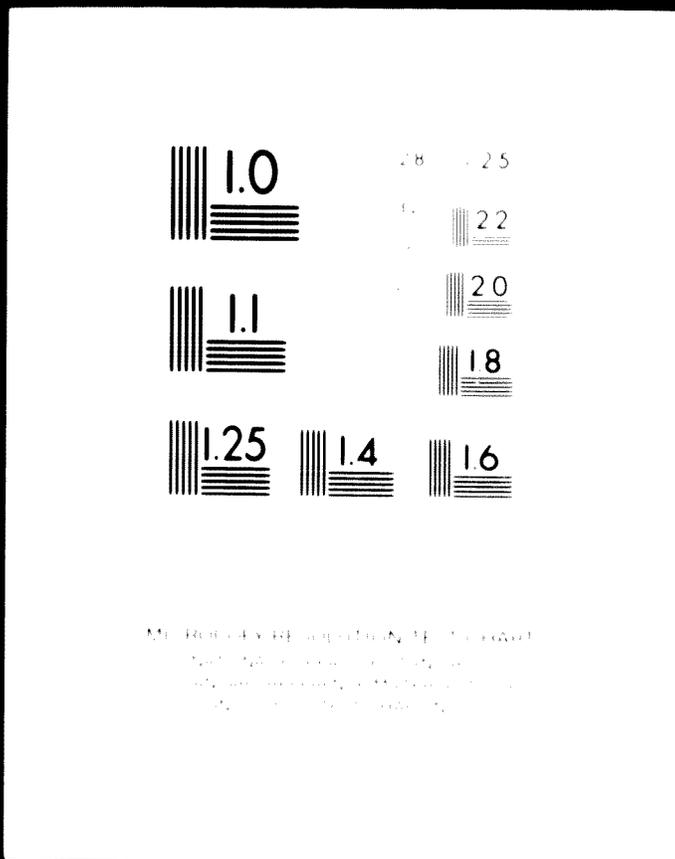
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

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

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

# 1 OF 1



# 24 x F

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Distr. RESTREINTE

UNIDO/TCD.61  
8 septembre 1971

FRANCAIS

01043

ATELIERS DE MARKALA

(Mali)

SEP 23 1971

par  
Messrs. C.R. Droesch  
et  
Gheorghe Badea-cu  
Experts de l'UNUDI

C.R. DROESCH

Gheorghe BADESCU

△ DISTRIBUTION RESTREINTE

—  
Experts ONUDI

ATELIERS DE MARKALA  
—

Le présent rapport n'a pas encore été approuvé par la Direction des Opérations d'Assistance Technique de l'Organisation des Nations Unies, qui ne partage donc pas nécessairement les opinions qui y sont exprimés.

MARKALA - BAMAKO - JUIN 1971.

ATELIERS DE MARKALA

INDEX

0	REMARQUES PRELIMINAIRES	page	I
1	HISTORIQUE SUCCINCT	"	I
2	DESCRIPTION SOMMAIRE	"	2
	2.1. Bâtiments	"	2
	2.2. Equipements-Machines	"	2
3	PRODUCTION	"	3
	3.1. Atelier charpentes et forge	"	3
	3.2. Atelier mécanique générale	"	3
	3.3. Atelier meubles métalliques	"	3
	3.4. Atelier fonderie et modelage	"	3
	3.5. Atelier huisseries métalliques	"	3
4	ORGANISATION-PERSONNEL-OUVRIERS	"	3
5	ESSAI D'ETUDE ANALYTIQUE	"	4
	5.1. de chaque atelier	"	4
	5.2. de l'ensemble	"	5
6	ANALYSE FINANCIERE	"	6
	6.1. Bilan d'éclatement	"	6
	6.2. Compte d'exploitation 1969-1970	"	8
	6.3. Compte d'exploitation I-I-3I-III 1971	"	9
7	PROBLEMES ET DIFFICULTES	"	10
8	CONCURRENCE	"	12
9	LE MARCHE MALIEN	"	13
10	RECONVERSION	"	13
	10.1. Fabrication d'écrous et de boulons	"	13
	10.2. Traitements thermiques	"	13
	10.3. Réfrigérateurs à pétrole	"	13
11	QUELQUES POINTS FAIBLES NOTOIRES	"	13
12	CONCLUSIONS	"	15
13	RECOMMANDATIONS	"	17
	13.1. En cas d'arrêt de Markala	"	17
	13.2. En cas de maintien en activité	"	17

ATELIERS DE MARKALA

-:-:-:-

A N N E X E S

- N° 1.- Plan d'ensemble
2. Liste détaillée des machines
3. Potentiel de production des divers ateliers
4. Organigramme
5. Répartition des effectifs
6. Occupation, chiffre d'affaires-salaires des différents ateliers
7. Proposition d'éclatement du bilan du 31.12.1968(copie)
8. Tableau récapitulatif de l'inventaire au 31.XII-1970
9. Compte d'exploitation générale (provisoire) du I.I.1969.  
31.XII.1970
10. Compte d'exploitation générale (provisoire) du I.I-3I-III-1971
11. Concurrence : METAL SOUDAN
12. -idem- C.N.M. KOULIKORO
13. -idem- ETS JEAN GAUTIER
14. -idem- SMECMA Société Malienne d'Etudes et de  
Constructions de machines agricoles
15. " Centre Professionnel  
( ateliers de fonderie et moulage )

## ATELIERS DE MARKALA

### O. REMARQUES PRELIMINAIRES

En avant-propos à cette étude nous croyons utile d'indiquer que nous sommes conscients de certaines lacunes, dues en partie au fait que nous n'avons pas toujours eu toutes les facilités nécessaires.

Les deux grandes difficultés que nous avons rencontrées sont :

1°/ pendant notre deuxième séjour à Markala, nous avons eu malchance sur malchance : le Directeur était malade, (en congé de repos médical) son adjoint, le chef de production était d'abord absent puis à son retour, également malade et le chef comptable était en mission à BAMAKO. Attendu pour Mardi matin le 1er Juin, il n'est arrivé en fait que Samedi le 5 soit avec un retard de quatre jours. Comme il avait emporté ou mis sous clé un grand nombre de documents comptables, notre tâche ne s'en est pas trouvée facilitée.

2°/ Enfin, last but not least, le handicap le plus sérieux nous est venu du refus opposé par la Direction Générale de l'Office du Niger à notre demande de visiter leur atelier de réparations mécaniques de N'DEBOUGOU près de NIONO nous privant ainsi d'un élément important d'appréciation. En effet, comme le rapport le montre par ailleurs, plus de 50% de l'activité des Ateliers de Markala se fait pour le compte de l'Office du Niger et il est évident qu'il devient plutôt difficile de formuler des recommandations valables en l'absence de toute indication quant aux intentions de cet Office, le plus grand client de Markala, et quant aux possibilités futures de Markala comme fournisseur d'une part et comme atelier de réparation de l'Office du Niger d'autre part.

### I. HISTORIQUE SUCCINCT

Les Ateliers de Markala sont une Société d'Etat, existant sous leur forme actuelle depuis le 31/12/1968 (éclatement des A.C.M. Ateliers et Chantiers du Mali).

Cet ensemble a été créé à l'origine (1934) pour être l'atelier de réparation, d'entretien et de constructions métalliques de l'Office du Niger.

Depuis 1961, les Ateliers de Markala ont connu plusieurs fusions suivies de scissions successives dont le détail n'a pas d'incidence directe sur la situation actuelle et ne sera donc pas repris dans cet exposé.

En 1969, sous la dénomination ENCOM (Entreprise Malienne de Menuiserie et d'Outillage Mécanique) cette Société comprenait :

- a) l'Usine Bois de Niaréla
- b) les Ateliers de Markala proprement dits.

Par Ordonnance N°3/CMLN du 28/1/1970 l'ENCOM a été dissoute et a donné formation à :

- a) l'Usine Bois de Niaréla sous le nom de : EMAB (Entreprise Malienne de Bois) BANAKO, et
- b) les Ateliers de Markala.

De son côté l'Office du Niger a créé et est en train de développer son propre atelier de réparation à N'DEBOUGOU près de NIONO.

## 2. DESCRIPTION SOMMAIRE

### 2.1. Bâtiments

Sur un terrain d'une surface totale d'environ 56.000 m<sup>2</sup>. situé en bordure du Niger en aval du Barrage de SANSANDING, une douzaine de bâtiments et de hangars abritent la Direction, les Magasins et les différents ateliers.

L'ensemble comprend (voir Annexe I. Plan d'ensemble):

	non couvert
I/ Direction bureaux.....	432 m <sup>2</sup>
2/ Magasin d'entrée.....	824 m <sup>2</sup>
2 bis/ Parc à fers.....	891 m <sup>2</sup>
3/ TOLERIE.....	550 m <sup>2</sup>
4/ Charpente et Forge.....	1.314 m <sup>2</sup>
5/ Atelier de Mécanique.....	847 m <sup>2</sup>
6/ Modelage et trav. bois.....	669 m <sup>2</sup>
7/ Atelier Electricité.....	410 m <sup>2</sup>
8/ Fonderie.....	905 m <sup>2</sup>
9/ Atelier Huisserie.....	490 m <sup>2</sup>
10/ Atelier Moteurs.....	637 m <sup>2</sup>
11/ Mag. Prod. finis.....	666 m <sup>2</sup>
12/ Boulangerie (donnée en location)...	<u>140 m<sup>2</sup></u>

Surface totale des bâtiments 7.884 m<sup>2</sup>  
Ces bâtiments, compte tenu de leur âge, sont en bon état de conservation et d'entretien.

### 2.2 Equipements - Machines

Une liste détaillée (voir Annexe 2) du matériel existant par atelier, permet de se faire une idée des possibilités techniques de Markala. A quelques exceptions près, les équipements datent de l'entre-deux guerres et la vétusté des machines est évidente. Heureusement, et le fait mérite d'être noté, le tout est bien entretenu et peut porter à son actif un aspect qui témoigne d'un bon esprit d'ordre et de propreté.

En Juin - Juillet 1969 le B.I.T. (groupe Kirilloff) a fait une étude sur Markala et le rapport d'ensemble fait à cette époque garde toute son actualité, rien n'ayant été fait entre-temps et rien n'ayant changé.

Une partie du rapport du B.I.T. résumant le potentiel de production des différents ateliers est repris dans cette étude en Annexe 3.

### 3. PRODUCTION

On retrouve, dans l'implantation même des divers ateliers les impératifs de départ de l'Office du Niger. En effet, l'ensemble est loin de former un tout cohérent, chaque atelier constituant une unité en soi faisant les produits qui lui conviennent.

Ce qui frappe en visitant les ateliers c'est l'extrême diversification des produits. Il y a peu, pour ne pas dire pas de fabrications suivies, même en petite série, ce qui renforce l'impression que les Ateliers de Markala travaillent au jour le jour, acceptant toute commande, même peu importante - et de ce fait pas rentable - uniquement pour avoir de l'occupation à tout prix.

La production de Markala peut se classer en 5 catégories à savoir :

#### 3.1. Atelier Charpentes et Forge

constructions métalliques diverses  
grosse chaudronnerie - châteaux d'eau  
citernes - réservoirs.  
Matériel agricole

#### 3.2. Atelier Mécanique Générale

3.21 Usinage pièces mécaniques  
3.22 Réparations moteurs a) essence  
b) diesel  
3.23 Réparations électriques  
Rebobinage moteurs - Réparations d'équipement  
électriques divers.

#### 3.3. Atelier Meubles Métalliques

3.31 Bureaux et Tables  
3.32. Tables-bancs d'écoliers  
3.33. Chaises et Fauteuils  
3.34. Armoires, classeurs et bacs  
3.35. Sommiers métalliques  
3.36. Lits et berceaux  
3.37. Divers

#### 3.4 Atelier Fonderie et Modelage

Pièces en fonte, en acier, en alliages spéciaux selon modèle ou sur plan.  
Modelage bois pour ces pièces  
En période creuse = travaux divers de menuiserie et d'ébenisterie.

#### 3.5 Atelier Huissieries Métalliques

Portes et fenêtres métalliques.

### 4. ORGANISATION - PERSONNEL - OUVRIERS

L'organigramme (voir Annexe 4) donne une bonne idée de l'organisation des Ateliers de Markala en personnel de Direction, cadres, employés de bureau d'une part et en personnel productif - répartis par atelier d'autre part.

A l'exception du poste : Chef de service Commercial qui n'a pas de titulaire pour le moment, tous les postes cadre sont occupés.

La Direction comprend :

- Directeur	MM. AGUIBOU	DAGNO
- Chef Production	BIRAMA	SY
- Chef Comptable	MAHMEDY	SIDIBE
- Chef Serv. Commercial	Vacant	
- Adjoint Chef Production	MOUSSA	KONE
- Chef Personnel	YATTENI	DEMBELE
- Chef Bureau d'Etudes	BAKARY	TRAORE 2
- Chef Bureau Ordonnancement	MOUSSA	KONDO
- Secrétariat Courrier	DAMIEN	COULIBALY

soit au total 8 personnes.

Une répartition détaillée des effectifs, par atelier, est donnée en Annexe 5.

La comparaison entre les effectifs au

30/6/70 - Total : 252 et au

5/5/71 - Total : 269 fait ressortir une certaine stabilité avec très légère tendance à amélioration.

La proportion de 75 emplois non productifs par rapport 194 emplois productifs, soit 28% est fort élevée pour une atelier de constructions métalliques. En effet les sociétés privées travaillant dans le même secteur à BANIAGO, n'ont que 12 à 15% d'emplois frais généraux.

Tous les avis semblent concorder pour dire que la main d'oeuvre de Markala est bonne, voire même très bonne et supérieure à la moyenne. Par suite d'une occupation très irrégulière et insuffisante des ateliers et des arrêts de production dont il sera question, plus loin il semble cependant qu'elle ait pris certaines habitudes de relâchement, considérant comme normales heures d'attente et changements continuels.

Au cours du séminaire organisé par le B.I.T. du 22 au 27 Février 1971, un essai de classement de la qualité des effectifs a donné les résultats suivants qu'il est intéressant de noter à titre indicatif :

- très bon	30%
- Bon	35%
- Normal	25%
- Médiocre	2%

## 5. ESSAI D'ETUDE ANALYTIQUE

### 5.1. de chaque atelier

Les Ateliers de Markala étant en fait la réunion en un même endroit et sous une même Direction de 5 ateliers distincts nous nous sommes efforcés, en l'absence de toute comptabilité analytique et de tout contrôle du prix de revient, de rassembler les différents éléments disponibles du premier trimestre 1971 (I/1971) pour juger, malgré tout du degré d'efficacité et du pourcentage d'occupation de chaque atelier.

Nous réalisons que ces chiffres, que nous avons réunis en un tableau (Annexe 6) sont sujets à caution. Ils ne tiennent pas compte par ex. des travaux en cours, non encore facturés et pour lesquels des salaires ont déjà été payés - mais, en revanche les produits manufacturés en 1970 et facturés en 1971 ne sont pas retenus non plus.

Malgré certaines imperfections, ce tableau permet de faire, entre autres, les remarques suivantes :

- a) le pourcentage d'occupation de l'Atelier Meubles Métalliques et de l'Atelier Huisserie est très faible (40 - 45%).
- b) il est meilleur en Fonderie et en Mécanique Générale
- c) le chiffre d'affaires réalisé par l'Atelier Huisseries est insignifiant.

#### 5.2 de l'ensemble

Nous basant sur le pourcentage d'occupation de chaque atelier et sur le nombre maximum d'ouvriers que chaque atelier pourrait occuper en cas de plein emploi, un calcul arithmétique donne pour l'ensemble des Ateliers de Markala, dans leur état et avec leurs fabrications actuelles, sans achat de nouveau matériel, un potentiel de chiffre d'affaires d'environ : 168 millions de FM.

Comme en cas de travail à pleine capacité il est certain que la productivité serait nettement meilleure (plus d'attente et d'arrêts par suite de manque de matières premières) nous pensons qu'un chiffre d'affaires de 200 millions est réalisable.

Actuellement - premier trimestre 1971 - les conditions générales d'exploitation ne sont pas bonnes. Il y a :

a) en nombre 75 personnes non productives sur un total de 269.

b) en valeur : 5.611.665 FM de sal. non productifs  
contre : 9.422.177 FM de sal. productifs  
soit 37.4%

ce qui est beaucoup trop.

c) par rapport au chiffre d'affaires (IAS compris) s'élevant à environ : 23.800.000 FM - il y a env.  
15.000.000 FM de salaires soit 63%.

Pour les deux années 1969/70 ces chiffres ne sont guère meilleurs :

Total salaires productifs	85.361.148	soit	69.4%
Total salaires productifs	37.637.623	"	30.6%

TOTAL..... 122.998.771 FM

Chiffre d'affaires : 218.021.264 FM  
Rapport total salaires/Chiffre d'Affaires : 56,4%.

## 6. ANALYSE FINANCIERE

### 6.1. Bilan d'éclatement (Annexe 7)

Analysant la situation financière des Ateliers de Markala, on peut dire qu'ils ont beaucoup de difficultés financières et comptables et ceci depuis l'éclatement au 31/12/1968.

En général le bilan d'éclatement au 31/12/1968 (Annexe 7) a été fait en vertu d'hypothèses d'options ou de clefs de répartition et n'exprime pas la réalité.

Les immobilisations auraient dû être réparties en tenant compte de l'endroit réel où elles étaient situées au 31/12/1968.

Mais une différence d'environ 1% qui a été constatée entre le total des immobilisations détaillées et le montant global du bilan a été imputée à la Compagnie de Navigation sans aucune justification.

Il est certain que cette différence est dérisoire mais le système n'est pas conforme aux principes de la comptabilité.

Les immobilisations qui figurent à l'Actif du bilan du 31/12/1968 d'un montant total de 81.925.066 Frs se composent de :

- constructions.....	50.319.308	Frs
- installations et aménagements.....	196.685	"
- matériel d'atelier.....	31.275.656	"
- matériel et mobilier.....	133.417	"

L'Entreprise a reçu une liste des immobilisations qui a été annexée au bilan, mais on ne peut pas dire que cette liste soit exacte car elle n'a pas été vérifiée à la clôture du bilan. Par exemple le bilan ne mentionne aucune valeur pour du matériel roulant alors qu'en réalité l'entreprise possède un parc roulant comprenant des voitures et des camions qui doivent être inscrits au bilan.

En ce qui concerne les valeurs d'exploitation, le stock de matières premières figure au bilan avec un montant de 71.953.795 Frs dont une partie se retrouve en stocks avec une consommation nulle au Centre encore à présent.

Analysant la récapitulation de l'inventaire des marchandises, matières premières, matières consommables, produits semi-ouvrés et produits finis au 31-XII-1970 (Annexe 8) on peut voir que 63% seulement (40.575.091 Frs) sont des stocks à consommation courante mais que le reste se retrouve en stocks avec une consommation nulle 24% (15.259.061 Frs) ou avec une consommation lente 13% (8.320.762 Frs).

Mais il faut retenir qu'une grande partie de ces stocks à consommation nulle ou lente existe depuis longtemps (1968) immobilisant une partie importante du Fonds de roulement de l'entreprise, provoquant des difficultés dans le processus normal de fabrication en ce qui concerne l'exécution des commandes et d'importantes difficultés financières parce que l'entreprise n'a pas la possibilité de faire un approvisionnement normal et courant. Elle manque de fonds nécessaires étant obligée de demander des avances aux clients ou de recourir à des emprunts bancaires, ce qui signifie des paiements d'intérêts avec une influence négative sur les coûts et prix de revient.

Dans les comptes des tiers figure au bilan une somme de

L'entreprise a reçu une liste analytique de tous les employés et ouvriers qui avaient reçu des avances jusqu'à la date d'éclatement sans explications en ce qui concerne la provenance et l'ancienneté de ces avances.

Cette liste d'avances n'a pas été vérifiée quant à la réalité de ces débits et l'entreprise n'a retenu aucune somme jusqu'à présent.

Au bilan d'éclatement ne figure pas les comptes des fournisseurs et clients.

Il n'est pas normal qu'une entreprise qui avait au 31-XII-1968, 78.622.109 Frs de travaux en cours n'ait ni fournisseurs ni clients.

En ce qui concerne les dettes on trouve dans le bilan d'éclatement au 31-XII-1968 :

- 20.096.399 Frs dûs à l'Etat qui ont été répartis au moyen de la clef de répartition sur le chiffre d'affaires des 2 activités en 1967-1968 et sur les salaires bruts des travailleurs des 2 entreprises au 31-XII-1967 et 31-XII-1968.

- 606.575 Frs pour retraite d'administration qui ont été répartis également sur la base des salaires bruts de la main d'oeuvre au 31/12/1967 et au 31/12/1968.

- 34.289.505 Frs dûs à l'Institut National de prévoyance sociales (INPS) qui ont été répartis sur la base des salaires bruts de la main d'oeuvre au 31/12/1967 et au 31/12/1968.

Toutes ces sommes n'ont pas encore été vérifiées en ce qui concerne la base réelle d'après laquelle elles ont été établies.

L'entreprise n'a rien payé ni à l'Etat ni à l'Institut National de prévoyance sociales jusqu'au 31/12/1970, mais elle a conclu un contrat au 18/3/1971 avec l'Institut National de prévoyance sociales, prévoyant à des paiements mensuels de 676.375 Frs échelonnés à partir de Mars 1971 jusqu'à Février 1976 au titre de l'arriéré.

L'entreprise doit également payer les cotisations courantes d'un montant d'environ 625.000 Frs par mois c'est à dire que l'entreprise doit payer mensuellement à l'Institut National de prévoyance sociales, près de 1.300.000 FM.

En ce qui concerne le disponible, l'entreprise n'a reçu par le bilan d'éclatement que 4.865 Frs motivant que il n'y avait qu'une seule option possible pour le disponible, dont le solde net au 31/12/1968 de 6.801.657 Frs. C'était l'affectation pure et simple de ce montant à la Compagnie de navigation parce que celle-ci a géré les ex-fonds communs à partir du 1er Janvier 1969 et a réglé depuis cette date, de nombreuses dettes antérieures à l'année 1969.

Comme justifications au bilan d'éclatement au 31-XII-1967 l'entreprise a reçu de simples tableaux et listes, la plupart sans signatures et des données qui permettaient leur vérification font totalement défaut.

Avec tous les efforts du personnel comptable de l'entreprise le bilan au 31-XII-1970 n'a pas pu être clos parce que beaucoup des documents concernant les opérations de la période 1968-1970 manquent et doivent être reconstituées avec grande difficulté.

Et pour avoir un bilan réel, l'entreprise doit absolument vérifier tous les postes du bilan d'éclatement au 31-XII-1968.

Sans un bilan réel, l'entreprise n'aura pas la possibilité d'obtenir des crédits et de présenter une garantie pour les tiers. Ce sont des difficultés qui traînent plusieurs années ; qui ont eu une influence négative sur la situation générale de l'entreprise et surtout sur la situation financière.

### 6.2. Compte d'exploitation 1969-1970 ( Annexe 9 )

En ce qui concerne l'activité économique et financière de l'entreprise étant donné que :

- L'Entreprise n'ayant pas fait de bilan pour l'année 1969 la Direction a décidé de faire un seul bilan groupant les 2 années ;
- jusqu'à présent le bilan à 31 XII 1970 n'est pas clos ;

il n'a pas été possible de faire une analyse complète parce que quelques éléments absolument nécessaires manquent tels que :

- Le stock en fin d'exercice qui n'est pas encore enregistré dans la comptabilité ;

- les dotations de l'exercice aux comptes d'amortissements (68I) qui ne sont pas encore calculées parce que la vérification des immobilisations établir leur valeur réelle n'est pas finie et les dotations aux comptes de provisions ( et.685).

- Le compte concernant les travaux faits par l'entreprise pour elle même (et.780) (est en cours d'établissement).

Manquant ces données et tenant compte qu'il y a encore des comptes qui ne sont pas vérifiés il n'a été pas possible d'établir un compte d'exploitation exact pour les deux années (1969-1970) et de calculer les résultats réels de l'entreprise.

En faisant un compte d'exploitation provisoire au 31 XII 1970 d'après les données existantes ( annexe 9 ) on peut voir que les résultats sont négatifs l'entreprise enregistrant un solde débiteur de 95.686.470 FM.

Bien sûr cette différence qui constitue normalement une perte d'exploitation de l'exercice, n'est pas définitive, parce que manquent des éléments comme :

- les variations de stocks ( le stock au début de l'exercice enregistré au bilan d'éclatement n'est pas entièrement vérifiés et le stock fin d'exercices n'était pas encore enregistré dans la comptabilité) ;

- les dotations pour amortissement et provisions ;

- les travaux faits par l'entreprise pour elle même ; la différence est susceptible d'être modifiée à la clôture du bilan.

En analysant les charges qui se rapportent à l'exploitation de l'exercice en cours ( 263.206.747 FM) en comparaison avec les produits qui se rapportent à la même exercice (225.073.724FM) on peut voir qu'il y a une différence très grande ( 38.133.023 FM) car les charges sont plus élevées que les produits.

Cette différence a été établie sans les stocks au début et en fin d'exercice, mais en tenant compte de montant des charges enregistrés au titre des comptes 60 à 67, après qu'ils sont regularisés par le débit du compte chargés payés ou comptabilisées d'avance "(480) et par le crédit du compte chargés a payés" (470) et de montant des produits enregistrés dans le groupe des comptes de la classe 7ème.

Ainsi cette différence subira des modifications des mêmes considérations.

Analysant la structure des charges on peut voir qu'ils se composent des :

- Frais de personnel	53,4%
- Achats de matières et marchandises	32,8 %
- Autres frais	10,4%
- Impôts et taxes	3.4.
Total	<u>100%</u>

On voit que le pourcentage des frais du personnel par rapport aux montants des charges est très élevé (53,5%) et par rapport au montant de ventes il est de 62,7% ce qui fait conclure que la productivité est très faible et qu'existe de la main d'oeuvre disponible, qui peut être utilisée dans les autres travaux avec une productivité meilleure.

### 6.3. Compte d'exploitation 1<sup>er</sup> trimestre 1971 ( Annexe 10 )

Pour le 1<sup>er</sup> trimestre allant du 1-1-1971-31 III 1971 la situation est semblable à l'exercice antérieur .

Ainsi, le montant des charges dépasse de 7.885.126FM le montant de produits existants.

Bien sûr on doit tenir compte que manquent également les mêmes éléments énumérées pour la fin de l'exercice passé et que les conclusions sont implicitement les mêmes c'est-à-dire que l'entreprise enregistre ensuite des pertes.

En ce qui concerne la structure des charges par rapport au montant des charges elle est la suivante :

- Frais de personnel	59,4%
- Achats de matières et marchandises	20,2%
- Autres frais	16,7%
- Impôts et taxes	3,7%
Total	<u>100%</u>

On remarque que dans le 1<sup>er</sup> trimestre 1971 le pourcentage des frais du personnel par rapport au montant des charges augmente de 6% et les autres frais de 6,3% en comparaison avec l'exercice antérieur. On remarque aussi que le frais du personnel par rapport aux ventes atteint le pourcentage de 80.7% ce qui est trop.

Ces quelques chiffres de comparaison prouvent que la situation de l'entreprise est très difficile et impose des mesures urgentes de réduction de frais compte tenu du volume de production.

## 7 PROBLEMES ET DIFFICULTES

Dès 1968 les difficultés majeures des Ateliers de Markala étaient mentionnées dans un rapport présenté par Messieurs IHAB ASCAR et JIRI EDER.

En juin-Juillet 1969 le BIT ( Chef de projet M. KIRILOFF) dans une étude de synthèse très pertinente et complète, relevait également les causes des difficultés et recommandait un certain nombre de mesures, soit immédiates, soit à moyen ou même à long termes.

Comme les recommandations du BIT n'ont pas été suivies il n'est pas étonnant que, les problèmes demeurant entiers, n'ont fait que croître avec le temps.

Nous devons, nous aussi, dresser une liste récapitulative de ces difficultés que nous avons classées par ordre d'importance.:

7-1/ TROP DE CONCURRENCE sur le marché malien par suite du manque de "protection" et d'aide " de la part des pouvoirs publics.

Chaque système économique, que ce soit celui de libre concurrence ou que ce soit le système d'économie dirigée à industries d'état, présente des avantages et des inconvénients, mais chaque système n'est vraiment valable et viable que s'il est appliqué avec un certain système.

C'est ainsi que, lorsque dans un pays à économie de libre concurrence certains secteurs sont confiés à des industries d'état, celles-ci sont rigoureusement protégées par des monopoles, régies etc. afin qu'aucune industrie privée ne puisse venir gêner leur activité.

De même, lorsque dans un pays où l'industrie d'état existe, un secteur de l'économie nationale devient mixte et lorsqu'on trouve, pour fabriquer les mêmes produits, en plus des industries d'état, des sociétés mixtes et des sociétés privées, il est certain qu'il y a un problème.

C'est le cas de la construction métallique et il est à craindre que les industries d'état aient de plus en plus de difficultés. Grâce à sa plus grande flexibilité, à des possibilités de financement plus souples, à des approvisionnements directs souvent plus rapides, l'industrie privée est en mesure de s'assurer la meilleure part, la plus lucrative, du marché, laissant aux industries d'état les commandes plus difficiles et moins rentables.

Il faut donc "aider" et protéger les industries d'état.

En premier lieu il faudrait assurer aux industries d'état des débouchés réguliers et suffisants et il semblerait que l'un des premiers moyens consisterait à obliger les autres entreprises d'état à passer leurs commandes de préférence à ces industries d'état. L'état-patron, doit pouvoir obtenir qu'une partie de l'argent qu'il dépense d'une part serve à faire vivre une autre de ses industries. On pourrait aussi étudier une réglementation imposant, aux entreprises d'état l'obligation de recourir à des appels d'offres pour toute commande supérieure à un montant donné.

Permettre par exemple que des charpentes métalliques soient éventuellement importées toutes finies ne peut en aucun cas être une bonne affaire pour le Mali. Même si elles sont un peu moins chères à l'achat les droits de Douane qu'il en retireront ne couvriront jamais les salaires ( qu'il faut payer quand même) les impôts, l'IAS et autres INRS qu'il toucherait en cas de fabrication dans le pays.

Il y aurait également lieu de confier à un organisme central public la répartition des différents besoins annuels entre les différentes séries d'état.

Ce même organisme central devrait avoir de larges possibilités d'action sur le plan financier.

En effet, lorsqu'une entreprise d'état, dans un appel d'offres important, stipule que le fournisseur aura, à lui seul, à financer les travaux qui ne seront payés qu'au fur et à mesure de l'achèvement des travaux, cette clause revient à éliminer d'office une industrie d'état comme les Ateliers de Markala, étant données les difficultés de trésorerie connues de tous. Ce n'est sûrement ce que l'on recherche et comme il s'agit de l'argent de l'état, aussi bien pour l'acheteur que pour le fournisseur, une solution de ce genre de problème ne devrait pas faire de trop grandes difficultés.

Nous nous sommes étendus longuement sur ce point sur lequel il y aurait encore beaucoup à dire parce que nous sommes persuadés que les plus grandes difficultés de Markala proviennent de la structure actuelle de la construction métallique au Mali et que c'est le point qu'il faudra régler par priorité.

D'autres mesures s'imposeront également, mais tant que le problème de base demeurera elles seront sans grand effet si elles sont prises isolément.

#### 7-2/ SITUATION FINANCIERE TRES DIFFICILE

- a) pas de fonds de roulement
- b) pas de matières premières
- c) nombreuses commandes en souffrance

Une trésorerie très difficile et le manque de fonds de roulement se font cruellement sentir et créent à Markala une situation à laquelle est absolument impératif de remédier sans retard si l'on veut que ces Ateliers gardent une chance de survie.

En effet, et le mal est chronique, il n'y a jamais assez et jamais toutes les matières premières pour terminer les travaux en cours. Au 31.3.1970 par exemple un relevé très détaillé établi par la Direction fait ressortir qu'il manque pour 7.249.069 FM de matières premières pour terminer des travaux en cours pour lesquels 18.533.979 FM de main-d'oeuvre et 16.059.300 FM de matières soit un total de 34.593.368 FM ont déjà été dépensés.

Aucune industrie ne peut, à la longue, continuer à travailler dans des pareilles conditions car, les commandes n'étant pas terminées, ne peuvent être livrées. Elles ne sont donc ni facturées, ni payées sans courir les risques d'annulations et l'improbabilité de nouvelles commandes pour l'avenir.

De plus on ne peut en vouloir aux ouvriers de prendre l'habitude d'un certain laisser-aller, ces chomages partiels dont ils ne sont pas responsables, pèsent lourdement sur l'activité et sur la productivité de l'ensemble.

#### 7.3/ DEFICIENCE DE LA COMPTABILITE

- a) bilans de 1969/70 pas terminés
- b) comptabilité analytique reste à vérifier
- c) pas de contrôle systématique et permanent du prix de revient

Tant que Markala ne sera pas en mesure de présenter son bilan, à fin 1970 il lui sera bien difficile de négocier des crédits, quels qu'ils soient.

Pour réaliser les points b) et c) cidessus, il semble que les divers emplois soient normalement pourvus et nous n'avons pas observé de signes de surcharge de travail.

7.4/ COMMERCIALISATION INSUFFISANTE

Ce qui manque à Markala, ce sont des commandes d'une relative importance, permettant, avec un planning approprié, une production suivie et par conséquent, plus rentable. Pour obtenir ces commandes il faut une action commerciale concertée et continue et un effort de vente sérieux. Or, c'est précisément le poste de "Chef du Service Commercial" qui est vacant.

Il faut trouver pour Markala un Directeur de ventes ayant des qualités exceptionnelles d'énergie et d'agressivité pour s'imposer partout et ne craignant pas de se rendre "impopulaire" à force de harceler tout le monde y compris et surtout les autres entreprises d'état pour obtenir du travail.

A un échelon plus élevé il serait souhaitable qu'un accord commercial puisse être trouvé avec l'Office du Niger afin qu'un minimum de commandes soit assuré pour les Ateliers de Markala.

7.5/ OCCUPATION INEGALE DES DIFFERENTS ATELIERS

7.6/ DIVERSIFICATION TROP GRANDE DES PRODUITS

7.7/ TROP DE STOCKS A CONSOMMATION LENTE ET/OU VELLE

7.8/ VETUSTE DU MATERIEL

7.9/ SITUATION GEOG APRIQUE (ELOIGNEMENT) DE MARKALA

7.10/ MAIN D'OEUVRE QUALIFIEE - Mais chère et relativement âgée.

8./ CONCURRENCE

Un certain nombre d'autres industries de construction métallique, soit d'état, soit mixtes, soit privées existent au Mali. Leur activité influence directement la marche présente et le développement futur de Markala.

Pour chaque entreprise visitée nous avons fait un résumé succinct (Annexe II à IV).

Comme nous l'avons déjà dit, l'autorisation de visiter les nouveaux ateliers de réparations de l'Office du Niger à N'DIENOU nous a été refusée par la Direction Générale de cet Office. Comme l'Office du Niger représente encore aujourd'hui plus de 53% du carnet de commandes de Markala nous sommes réduits aux conjectures pour cette importante part d'activité.

Pour le reste on peut résumer la situation en classant les autres industries par ordre d'importance comme suit :

	Chif. Af.	EFFECTIFS		TOTAL
		Million FM	PROD.	
1. METAL SOUDAIN	300	130	20	150
2. COMP. NAVIGATION ( Koulikoro )	140	150	50	200
3. MARKALA	110	194	75	269
4. ENCL. JEAN GAUTIER	80	60	8	68
5. SIECLA+ ( prévision )	485	39	6	45
6. ARTISANS	-	-	-	-

+ pas encore en activité.

Si l'on se rappelle que chacune de ces sociétés a des possibilités

Si l'on se rappelle que chacune de ces sociétés a des possibilités immédiates d'expansion de 30 à 50% on peut en conclure que le marché malien est largement pourvu, peut-être même approche-t-il de la saturation.

#### 9. LE MARCHE MALIEN.

Nous avons relevé les statistiques d'importation de nombreux produits métalliques, mais ne croyons pas utile de reproduire ici tous ces chiffres car ils ne font que confirmer l'étroitesse du marché malien.

Il n'y a pratiquement pas de produit dont la fabrication sur place serait justifiée par une quantité suffisante assurant une exploitation rentable à moins que l'on arrive à des accords très précis dans le cadre de l'O.E.R.S avec garantie d'exclusivité de fabrication d'une part et de débouchés dans les états riverains du fleuve Sénégal d'autre part.

#### 10. RECONVERSION

Une reconversion de Markala, par des changements de fabrication ou par l'introduction de nouvelles lignes de production n'est pas possible : il n'y a pas de produit miracle dont la seule mise en fabrication sauverait cette entreprise.

Plusieurs idées ont été avancées et nous voudrions rapidement les passer en revue.

##### 10.1. FABRICATION D'ECROUS ET DE BOULONS

Actuellement les besoins annuels du Mali sont de l'ordre de 60 à 70 tonnes et ceci pour tous les modèles et pour toutes les tailles. (Importations : 49.845 kg en 1969 - 54.489 kg pour les trois premiers trimestres de 1970).

Or avec un équipement de fabrication normal le strict minimum rentable se situe aux environs de 1.000 tonnes pour un nombre limité de modèles.

##### 10.2/ TRAITEMENTS THERMIQUES

Des études comparatives ont été faites pour l'achat éventuel d'un four pour traitements thermiques. Aucun impératif de production ne semble justifier cet investissement qui s'élèverait suivant le choix, à 1 ou 2 millions de F.M. et la situation d'ensemble des Ateliers de Markala ne s'en trouverait guère améliorée.

##### 10.3/ REFRIGERATEURS A PETROLE

Au cours d'un séminaire organisé début de cette année par le BIC la possibilité théorique de fabrication de réfrigérateurs à pétrole a été étudiée à fond.

A première vue l'idée paraît séduisante mais l'étude plus poussée ne mérite d'être entreprise qu'aux conditions suivantes =

a) débouché minimum garanti de 25.000 unités par an, dont 10.000 pour le Mali et 15.000 pour l'exportation dans les pays limitrophes.

A titre indicatif le total des réfrigérateurs domestiques électriques importés au Mali (y compris les appareils du Corps Diplomatique et des Experts) s'est élevé à 153 pièces pour 1969 et à 212 pièces pour les trois premiers trimestres de 1970.

Le marché malien n'est pas en mesure d'absorber par des achats privés. 10.000 réfrigérateurs même à pétrole par an, et moins que l'Etat ne s'en porte acquéreur (ce qui représenterait environ 600 millions par an) pour les mettre ensuite à la disposition des villages soit gratuitement, soit moyennant un droit de location.

Quant aux 15.000 unités destinées à l'exportation, il faudrait là encore, s'en assurer à l'avance le débouché par des accords à long terme avec les pays voisins.

b) Les investissements que nécessiterait cette nouvelle fabrication sont importants = plus de 430 millions et les besoins financiers pour le fonds de roulement seraient de l'ordre de 700 millions environ.

Il nous paraît évident que, si l'on se décide à faire un effort financier de cette envergure il faut bien faire les choses c'est-à-dire :

1/ il faut construire une usine neuve, parfaitement adaptée à cette fabrication en série. Les hangars de Markala ne conviendraient guère

2/ il faut alors reconsidérer l'emplacement de cette nouvelle usine car, là non plus, Markala ne convient pas. Si l'on doit exporter 15.000 unités par an il est nécessaire que cette usine soit reliée au réseau du chemin de fer.

3/ pour une fabrication éventuelle de 25.000 réfrigérateurs à pétrole il faut un effectif d'environ 150 personnes (employés et ouvriers) mais là encore Markala ne présente pas les conditions idéales, car il faut pour ce genre de fabrication en série relativement peu d'ouvriers hautement qualifiés mais plutôt des manoeuvres qu'on forme et spécialise sur place.

## II. QUELQUES POINTS FAIBLES NOTOIRES

### II.1./ CARNET DE COMMANDES

Un relevé détaillé de toutes les commandes restant à effectuer au 30 avril 1971 y compris les travaux en cours. Donne un total chiffré d'environ 117 millions de FM. Si en plus on tient compte des travaux en régie pour lesquels aucune valeur n'a été retenue le total de commandes encore à effectuer doit se situer aux environs de 125 millions soit à peu près une année de travail au rythme actuel.

Comme, aujourd'hui encore, Markala ne vit que grâce aux commandes de l'Office du Niger, nous avons fait un relevé séparé de ces commandes nous arrivons aux résultats suivants :

Sur un total de 117 millions FM 62 millions soit 53% sont le fait de l'Office du Niger. Pour l'atelier de Mécanique générale (comptant lui-même pour 50% de l'activité de Markala) de pourcentage est de 84.6%. En clair cela signifie que les Ateliers de Markala sont entièrement tributaires du bon vouloir de l'Office du Niger. Si ce dernier, avec l'atelier de N'DO BOUGOU qui lui est propre poursuit une politique d'intégration en faisant de plus en plus tout lui-même, Markala aura de moins en moins de travail de plus en plus d'annulations et sa situation deviendra encore plus précaire.

### II.2/ LA PRODUCTIVITE - est très faible.

Pourcentage (en valeur) des salaires non productifs par rapport au total des salaires.

	Sal.F.G.	Sal.Prod.	Total.
1969/70	30.6	69 $\frac{4}{5}$	100
I/1971	37. $\frac{4}{5}$	62 $\frac{5}{5}$	100

Pourcentage (en valeur) du total des salaires par rapport au chiffre d'affaires.

1969/70	-	56 $\frac{4}{5}$ %
I/1971	-	63%

Ces pourcentages sont les plus élevés, donc les plus défavorables de toute l'industrie malienne de constructions métalliques.

Pour les sociétés privées ce dernier pourcentage salaires chiffre d'affaires se situe entre 20 et 27%.

Il est enfin intéressant de noter que, pour un devis important (charpente métallique pour un hangar) Markala vient de calculer ses prix avec un pourcentage moyen d'environ 25%. Il est facile d'imaginer quelle sera la perte si l'atelier tourne en fait à plus de 50%.

### II.3/ MARKALA TRAVAILLE A PERTE

L'analyse financière montre que pour les deux années 1969-70 les Ateliers de Markala ont perdu environ 95 millions F.M. non compris les amortissements.

Pour le 1er trimestre 1971 un compte d'exploitation incomplet ne tenant pas compte de la fluctuation des stocks, fait ressortir un déficit de près de 8 millions de FM.

Ce dernier chiffre doit être considéré comme en dessous de la réalité car il est évident qu'on a consommé pendant ce trimestre plus de matières premières qu'on en a achetées, Markala fabriquant surtout les commandes pour lesquelles les matières premières sont disponibles.

### II.4/ IMMOBILISATIONS

Les immobilisations bâtiments - matériel et équipement, se trouvent au bilan d'éclatement pour environ 82 millions FM.

Une réévaluation de ce poste s'impose car, étant donné l'âge de l'ensemble et la vétusté d'une grande partie des machines la valeur réelle à ce jour ne devrait guère être supérieure à 50 ou 55 millions.

### II.5/ STOCKS

A l'inventaire du 31-12-70 les stocks s'élevaient à environ 95 millions aux prix d'achat.

Mais il y a environ 8 millions de stocks à consommation lente qu'il faudrait dévaluer de 30% et 15 millions de stocks à consommation nulle dont la valeur réelle (ou de réemploi) ne dépasse pas 50% si bien que la valeur réelle du stock doit se situer entre 80/85 millions FM.

### II.6/ CONCLUSIONS

Si l'on tient compte, entre autres,

- de la structure actuelle du secteur constructions métalliques au Mali et de l'impossibilité qu'il semble y avoir d'assurer aux Ateliers de Markala, industrie d'état, une "protection" suffisante leur garantissant les commandes des autres entreprises d'état.

- De l'extrême faiblesse financière de Markala
- des résultats d'exploitation décevants : 95 millions F.M. de pertes en 1969/70 et plus de 8 millions pour le premier trimestre 1971 ,
- de la productivité très faible,
- des valeurs en jeu qu'il s'agit éventuellement de sauver, à savoir
  - immobilisés : 55 millions
  - stocks 85 millions
  - soit un total de 140 millions
- de la dépendance dangereuse dans laquelle se trouve Markala par rapport à l'Office du Niger une seule conclusion s'impose : il faut arrêter les frais et fermer les Ateliers de Markala.

Une sous-commission pour l'étude de l'utilisation rationnelle des investissements existants, nommée par le Ministère du Développement et des Travaux Publics il y a plus de deux ans, était déjà arrivée à cette même conclusion au début de 1969.

Nous reconnaissons volontiers que cette conclusion, conforme aux impératifs financiers et industriels, semble négliger le facteur humain. Il y a en effet 75 emplois non productifs ( employés, magasiniers - gardiens) et 194 ouvriers ( en majorité spécialisés) représentant un total d'environ FM. 70 millions de salaires par an qu'il faudra reclasser et reconvertir. Nous sommes persuadés qu'il en coûtera moins à l'Etat de

- a) reclasser les cadres et employés dans d'autres industries
- b) envisager de mettre les ouvriers les plus âgés en retraite prématurée ;
- c) payer les frais et indemnités éventuels de changement de résidence et/ou de changement de profession pour les autres que de laisser Markala en activité à raison de 50 millions de pertes par an.

Si, malgré toutes ces raisons dictées par un souci d'objectivité absolue, d'autres raisons d'ordre social, politique ou même sentimental devaient entraîner la décision d'essayer une dernière fois de maintenir Markala en activité il faudra absolument faire quelque chose sans retard. Il faut bien réaliser que pareille décision est lourde de conséquences, qu'elle n'ira pas sans sacrifices financiers. Il faudra les consentir sans équivoque et établir clairement les responsabilités d'utilisation.

### 13./ RECOMMANDATIONS

#### 13.1. EN CAS D'ARRET DE MARKALA

Dès que la décision de mettre fin aux activités des Ateliers de Markala aura été prise il faudra tout mettre en oeuvre pour que cette liquidation se fasse dans les conditions les meilleures et à moindres frais.

Pour cela nous voudrions soumettre ci-dessous quelques recommandations -

a) en premier lieu nous recommandons que la liquidation soit confiée et dirigée par une personnalité compétente et impartiale n'ayant, si possible, d'attaché ni avec Markala, ni avec la C.N.M. ni avec l'Office du Niger.

b) des négociations à un niveau élevé devraient avoir lieu dans le but de voir si l'atelier de mécanique générale et la fonderie - modelage, nous pourraient pas retourner à l'Office du Niger soit en restant à Markala, soit, si nécessaire, par transfert de l'équipement et des spécialistes à N'DEBOUGOU ;

c) les ateliers de meubles métalliques et d'huissierie sont à fermer purement et simplement. Peut être trouvera-t-on des groupes privés intéressés à la location des hangars et machines ou encore d'autres sociétés, telle que la CNM par ex- qui auraient intérêt à acheter les machines ;

d) les installations de l'atelier de charpente métallique et de grosse chaudronnerie pourraient être transférés à l'atelier de Koulikoro de la C.N.M.

#### 13.2./ EN CAS DE MAINTIEN EN ACTIVITE

Si, au contraire, la décision claire est prise en haut lieu de maintenir Markala en activité les chances de réussite dépendent uniquement de l'ensemble des mesures qui doivent être prises à cet effet et que nous recommandons ci-dessous. Il se peut qu'il y ait encore 50% de chances de remettre Markala à flot et de faire en sorte qu'en un an et demi, soit à la fin de 1972, ces ateliers tournent sans perdre de l'argent mais, et nous le répétons, cela coûtera en plus des 50 millions FM. nécessaires pour poursuivre la fabrication pendant cette période, une somme d'efforts considérables et des mesures draconiennes.

Nous nous permettons d'insister sur le fait que TOUTES les mesures devront être prises sans retard et DANS L'ORDRE dans lequel nous les recommandons, faute de quoi nous ne croyons pas la réussite possible ;

a) Assurer immédiatement du travail convenable en quantité suffisante et ce dans tous les secteurs : charpentes, meubles et lits huissieries en forçant toutes les entreprises d'état à s'approvisionner par priorité auprès de l'industrie d'état qui a nom Ateliers de Markala.

b) Compléter le fonds de roulement et assurer une trésorerie minimum afin que Markala puisse sans retard acheter toutes les matières premières qui lui manquent pour exécuter ou terminer les ordres en carnet. Il devrait être possible de mettre sur pied une sorte de CREDIT ACHATS par lequel toutes les commandes après vérification seraient réglées par une banque qui recevrait en contre partie la charge d'encaisser toutes les factures.

c) mettre tout en oeuvre pour sortir enfin le bilan 1969/70 montrant la situation réelle. Ensuite instaurer tout de suite une comptabilité analytique juste et claire et un contrôle de prix de revient sérieux.

Comparés aux autres sociétés du même secteur, les effectifs employés de Markala sont largement suffisants pour mener à bien ce travail comptable

d) nous déconseillons formellement d'essayer de maintenir les Ateliers de Markala en activité sans s'être assuré, dès le départ, qu'un compte d'exploitation trimestriel complet sera établi par la Direction et fourni au max. 30 jours après la fin de chaque trimestre.

e) trouver et engager un vrai "crack" comme chef du service commercial. Seul un vendeur de première force, agressif et "désagréable" sera capable de renverser la situation en harcelant tout le monde y compris et surtout les industries d'état pour avoir du travail.

f) Concentrer, surtout au début, l'effort de redressement sur les ateliers = charpente mécanique générale et fonderie.

g) Pour les stocks il est nécessaire d'effectuer la dévaluation des postes à consommation lente et à consommation nulle pour permettre à la Direction d'utiliser ces stocks sans trop de pertes, soit en les employant tel que à prix réduit, soit en les reconditionnant moyennant certains frais.

h) L'entreprise doit publier tout de suite une liste complète de tous les matériaux disponibles (à consommation nulle ou lente) pour pouvoir les vendre à des tiers ;

i) La redistribution de ces matériaux aux autres entreprises d'état qui doit être faite en fonction de leurs besoins et de leur possibilité d'utilisation.

j) une meilleure occupation des ateliers ;

k) une rationalisation des produits fabriqués ;

l) une politique raisonnable de rénovation du matériel trop vieux viendra en son temps quand les Ateliers de Markala auront prouvé par leurs résultats trimestriels qu'ils sont sur la bonne voie et qu'ils ont une vraie chance de survie.

m) Il paraît aller de soi qu'un Markala en bénéfices pouvant se payer les camions dont il a besoin, ne souffrira pas trop de sa situation géographique.

n) la Direction devra prendre un minimum de mesures pour une organisation scientifique du travail dans les ateliers.

Avec énergie et compétence technique elle devra constamment veiller à obtenir une productivité maximum en comprimant tous les frais généraux et en réduisant autant que possible toute main d'œuvre superflue ou inutile, en veillant aux gaspillages, aux déchets etc....

Si toutes ces mesures sans exception sont prises il sera PEUT ETRE possible de redresser la situation ce dont nous serions très heureux.

+

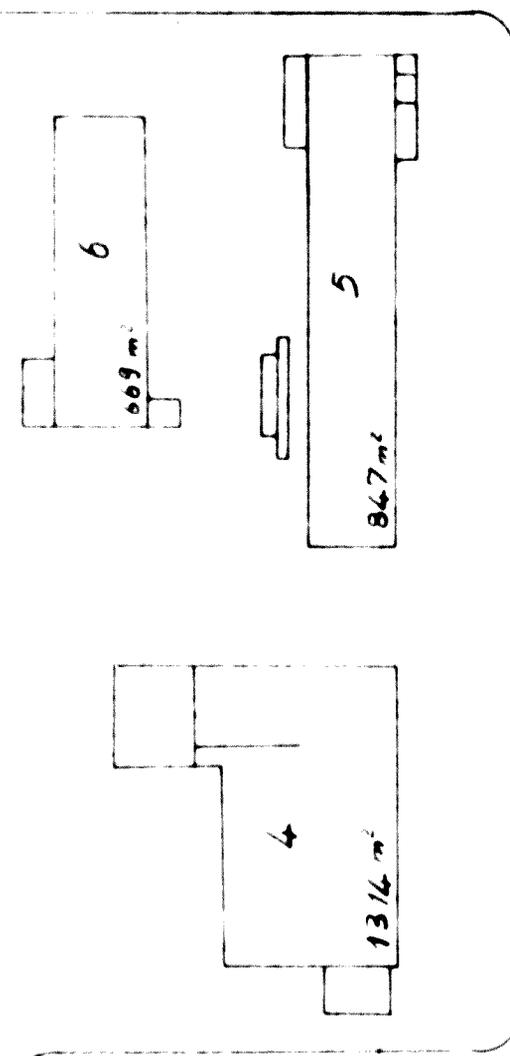
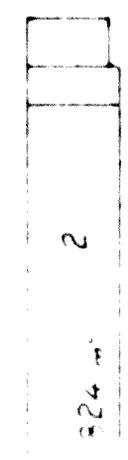
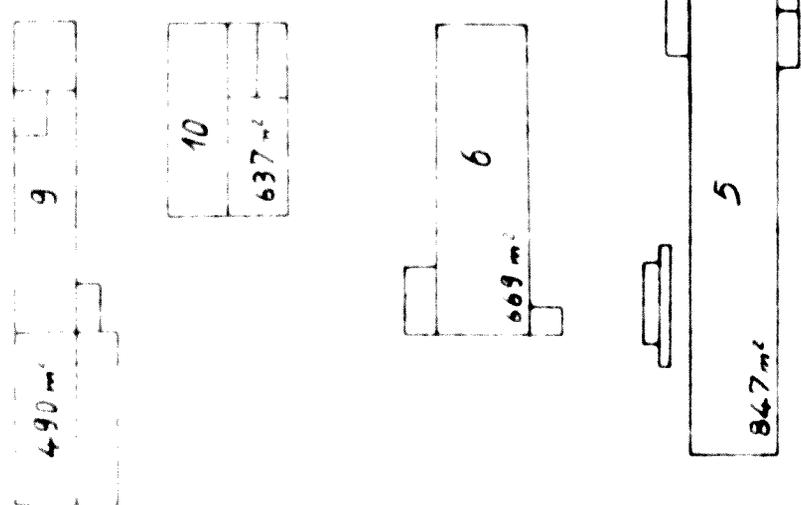
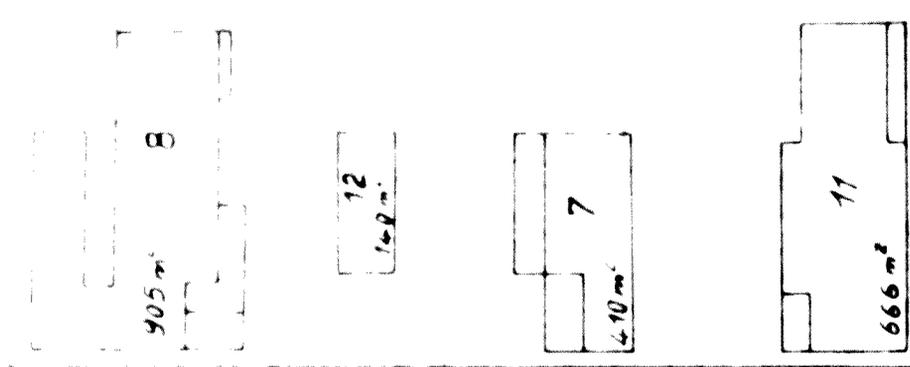
+ +

Le présent rapport n'a pas encore été approuvé par la Direction des Opérations de l'Assistance Technique, qui ne partage donc pas nécessairement les opinions qui y sont exprimées./.-

# ATELIERS DE MARKALA

## PLAN D'ENSEMBLE

- 1 DIRECTION - BUREAUX
  - 2 MAGASIN D'ENTREE
  - 3 TOILERIE (Meubles métalliques)
  - 4 CHARPENTE & FORGE
  - 5 MECANIQUE
  - 6 AT BOIS - MOULAGE
  - 7 ELECTRICITE
  - 8 FONDERIE
  - 9 HUISSERIE
  - 10 AT MOTEURS
  - 11 MAG FROID FINIS
  - 12 BOULANGERIE \*
- 2 bis PARC A FERS



Voie FERRE LOCUIE

Ech. ENV. 1:1000  
X EN LOCATION

LISTE DETAILLEE DES MACHINES  
MECANIQUE GENERALE (Bâtiment N°5)

Désignation des machines	Marque	Moteur	Puissance	Hauteur		Large	Longueur		Observ.
				Total	Pointe		Entre	Total	
Tour P N°1	Ernault	Alsthom	CV5	2,4m	180m/m	1,70m	1 m	2,70	
Tour P N°2	Manouth Baby	C E M	7/2, 2CV	1,3	130 "	1,10	0,75	2,20	
Tour P N°3	Manouth	Drouard	2CV	1,3	160 "	1,20	1	2,60	
Tour P N°4	Standard Hamer	Japy	4CV	1,4	190 "	1	1,60	2,80	
Tour P N°5	Junior	-	-	1,2	1700 "	0,80	-	1,40	
Tour P N°6	Junior	-	-	1,2	-	0,80	-	1,40	
Tour P N°7	AWG	Alsthom	7 CV	1,7	500"	2,50	3,2	6,60	
Tour P N°8	Allemands	-"	5 CV	1,6	300"	1,70	2	5,20	
Tour P N°9	AWG	-"	7 CV	1,5	-	2,20	3,20	5,50	
Tour P N°10	Ernault	-"	7 CV	1,4	380"	1,80	3	5,20	
Tour P N°11	Gabri	-"	5 CV	2,5	310"	2,10	3	5	
Tour P N°12	Somua	Japy	12 CV	1,5	250"	1,40	2,50	4,40	
Tour P N°13	Kern	ABC	5 CV	1,3	-	1	-	1,90	
Tour P N°14	South Bend	KPOT	2 HP	1,4	190	0,80	1,15	2,50	
Tour P N°15	Somua	Atelier	53 CV	2,10	600	4,00	6	8,60	
Tour P N°16	Allied	CEM	8 CV	2,4	350	3,40	2,50	6,50	
-----									
Fraiseuse N°1	Gembin	Alsthom	5 CV	1,80 m	-	2,00 M	1,60 m	-	
Fraiseuse N°2	Milwankée	The Louis	-	-	-	-	-	-	
		Allis	7,5 CV	1,80 m	-	2,60	2,10	-	
Fraiseuse N°3	Somua	Usine de	-	-	-	-	-	-	
		Lyon	11, CV	2,10	-	2,90	2,40	-	
Fraiseuse N°4	Chinoise	-	-	1,80	-	2,40	1,90	-	
-----									
Rectifieuse									
Landis	Landis	CEM	8 CV	2,20	-	2,30	7,00	-	
Pompe hydraulique	Westing-	Westing-	-	-	-	-	-	-	
	house	house	1-Hp	-	-	-	-	-	
Pompe	-	-	hp I	-	-	-	-	-	
Pompe à eau		Landis	HP I/4	-	-	-	-	-	
Commande de Meule		CEM	9 CV	-	-	-	-	-	
-----									
Fibé use	Outta	-	-	1,20 m	-	1,00m	2,50m	-	
Mortaiseuse	GSP	CEM	3 CV	2,40	-	1,60	2,30	-	
Perçuse Radiale	Somua	Alsthom	7 CV	3,10	-	1,70	3,90	-	
-"- Univeselle	GSP	CEM	4 CV	2,90	-	1,10	1,80	-	
Raboteuse	Amac	Alsthom	5 CV	2,60	-	2,60	4,70	-	
Scie mécanique	-	-"	5 CV	-	-	-	0,80	-	
Perçuse Valdor	Valdor	-	10,5 CV	1,75	-	0,40	-	-	
Meule Lapidaire	Standard	Wagner	HP5	-	-	-	-	-	
Rectifieuse port	Micox	-	1,5CV	-	-	-	-	-	

Touret de meulage	Veck	-	-	-	-	-	-
Meule à main	Micox	-	-	-	-	-	-
Machine à glacer	Derfour	-	-	-	-	-	-
	ABM	Alstom	5 CV	2,90	1,80	1,90	
Machine à alaser	Deragne	-	0,33 CV	1,70	0,90	1,90	
Rectifieuse Russe	Soviétique	-	-	1,90	2,30	1m700/4,20	
				m/m			
Etau lineur	Russe	-	-	Course longitudinale = 700			
			209,70V	1,80	1,70	total 3,40	

Désignation	Marque	Moteurs Caractéristiques et Puissance	Puissance	Haut. (Bâtiment N°4)	Larg.	Longueur	Observations
Tronçonneuse	Chinoise	-	5,5CV <sup>2,2CV</sup> 0,75 CV	1,90m	1,00m	2,20m	Ø 710m/m max
Poinçonneuse	Boutillon-	-	-	2,40	I	2,40	
Cisaille	Grimar	-	17 CV	2,25	3,7	3,40	Table de 14m/m
Bouleuse	Lisse	-	6 CV	1,25	0,8	3,20	Table 6m/m
Tronçonneuse		-	7,5CV	1,50	I	1,30	Largueur de découpe 110m/m
Poinçonneuse	Russe	-	-	2,25	0,75	1,70	Ø 28m/m
Perceuse Russe	-	-	6,1 CV	2,70	0,75	1,10	Ø 14m/m

**ATELIER FONDERIE ACIERIE (Bâtiment N°8)**

Moteur de ventilation de 625Kg/h	-	-	2 CV	0,55	0,70	0,90	
Moteur pour monter charges fonte de 1.000 Kg.....	-	-	3 CV	1,70	1,15	1,40	
Four électrique ripoche	Ripoche	-	27,2 CV	2,50	1,80	2,5	
Four électrique	Maxières	-	136 CV	1,60	1,5	3,20	125 Kg/h
Moteur de transmission d'arbre entraînant broyeur et meule	-	-	12 CV	0,60	0,50	0,70	
Moteur de ventilation pour 2 foyers potagers	-	-	2 CV	0,70	0,50	0,70	
Moteur électrique pr. sablière.....	-	-	50 CV	2,45	2,15	3,90	
Moteur électrique pour four étuve	Micox	-	Illisible	0,60	0,50	0,70	
Scie mécanique avec moteur autodémarré	-	-	Illisible	1,30	0,50	1,80	

**ATELIER HUISSERIES METALLIQUES (Bâtiments 2 et 9)**

Presses plieuses Promecan	PROMECAN	-	2x12 CV	2m	1,50	5,80	épais.max 1.000m/m
2 Tronçonneuses	Winter	-	2x1,5CV			3m,80	
Ceintréuse	R A S	-	2 CV	1m,20	I	3m,60	
Machine à emboutir	-	-	32,6 CV	2m,25	2m,2	1m,90	
Perceuse Quattrin	QUATTRIN	-	0,75CV	1m,65	0m,75	2m,75	
Paste de soudure	-	-	9,4CV	0m,80	0m,40	1m,520	
Meule.....	-	-	-	1m,210			
Paste de soudure	SARAZIN	-	5,1 eh	0m,940	0m,720	0m,910	
Paste de soudure	SOCOME	-	-				

<u>ATELIER MODELAGE (AT à BOIS) Bâtiment N°6</u>						
<u>Désignation</u>	<u>Marque</u>	<u>Moteur</u>	<u>Puissance</u>	<u>Hauteur</u>	<u>Longueur</u>	<u>Largeur</u>
Compresseur	-	-	50 ch	1m, 80	6, 65m	1, 5m
Écloteuse	-	-	6CV	0, 95	2, 30	0, 65
Ébranchieuse	-	-	50CV	1, 10	3, 85	1, 35
Toupie	-	-	-	0, 95	0, 90	0, 75
Scie	-	-	50 CV	2, 30	2, 10	0, 85
Mortaise	-	-	1, 5CV	0, 80	0, 75	0, 60
Tour à Bois	-	-	50 CV	2, 55	4, 35	0, 65

<u>ATELIER MEUBLES METALLIQUES (Tôlerie) Bâtiment N°3</u>							
<u>Désignation</u>	<u>Marque</u>	<u>Moteur</u>	<u>Puissance</u>	<u>Haut.</u>	<u>Larg.</u>	<u>Longueur</u>	<u>Observ.</u>
Pliieuse à main	Tchèque	-	-	1, 35m	0, 75m	3, 10m	1, 25m/m
Pliieuse	Bombed	-	-	1, 70	1, 60	3, 50	
2 Perceuses	Syderic	-	2x1, 5 CV	1, 80	0, 85	0, 85	
Soudeuse par points	-	-	-	1, 30	1, 80 (95)	1, 85	
Machine à tisser							
toiles à sommier			0, 102 CV	1, 30	1, 05	3, 65	
Compresseur	Creysseuse	-	50 CV	1, 40	1	1, 80	
Cisaille	Chinoise		10 KW	2, 30m	2, 20	3, 60m	Capacité Tôle de 6m/m

ANNEXE AU  
RAPPORT DU B.I.T.

ATELIERS DE MARKALA

-----  
JUILLET 1969  
-----

POTENTIEL DE PRODUCTION  
DES DIVERS ATELIERS

Une visite en compagnie de Monsieur KIRILOFF Chef du Pro-  
jet et de Monsieur DEROCHE Expert en gestion financière et comptable  
a été effectuée en présence de Monsieur COULIBALY Directeur de la  
Société aux ateliers de Markala, ayant pour objet d'expertiser le po-  
tentiel de production existant.

L'expertise se limite à un examen d'aspect du matériel  
sans contrôle des possibilités de rendement.

### I - Atelier de Mécanique Générale et Machines-Outils

La première impression de cet atelier témoigne une vé-  
tusté certaine du matériel. Cette impression fausse la réalité par  
le fait que de nombreuses machines inutilisables à la production sont  
laissées en place et surchargent considérablement l'aire de travail.

L'ensemble du matériel par la nature des machines donne  
une bonne homogénéité pour effectuer le travail en mécanique géné-  
rale. Néanmoins il serait souhaitable de le compléter au moins par  
un tour à décolleter et une machine à tailler les engrenages.

Un certain nombre de machines en état de marche permet  
d'exécuter des travaux infiniment variés, mais il est bien évident  
que ce matériel est inapte pour une production de grande série et  
de grand rendement.

Concernant cette dernière remarque il nous semble indis-  
pensable d'attirer l'attention sur le problème du personnel de cet  
atelier.

La qualification du personnel dans son ensemble, maitri-  
se et personnel exécutant, semble être bonne, même très bonne.

Avec ce personnel un rendement convenable en quantité et  
en qualité peut être assuré dans une production de pièce unitaire  
ou en petite série.

A la suite de la moyenne d'âge élevée l'adaptation pour  
le travail sur un matériel ultra-moderne à grand rendement poserait  
des difficultés quasi insurmontables, et l'hypothèse de nombreux  
accidents du matériel n'est pas à écarter.

### II - Atelier Electrique

L'équipement de cet Atelier présente des graves lacunes  
pour le travail qu'il effectue.

Avec les moyens dont le personnel dispose, on s'efforce  
de faire des rebobinages de moteurs et de transformateurs de tous  
genres.

A l'examen du travail effectué avec les moyens quasi  
inexistants la qualité semble être de tout premier ordre.

.../...

L'acquisition de matériel de production complémentaire (tour à bobiner, étuve de séchage, appareils de mesure et de contrôle) devrait être prise en considération.

L'investissement peut être très rentable dans un pays où à notre connaissance l'Atelier de Markala est le seul apte pour la réparation du matériel de force électromotrice.

### III - Atelier de Fonderie

La vétusté du matériel de production de cet atelier nous interdit un jugement de la capacité de production.

A part le four Ripoché assez moderne et en bon état pour le travail de traitement de détente et de revenu des métaux, la seule unité de production est le cubilot à l'arc électrique qui peut être pris en considération après réparation. Ce dernier est actuellement en panne, soit la tresse d'alimentation en cuivre ou le défaut d'isolement à la connexion occasionne des courts circuits et de ce fait le cubilot est hors d'usage.

### IV - Atelier de Réparation des moteurs Diesel et Essence

L'atelier est vaste mais dépourvu de machines-outils. Les travaux d'usinage (rectification, réalésage de blocs-moteurs) s'effectuent dans l'atelier des machines-outils. Au point de vue de l'outillage à main et accessoires il nous semble que l'atelier est sous-équipé.

### V - Ateliers

Tôlerie

Charpente - Forge

Ces trois unités de productions sont convenablement équipées. Les machines : pileuse, cisaille, tronçonneuse, ainsi que les appareils de soudure sont relativement modernes et en bon état. Leur suffisance en nombre peut être appréciée sans la connaissance exacte du volume de commandes.

### CONCLUSION

A part l'atelier des Machines-outils et Mécanique Générale qui est surchargé par de nombreuses machines vétustées et hors d'usage, l'ensemble des ateliers de Markala se présente sous un aspect qui témoigne un bon esprit d'ordre et propreté, fait qui mérite d'être souligné.

La qualification du personnel est sûrement une des meilleures que nous avons vue jusqu'à maintenant.

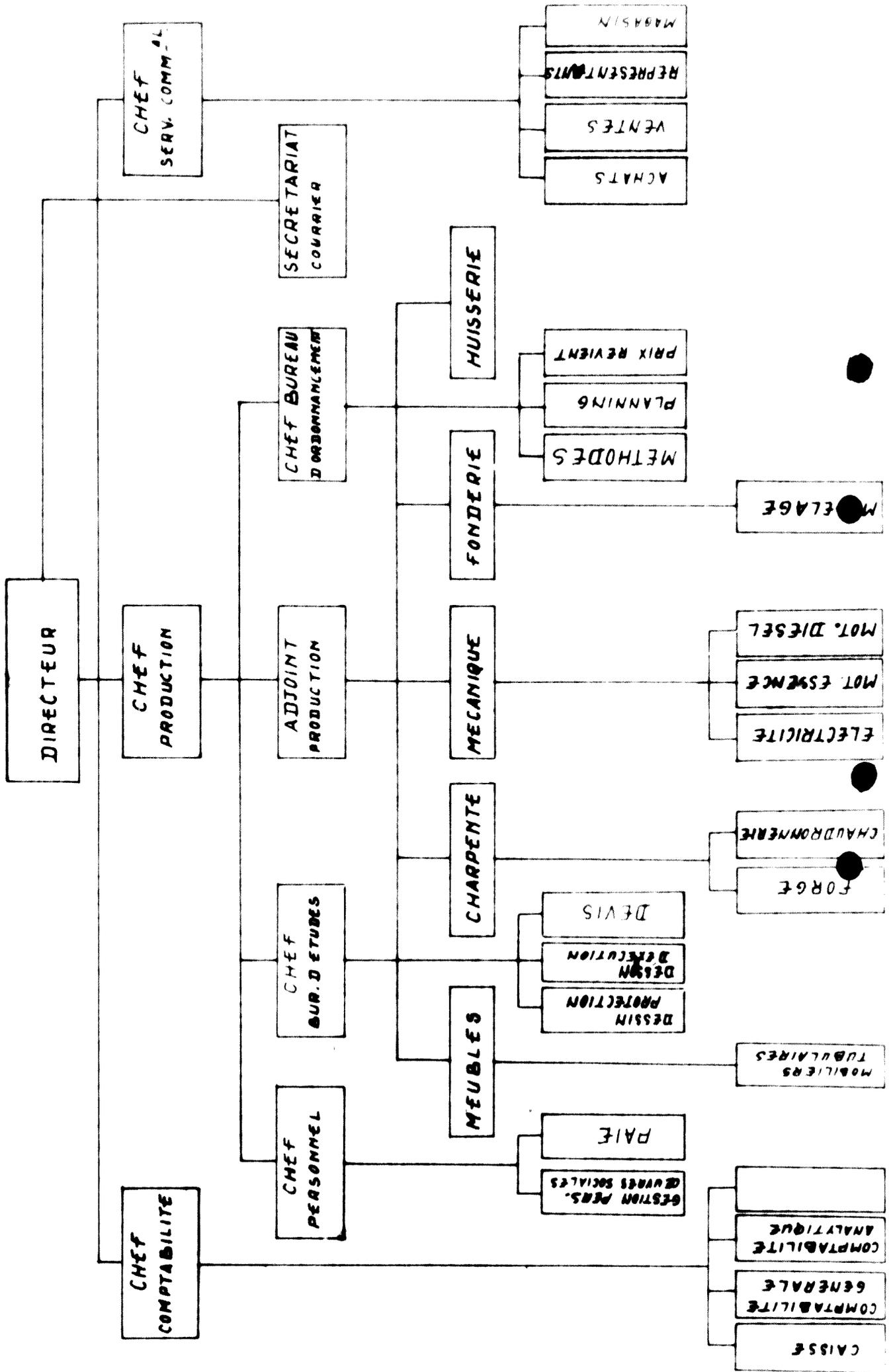
Les réserves émises au chapitre I - Ateliers Machines-outils, concernant la réadaptation de travail sur des machines modernes et à hauts rendements sont maintenues.

En ce qui concerne la suffisance de l'équipement en quantité, l'expert se réserve de se prononcer à ce sujet n'ayant pas des informations suffisamment précises des commandes en quantité et en nature./.

# ORGANIGRAMME

ATELIERS DE MARKALA

ANNEXE 4



## ATELIERS DE MARKALA

Répartition des Effectifs

(Le premier chiffre indique l'effectif au 30-6-1970 - le chiffre entre parenthèses l'effectif au 5-5-1971).

<u>DIRECTION et CADRES</u>	8	(8)	
- Employés de bureau.....	16		
- Dessinateurs.....	5		
- Gardiens.....	13		
- Plantons - chauffeurs.....	5		
- Maçon.....	1		
			40 (41)
Magasins et Pers. d'appointement			
- gestionnaire.....	1		
- Employés.....	6		
- Mécaniciens spécialisés.....	7		
- Mécaniciens.....	3		
- Manœuvres ordinaires.....	4		
			21 (26)
Total Frais Généraux .....			75

MECANIQUE GENERALE

- Chef d'Atelier.....	1		
- Techniciens et Contre-Maitres.....	5		
- Ouvriers spécialisés.....	55		
- Manœuvres.....	4		
			65 (64)

FONDERIE ET MODELAGE

- Chef d'Atelier.....	1		
- Contre Maitres.....	2		
- Ouvriers spécialisés.....	17		
- Manœuvres spécialisés.....	7		
			27 (34)

ATELIER CHARPENTE

- Chef d'Atelier.....	1		
- Aide Comptable.....	1		
- Contre-Maitres-Forgeron.....	3		
- Ouvriers spécialisés.....	28		
- Manœuvres spécialisés.....	13		
			46 (47)

.../...

ATELIER HUISSERIES METALLIQUES

- Chef d'Atelier.....	I	
- Contre Maître.....	I	
- Ouvriers spécialisés.....	15	
- Manoeuvres spécialisés.....	4	
		-----
		21 (20)

ATELIER MEUBLES METALLIQUES

- Chef d'Atelier.....	I	
- Contre-Maître (pointeur).....	I	
- Ouvriers spécialisés.....	18	
- Manoeuvres.....	4	
		-----
		24 (29)
TOTAL GENERAL.....		252 (269)

./.

ANNEXE C.

(-) TELIERS DE (//) ARKALA

OCCUPATION - CHIFFRE D'AFFAIRES - SALAIRES  
DES DIFFERENTS ATELIERS

PREV. CHIFFRE D'AFFAIRES AVEC 100% D'OCCUPATION

Base Chiffres disponibles 1er trimestre 1971

	EFFECTIFS OUVRIERS :	%	CHIFFRE	SALAIRES	%	CHIFFRE D'AFFAIRES AVEC	
	1961	1971	MAX	OCCUP.	D'AFFAIRES :	100% OC	
CHARRP. x FORGE	55	47	70	60%	2.754.273	2.306.656	4.590.000
MEC. GEN	92	64	92	70%	8.895.311	3.477.252	12.707.600
MOUBLES MET	43	29	75	40%	6.262.460	1.383.137	15.662.000
FOND x MOD.	28	34	40	84%	2.240.077	1.338.137	2.664.300
HUIF. MET.	44	20	45	45%	683.522	916.871	1.517.800
DIVERS <sup>+</sup>					655.780	-	655.780
IAS.					2.362.592	-	4.175.320
TOTAL I/71	262	194	322		23.854.015	15.033.842	41.972.800
TOTAL ANNUEL					95.416.060		167.891.200

+ Transports pour compte de tiers - location Boulagerie

PROPOSITION D'ECLAIREMENT DU BILAN  
DU 31-12-1968 ( COFIL )

A C T I F		P A S S I F	
	<u>IMMOBILISATIONS</u> (valeurs nettes)		Capital
20	Terrains	100	<u>Dettes a court terme</u>
210	Constructions	400	Fournisseurs
211	Installations et Amenagements	418	Clients avances et comptes verses
214	Matériel d'outillage	427	Oppositions
215	Matériel roulant	43	Etat
218	Matériel et mobilier	465	IMPS
219	Immobilisation en cours	466	Retraite administration
237	Depots et aménagements	467	Retraite personnel Européen
	<u>Valeurs d'exploitation</u>	470	Compte de regularisation
30	Stock matières premières		Passif
35	Stock produits finis		
36	Stock travaux en cours		
	<u>Tiers</u>		
410	Clients		
420	Avances personnel		
	<u>Disponible</u>		
567	BIM 201/8 MARAVIA		
	TOTAL GENERAL		TOTAL GENERAL
		242.148.268	242.148.268

ATELIERS DE LARKALA

TABLEAU  
GLO.PITULAIR DE L'INVENTAIRE AU 31 XII 1970

N° Compte	Désignation	Valeur		Ventilation				
		3	4	5	6	7	8	9
			Consomma- tion nulle	% col: 4/3	Consomma- tion lente	% col: 6/3	Consomma- tion courante	% col 8/3
I								
		3	4	5	6	7	8	9
30	Marchandises	20.221.833	5.447.363	27	4.825.760	24	1.950.704	49
31	Matières premières	52.509.350	8.524.000	26	2.445.315	6	21.610.725	66
32	Matières consommées	14.601.015	148.629	3	815.594	16	3.637.392	79
34	Produits semi-finis	547.940	48.571	9	113.609	21	385.700	70
35	Produits finis	6.184.146	1.009.898	16	119.730	2	4.974.510	80
		104.154.914	15.259.061	22	6.320.762	13	40.575.091	63
36	Produits au tra-							
	vaux en cours	21.531.596						
	Total général	95.686.470						

COMPTE D'EXPLOITATION GENERALE (PROVISOIRE)  
du I-I-1969 - 31 : 12-1970

DEBIT		CREDIT	
	Montant		Montant
30 à 37. Stock au début de l'exercice (à détail) X	153.272.712	30 à 37. Stock en fin d'exercices (à détail) X	95.686.470
60 Achats de matières et marchandises	86.512.854	70 Ventes de marchandises et produits finis	218.021.264
61 Frais de personnel	140.672.444	71 Subventions d'exploitations reçues	-
62 Impôts et taxes	8.803.797	72 Ventes de déchets et emballages récupérables	14.457
63 Travaux fournisseurs et services extérieurs	20.763.667	74 ristournes, rabais et remis obtenus	-
64 Transports et déplacements	1.860.330	76 Produits accessoires	7.038.003
65 Frais divers de gestion	4.453.420	77 Produits financiers	-
67 Frais financiers	100.235	780 Travaux faits par l'entreprise pour elle-même	-
661 Dotation de l'exercice aux comptes d'amortissements	-	785 Travaux et charges non imputables à l'exploitation de l'exercice	-
665 Dotation de l'exercice aux comptes de provision	-	Solde Créancier	95.686.470
		Solde Créancier	95.686.470
TOTAL	416.479.459	TOTAL	416.479.459

X Le stock au début de l'exercice enregistré au bilan d'éclatement n'est pas entièrement vérifié et le stock au fin d'exercices n'était pas encore enregistré dans la comptabilité.

[-] BILANS DE LA S.A. LA  
 COMPTES D'EXPLOITATION GENERALE (Provi ére)  
 DU I-I-1971. 31-3-1971

	Mon- tant brut	Provi- sion p/dépré- ciation	Montant NET	Mon- tant brut	Provi- sion p/dé- preciation	Montant Net
37. Stock au début de l'exercice (à détailler)			30237	Stock en fin d'exercice (à détailler)		20.971942
60 Achats de marchandises et marchandises	5.977.662,70		5.977.662,70	Ventes de marchandises et produits finis		
61 Frais de personnel	17.602,53		17.602,53	Subventions d'exploitations reçues		
62 Impôts et taxes	1.148,45		1.148,45	Ventes de déchets et d'emballages récupérables		
63 Travaux fournis et services extérieurs	4.426,06		4.426,06	Ristournes, rabais et remises obtenus		825.398
64 Transports et déplacements	59.960,76		59.960,76	Produits accessoires		
65 Frais divers	467.660,77		467.660,77	Produits financiers		
66 Frais financiers	-		-	Travaux faits par l'entreprise pour elle-même		
68 Dotations de l'exercice aux comptes d'amortissements				Travaux et charges non imputés à l'exploitation de l'exercice		
685 Dotation de l'exercice aux comptes de provisions						
Solde créditeur			29.682.466	Solde débiteur		7.885,26
<b>TOTAL</b>			<b>29.682.466</b>	<b>TOTAL</b>		<b>29.682.466</b>

## ATELIERS DE MARKALA

METAL SOUDAN

Société Privée au Capital de 12.300.000 Fr CFA.  
Transformés en 12.300.000 FF.

- ACTIVITES : Dix-septième année de fabrication (1954-1971).
  - Spécialisation :
    - 1/ Menuiserie métallique 30%
    - 2/ Mobilier métallique 30%
    - 3/ Charpente métallique 13%
    - 4/ Citerne et Réservoir
    - 5/ Chaudronnerie légère
  - Activités secondaires : Brouette et divers sur commande.
  
- EFFECTIFS :
  - 150 personnes au total dont 6 expatriés, bureaux compris
  - 130 ouvriers productifs soit 12% de F.G..
  - Problème de main d'oeuvre spécialisée : soit un besoin de vingt (20) ouvriers de 5<sup>è</sup> et 6<sup>è</sup> catégorie (Soudeurs-Ajusteurs-Traceurs-Charpentiers poinçonneurs) dans l'immédiat.
  
- CHIFFRE D'AFFAIRES
  - 300.000.000 F en 1970.
  - L'usine tourne à 50% de sa capacité. Si le marché existait, la production pourrait être doublée, auquel cas le besoin en personnel nouveau se chiffrerait à 80 ouvriers environ.
  - Projet d'expansion avec fabrication sous licence FRANGECCO et MARREL de :
    - 1°/ Semi remorques à plateau et à Rédelles de toute charge utile et notamment de 25 Tonnes.
    - 2°/ Semi remorques citernes pour transport des hydrocarbures de toutes capacités, notamment 20, 25, 30.000 litres.
    - 3°/ Citernes fixes sur Camions
    - 4°/ Bennes fixes et basculantes sur Camions
    - 5°/ Tous appareils de grosse chaudronnerie.
  
- CLIENTELE :
  - Entrepreneurs en général donc partout où on construit.
  - La plupart des chantiers FAC, PBD, AID en dehors de ceux pour lesquels les charpentes etc... sont importées (Labo élevage US AID, l'Atelier de réparation auto CNTR KRUII Sogonilo, nouveau dépôt du CFI Route de Koulikoro usine de fabrication du matériel agricole S.C.A.B.R., ITEMA).

- En huisserie métallique, la standardisation serait une bonne chose et entraînerait une baisse des prix.

- APPROVISIONNEMENT :

- L'entreprise s'occupe de son approvisionnement propre.
- Délai d'approvisionnement assez long soit 4 à 6 mois après la commande.
- SOMIEX prix élevé, stocks insuffisants et peu variés, n'achète à la SOMIEX qu'en cas de dépannage.

- CONCURRENTS ENVOI EN LES

- En huisserie l'artisanat qui commence à prendre de l'importance finira par absorber tout le marché de la menuiserie métallique. Leurs prix sont de 30 à 40% inférieurs aux nôtres et ce pour une qualité moyenne et irrégulière.
- Souvent l'administration préfère confier ses commandes à ces artisans sans tenir compte du fait de la qualité et du fini travail qui finalement donnera lieu à des déboires et par la suite coûtera plus cher par les frais d'entretien et réparation./.

COMPAGNIE DE NAVIGATION

(Société d'Etat Capacité de Production 300.000.000 FM)  
35<sup>e</sup> Année de Fonctionnement (1936) Koulikoro

- ACTIVITES :- Principales

- 1°/ Navigation pendant 6 mois) 60
- 2°/ Entretien et réparation } à
- flotte } 70%

- Parallèles

- 1°/ Mobilier métallique (literi etc..)
- 2°/ Serrurerie et grillage } .30
- 3°/ Chaudronnerie (citerne } à
- etc... } 40%
- 4°/ Construction métallique.

- EFFECTIF

- 200 personnes au total, bureaux compris dont :
- 150 ouvriers productifs : soit 75%
- Pas de problème de main d'oeuvre. Cependant comme partout ailleurs, l'utilisation des CAP pose des problèmes dans la mesure où, engagés à la 7<sup>ème</sup> catégorie des CCF, ils sont en général mieux payés que les ouvriers professionnels souvent beaucoup plus expérimentés et habiles au travail.

- CHIFFRE D'AFFAIRES

- Valeur de production 140.000.000 FM (sessions internes plus factures normales en 1970).
- Auto investissement possible
- Projet d'expansion avec fabrication pour les CMI.

de :      - wagons citernes  
            - wagons simples  
            - plates-formes

- CLIENTELE

- Entretien et réparation de la flotte de la Compagnie (3 bateaux, 4 automoteurs, 12 remorqueurs)
- Pas de problème de débouché pour les activités parallèles. A chacune des 13 escales, le long du Niger, de BANAKO à ANSONGO la CMI a installé des points de vente qui facilitent l'écoulement des produits notamment des mobiliers fabriqués dont la demande ne fait que croître avec le relèvement du niveau de vie concomitant au redressement économique et financier du plan triennal.
- La publicité et la présentation du mobilier et matériel se fait surtout à l'occasion des foires expositions régionales qui attirent beaucoup de monde et créent des besoins nouveaux dans la grande masse voire le monde rural.

- A l'origine les ateliers de la Compagnie de Navigation devaient aussi s'occuper de l'entretien et la réparation des moteurs hors bord de l'importante flottille de pêche de Mopti. Cependant depuis on n'en par le plus. Il serait bon de faire en sorte que le projet se réalise et que Koulikoro joue le rôle de service après vente par ces moteurs hors bord (entretien et réparation) dont ses ateliers ont déjà une longue tradition et une expérience éprouvée.
- Du reste la politique à plus ou moins long terme de l'entreprise est de porter la valeur de production à 50 voire 60% de son chiffre d'affaires total.

Le volume de travaux et de réparations confiées à Markala a tendance à diminuer pour diverses raisons - (il y a eu quelques malfrçons). Depuis il existe au Centre de Formation Professionnelle de BAHAKO une Fonderie moderne beaucoup de travaux de fonderie sont confiés à ce Centre.

- APPROVISIONNEMENT

- L'entreprise s'occupe de son propre approvisionnement, la SOMEX étant très lente en général.

- CONCURRENCE EVENTUELS

- Pourrait seulement exister au niveau des activités parallèles, quoique sans grande importance du fait de la mise en place du système original et éprouvé de distribution pratiqué par la Compagnie, avec ses 13 points de vente qui lui ouvrent un grand arrière pays où la concurrence n'arrive pas.

.../...

ENTREPRISE JEAN GAUTIER - BATAKO

Stabilité Privée fonctionnant depuis 3 ans environ.

- ACTIVITES : Dans le secteur de la construction métallique, l'Entreprise GAUTIER fait surtout de la menuiserie métallique (haissserie - 50%) et des charpentes métalliques (50%). Un peu de ferronnerie, des grilles de fer forgé ou soudés constituent une activité secondaire peu importante.
- EFFECTIF : 60 ouvriers environ en charpente menuiserie métallique plus 3 cadres et employés (12% de salaires frais généraux).  
- pas de problème de main d'oeuvre. Les ouvriers sont d'abord recrutés comme manoeuvre et sont spécialisés sur place dans les différentes branches.
- CHIFFRES D'AFFAIRES :  
- 80 millions en 1970, prévision pour 1971 100 millions.  
- Possibilité d'expansion d'au moins 33% en plus.
- CLIENTELE : - Entreprise des I.P. en général (SOMIA)  
- Et quelques grands commerçants qui investissent dans l'immobilier et construisent 2 à 3 villas par an.
- APPROVISIONNEMENT :  
Très difficile avec la SOMIEX souvent en rupture de stock surtout en profilés. Ceci oblige l'Entreprise à passer directement ses commandes en France.  
Cela représente :  
8 mois de délai de livraison  
2 mois de fabrication  
2 mois pour le paiement  
soit au total 12 mois (un an) de financement de matières premières.  
Par contre les prix pratiqués par la SOMIEX sont en général avantageux (acier russe).  
Il arrive souvent que l'Entreprise se trouve dans l'obligation de passer les commandes urgentes dans les pays voisins (Sénégal, Côte d'Ivoire). Mais cela revient très cher car il faut payer 2 fois la Douane et on évite autant que possible cette éventualité.
- CONCURRENTS EVENTUELS :  
- Hôtel Soudan  
- Métal Mali  
- Compagnie de Navigation Koulikoro  
- Libanais menuiserie en Alu (à venir)  
- Les artisans

D'après Monsieur GAUTIER, les artisans, surtout en menuiserie métallique (haissserie) prendront de plus en plus d'importance sur le marché de la clientèle privée. Leurs prix sont très bas et la qualité, quoique irrégulière, suffisante pour ce secteur.

Par les Entreprises plus importantes ces ateliers artisanaux ne sont en général pas en mesure de concour-

(-) TELIERS DE /))ARKALA

-----  
SOCIETE MARITIME D'ETUDES ET DE CONSTRUCTIONS DE  
MATERIELS AGRICOLES

-----  
SIECMA - BATAKO  
-----

Société anonyme mixte au capital de 40 millions F.M.

Etat Italien 62.5% Groupe français : 37.5%

Financement FAC. 150 millions FM.

L'usine est terminée depuis quelques mois mais ne fonctionne pas encore.

PRODUCTION : Le programme prévoit pour la première année :

6 500 charrues

3 500 multiculteurs

3 000 charrettes

EFFECTIFS : Pour ce programme

Direction et cadres 6

Ouvriers 39

CHIFFRE D'AFFAIRES prévu : 485 millions FM.

Possibilités d'expansion - 100%

ATELIERS DE MARKALA

CENTRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Fonderie et Atelier de Modelage

Le C.F.P. est une réalisation Soviète-Italienne.

ACTIVITES : Depuis deux ans la fonderie et l'atelier de modelage ne fonctionnent plus comme centre de formation, l'industrie malienne n'offrant pas assez de débouchés pour des fondeurs et des modelleurs.

On s'est donc orienté vers une production à très petit échelle de pièces en fonte grise.

EFFECTIFS : Un Ingénieur Soviétique et un homologue italien s'occupent des 8 ouvriers de fonderie et des deux ouvriers modelleurs (tous 1<sup>ers</sup> ans élèves de l'école titulaires du CAP).

CHIFFRE D'AFFAIRES : De 2 à 3 millions de F.M. par an avec possibilités immédiates de doubler en cas de commande.

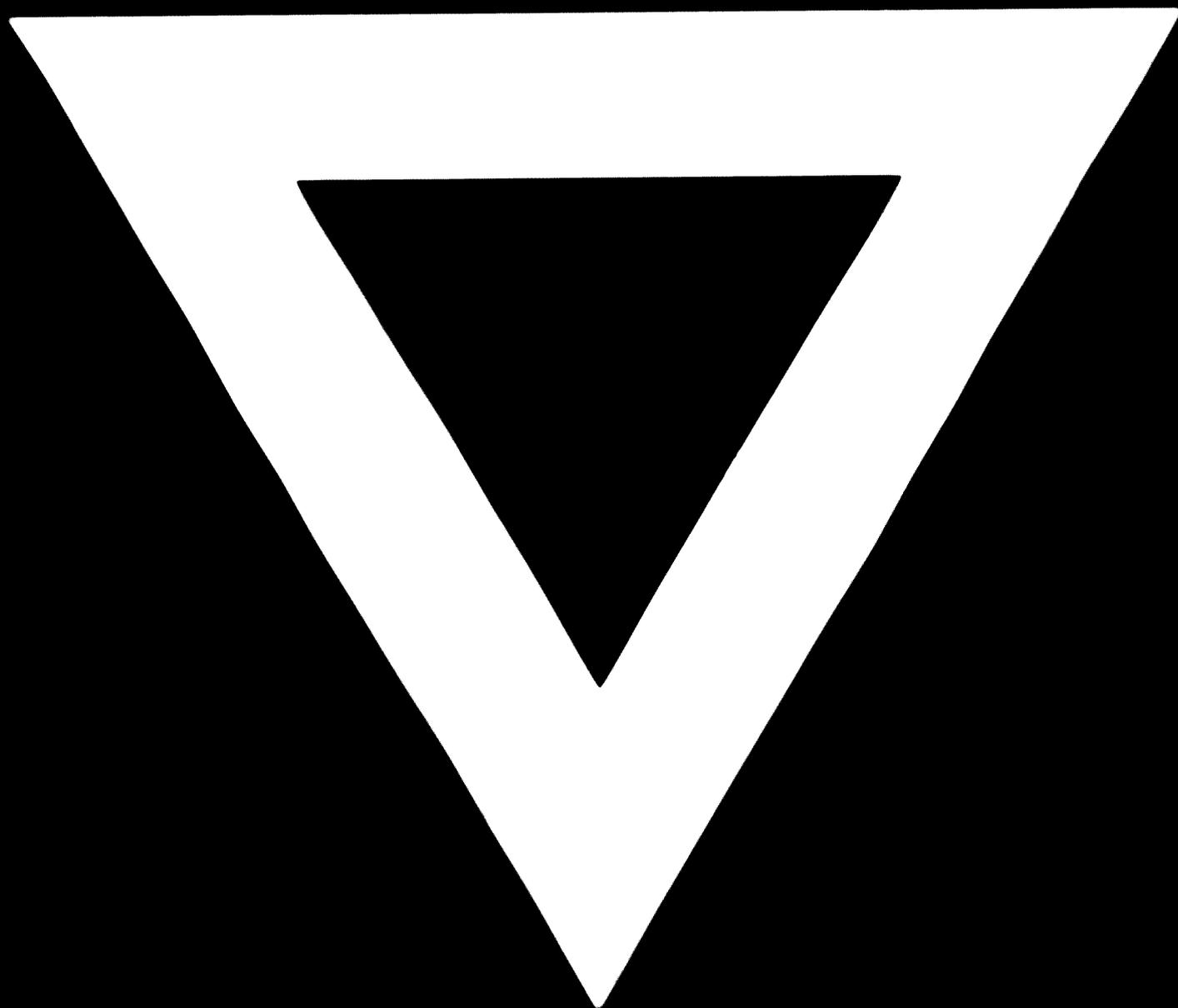
CLIENTELE : CFM - commande de 2.000 sabots de frein.

Usine Céramique et autres industries des environs de BAIAGO pour pièces isolées de rechange.

APPROVISIONNEMENT : Tous les 5 ans l'URSS envoie un lot de matériel et de matières premières permettant à l'école de continuer ses activités./.

We regret that some of the pages in the microfiche copy of this report may not be up to the proper legibility standards, even though the best possible copy was used for preparing the master fiche

**C-613**



**85.01.17**

**AD.86.07**

**ILL 5.5+10**