



**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.

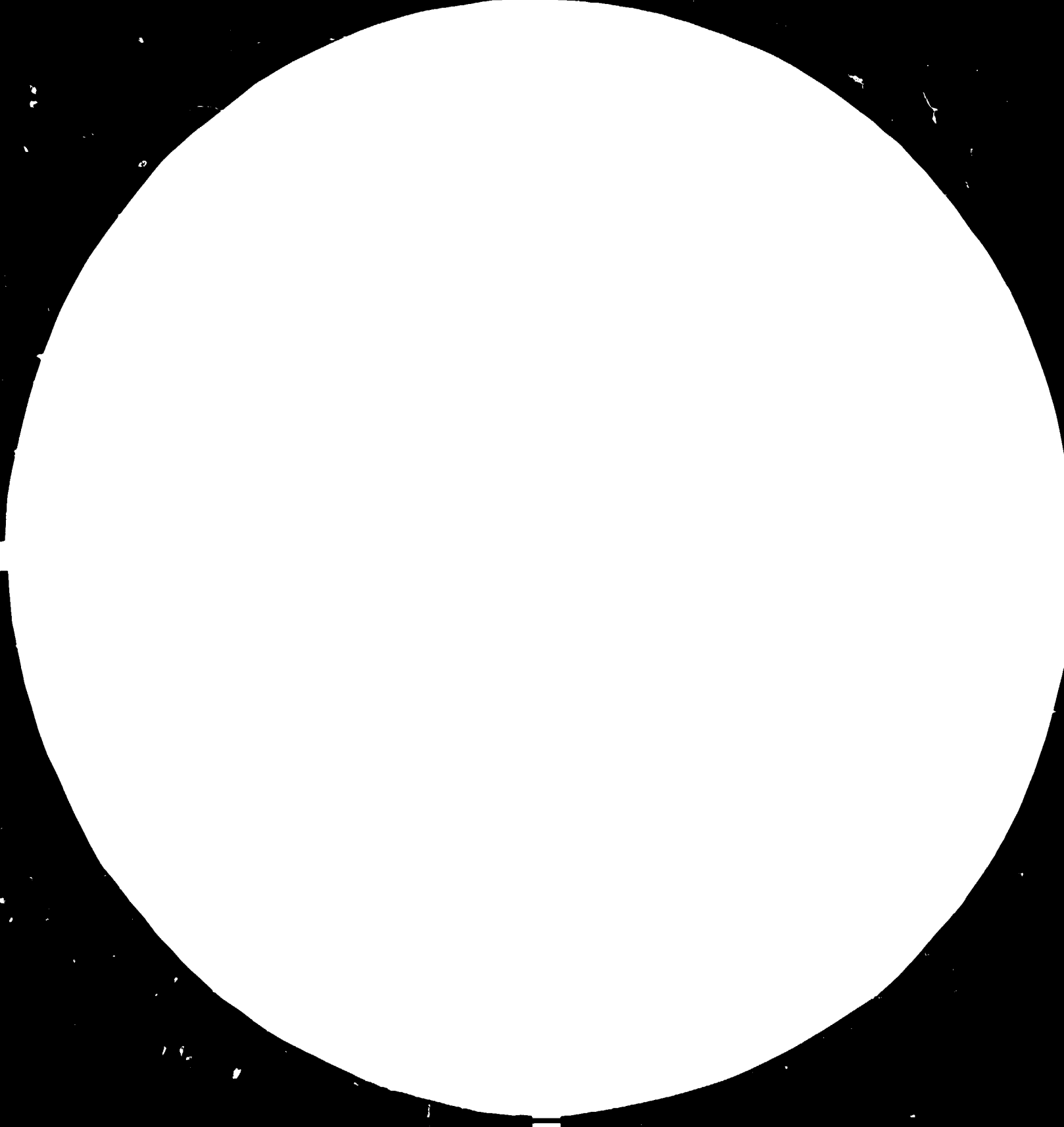
## FAIR USE POLICY

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)





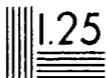
1.0 25

1.1 22



1.2 20

1.4 18



Resolution Test Chart (NBS 1963-A) by permission of the National Bureau of Standards

Copyright © 1963 by National Bureau of Standards

U.S. GOVERNMENT PRINTING OFFICE: 1963 O 562-000

For sale by the Superintendent of Documents

13774

Distr. RESTREINTE

15 Mai 1984

FRANCAIS

Senegal

AMELIORATIONS

DES CAPACITES ET DE L'EFFICACITE

DES OPERATIONS DE DAKAR MARINE.

MANAGEMENT

Date: 10. mai 1984

Log No:

SI/SEN/83/801/11-01

SENEGAL

Rapport final

Etabli pour le Gouvernement Sénégalais  
par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel,  
organisation chargée de l'exécution pour le compte du  
Programme des Nations Unies pour le développement.

D'après l'étude de M. Jacques D. REYMOND  
Consultant en organisation et en gestion industrielles.

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.  
Vienne.

N'ayant pas officiellement approuvé le présent rapport, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel ne partage pas nécessairement les vues exprimées par l'auteur.

Rapport Final

TABLE DES MATIERES

	Pages
Introduction	
1. Calendrier	2
2. Rapport technique	2
3. Objectifs de la mission et de l'ONUDI	2 et 3

Première partie

I - APPRECIATIONS ET RAPPELS

A. Introduction succincte de DAKAR MARINE	4
B. Appréciations sur la situation de DAKAR MARINE	5 à 7
1. Contexte défavorable : aspects négatifs	
2. Atouts : aspects positifs.	
C. Quelques rappels sur la mission effectuée du 26 01 au 2.05.1984	7 à 9
Postes [1] Actions du Consultant	
Postes [2] Poursuites en cours par les Dirigeants, Collaborateurs et équipes en place de DAKAR MARINE	

Deuxième partie

II - RECOMMANDATIONS DU CONSULTANT

A. Suivi de la première mission : mission de rappel	11
1. Responsabilité de DAKAR MARINE	11
2. Responsabilité conjointe de DAKAR MARINE et de ses Autorités de tutelle	11 et 12
B. Actions futures	12
1. Orientation Study	13
2. Contrat-plan	14
3. Formation	14
Conclusion	15

15 Mai 1984

SI/SEN/83/801/11-01

## INTRODUCTION

### 1. Calendrier

La mission faisant l'objet du présent Rapport Final a débuté à DAKAR MARINE le 26 Janvier 1984 quand le Consultant a été présenté par Monsieur Luong-The-Sien, Conseiller Industriel Principal de l'ONUDI à Monsieur Faly Ba, Président Directeur Général de DAKAR MARINE, et s'est terminée le 2 mai 1984.

### 2. Rapport Technique

Un Rapport Technique a été déposé par le Consultant le 8 mai 1984.

Le présent Rapport Final fait évidemment référence à ce Rapport Technique de mission du 8 mai 1984. Si l'on veut analyser les problèmes évoqués, de façon que ne soit pas alourdi excessivement ce Rapport Final, il y a lieu nécessairement de se reporter au Rapport Technique : notamment, les pages numérotées auxquelles sont faits des renvois, référencés R.T., sont des pages du Rapport Technique.

Ainsi, ce Rapport Final se limitera :

en première partie,

aux appréciations générales et à quelques rappels ;

en deuxième partie,

aux recommandations du Consultant exprimées, d'une manière aussi synthétique que possible, suivant leur échelonnement normal dans le temps.

### 3. Objectifs de la mission et de l'ONUDI

Ainsi que déjà indiqué au Rapport Technique (cf. R.T. page 56), l'objectivité, recommandée par l'ONUDI, a imposé au Consultant :

- de se limiter, au cours de sa mission, à la situation de l'année 1984 et à l'horizon 1985,

- de reporter à 1985 des actions de gestion qui ne pouvaient être réalisées à l'époque de sa mission ou qui ne pouvaient l'être dans le cadre d'une mission de trois mois seulement.

C'est pourquoi une action de suivi, sous forme d'une mission de rappel, est proposée en 2ème partie, section A du présent Rapport Final : elle a d'ailleurs été déjà dûment préparée (cf. DOSSIER 9, du Rapport Technique).

Cependant, les attributions de la mission, telles qu'elles avaient été antérieurement formulées par l'ONUDI, visaient le moyen terme et l'ONUDI a confirmé sa proposition de soutien prolongé à DAKAR MARINE et son souci de continuité. C'est pourquoi l'on trouvera, dans cette optique, en 2ème partie, section B de ce Rapport Final, les recommandations du Consultant en ce qui concerne des actions futures d'appui de DAKAR MARINE.

Les Dirigeants de DAKAR MARINE, actuellement impliqués par le Consultant dans la poursuite des actions lancées par lui-même au cours de sa mission, sont directement concernés par la demande et l'organisation de la mission de rappel de gestion (cf. II.A ci-après).

Les Autorités gouvernementales du SENEGAL et les Organismes de tutelle de DAKAR MARINE ont la responsabilité d'appuyer les Dirigeants de DAKAR MARINE dans les décisions éventuelles concernant particulièrement la rémunération et les conditions du travail (cf. II - A, page 12)

Ces mêmes Autorités gouvernementales et les Institutions Financières seront particulièrement concernées lors de l'élaboration des actions à moyen terme (cf. II - B, ci-après)

## Première partie

### I - APPRECIATIONS ET RAPPELS

#### A - Introduction de DAKAR MARINE.

Il n'est pas possible, dans le cadre de ce Rapport, d'exposer longuement la situation actuelle de DAKAR MARINE, au demeurant largement connue.

A cet égard, un document très complet de décembre 1983, intitulé "Eléments d'appréciation sur la situation de DAKAR MARINE" a été établi par Monsieur FALY BA, Président Directeur Général de Dakar Marine et ses principaux collaborateurs, sous l'égide du Ministère du Plan et de la Coopération. Dans ce document, ont été amplement justifiées les phases de création de DAKAR MARINE, dans sa structure, ses effectifs et ses conditions d'exploitation, jusqu'en décembre 1983, notamment :

- . transfert des installations de la DCAN à DAKAR MARINE et, en juillet 1980, intégration des ACRN.
- . effectifs permanents et temporaires absorbés, complétés par ceux issus du Centre de Formation, jusqu'à aboutir à un effectif global de 1091 en décembre 1982, pour une capacité correspondante d'environ 2.250.000 heures de présence, avec un personnel dit "improductif" de 455 personnes environ.
- . mise en service du dock flottant de 60.000 TPL en avril 1981.
- . premières structurations et organisation des services.
- . premières réponses au marché et activités commerciales.
- . etc ...



B - Appréciations sur la situation de DAKAR MARINE

Il pourra être plus utile dans ce Rapport Final, que, mettant à profit son passage de trois mois dans l'Entreprise, le Consultant fournisse ses appréciations personnelles sur la situation actuelle de DAKAR MARINE.

1°) Contexte défavorable : aspects négatifs.

Le Constituant a rendu compte (cf. Rapport Préliminaire du 16.02.1984) avoir trouvé à son arrivée DAKAR MARINE dans une grave situation de sous-charge, à l'époque espérée "ponctuelle" (cf. DOSSIER 3, R.T. page 20)

Malheureusement, au fur et à mesure du déroulement de sa mission, l'espoir que la dite sous-charge soit simplement "ponctuelle" a été déçu. Il y a lieu de craindre - au moment où est rédigé ce rapport, soit début MAI 1984 - que DAKAR MARINE ne soit en fait confronté à une sous-charge permanente grave qui s'exercera au long de l'année 1984 et (d'une partie ?) de l'année 1985.

Cela ne peut aucunement étonner toute personne avertie du présent contexte maritime international, lequel frappe, sans exception, toutes les entreprises de ce domaine dans le monde (chômages techniques, réductions des effectifs et des horaires, conversions du personnel, etc ...) : le "SHIPPING" est en crise partout, ainsi que l'"OFFSHORE" d'ailleurs ; tous les chantiers, même ceux qui peuvent pratiquer des prix très bas, "ont faim".

Ainsi, des aspects "négatifs" sont apparus ou se développent :

- a) Les personnels "indirects" deviennent pléthoriques, puisque une charge des "productifs" telle que celle réalisée en 1982 (988.445 heures facturées), non seulement depuis lors n'a pu être accrue - ce qui était visé - mais même n'a pu être maintenue (cf. réduction de l'objectif 1983, en juillet 1983, de 1.031.000 à 931.000 heures facturables) pour une réalisation de 805.000 heures facturées ; tandis qu'on ne peut en ce moment considérer comme acquis l'objectif de 850.000 heures facturables de 1984.
- b) Les développements visés de l'exploitation du Dock flottant de 60 000 TPL "pour rapporter davantage de travaux plus conséquents de réparation pour les ateliers outillés à cet effet" selon les vues exprimées lors de son acquisition, ne sont pas encore gagnés, 3 ans après sa mise en service.

De plus, à ce sujet, il y aura lieu de prendre une exacte connaissance du rapport que déposera Mr. DIJKSHOORN, au terme de sa mission en cours de Consultant en gestion d'entretien.

- c) En contrepartie des points forts qui seront cités ci-après, quelques aspects, plutôt défavorables et disons "africains", - dénoncés par la hiérarchie et par le personnel lui-même de DAKAR MARINE (présentation du chantier, organisation des travaux, hygiène et sécurité, ...) - peuvent néanmoins être compris et admis par la clientèle, à condition toutefois que DAKAR MARINE cherche activement à les améliorer (cf. Rapport de la Commission "Prospection commerciale", R.T. page 65 et du Groupe d'Etude "Equipe et polyvalence" R.T., pages 100 à 109).

2°) Atouts : aspects positifs.

Cependant des atouts existent et subsistent pour DAKAR MARINE :

- a) Si, d'un côté, la situation géographique de Dakar est peu favorable à l'égard des navires de ligne (situation trop proche des terminaux européens des lignes), d'un autre côté des flottes de pêche considérables - que l'on peut considérer plus ou moins comme une "clientèle captive" opèrent à longueur d'année au large des côtes africaines, particulièrement du Sénégal et de Mauritanie : d'une part, la situation géographique reste évidemment favorable à l'égard de toutes les flottes, tant civiles que militaires, des autres pays de l'Afrique et particulièrement de l'Afrique de l'Ouest.
- b) Le Président Directeur Général et le Directeur Commercial de DAKAR MARINE se rendent, à compter du 12 Mai, à MOSCOU, à l'invitation de l'URSS, leur principal "client civil" actuel.

Cette mission et les représentations auxquelles elle va donner lieu sont de la plus haute importance pour les charges de travail de 1984 et de 1985 et sont à appuyer durablement par le Gouvernement du Sénégal, avec toute la persévérance nécessaire.

- c) En outre, il est possible, pour le Consultant, au terme de sa mission, de confirmer trois choses essentielles à porter à l'actif de DAKAR MARINE :

◊ Qualité des travaux -

D'une part, les contacts à Paris - que le Consultant a pu prendre par son passage du 22 au 28 mars 1984 - lui ont permis de prendre acte que l'action commerciale de DAKAR MARINE est ressentie à Paris comme "active"; il lui a été dit que les délais proposés pour les travaux, quoique un peu longs, ne sont pas rédhibitoires ; tandis que les clients qui ont "essayé" les services de DAKAR MARINE se sont déclarés "satisfaits".

Des espoirs de commandes restent ainsi fondés.

◊ Climat social -

D'autre part, son séjour de 3 mois chez DAKAR MARINE autorise le Consultant à certifier que le climat social de l'Entreprise est bon à ce jour :

- les ouvriers ont su récemment répondre et apparaissent toujours capables de répondre à des pointes de travaux,
- les collaborateurs sont attachés à l'entreprise et ne demandent qu'à démontrer leur intérêt dans sa bonne marche et ses progrès,

L'expérience, par le Consultant, d'organisation et d'animation de 4 commissions ou groupes d'études a été à cet égard notablement significative : il a été frappant de constater comment les collaborateurs appelés à travailler dans les commissions créées ou les groupes constitués ont d'abord tenu à s'exprimer totalement sur des domaines élargis "dans l'intérêt de l'Entreprise" avant d'accepter de se recentrer plus étroitement sur les services et sujets qui leur étaient proposés.

o Potentiel de l'équipement -

Enfin - sous réserves des conclusions qui seront déposées par Monsieur Dijkshoorn, Consultant en entretien - les installations matérielles de DAKAR MARINE sont importantes et se situent parmi les plus importantes implantées au SENEGAL.

o

o o

Pour conclure ces appréciations - forcément personnelles - l'existence de DAKAR MARINE a un sens et ne saurait être présentement condamnée. Il ne serait pas correct d'émettre aujourd'hui un avis trop pessimiste sur ses charges de travail futures. Il s'agit bien d'aider DAKAR MARINE à franchir, disons "honnêtement", le cap difficile de l'année 1984 et sans doute de l'année 1985, avant de l'aider à vérifier et définir ses vocations pour les années 1986 et au-delà.

o°

C - Mission effectuée du 26.01 au 02.05.1984  
Actions du Consultant et poursuites en cours de ces actions.

L'Introduction du Rapport Technique, page 4 à 7, a présenté la méthode de travail "Assistance et participation" que le Consultant a mis en pratique et a exposé les choix des 12 actions lancées par lui au cours de sa mission ; le Rapport Technique fournit le compte rendu de ces actions, ainsi que l'état des suites déjà données ou restant à donner : voir particulièrement à ce sujet les Annexes au Rapport, pages 72 à 109.

Ce Rapport Technique du Consultant a été laissé à la disposition des Dirigeants de DAKAR MARINE pour les aider dans la poursuite des actions lancées.

Le Présent Rapport Final se limitera donc à donner ci-dessous une situation résumée à fin de mission (soit au 2 mai 1984) de ce qui était en cours et des actions à poursuivre, ou restant à contrôler.

ACTIONS COMMERCIALES -

Dossier 1 : TRAVAUX INDUSTRIELS

- [1] 4300 heures de commandes avaient été prises au 26.04.1984 : (cf. R.T., page 84)
- [2] L'objectif de 50.000 heures défini pour 1984 devrait pouvoir être atteint, grâce à l'activité des commissions mises en place et si les mesures administratives et financières (cf. R.T. page 85) qui doivent supporter cette activité sont bien prises par l'Entreprise. Voir particulièrement les travaux d'entretien dont DAKAR MARINE pourra se charger pendant les arrêts annuels des firmes visitées (cf. R.T. pages 86 à 88)

Dossier 2 : INTERVENTIONS

- [1] La restructuration, décidée au Séminaire Direction du 1.03.1984, des groupes d'intervention, a été complètement étudiée (cf. R.T. page 90 à 93) par le Directeur Technique.
- [2] A suivre : la réalisation de cette restructuration : il faudra analyser ses premiers résultats, particulièrement en ce qui concernera le ramassage opéré de travaux sur le port de Dakar.

Dossier 3 : CLIENTS CIVILS

- [1] Des renforcements de moyens et d'actions ont été proposés par le Consultant
- [2] Prendre connaissance du nombre d'heures des commandes reçues, lequel sera déterminant pour le plan de charge global et sur les résultats de gestion à court terme et à moyen terme.

Dossier 4 : DIVERSIFICATION/RESTRUCTURATIONS

- [1] Le Consultant a été reçu au Ministère du Développement Industriel (cf. R.T. page 28)
- [2] A suivre : - quelles études (cf. R.T. page 28) ont pu être amorcées par les propres services (Atelier 15, MACHINES) de DAKAR MARINE ?
  - quelles fabrications ont été rendues accessibles pour DAKAR MARINE par son propre Conseil d'Administration et par ses Autorités de tutelle (cf. R.T. pages 27 et 28) ?
  - quelle clientèle a été visée ? une ouverture vers les marchés C.E.A.O. a-t-elle été réalisée ?

ORGANISATION ET GESTION INDUSTRIELLES

Dossier 5 : COLLEGE DES DIRECTEURS

- [1] L'autorité dans l'Entreprise, particulièrement pour le management ou gestion, par délégation du PDG, a été descendue d'un cran au niveau des Directeurs réunis en Collège (BOARD) exécutif : leur première réunion "Direction et gestion" a été prévue en mai 1984.
- [2] A suivre : les propositions/décisions d'actions qui auront été élaborées/prises.

Dossier 6 : ORGANIGRAMME

- [1] Une formation, au niveau élevé de la hiérarchie et particulièrement des Directeurs, a été donnée par le Consultant pour éclairer les conditions s'appliquant aux relations fonctionnelles dans l'entreprise (Séminaires Direction des 1.03.1984 et 19.04.1984)
- [2] A suivre : le développement escompté de toutes relations fonctionnelles à tous les niveaux ainsi que réalisation recommandée de quelques mutations/promotions au niveau des organigrammes détaillés des services.

Dossier 7 : GESTION MOYEN TERME

- [1] Une gestion moyen terme a été lancée (cf. R.T. page 39 et tableaux pages 43 à 49), concernant l'emploi des effectifs, l'utilisation des équipements, les ventes, l'emploi interne et la gestion des personnels.
- [2] Voir suivis de cette gestion moyen terme et examiner tous ratios créés par les Directeurs concernés.

Dossier 8 : PROPOSITIONS/DECISIONS DE POLITIQUES 1984

- [1] Des corrections d'objectifs 1984 ont été proposées concernant notamment : les ventes, les heures de présence globale, les heures de concours, les heures d'inactivités, etc ... (cf. R.T. tableaux pages 53 et 54) et proposant des moyens, notamment une modulation des rémunérations, etc..
- [2] A suivre : décisions prises et infléchissements réalisés vers les objectifs 1984, tels que proposés par le Consultant ; réductions des effectifs "improductifs", etc ... (Les décisions attendues sont de la responsabilité de DAKAR MARINE, sous réserve de plusieurs accords de la responsabilité du Gouvernement. (Voir page 12 ci-après)

AMELIORATIONS DE PRODUCTIVITE

Dossier 10 : ACHEMINEMENTS ET MOYENS DE TRANSPORT

- [1] Un Groupe d'Etude a été constitué et animé par le Consultant.
- [2] A voir : Exploitation de l'étude qui sera remise par le Groupe d'Etude Prolongements des études, particulièrement en ce qui concerne les déplacements des matériels.

Dossier 11 : EQUIPE ET POLYVALENCE

- [1] Un Groupe d'Etude, animé par le Consultant, a déposé une "Synthèse partielle" (cf. R.T. page 99).
- [2] A voir : Résultats de fonctionnement de la commission "ORGANISATION ET METHODES" qui a été créée (cf. R.T. page 65).  
Conclusions d'un Groupe d'Etude sur les mesures "pratiques" de polyvalence et la réduction de durée des travaux (cf. R.T. page 65)  
Conclusions d'un Groupe d'Etude concernant les travaux utiles de maintenance et d'investissements (cf. R.T. page 66)

Dossier 12 : BUREAU CENTRAL PRODUCTION : PLANIFICATIONS

- [1] Un poste de planificateur a été créé ; (cf. R.T. page 69)
- [2] A suivre : Analyser les résultats de première planification ainsi réalisée. Poursuite de niveaux plus développés d'ordonnements.

En conclusion de ce qui précède, il est clair que le "Projet" de l'ONUDI tel que lancé et en cours de poursuite, est opérationnel depuis le premier trimestre 1984 et se poursuit.

Deuxième partie

II - RECOMMANDATIONS

A - suivi de la première mission : mission de rappel.

1°) Responsabilité de DAKAR MARINE -

Ainsi que rappelé dans l'Introduction du présent Rapport Final, les actions du Consultant ont dû se limiter à modifier les objectifs 1984 de DAKAR MARINE et à préparer ceux de 1985.

Assez logiquement, les difficultés de la gestion et l'étendue des actions, - dans une période très versatile, où les problèmes changent vite - conduisent à penser que le premier nouvel apport spécifique que l'ONUDI peut décider en faveur de DAKAR MARINE serait une mission de rappel de gestion.

Dans cette éventualité, le Consultant a rédigé le DOSSIER 9, R.T. page 56, "ACTIONS FUTURES D'ORGANISATION ET DE GESTION INDUSTRIELLES" en restant dans le cadre de sa mission de Consultant en organisation et gestion industrielles (1. Cf Nota) : après la phase de mise en oeuvre, par sa première mission, il s'agit là de la phase de reconstitution, de la mesure des progrès et d'une aide pour surmonter les obstacles ou pour s'adapter aux changements.

Selon l'avis du Consultant, la demande éventuelle de ces actions de suivi envisagées est à la discrétion et du seul ressort du Président Directeur Général et des Dirigeants, de DAKAR MARINE.

2°) Responsabilité conjointe de DAKAR MARINE et de ses autorités de tutelle -

Dans le contexte rapporté en 1ère partie du présent Rapport, certaines des propositions d'actions du Consultant ont dépassé le niveau usuel d'actions "de gestion" : devant en fait répondre au problème bien plus préoccupant qui s'est manifesté et confirmé pendant le temps de la mission : celui de la sous-charge de l'entreprise - ces propositions d'action ont des aspects de décisions "de crise".

-----  
(1) NOTA - Il doit être bien clair que les indications du présent Rapport final, comme celles du Rapport Technique du 8 mai 1984, sont données sous la réserve des conclusions définitives qui seront déposées par Mr Dijkshoorn, et qui n'étaient pas connues du Consultant pendant sa mission, concernant l'état des équipements de DAKAR MARINE : la mission de rappel ici préconisée devra nécessairement tenir compte des modifications d'objectifs de gestion qui résulteraient de ces conclusions.

De ce fait, plusieurs des propositions présentées (cf. DOSSIER 8) pourraient se situer au delà des pouvoirs réels des Dirigeants de DAKAR MARINE, entreprise dépendant très étroitement et directement du Gouvernement du SENEGAL : les propositions seront alors portées par ces Dirigeants à l'attention de leurs Ministères de tutelle.

Pour être très explicite, le paragraphe ci-dessus pourrait concerner particulièrement mais non limitativement :

- a) la modulation des rémunérations selon les activités : heures facturables, heures de frais généraux, heures d'inactivité.
  - b) les décisions de polyvalence de la main-d'oeuvre : éclatement des qualifications et spécialités,
  - c) les réductions, par étapes successives éventuelles, des horaires de travail,
  - d) la clôture des embauches,
  - e) la transformation du Département Formation en Centre Interentreprises, prestataire de services.
- etc ...

Les attermoissements de décisions, ou divers empêchements qui se produiraient, constitueraient, à l'évidence, des handicaps ou des obstacles pour la mise en oeuvre de propositions de gestion.

Il y aura lieu - lors de la mission de rappel proposée - de prendre acte des conséquences de la situation éventuelle évoquée ci-dessus et de décider si des actions et représentations n'auraient pas à être entreprises.

Il pourrait revenir à des Consultants ou représentants de l'ONUDI d'appuyer - à leur demande - les Dirigeants de DAKAR MARINE dans leurs représentations auprès de leurs Ministères de tutelle.

°°

Il est clair que cette mission de rappel et de "reconstitution", outre ses objectifs déjà affichés (cf. R.T. pages 57 et 58), devrait apporter des éléments de base nécessaires pour l'étude d'Orientation et le Contrat-plan, dont il est parlé en section B ci-après.

#### B - ACTIONS FUTURES

Ainsi qu'il a déjà été rapporté, les nécessités à court terme, selon le consensus général, ont prévalu pour la mission du Consultant sur les vues à moyen terme : les actions immédiates prises lors de la mission qu'on peut qualifier de "redressement" ou du moins "d'adaptation à la crise" ont par priorité concerné le présent et le court terme.

Or, les attributions de la mission, telles qu'elles avaient été antérieurement formulées par l'ONUDI (cf. DESCRIPTION DE POSTE), prévoyaient en poste 2 une étude de viabilité industrielle et commerciale actuelle et future ; tandis que



les postes 3 et 4, demandant respectivement des recommandations et l'examen des possibilités, visaient à l'évidence le moyen terme. (Le Consultant a dûment rendu compte à Dakar le 2 mai, puis à Vienne le 8 mai, que la mission avait été modifiée et que cette partie de la mission restait à remplir).

Entre temps, et à l'occasion de la venue à Dakar du Représentant ONUDI, Section de l'Etablissement et de la gestion des Usines, et lors de la revue tripartite DAKAR MARINE/Gouvernement/ONUDI du 12 avril 1984, il a été confirmé qu'un soutien à moyen terme continuait d'être envisagé au profit de DAKAR MARINE par l'ONUDI qui exprimait un souci de continuité, en liaison avec des Institutions financières internationales et le Gouvernement du SENEGAL.

°°

Dans l'optique d'un tel soutien à moyen terme, au delà de la mission de rappel de gestion proposée en section A ci-dessus et avec l'espoir que la gestion mise en pratique par DAKAR MARINE ait entre temps apporté des résultats appréciables et encourageants, le Consultant - en suivant d'ailleurs un processus amplement connu de l'ONUDI - recommanderait donc :

1°) en un premier stade : "ORIENTATION STUDY",

soit une aide à l'étude et à la mise en place des activités de diversification, par opposition aux (et en complément des) activités traditionnelles de réparations navales et industrielles.

Cette aide ne devrait intervenir qu'après les premières orientations et affectations d'affaires à décider par le Conseil d'Administration et les Autorités gouvernementales de tutelle de DAKAR MARINE (cf. DOSSIER 4, R.T. pages 27 à 29).

Cette étude pourrait alors porter sur :

- a.) les conditions du marché pour les activités envisagées
- b.) les vérifications des complémentarités entre industries Sénégalaises et Africaines,
- c.) l'étude organisationnelle (organigrammes, méthodes de production, contrôle de qualité ...)
- d.) les formes juridiques (contrats)
- e.) les investissements (cf. NOTA)
- f.) les moyens financiers (participations)

-----  
NOTA - Si des Banques et établissements financiers entendent s'intéresser à DAKAR MARINE, elles auront l'avantage de pouvoir disposer d'un rapport récent sur l'état du patrimoine et sur la situation des activités ; en effet, en même temps que les missions ONUDI, se déroulait au premier trimestre 1984, un AUDIT de la CVCCEP, Commission de Vérification et de Contrôle des Comptes des Etablissements Publics, rattachée à la 3ème Section de la Cour Suprême, au Sénégal.

2°) En un second stade : "CONTRAT-PLAN"

Ce CONTRAT-PLAN, défini en prolongement de l'étude d'ORIENTATION visée ci-dessus, déterminerait, pour les années 1985/1986 et au-delà, les effectifs nécessaires correspondants de DAKAR MARINE et leurs affectations théoriques.

Ce CONTRAT-PLAN serait établi :

- a) après toutes vérifications des niveaux possibles, estimés dans le contexte de 1985, des activités de DAKAR MARINE dans ses activités traditionnelles de Réparations Navales, d'une part, et Industrielles d'autre part.
- b) en tenant compte de la rentabilité financière obtenue dans les affaires "Travaux Industriels" menées en 1984 (cf. R.T. DOSSIER 1 et pages 82 à 88).
- c) en considération des affectations d'affaires qui seraient retenues comme suites à l'ORIENTATION STUDY dans le domaine des activités de diversification.
- d) en modulant les propositions selon les résultats de management ou gestion qui auront été obtenus comme suites de la première mission ou qui seront recherchés après la mission de rappel (cf. Section A, ci-dessus).

3°) en un troisième stade : "FORMATION"

Des actions de FORMATION seraient déterminées et réalisées pour répondre aux propositions du CONTRAT-PLAN ci-dessus :

- a) formations complémentaires des cadres et de la maîtrise,
- b) conversions des personnels, "improductifs" ou productifs, pour remplir les tâches préconisées par le Contrat-Plan suivant les affectations déterminées ; développements de la polyvalence et mobilités de la main-d'oeuvre.

## CONCLUSION

En conclusion, le Consultant pense avoir suffisamment indiqué au présent Rapport Final, rédigé début mai 1984, les principaux problèmes que connaît DAKAR MARINE, des voies et moyens pour les résoudre ainsi qu'un planning - sinon un calendrier - de résolution de ces problèmes. Ce Rapport montre aussi qu'à la suite des actions qui ont été lancées, ces actions continuaient par les soins des Dirigeants, Collaborateurs et Equipes en place dans l'Entreprise.

Le Consultant met en garde contre les introductions, illusoire, d'autres méthodologies, d'autres AUDITS externes, etc ... prétextes (justifiés) à attermoiements de décisions, sources de discussions sur les moyens et non les buts, lesquels seraient les mêmes.

Comme partout, les problèmes de DAKAR MARINE sont bien plus qualitatifs que quantitatifs et il s'agit de réaliser une adaptation et un progrès qualitatif d'ensemble, non par emprunt d'aides extérieures "diverses" mais par les aménagements et mutations internes nécessaires et qui conviendront.

-----

