



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

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



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

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

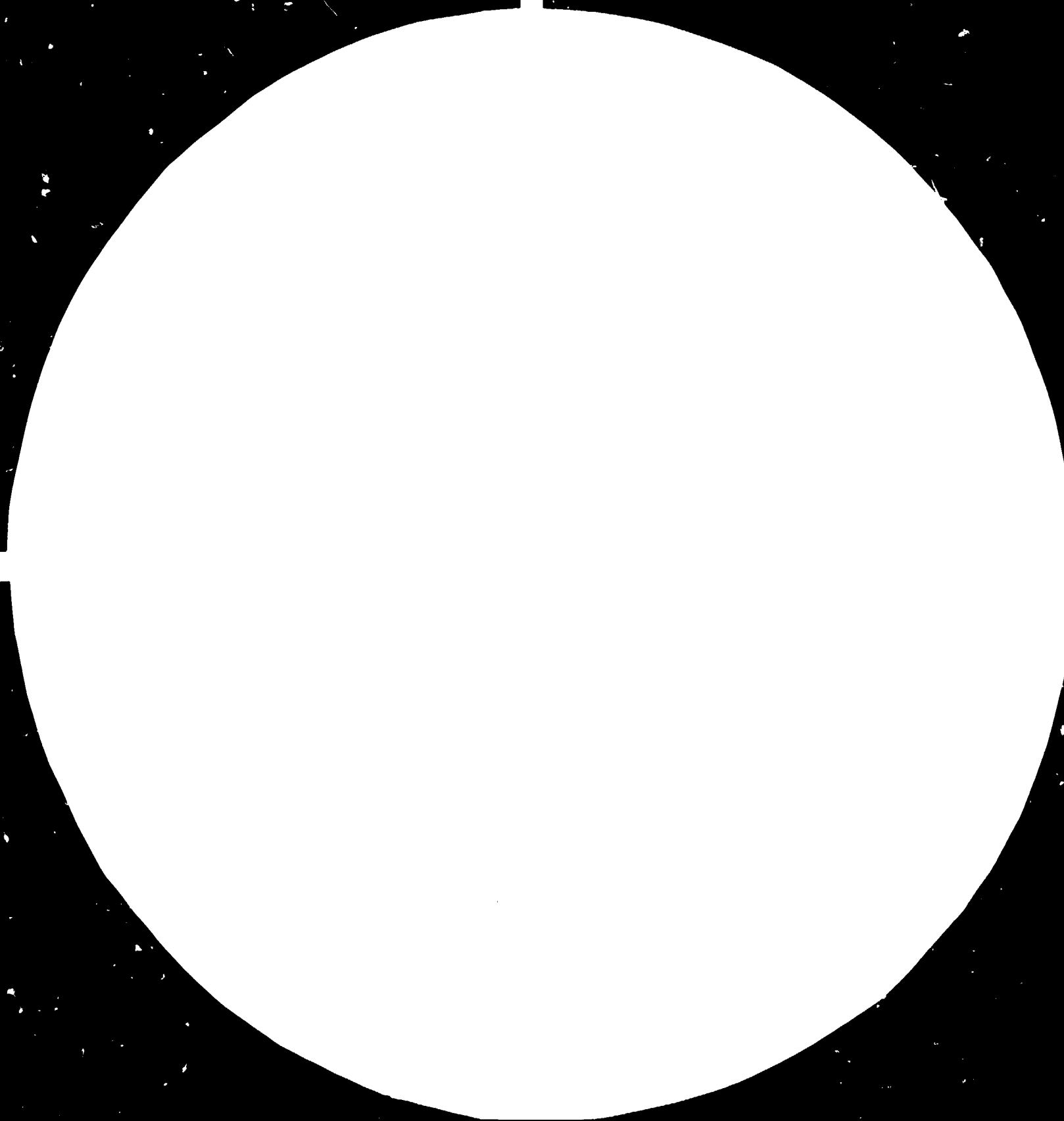
FAIR USE POLICY

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

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

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





32

36

4



MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS
STANDARD REFERENCE MATERIAL 1010A
LANGUAGES TEST CHART No. 2

13775

Senegal

AMELIORATIONS

DES CAPACITES ET DE L'EFFICACITE
DES OPERATIONS DE DAKAR MARINE

SI|SEN|83|801|11-01

SENEGAL

Rapport technique : Actions d'organisation et de gestion industrielles
effectuées pendant la mission du 26.01 au 02.05 1984

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. Keymond
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.

AMELIORATIONS DES CAPACITES ET DE L'EFFICACITE

DE DAKAR MARINE, Sénégal

SI/SEN/83/801/11-01

RAPPORT TECHNIQUE

Actions d'organisation et de gestion industrielles
effectuées pendant la mission de 3 mois
du 26 janvier au 2 mai 1984

RESUME

Le consultant a pratiqué une méthode "d'assistance et participation", avec formation immédiate : deux séminaires "Direction" ont été tenus, 3 groupes de travail ont été constitués et animés.

Le présent Rapport Technique regroupe les textes de travail tels qu'établis et distribués par le consultant au fur et à mesure de ses actions et les documents qu'ont fournis en retour les dirigeants et collaborateurs de Dakar Marine comme résultats de leur participation.

Les 12 actions décrites ont ainsi toutes été lancées au cours de la mission : les textes du consultant ont été laissés aux personnes concernées en vue de les aider à poursuivre ces actions.

Des recommandations et objectifs de gestion immédiate ont été dûment donnés.

Il sera à vérifier si Dakar Marine a appliqué ces recommandations et a pu réaliser ces objectifs.

Il y aura lieu de prendre connaissance des positions prises à cet égard, aux plus hauts niveaux, par les Ministères et Organismes Administratifs de tutelle.

SI|SEN|83|801|11-01

TABLES DES MATIERES

Les tables des matières sont trouvées :

- Page 8 : Dossiers 1 à 12 des ACTIONS du consultant,
classées en 3 RUBRIQUES :
- I. Niveaux d'activités : Renforcements
et adaptations des moyens commerciaux.
 - II. Organisation et gestion industrielles.
 - III. Amélioration de productivité :
groupes d'études.
- Pages 9 et 10 : Ordres du jour des deux SEMINAIRES "DIRECTION"
- Page 72 : Pièces ANNEXEES :
Résultats de participation. Travaux des Groupes
de Travail.

SI|SEN|83|801|11-01

INTRODUCTION

1. Calendrier

La mission faisant l'objet du présent Rapport Technique a débuté à Dakar Marine le 26 janvier 1984 quand j'ai été présenté par Monsieur Luong-The-Sieu, 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. Méthode de travail "Assistance et participation"

Dans la NOTE DE SERVICE 84.41 - ci-annexée page 73 - adressée à tous Directeurs et Chefs de Service relativement à la mission, Monsieur Faly Ba écrivait :

"De temps à autre, je présiderai des réunions de concertations entre les experts et vous-mêmes, aux fins de prendre connaissance de leurs idées et d'entendre vos réflexions sur les problèmes que la mise en oeuvre de ces idées pourraient poser. Ainsi, à la fin de la mission, il s'établira une compréhension commune des choses ce qui facilitera notre démarche ultérieure et la mise en exécution des décisions que nous serons amenés à prendre."

De surcroît, lors des deux journées d'entretien à Vienne les 9 et 10 janvier 1984, j'avais interrogé sur le genre de rapport, réservé ou non, souhaité par l'ONUDI : il m'avait été nettement recommandé de pratiquer le "training" immédiat correspondant aux besoins que je détecterais.

Ainsi était établie d'emblée une excellente concordance puisque mes propres méthodes "d'assistance et participation" acquises au long de ma carrière, allaient dans le sens ainsi souhaité par tous.

3. Tâches de la mission

La note précitée 84|41 ne concernait pas que la méthode de travail mais demandait aussi une série de tâches, dites ponctuelles, très orientées sur le court terme et la situation présente de l'Entreprise. Le PNUD acceptait une telle définition des tâches et devait confirmer par une note du 21 mars 1984 que la mission devait couvrir tous les aspects prévus dans la note de Monsieur Faly Ba.

D'ailleurs, à mon arrivée, je trouvais Dakar Marine :

- en attente, depuis un grand laps de temps, des missions ONUDI pour des décisions d'organisation et de gestion cependant ressenties depuis longtemps comme nécessaires par la hiérarchie et le personnel;
- en situation grave de sous-charge, d'abord espérée ponctuelle puis se confirmant malheureusement comme persistante au fur et à mesure du déroulement de la mission.

4. Choix des actions

RUBRIQUE I.

Ainsi que j'en ai, dès l'abord, rendu compte dans mon Rapport Préliminaire du 16 février 1984, je me suis donc attaché - en priorité - à étudier et proposer tous renforcements et adaptations possibles des moyens de recherches commerciales :

Dossier 1, Travaux Industriels; Dossier 2, Interventions;
Dossier 3, Clients civils; enfin, Dossier 4, Diversification|
Restructurations, ce dernier dossier plus particulièrement à l'attention du Conseil d'Administration de Dakar-Marine et des Ministères concernés du Sénégal.

RUBRIQUE II.

Après les premières actions ci-dessus, je suis venu plus particulièrement dans le cadre de ma mission de consultant

en organisation et gestion industrielles.

J'ai déterminé mes actions pour que Dakar Marine puisse passer à une phase "active" de la gestion industrielle et rende son organisation plus efficace :

Dossier 5, Collège de Directeurs; Dossier 6, Organigramme;

Dossier 7, Gestion moyen terme et tableaux de bord;

Dossier 8, Propositions/décisions G. politique 1984.

RUBRIQUE I.1

Parallèlement aux actions d'organisation et de gestion évoquées en II ci-dessus, j'ai conduit des recherches d'améliorations de productivité, au moyen de Groupes de Travail :

Dossier 10, Acheminements et moyens de transport;

Dossier 11, Equipe et polyvalence;

Dossier 12, Bureau Central Production; planifications.

L'on verra que ces dernières actions, au moyen de Groupes de Travail, ont été conduites jusqu'aux niveaux et avec la participation de Chefs de bord, Chefs d'Ateliers, Préparateurs et Agents Techniques.

On peut ainsi considérer qu'une mission de formation a été accomplie.

5. Révisions/Recommandations/Suivis

Des révisions des objectifs 1984 de la gestion ont été proposés :

au Dossier 8, d'abord à l'attention des dirigeants de Dakar Marine, ensuite à l'attention conjointe de Dakar Marine et de ses Ministères et Organismes administratifs de tutelle.

Des recommandations de diversification sont explicitées :

au Dossier 4, à l'attention du Conseil d'Administration de Dakar Marine et des Ministères concernés.

- Une proposition de suivi de la mission d'organisation et de gestion est formulée :

au Dossier 9, à l'attention de Monsieur le Président-Directeur Général de Dakar Marine.

6. Constitution du Rapport et plan des dossiers

Le présent Rapport Technique se limite à rapporter les tâches qui ont dû être effectuées, puisque - nécessairement - les priorités à court terme ont prévalu sur les études de moyen terme, selon le consensus général.

Du fait de la méthode de travail adoptée, on trouvera que les dossiers qui constituent le Rapport sont les textes même de travail développés, au fur et à mesure du déroulement des actions, selon un même plan :

- Constat/Exposé du problème
- Décisions d'action
- Suites données.

7. Rapport Final ou Complémentaire

Un Rapport soit Final, soit Complémentaire (selon les conditions souhaitées de son établissement) sera établi, en liaison avec le rapport technique de la mission en cours du consultant en gestion d'entretien.

DAKAR MARINE

RAPPORT D'EXPERTISE : 24 JANVIER - 3 Mai 1984

I - NIVEAU D'ACTIVITES : RENFORCEMENTS ET ADAPTATIONS DES MOYENS
COMMERCIAUX.

- DOSSIER 1 TRAVAUX INDUSTRIELS
- 2 INTERVENTIONS
- 3 CLIENTS CIVILS
- 4 DIVERSIFICATION / STRUCTURATIONS

II - ORGANISATION ET GESTION INDUSTRIELLE

- DOSSIER 5 COLLEGE DES DIRECTEURS
- 6 ORGANIGRAMME
- 7 GESTION MOYEN TERME - TABLEAUX DE BORD
- 8 PROPOSITIONS/DECISIONS DE POLITIQUES 1984
- 9 ACTIONS FUTURES

III- AMELIORATIONS DE PRODUCTIVITE : GROUPES D'ETUDES

- DOSSIER 10 ACHEMINEMENTS ET MOYENS DE TRANSPORT
- 11 EQUIPE ET POLYVALENCE
- 12 BUREAU CENTRAL PRODUCTION : PLANIFICATIONS

SEMINAIRES "DIRECTION"

-----o§o-----

ORDRE DU JOUR

- . PREMIERE JOURNEE (1er Mars 1984)
 - . CR 17
 - . ORGANIGRAMME (des fonctions)
 - + Coordination de gestion
 - . Codirection et relations fonctionnels/hiérarchiques
 - . Prix de ventes et gestion moyen terme
 - + Production
 - + Actions commerciales
 - . TROIS GROUPES D'ETUDES, A ORGANISER (Présentation)

- . DEUXIEME JOURNEE (courant semaine du 16 au 20 Avril)
 - . Problèmes fonctionnels/hiérarchiques
 - . Diagnostics
 - . Echanges de vues sur POLITIQUES pour 1984

DAKAR MARINE, LE 28 FEVRIER 84

SEMINAIRE "DIRECTION"

Deuxième journée : Jeudi 19 Avril 1984

O R D R E D U J O U R

M A T I N

- POURSUITES DE LA MISSION DE L'EXPERT

- . Organigramme général
- . Gestion moyen terme et tableaux de bord
- . Rôles et relations des fonctionnels et des hiérarchiques
- . Groupes d'études et cercles de qualités

- DIAGNOSTICS

PROPOSITIONS : OBJECTIFS ET ACTIONS POUR 1984.

A P R E S - M I D I

- POLITIQUES 1984

- . "Tour de table" DIRECTEURS
- . Conclusions, par M. Faly SA, PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL.

DAKAR LE 11 AVRIL 1984

RAPPORTS DU CONSULTANT

AKAR - MARINE.

EXPERTISE ONUDI

DOSSIER 1

3 Février 1984.

Niveau d'activités.

Renforcements et organisation de l'action commerciale
dans le domaine des TRAVAUX INDUSTRIELS.

I - CONSTAT.

L'intervention de l'Expert se produit à un moment de l'Entreprise particulièrement difficile sous l'aspect rapporté ci-dessous.

Selon ses effectifs et ses horaires, la capacité normale de l'Entreprise en heures productives (soit, heures productives facturées + heures temps morts du personnel productif) peut être estimée à 1.200.000 heures environ. Le chiffre d'heures productives facturables recherché pour 1983 était de : 1.031.000 heures.

Cet objectif - pour des raisons qui ont été rapportées - n'a été réalisé qu'à 85 % environ : la projection sur 12 mois des 10 premiers mois connus de 1983 laissait penser que la réalisation serait de 829 600 heures environ : finalement le chiffre sera 875.629 heures.

On ne peut donc s'étonner (en particulier, car ce n'est pas là la seule conséquence à analyser) que le compte 9999 Code 07 : heures d'inactivité ait connu un emploi, voire un développement excessif pendant cet exercice 1983. Le chiffre admis au stade des objectifs, déjà trop important, avait été de 178.500 H. Après une certaine amélioration en novembre, les dépenses réelles cumulées de l'année devaient être de 206.213 heures, pour un écart défavorable de 27.713 H. La dépense sur ce compte d'heures "d'inactivité", s'exprime en relation avec les heures "d'activité" (productives facturables + concours) par les rapports :

- à fin octobre 83 :	$\frac{175.652}{726.141} = 24 \%$
- à fin décembre 83 :	$\frac{206.213}{892.579} = 23 \%$

Au départ de la mission de l'Expert (21/1/84), la situation connaissait quelques écarts aberrants présentés dans le Tableau ci-dessous, sur lequel ont été reportés les chiffres de janvier 1984 :

HI / HA	OCT 83	NOV 83	DEC 83	JANV 84
01	%	%	%	%
TOLERIE/CHAUDR.	<u>1.042</u> = 4 24.453	<u>1.179</u> = 4 32.032	<u>9.081</u> = 43 21.063	<u>13.847</u> / 9.585
14				
MECANIQUE BORD	<u>3.708</u> = 48 7.613	<u>3.666</u> = 48 7.595	<u>4.598</u> = 73 6.298	<u>6.150</u> / 3.033
15				
MACHINES	<u>2.080</u> = 28 7.534	<u>2.225</u> = 29 7.623	<u>4.312</u> = 82 5.202	<u>5.706</u> / 2.288
17				
INTERVENTIONS	<u>3.022</u> = 55 5.496	<u>2.206</u> = 45 4.885	<u>4.695</u> 2.569	<u>6.065</u> / 1.237
ECART MENSUEL TOTAL CHANTIER (HI)	- 7.282 H	+ 905 H	- 12.651	

La situation trouvée d'émergence préoccupante d'heures d'inactivité est illustrée par les rapports de 50 à 80 % et au delà cités ci-dessus. On peut qualifier ces rapports d'"impossibles", dans une optique industrielle ayant en vue des progrès d'organisation et des améliorations de productivité.

Cette situation se décelait sur le terrain, lors des visites faites aux Ateliers-clé cités dans le Tableau et par les entretiens avec leurs Chefs de service, ne pouvant cacher leur désolation que leurs ateliers ne montrent pas au visiteur des niveaux habituels d'activité : ces entretiens ne rendaient que trop prévisibles les résultats de janvier 1984.

II - PROPOSITIONS DE L'EXPERT

Entretien du 3/02/84 avec Mr Faly BA, Président Directeur Général.

En la situation de creux de charge constatée (ayant indéniablement des aspects ponctuels, mais se plaçant dans une conjoncture maritime actuelle très défavorable), l'Expert a recommandé que soient prises, d'urgence, des mesures renforcées de recherches d'heures de travail à effectuer à la plus courte échéance.

Pour raisons d'actions, immédiates et qui soient complémentaires, le domaine à prospecter est celui de la diversification : d'autant plus que telle est la stratégie de l'Entreprise, définie en décembre 1983, selon laquelle les ventes de TRAVAUX INDUSTRIELS devraient atteindre 168.691.000 F.CFA en 1984, correspondant à 50.000 heures environ : soit plus de six fois les réalisations de 1983 qui ont porté sur 7.614 heures.

Pour qu'un tel bond puisse réussir des conditions particulières doivent nécessairement s'appliquer : PRIORITE est donnée à l'obtention du nombre d'heures (de 50.000 heures, et au delà ? en une telle période 'pointe d'inactivité') ; corrélativement des conditions 'ponctuelles', très favorables, de prix de vente peuvent légitimement et logiquement, en bonne gestion industrielle et commerciale, être offertes à la clientèle : si celle-ci apparaît - potentiellement - exister, une part reste à être attirée pour une première

commande, une part doit être encouragée pour passer un volume plus important de commandes.

Dans le cadre de la structure existante de l'Entreprise, l'action commerciale renforcée visée ci-dessus doit être menée par un groupe d'hommes extraits des secteurs-clé de la production, aidés par tous autres secteurs de l'Entreprise, introduits (en haut lieu) auprès de la clientèle prospectée, leurs actions, immédiates, devraient porter leurs fruits sous 2 mois environ.

Un communiqué de presse aura pour buts de sensibiliser l'opinion publique et de constituer un avertissement.

III - SUITES DONNEES

- Le 6.02.84, réunion des Directeurs de la Production (Mr. Papa TOURE et de la D A F (Direction Administrative et Financière), de l'Audit interne.

Il est demandé au Directeur de la Production de désigner les collaborateurs qui seront chargés de la prospection.

- Le 9.02.84, les six collaborateurs désignés sont reçus par le Président et l'Expert qui leur présentent leur mission. Ils sont invités à préparer leurs visites aux industries locales et à faire connaître leurs remarques préalables et desiderata concernant leur mission.

- Le 14.02.84, les collaborateurs déclarent avoir créé deux groupes " de prospection commerciale", comme suit :

Diallo YUGA	Machines	Malamine SENE	BF, Machines
Birane TOURE	BOIS	Souleymane BITEYE	Tôlerie/Soudure
Serigne SARR	BF, COQUE	René PARCA	Electricité

Il est répondu à leurs questions (voitures ...). Une lettre d'introduction de leur mission est rédigée et sera expédiée aux personnes qu'ils prévoient de visiter.

- Le 20.04.84, une réunion est tenue par le Directeur de la Production et par l'Expert pour faire le point du démarchage commercial réalisé et conclure provisoirement - les travaux des deux groupes.

on trouvera en annexe :

- Liste des Entreprises visitées du 13.02.au 13.04.84

-Rapport partiel des activités de la Commission de prospection, du 26.04.84, donnant les nombres d'heures de travaux déjà obtenus, la situation des devis ayant été remis à ce jour et exposant les difficultés rencontrées ou constatations faites dans le déroulement des travaux soit de la Commission elle-même soit des bureaux de devis.

- Une insertion publicitaire concernant les travaux industriels a été faite dans le journal LE SOLEIL du 24.04.84 et pourrait être renouvelée périodiquement.

DAKAR-MARINE
EXPERTISE ONUDI

Dossier 2
28 février 1984

Niveau d'activité "INTERVENTIONS".

Réanimation du centre "INTERVENTIONS", conçu comme une "antenne commerciale" légère devant apporter des travaux aux autres centres de production.

I - CONSTAT

Une analyse de la situation d'activités a été présentée au Dossier 1 du 3.02.84. La situation ne s'est pas redressée courant février, ainsi que cela est rapporté au Dossier 3 : selon son Président Directeur général, la situation de DAKAR MARINE demeure préoccupante au plan de la charge de travail (10.02.84)

Une première "action ponctuelle", conçue pour répondre à la "conjoncture immédiate" a été organisée dans le domaine des TRAVAUX INDUSTRIELS, terrain stratégique nouveau mais ne représentant que 6 % environ des heures totales à facturer (cf. Dossier 1)

Une seconde "action ponctuelle" est donc à concevoir et réaliser sans délai, intéressant cette fois le domaine principal et traditionnel d'activités de DAKAR-MARINE : la réparation navale sur les flottes plus ou moins captives ou de passage au port de Dakar.

II - PROPOSITIONS DE L'EXPERT

Entretien du 28/02/84 avec M. Faly BA, Président-Directeur Général

L'idée est d'opérer une conversion (Rattachement hiérarchique ,

Pratiquement,

- le CR 17 actuel coûte de l'argent à la Société,
- DAKAR-MARINE perd du terrain, sur les petits navires et pour les petites interventions, par rapport à la MANUTENTION AFRICAINE : ceci est très dommageable commercialement, pour l'image de marque de la Société sur la place de DAKAR.

En restructurant, dynamisant et motivant le CR 17 il paraît possible de pallier aux deux inconvénients graves cités ci-dessus.

De plus, une nouvelle vocation du CR 17 évoquée ci-dessus (soit " à l'occasion des déplacements et interventions multipliées de ses équipes, détecter et rapporter des travaux aux autres CR de productions, chacun selon sa compétence, ce qui évitera les doubles emplois d'équipements) devrait contribuer à constituer la charge de travail des autres CR de production.

III - SUITES DONNEES

L'Expert a présenté les idées ci-dessus au Séminaire DIRECTION du 1.03.84.

Elles ont été acceptées par les Directeurs.

Le Président Directeur Général a immédiatement décidé le rattachement hiérarchique direct du CR 17 au Directeur de la Production.

Une antenne du CR 17 réorganisée sera prévue à la Direction Commerciale (cf DOSSIER 6). On trouvera en annexe :
Projet, du 26.04.84, de note de service de restructuration du CR 17, définissant un nouvel encadrement, la restriction des frais de fonctionnement et la réduction du personnel de ce centre à 38 personnes.

encadrement, effectifs, prix de vente) du centre de responsabilité "INTERVENTIONS" (CR 17), de telle manière que ce centre (CR), rendu plus libre d'initiatives, remotivé et actif et non plus "asphyxié", restructuré avec des capacités limitées, se comporte en antenne commerciale (légère), apportant des travaux - détectés mais déclinés par lui-même - aux autres CR de Production mieux équipés pour ces travaux soit en moyens soit en effectifs.

Le moins que l'on puisse dire est que le CR 17 est " très malade" depuis longtemps et qu'il a été et reste, dans les faits, "artificiellement asphyxié".

Rattaché à un autre CR de production, il lui est difficile de jouer un rôle d'intervention au rythme très différent de celui des autres CR.

Handicapé par des prix de vente qui n'ont rien à voir avec le prix de vente normal et concurrentiel des opérations dont il devrait se charger - la plus grande part de l'excès de son prix de revient venant de l'excès de ses effectifs en inactivité, une autre part venant d'une imputation d'outillages ou de structures n'ayant rien à voir avec des moyens spécifiques d'intervention - le CR actuel ne peut recevoir davantage de commandes, ce qui augmente son taux d'inactivité et enchérit son prix de revient : c'est le cercle vicieux.

	<u>H. inactivité</u> H. activités	P.R (F. CFA)
Budget 83 (prévision)	<u>35.000</u> 60.514	3.325
Budget 84 (prévision)	<u>38.802</u> 43.098	5.247
Janvier 84 (Réalisation)	<u>6.065</u> 1.236	!

DAKAR- MARINE

EXPERTISE NUDI.

DOSSIER 3

28 Février 1984.

Niveau d'activités

Renforcements des actions commerciales "CLIENTS CIVILS".

I - CONSTAT.

Situation immédiate .

La période de grave sous-charge que traverse actuellement DAKAR-MARINE avait été espérée relativement ponctuelle : le B.D.C ARGENS de la Marine Militaire française était annoncé pour fin février, pour un grand carénage devant représenter 100.000 heures environ de travail.

Or, sans préavis, la venue de l'ARGENS a été reportée à une date ultérieure non précisée, car ce navire vient d'être affecté aux mouvements de troupe en cours au Liban.

Le mois de février, comme janvier 84, sera défavorable quant au niveau des activités.

Situation à l'égard des objectifs de production de 1984 :

Pour tenir compte de la baisse prévue des commandes des Marines Militaires, particulièrement sénégalaise et africaines, la Société a prévu de réaliser en 1984, sur navires civils : 614 800 heures.

Ce chiffre prévu se compare aux prévisions et réalisations des années précédentes, pour clients civils, comme suit :

.../...

CLIENTS CIVILS	1981	1982	1983	1984
Heures réalisées	625 886	734 463	556 521	
Heures prévues				614 800
Ecart		- 93 137	- 282 479	?

On voit que la prévision pour 1984 est sensiblement (10 %) plus élevée que la réalisation de 1983 : or, nul n'ignore que la conjoncture maritime actuelle est très défavorable.

II - PROPOSITIONS DE L'EXPERT :

Entretien du 28/02/84 avec Mr. Faly BA, Président Directeur Général.

Après un mauvais début en janvier et en février, si DAKAR-MARINE veut s'approcher de l'objectif de 614 800 H de 1984,

- tous renforcements des actions commerciales doivent être recherchés ;
- les moyens nécessaires doivent être donnés à la Direction Commerciale, d'autant plus que le prix théorique de vente de 1'heure à 2 790 F CFA en 1984 se place à 7,5 % au dessus du prix moyen des ventes réalisées en 1983 de 2 597 F CFA.

°
° °
°

Les dispositions ci après, représentées dans l'organigramme de "fonctions" en annexe, même si déjà implicitement en application, devraient

être explicitement arrêtées sans délai et vigoureusement renforcées :

1°) - Action principale

L'objectif majeur de DAKAR-MARINE, en s'équipant de son dock flottant de 60 000 TPL, mis en service en mars 1981, a été d'entrer dans la "grande réparation navale" et de réserver ce dock aux arrêts techniques les plus longs, devant rapporter davantage de recettes en travaux plus conséquents de réparations par les Ateliers, lesquels sont outillés à cet effet.

Or, au 1er semestre 83, le Dock a surtout opéré des carénages traditionnels de navires de pêche ou des réparations d'avaries accidentelles : seulement 2 bâtiments civils autres que des navires de pêche russes ont été traités.

Au 3ème trimestre 83, 2 bâtiments civils (autres que navires de pêche) ont été traités ; au 4ème trimestre 83, 1 bâtiment civil seulement était traité.

La conjoncture de 1984 étant défavorable, on peut considérer que l'objectif essentiel d'un meilleur emploi du Dock, outil défini comme vital pour DAKAR-MARINE, ne sera pas réalisé sans démarchages commerciaux, fréquents et persévérants, et négociations approfondies aux bons moments, auprès des clients extérieurs qui ont déjà été contactés et des opérateurs de forages pétroliers.

Tout l'effort du Directeur Commercial est requis pour tendre vers le remplissage des objectifs cités ci-dessus des opérations Dock.

2°) - Action adjointe

Corrélativement, un (ou des) Adjoint - à la responsabilité renforcée - pourrait accentuer les démarchages commerciaux à effectuer dans les domaines des flottes (plus ou moins captives) des navires de pêche ; clients plus particulièrement du BASSIN et du SYNCHROLIFT et clients nouveaux à toucher, en particulier grâce et à l'occasion des actions et de la présence des équipes du groupe d'interventions CR 17 (cf Dossier 2).

Les approches et négociations de cet Adjoint devraient être soigneusement réalisées pour tendre à diminuer, autant que faire se peut, les amplitudes des fluctuations de charge. Une planification, si difficile soit-elle, doit être recherchée.

A défaut de charges assurées suffisantes en réparations navales, des activités de diversification (ou de compléments) devraient être procurées.

Pour mémoire :

- Les prospections commerciales concernant des Navires Militaires restent, comme par le passé, du domaine comme de la responsabilité du Président Directeur Général, qui se fait assister, éventuellement et selon les cas, par le Directeur Commercial et/ou le Directeur de Production.
- Le Directeur de Production et les techniciens compétents des Ateliers ne peuvent être rendus responsables, dans la mesure de leurs informations, que des recherches locales et épisodiques, d'activités de compléments, aux périodes des sous-charges.

C'est ce qui est fait dans l'action commerciale TRAVAUX INDUSTRIELS, mise en place début février et actuellement en cours (cf Dossier 1).

III - SUITES DONNEES.

Les questions ci-dessus ont été mises à l'ordre du jour du Séminaire "DIRECTION", organisé par le Président Directeur Général à la demande de l'Expert et qui s'est tenu le 1.03.1984. Elles y ont été présentées, puis ont été plus particulièrement discutées avec le Directeur Commercial, Mr. ROBSON, le 5.03.1984 et à plusieurs reprises par la suite.

D'autre part, le Directeur Commercial a accepté les recommandations de fonctionnement (renforcé) de son service, telles que représentées sur l'Organigramme proposé par l'Expert (cf Dossier 6).

L'Expert a demandé au Directeur commercial de donner au Président Directeur Général un AVERTISSEMENT, fondé et sans ambiguïté ("a strong warning") sur ses prévisions révisées d'heures facturables vendues et restant à vendre pour 1984, à deux dates comme suit :

en mai, au retour de la mission à MOSCOU

en juillet, au plus tard,

de telle manière que le Président Directeur Général puisse prendre toutes mesures correspondantes de gestion industrielle.

En attendant, la politique actuelle du Directeur commercial de tenter de prendre la commande de plusieurs affaires, choisies par lui, à des prix sans doute inférieurs aux prix de revient, est correcte. En effet, il y a actuellement retard de la gestion (du management) sur les ventes en ce sens que les dépenses (M.O) continuent d'être faites tandis que les recettes qui auraient dû leur correspondre n'ont pas été assurées. Dans une telle situation, un chiffre de ventes, qui ne soit pas inacceptablement trop bas par rapport aux dépenses, doit être atteint en acceptant la politique (provisoire !) rapportée ci-dessus.

Niveau d'activités

DIVERSIFICATION / RESTRUCTURATIONS.

P R E A L A B L E.

A l'occasion d'un récent Congrès International, les règles de conduite rapportées par l'Expert, s'agissant des chantiers (mondiaux) de construction navale, ont été :

"les chantiers, par le moyen de leurs restructurations, doivent réussir à construire, parallèlement ou en alternance, autre chose que des navires. Il leur appartient d'autre part de promouvoir toutes les opérations de conversion et de transformation qui peuvent se justifier".

"Pour les chantiers qui ont un avenir, la réalité est qu'ils doivent et devront être 'inventifs', compte tenu que chacun d'eux, étant unique, doit se considérer comme tel et trouver sa propre voie".

(Journal de la Marine Marchande, n° 3341, 29 décembre 1983).

L'avis ci-dessus peut être tempéré, s'agissant d'un chantier de réparation navale dont les sources de travail ne se sont nullement taries au même point que pour les chantiers (européens) de construction navale en cette époque.

Néanmoins, la réparation navale est en relation étroite avec le SHIPPING, lequel est en crise profonde partout dans le monde, ainsi que l'OFFSHORE d'ailleurs ; toutes les personnes ayant exercé des responsabilités, à quelque titre que ce soit, dans le Transport Maritime, après avoir connu une phase de pleine expansion dont on ne se rendait d'ailleurs pas compte, savent qu'elles vivent maintenant une phase de pleine récession dont on se rend bien compte actuellement.

Dans le cas particulier de DAKAR-MARINE, la dépendance - quasi exclusive - des commandes russes est un autre problème qui doit être aussi considéré.

C'est pourquoi la question des diversifications possibles, si elle existent, pour DAKAR-MARINE vaut d'être examinée : cette question fait d'ailleurs implicitement partie de la mission de l'Expert, laquelle a été libellée (Poste 1) par l'ONUDI, comme suit :

- " 1. Discuter avec les responsables du Gouvernement et de la gestion de DAKAR-MARINE, de son statut actuel et de ses opérations".

DIVERSIFICATION DE CLIENTELE ET DIVERSIFICATION DES FABRICATIONS.

La DIVERSIFICATION, selon l'Expert, doit s'entendre de deux manières, bien séparées :

- A - Une DIVERSIFICATION DE CLIFNTELE, dans le cadre de la vocation et de l'activité principale de l'Entreprise :

Quand DAKAR-MARINE, dont la vocation première est d'être "Réparateur", lorsque sa charge sur des navires décline, cherche à faire des réparations pour une clientèle industrielle terrestre, il n'y a pas changement de vocation industrielle ; il s'agit de recherches d'activités de complément ou d'appoint.

Ces recherches ou changement de clientèle ne sont pas sans problèmes : néanmoins DAKAR-MARINE dispose de l'Etat Major et des techniciens nécessaires pour les réaliser.

C'est ce qui a été relancé par l'Expert, dès son arrivée (cf DOSSIER 1) liste des Entreprises visitées du 13/02 au 13/04/1984).

B - Une DIVERSIFICATION DES FABRICATIONS.

Si l'activité de l'Entreprise (réparations navale et terrestre) périclute, voire s'effondre (arrêt de commandes russes ?), une diversification "des fabrications" devient nécessaire.

Une telle diversification est beaucoup plus difficile à réaliser ; normalement, ni les bureaux de dessin, ni les bureaux commerciaux, ni les bureaux de méthode et de fabrication, ni la maîtrise et l'encadrement ne sont préparés pour un tel changement d'activité.

Selon l'Expert, une diversification des fabrications ne se réussit jamais "de l'intérieur de l'Entreprise" : un apport extérieur est nécessaire.

Une RESTRUCTURATION doit être apportée.

Beaucoup plus qu'aux dirigeants eux-mêmes de DAKAR-MARINE, il appartient à ses actionnaires et à son Conseil d'Administration d'apporter cette restructuration, qui peut n'être que partielle et qui amènera des études déjà faites, le Know-how, le marché (réservé ou protégé), etc...

Prise de participation, Association ou constitution de Groupement (GIE ?), etc ... tous moyens peuvent être pris par le Conseil d'Administration de DAKAR-MARINE et le Gouvernement du Sénégal pour l'héritage par DAKAR-MARINE d'une activité organisée et au marché défini (Communauté de l'Afrique de l'Ouest ?)

ACTION DE L'EXPERT.

Les questions ci-dessus ayant été débattues et clarifiées avec Mr. Faly BA, Président Directeur Général de DAKAR-MARINE, l'Expert a demandé de pouvoir les présenter au Gouvernement du Sénégal.

Cela a été fait le 20 avril 1984, lors d'une audience demandée par Mr. Faly BA et accordée par :

Mr. Doudou DIAGNE DIANE : Directeur de Cabinet
Ministère du Développement
Industriel et de l'Artisanat.

SUITES A DONNER.

Dans l'optique d'une diversification des fabrications, les projet énumérés ci-après apparaissent adaptés à DAKAR-MARINE et possibles à réaliser ; ils doivent être mis en étude, sans aucun délai :

Dans le domaine terrestre :

- Fabrications pour la Régie des Chemins de Fer du Sénégal
 - Eléments constitutifs de matériels roulants
 - Equipements fixes(Pratiquement, une délégation composée de quelques membres de l'encadrement et techniciens de C.R 15 - MACHINES ne pourraient - ils dès maintenant étudier et préparer les fabrications que DAKAR-MARINE pourrait assurer, en complément des fabrications prévues pour les Ateliers de THIES ?).
- Autres "associations" ou "groupements" analogues ?
pour des fabrications de Chaudronnerie/Tuyauterie/Ajustage
ouvrant DAKAR-MARINE vers des marchés C.A.O ...

Dans le domaine naval et para-naval :

- Accord (de zone géographique) avec un réparateur/constructeur français.

L'Expert recommande à DAKAR-MARINE de rencontrer à Paris, monsieur DE MAS LATRIE, Délégué Général du SIRENA, Syndicat National des Industries de la Réparation Navale et peut organiser cette rencontre.

- Contrat de sous-traitance pour armement / habillage de coques (plastique), japonaises ou autres, de chalutiers destinés aux marchés africains.
 - Contrats d'études et de prestations avec Engineerings (Sénégalais ou étrangers), en vue de ventes aux marchés africains, particulièrement de la C.A.O, voire de l'ECOWAS, de toutes fabrications : par exemple : petits navires fluviaux en acier pour fleuves africains.
- ETC ...

AVIS COMPLEMENTAIRES

- Il est rappelé que Mr. MC ADAMS, du PNUD, au cours de la réunion tripartite du 12.04.84 a confirmé les vues de l'Expert, en exposant le besoin, dans une diversification, de l'implant d'un Know-how extérieur, "fruit du travail de plusieurs générations" dans la nouvelle activité.

Mr. MC ADAMS a conseillé à Monsieur Faly BA de faire paraître une annonce dans DEVELOPMENT FORUM (Genève).

L'Expert, bien évidemment, recommande que cette insertion porte exclusivement sur la recherche par DAKAR-MARINE de partenaires de joint-ventures en vue des marchés africains, pour des actions de diversification.

Il est de plus suggéré ici par l'Expert: lorsque ses actionnaires auront suffisamment assuré les voies et les moyens de la diversification qu'ils auront choisie et préparée, DAKAR-MARINE pourrait le faire connaître à l'ONUDI, en vue de toute assistance éventuellement souhaitable :

Conseil juridique (clauses marketing, responsabilités, compensations ..)

Aide financière (investissements nécessaires)

Assistance organisationnelle (adaptations de l'encadrement et des bureaux de fabrication et de méthode)

Etc ...

- la question, déjà posée, de savoir si un Atelier particulier a vocation pour être désigné comme leader ou pilote dans les études et les réalisations de diversification (des fabrications) reçoit de l'Expert, dans l'état actuel de l'information, la réponse suivante : il s'agit du C.R 15 - MACHINES.

En 1983, les heures productives de cet atelier ont été :

A - Ajustage	41 076 heures
B - Fonderie	7 861 "
C - Peties Machines	15 542 "
D - Grosses Machines	2 606 "

mais la capacité annuelle, réelle et globale, du C.R 15 est de 100.000 heures environ, tandis que le C.R 14 MECANIQUE-BORD représente un potentiel d'appoint de 130.000 heures annuelles.

Mr. DYKSHORN, dans son rapport à l'ONUDI, fournira une liste simplifiée des machines existantes : cette liste pourra servir de guide dans les recherches de marketing d'activités de diversification "à partir du parc des machines".

- A l'organigramme théorique des fonctions (cf DOSSIER 6), l'Expert a représenté, en pointillé, une ligne DIVERSIFICATION. Cette ligne pourrait correspondre à ce qui a déjà été évoqué d'une "Section Industrielle" à créer.

Il est impossible aujourd'hui de prévoir la forme que devrait prendre une telle organisation, si elle doit voir le jour.

L'Expert pense seulement qu'elle ne devrait être amorcée que parallèlement à la Direction Commerciale et en agissant à son niveau ; il met en garde contre tout démarrage d'activité séparée, qui ne serait pas dès l'abord intégré dans la structure existante de production.

G E S T I O N

Mise en place de la gestion "active" au niveau du Collège des Directeurs.

I - CONSTAT.

Un gestionnaire, Coopérant, M. DUMONT a été mis à la disposition de DAKAR-MARINE depuis le 1er janvier 1980.

M. DUMONT - principalement en liaison avec le Directeur Administratif et Financier (DAF) - dans le cadre d'une gestion par objectifs requise par l'Administration sénégalaise, a mis au point, d'une façon très satisfaisante, tous documents mensuels ou annuels d'une telle gestion par objectifs, fournissant tous écarts mensuels et cumulés à toutes personnes concernées.

L'exploitation de ces documents de gestion est apparue insuffisante à l'Expert.

Bien sûr, le Président Directeur Général et les Administrateurs utilisent les renseignements fournis. Les Directeurs et Chefs de Service regardent leurs résultats et suivent des ratios ou courbes qui les intéressent.

Cependant, l'exploitation des documents, en une gestion "active" - en vue des décisions qui sont à prendre et d'actions à accomplir - n'est pas, ou n'est plus, organisée.

II - PROPOSITIONS DE L'EXPERT.

Entretien du 28.02.84 avec M. Faly BA, Président Directeur Général.

L'Expert a recommandé que la recherche des actions de gestion à déclencher soit demandée aux 5 Directeurs, réunis entre-eux chaque mois à cet effet, à la parution des documents de gestion mensuels.

Les Directeurs, dûment documentés par M. DUMONT, à l'issue de leur délibération (Réunion en 'BOARD OF DIRECTORS'), animée par l'un d'entre eux (le DAF), soumettent au Président Directeur Général, pour son agrément, leurs propositions d'actions.

Ces propositions ont normalement été arrêtées à l'unanimité par les Directeurs, réunis en Collège. L'application des décisions en découlant, concertées et approuvées, est à l'évidence du ressort même des Directeurs qui, chacun en son domaine, ont les pouvoirs correspondants.

°
° °
°

Concernant le champ d'application des propositions de gestion à émettre par les Directeurs, le domaine des prix de vente (par activités ou destinataires) et des modulations incitatrices ou circonstanciées des prix de vente moyens ne saurait être exclu de ce champ, particulièrement en cette année 1984 au long de laquelle les ventes apparaissent devoir être la priorité n° 1 de l'Entreprise.

Par ailleurs, l'Expert a recommandé que la gestion ne soit pas établie seulement (et à court terme) par objectifs et écarts mais soit doublée par le moyen de tous ratios et courbes (nombreuses) indispensables dans une conduite à moyen terme.

(D'une manière embryonnaire, quelques ratios rassemblés par l'Expert seront fournis au présent Rapport, quand seront tentés quelques diagnostics de l'Entreprise).

°
° °
°

La définition générale de la fonction de M. DUMONT qui était rédigée comme suit :

Début de citation :

" - Mettre à la disposition du Président-Directeur Général et du Conseil d'Administration de la Société des renseignements nombreux et précis rapidement fournis et facilement exploitables, afin de permettre de résoudre dans les moindres délais les problèmes posés à la fois dans le fonctionnement interne de la Société dans ses relations avec l'extérieur.

- Suivre le fonctionnement des services de la Société, recueillir auprès d'eux les renseignements nécessaires à la Direction et concourir à la coordination des diverses activités de la Société".

Fin de citation.

serait modifiée pour devenir :

Début de citation :

" - Mettre à la disposition du Président-Directeur Général et du Conseil d'Administration de la Société des renseignements nombreux et précis rapidement fournis et facilement exploitables. Afin de permettre de résoudre dans les moindres délais les problèmes posés à la fois dans le fonctionnement interne de la Société et dans ses relations avec l'extérieur, les renseignements cités ci-dessus sont communiqués dès leur parution aux Directeurs qui se réunissent pour les examiner de concert.

- Suivre le fonctionnement des services de la Société, recueillir auprès d'eux les renseignements nécessaires et concourir à la coordination des Directeurs de la Société".

Fin de citation.

III - SUITES DONNEES.

Il a été décidé, au Séminaire DIRECTION du 1.03.84, après le "tour de table" effectué, que la gestion serait assurée par le Collège des Directeurs, à compter de MAI 1984.

La réunion de ce Collège se fera hors la présence du Président Directeur Général auquel les propositions d'actions seront soumises et qui a demandé, le 19.04.1984, qu'un très grand sérieux et la pérennité soient apportés à cette gestion.

Une gestion qui ne serait qu'enregistrement de résultats et ne comporterait pas des actions immédiates appelées en vue de l'avenir, par la connaissance et la prévision des résultats, ne mériterait pas de porter le nom de gestion

(ou de management) ... il s'agit donc bien de créer : DIRECTION ET GESTION.

L'Expert a justifié cette mesure en exposant qu'elle répond, à ses yeux, au plus grand besoin actuel d'organisation de l'Entreprise : il s'agit de faire descendre l'autorité et la délégation d'un cran, depuis le niveau du P D G jusqu'au niveau des Directeurs qui - à la condition qu'ils soient réunis - réunissent tous les pouvoirs par délégation du P D G et ne peuvent craindre d'être ignorés, isolés et finalement "tournés".

Voir en annexe :

Nouvelle définition de fonction de l'Audit interne.

ORGANIGRAMMEEXPOSE

Le Président Directeur Général de Dakar Marine a dès son arrivée, demandé à l'Expert de donner ses avis sur l'organigramme institué à la création de l'établissement.

Cet organigramme de création d'entreprise est typiquement un organigramme de placement de "personnalités".

L'Expert décide donc d'établir un organigramme "des fonctions en laissant bien évidemment à la charge du Président Directeur Général et des Directeurs le soin de désigner et de positionner, à leur situation véritable, les collaborateurs dont les noms doivent, sans l'alourdir excessivement, figurer à l'organigramme général.

Il appartient aussi aux Directeurs d'établir les organigrammes détaillés de leurs services, en homogénéité avec l'organigramme général.

En annexe, l'organigramme de fonctions proposé, établi dans un ordre de déroulement des opérations et, non de préséances.

PROPOSITIONS

1°) L'Expert est dûment d'avis que le nombre actuel de 5 Directions est correct et bien adapté ; il ne faudrait pas aux présents stades, vouloir augmenter ce nombre de 5 pas plus qu'il n'y a lieu de le réduire.

L'évolution future - quelqu'en soit le sens - ne pourra être déterminée que dans un certain laps de temps.

.../...

2°) Etant admis ce qui précède, le principal objectif visé en faisant paraître l'organigramme de fonctions proposé est de bien manifester :

- un renforcement des fonctions des Directeurs,
- l'obligation pour les Directeurs, comme pour plusieurs services, de développer activement entre eux les relations fonctionnelles indispensables à la marche d'ensemble de l'entreprise.

La présente action de clarification et d'explicitation de l'organigramme va ainsi dans le même sens que la création du collège des Directeurs (cf DOSSIER 5).

3°) Un second but est de mettre à la disposition des Directeurs, de façon souple, des sections d'accueils (et non d'état-major) dûment reconnues pour des tâches permanentes ou temporaires, de gestion, d'études et documentations, de formation, etc...

Un certain nombre de cadres qui sauront animer ces sections- mais non exclusivement- pourront être préparés par promotions/mutations (à multiplier) à des fonctions à remplir.

Partout, les véritables relations fonctionnelles doivent être explicitement encouragées et développées.

4°) En outre, des modifications/additions/précisions (importantes) de détail sont figurées :

- . Réanimation du CR 17 et ses nouveaux rattachements hiérarchique et fonctionnel.
- . Confirmation des fonctions chefs de Bord/création de la fonction de visiteur industriel/développement des planifications.
- . Reconnaissance des recherches des activités de complément par des représentants des ateliers eux-mêmes.
- . Exploitation de l'étendue de la fonction "service juridique"
- . Problèmes particuliers de la Direction de la Formation
- . Etc...

.../...

SUITES DONNEES

L'organigramme (théorique) de fonctions de l'Expert est présenté aux directeurs au séminaire "Directeurs" du 19 Avril, pour leurs remarques et suggestions et en vue de toutes suites à donner, sous leurs responsabilités, par le Président Directeur Général et les Directeurs.

L'Expert a insisté pour que les actions de parutions et de modifications de nouveaux organigrammes général et détaillés soient soigneusement opérées, en tant que moyen de support pour obtenir de meilleures relations d'autorité et de délégation, dans un climat plus dynamique que celui (attentes) qui règne à ce jour.

Il est aussi entendu qu'un organigramme se change, quand nécessaire, chaque fois que les "besoins" ont eux-mêmes changé .

NOTE IMPORTANTE

Tout ce qui précède a concerné le renforcement de structure et de fonctionnement de DAKAR MARINE dans ses vocations actuelles : réparations/constructions navales, travaux industriels de complément et dans sa composition actuelle.

En pointillé sur l'organigramme sont figurées les lignes de deux éventualités, sous étude et qu'il n'est pas possible d'arrêter à ce jour :

- DIVERSIFICATION (cf DOSSIER 4)
- CENTRE DE FORMATION au fonctionnement autonome, devenu demandeur et prestataire de services de DAKAR MARINE.

Voir en annexe :

Nouvelle définition de fonction "Affaires Juridiques".

GESTION MOYEN TERME

E X P O S E .

Au cours du séminaire "Direction" organisé par l'Expert le 1 mars 1984, il a été exposé qu'une gestion par objectifs (annuels) et connaissances (mensuelles) des écarts - si utiles que soient les informations ainsi fournies - ne pouvait suffire pour une gestion industrielle.

En effet, une entreprise, à tout moment, doit se situer aisément et se définir par rapport à ses réalisations précédentes et à la lumière de ce qu'elle projette, par adaptations continues, pour son avenir.

C'est ce que nous appelons ici une "gestion moyen terme".

L'Expert, sur la base des travaux et avec l'aide de l'Audit - a rassemblé, non limitativement, un certain nombre de ratios et en propose le suivi mensuel, par le collège des Directeurs.

Les Tableaux ci annexés fournissent les valeurs de ces ratios en 1981, 1982 et 1983 ; ils sont préparés pour permettre le report ultérieur des résultats de 1984, ainsi que l'établissement des objectifs pour 1985.

En attendant, les objectifs ayant été définis pour 1984 sont reportés ainsi que des propositions de modifications.

Les ratios ont été regroupés sous 5 rubriques :

- Page 1 - Emploi des Effectifs
- " 2 - Utilisation des Moyens
- " 3 - Ventes
- " 4 - Emploi interne
- " 5 - Direction du Personnel et D.A.F.

Deux tableaux joints donnent le détail des calculs faits pour :

- les U.B.

La somme des U.B, hétérogènes (Dock + Bassin + Electricité), constitue un chiffre très artificiel et certainement approximatif : il peut toutefois représenter (avec des réserves) l'utilisation faite des moyens de l'entreprise.

En d'autres termes, des ratios sur la base des U.B sont une mesure des activités des centres de responsabilité de 1ère catégorie par rapport aux prestations des centres de responsabilité de 2nde catégorie.

- le C.A "corrigé".

Partant du C A brut,

tenir compte des variations en cours ; déduire, à leur prix de revient, les achats et matières consommées ; déduire, aux prix de revient des U.B, le coût (supporté) des moyens mis en oeuvre ; tenir compte de la variation de valeur de l'étalon monétaire, permettent de dégager un chiffre - que nous appelons C.A "corrigé" - représentant, d'une manière qui n'est bien sûr qu'approchée, la valeur ajoutée dans l'année par l'entreprise, pouvant se comparer aux "valeurs ajoutées" des autres années.

A noter qu'une appréciation globale meilleure et sans doute plus juste de la valeur ajoutée par DAKAR-MARINE sera obtenue comme suit : ne pas retrancher les U.B (lesquels se rattachent à l'activité) mais déduire les amortissements qui mesurent théoriquement l'usage des outils.

Les ratios créés en employant un C.A corrigé tendent à décrire les quantités /qualités des ventes ou les volumes/ valeurs des productions/ productivité globales de l'entreprise.

EXEMPLE D'APPLICATION.

L'examen des chiffres reportés et la connaissance des problèmes actuels de l'entreprise nous permettent de modifier, d'ores et déjà, plusieurs des chiffres précédemment portés en objectifs 1984.

A titre d'exemple :

- Page 1, on sait que le numérateur 850.000 H sera (très) difficile à atteindre (cf Dossier 3) ; si l'on veut que le ratio correspondant ne soit pas au plus bas, il est nécessaire de diminuer le dénominateur 2.228.757 H. Or, précisément, on ne voit pas comment ce dernier chiffre a été arrêté à une valeur si élevée :

a) - les effectifs sont actuellement en diminution,

	Décembre 83	Janvier 84	Février 84	Mars 84 +
Permanents	916	907	905	904
Temporaires	68	56	52	36
T O T A L	984	963	957	940

+ au 19.03.84.

Cette tendance favorable doit obligatoirement se poursuivre : en se référant aux politiques définies pour l'accroissement de polyvalence du personnel permanent et pour la limitation des effectifs temporaires, pourquoi ne pas viser un chiffre annuel de 915 en 1984 ?.

b) - dans le cadre d'une politique, également définie, de réduction des heures supplémentaires, pourquoi ne pas atteindre 2.000 Heures, pour le nombre d'heures de présence annuel ?

En second stade, ce nombre pourra sensiblement baisser par application des plus ou moins importantes diminutions d'horaire à concéder à l'occasion du passage à la journée continue et à négocier en cas de poursuite de la baisse des ventes.

D'ores et déjà, un objectif corrigé pour les heures de présence globale en 1984 peut être porté à 1.830.000 Heures. et le ratio industriel, très important, Heures facturables

Heures présence globale

si l'objectif de 850.000 heures peut être atteint, sera ramené à la valeur plus acceptable de 46,5 % (et non de 38 %)

si l'objectif de 850.000 heures n'est pas atteint (il est nécessaire de prévoir ce cas), du moins s'établira à une valeur basse moins critiquable.

- Un autre exemple d'élaboration d'une proposition de correction d'un chiffre de gestion par objectifs par réflexion sur la valeur d'un ratio de gestion moyen terme sera donné au Dossier 8.

SUITES DONNEES.

Au Séminaire 'Direction', 2ième journée, du 19 avril 1984, il est demandé au Collège des Directeurs - qui doit dorénavant se réunir chaque mois - d'examiner les variations des ratios proposés par l'Expert, ainsi que des autres ratios créés par eux-mêmes, et d'apporter sans délais, ainsi que dans les exemples ci-dessus, les corrections / adaptations des chiffres objectifs, dont l'intérêt sera perçu.

Bien entendu, l'Expert n'a dégagé, au présent Dossier 7, que des ratios caractérisant l'activité d'ensemble de l'Entreprise : il appartient aussi aux Directeurs et Chefs de service - pour des analyses plus fines ou des circonstances particulières - de créer et de suivre tout ratio, partiel par CR, dont l'examen par leurs soins s'imposera dans la vie de l'Entreprise.

NOTE IMPORTANTE.

Le "tableau de bord" est un outil de travail du Président, Directeur Général et des Directeurs (pilote et co-pilotes) de l'entreprise ; en tant que tel, il ne doit pas être communiqué.

Vis à vis de l'extérieur, des résultats partiels pouvant seulement en être extraits et développés comme justificatifs, quand cela est nécessaire.

EMPLOI DES EFFECTIFS	1981	1982	1983	1984	1985
HEURES FACTURABLES	<u>940 728</u>	<u>988 445</u>	<u>804 779</u>		
ACTIVITE	1 143 943	1 203 758	1 076 338		
	82 %	82 %	74 %		
HEURES FACTURABLES	<u>940 728</u>	<u>988 445</u>	<u>804 779</u>		
HEURES PRESENCE GLOBALE	2 062 437	2 222 906	2 071 054		
	45 %	44 %	38 %		
HEURES PRESENCE GLOBALE	<u>2 062 437</u>	<u>2 222 906</u>	<u>2 071 054</u>		
EFFECTIF MOYEN MENSUEL	989	916	995		
	2 085	2 426	2 081		

Utilisation des moyens	1981	1982	1983	1984	1985
U.B Dock	728.918	1.631.585	2.119.263		
U.B Bassin	1.483.212	1.446.513	1.388.392		
U.B Electricité	3.028.528	4.057.650	5.392.348		
Total	<u>5.240.658</u>	<u>7.135.748</u>	<u>8.900.003</u>		
Heures facturables	940.728	988.445	804.779		
U.B	<u>5.240.658</u>	<u>7.135.748</u>	<u>8.900.003</u>		
	0.18	0.14	0.09		
Chiffre d'affaires corrigé	2.152.488	2.341.124	2.122.352		
U.B	<u>5.240.658</u>	<u>7.135.748</u>	<u>8.900.003</u>		
	.41	.32	.24		

VENTES	81	82	83	84	85
<u>CHIFFRE D'AFFAIRES BRUT</u>	<u>3 027 000</u>	<u>3 041 000</u>	<u>4 040 000</u>		
EFFECTIF TOTAL	989	916	995		
	= 3061	= 3 320	= 4 060		
<u>CHIFFRE D'AFFAIRES BRUT</u>	<u>3 027 000</u>	<u>3 041 000</u>	<u>4 040 000</u>		
HEURES FACTURABLES	940 728	988 445	804 779		
	= 3,2	= 3,1	= 5		
<u>CHIFFRE D'AFFAIRES CORRIGE</u>	<u>2 152 488</u>	<u>2 341 124</u>	<u>2 122 352</u>		
EFFECTIF TOTAL	989	916	995		
	= 2 176	= 2 556	= 2 133		
<u>CHIFFRE D'AFFAIRES CORRIGE</u>	<u>2 152 488</u>	<u>2 341 124</u>	<u>2 122 352</u>		
HEURES FACTURABLES	940 728	988 445	804 779		
	= 2,3	= 2,4	= 2,6		

+ Chiffre d'affaire en K FCFA

EMPLOI INTERNE	81	82	83	84	85
Heures de concours			40 719	40 205	
<hr/>			<hr/>	<hr/>	
Heures inactivité + Indirectes + Concours			248 599	239 409	
			= . 16	= . 17	
Heures indirectes			5 479		
<hr/>			<hr/>		
Heures d'inactivité			202 401	199 204	
			= . 02		

Prix de revient des U B - Matières - Achats directs

Désignation	1981	1982	1983	1984	1985
U.B Dock	386 ⁺ x 728.918 = 281.362.000	170 ⁺ x 1.631.585 = 277.369.000	204 ⁺ x 2.119.263 = 432.329.000		
U.B Bassin	53 ⁺ x 1.483.212 = 78.610.000	74 ⁺ x 1.446.513 = 107.042.000	69 ⁺ x 1.388.392 = 95.799.000		
U.B Electricité	56 ⁺ x 3.028.528 = 169.597.000	54 ⁺ x 4.057.650 = 219.113.000	60 ⁺ x 5.392.348 = 323.540.000		
Total U.B	529.569.000	603.524.000	851.668.000		
Matière MNF	} 624.382.000	70.597.000	79.396.000	}	
- Clients		270.685.000	221.231.000		
- Milit.Afr.		13.204.000	13.560.000		
Ach.directs MNF		34.064.000	30.596.000		
- Clients		283.131.000	198.331.000		
- Mil Afr.		33.860.000	34.174.000		
Total général UB MAT + AD	624.382.000 1.153.951.000	671.477.000 1.275.001.000	577.288.000 1 428.956.000		

CHIFFRE D'AFFAIRES DES HEURES FACTUREES

(en milliers de Frs CFA).

	1981	1982	1983	1984	1985
CHIFFRE D'AFFAIRES BRUT	3 027 000	3 041 000	4 040 000		
VARIATIONS EN COURS	+ 216 745	+ 575 125	- 427 554		
U.B + MATIERES + ACHATS DIRECTS	- 1 153 951	- 1 275 001	- 1 428 956		
CHIFFRES D'AFFAIRES NET	2 089 794	2 341 124	2 183 490		
CHIFFRE D'AFFAIRES NET EN FRANCS BASE 82 = CHIFFRE D'AFFAIRE CORRIGE.	2 152 488	2 341 124	2 122 352		

- Liste indicative (non limitative) de ratios, pour gestion DPAS

Improductifs des services autres que production

Effectifs productifs

Agents de maîtrise

Effectifs contrôlés

Heures de présence

Total effectifs

..... etc.....

Heures activités

Heures de présence

Heures productives

Heures totales payées

Heures normales , Heures supplémentaires , etc.....

Heures de présence Heures normales

Heures d'absences

Heures payées

Toutes statistiques Heures d'absences payées
, (Maladie, accidents.... autres)...
Heures d'absences non payées

..... etc

- Autres ratios, pour gestion DAF, à établir par cette Direction.

DAKAR MARINE

EXPERTISE O N U D I

DOSSIER 8

20.04.1984

PROPOSITIONS/DECISIONS DE POLITIQUES 1984

Le tableau joint regroupe l'ensemble des propositions de l'Expert aux fins d'adapter les politiques 1984.

Elles ont constitué l'objet principal du séminaire Direction (seconde journée) du 20.04.84.

Elles ne seront que brièvement commentées ici, dans l'ordre où elles figurent au tableau que l'on trouve ci-après :

Contre la baisse (chûte) des ventes

Les chiffres reportés, particulièrement ceux de 3400 millions FCFA et de 614 800 heures sont suivis par le D.C.

Le D.C. (cf DOSSIER 3) fera part au PDG de ses prévisions révisées concernant ces chiffres, d'abord fin MAI, puis en JUILLET.

Contre la situation de sur-effectifs

Cf : le tableau joint des heures de présence effectuée par le personnel productif en 1983.

Les chiffres de 915 et de 1 830 000 heures (cf DOSSIER 7) doivent être atteints par application de notes de services, projetées et à paraître, concernant la main d'oeuvre temporaire et les heures supplémentaires.

Le chiffre de 1 800 000 heures environ peut être atteint par une réduction d'horaire liée à l'institution de l'horaire continu :

$$(1,15 \text{ H} \times 52 \times 915 = 27 \text{ 500 heures})$$

Un 3ème stade éventuel, à définir, dépendrait des ventes et des prévisions à cet égard.

POUR L'AUGMENTATION DE PRODUCTIVITE ET LA LUTTE CONTRE LA SOUS-GESTION

- L'horaire continu devrait entrer en vigueur à l'entrée prochaine du Ramadan, au plus tard.

- Une réduction d'horaire de 1 H 15 - propre à augmenter la productivité dans le cadre de l'horaire continu - pourrait conduire à 39 H 45' par semaine / payées par exemple 40 H 30' dans la mesure où ne sont pas connues les raisons dispensant de subir le sort commun des Entreprises analogues dans le monde).

- Si une modulation du salaire de base / ou du sursalaire), incitatrice de travail, telle que suggérée par l'Expert ne pouvait être prochainement décidée, une solution "sénégalaise" équivalente devrait être imaginée et mise en place sans délai par les Dirigeants et responsables de DAKAR MARINE : les errements actuels à l'égard des heures d'inactivité sont profondément injustes (et laxistes ! d'où loi de MURPHY) ; ils détériorent très gravement le moral et le climat de l'entreprise, intérieurement et extérieurement, de l'aveu de tous ceux qui y sont attachés.

- Quand les différentes dispositions ci-dessus auront été prises et lorsque le .G.E -à organiser- concernant les heures de F.G. et de concours et devant tendre à 1 150 000 heures d'activités en 1984 aura déposé ses conclusions, il appartiendra au management de DAKAR MARINE de plafonner, par voie autoritaire les pointages en heures d'inactivités, comme une "tolérance", à 10 % par exemple des heures facturables.

- Quand on ne peut plus agir sur les recettes, il importe de maîtriser les dépenses, quand elles vont / risquent d'aller) au-delà des possibilités de l'Entreprise, comme de ses nécessités. Une réduction des dépenses consistera comme il en est question depuis longtemps, à transformer la Direction de la Formation de DAKAR MARINE en Centre Inter-Entreprises, autonome.

.../...

L'Expert recommande donc que les sociétés sénégalaises qui disposent ou doivent disposer d'un centre de Formation se réunissent et étudient sans délai, dans l'intérêt et pour la satisfaction de toutes, les conditions d'organisation et de fonctionnement d'un tel Centre Inter-Entreprises.

S'il n'est pas question d'aller trop vite dans une telle matière l'époque commande à l'évidence "d'accélérer" ; il est clair, bien entendu, qu'une mesure "d'autorité" sera à prendre au moment opportun pour consacrer les obligations des Entreprises à l'égard du Centre Inter-Entreprises qui sera créé.

OBJECTIFS ET POLITIQUES 1984

ACTIONS / DECISIONS	REF. D'ETUD ET DE PROPOSITION.	OBJECTIFS OU MOYENS	RESPONSABLES
<u>Contre la baisse (chôte) des ventes :</u> Ventes Travaux Industriels Clients civils Réanimation CR 17 Diversification	Objectif 84 Dossier 1 Dossier 3 Dossier 2 Dossier 4	3.400 Millions F.CFA 50.000 Heures 614.800 Heures Travaux pour ateliers	D.C D.P D.C D.P + DC PDG
<u>Contre la situation de sur-effectifs :</u> Effectif global (moyen annuel) Heures de présence globale : 1er stade : Mai 1984 2e stade : Juin/Juillet 84 3e stade : ? Equipe et polyvalence	Dossier 7 - - Dossier 8 - Dossier 11	915 - 1.830.000 Heures ≤ 1.800.000 Heures (?) ? G.E	DPAS DPAS DPAS DPAS + DAF DPAS + DAF DPAS + DFP+DP

POUR L'AUGMENTATION DE PRODUCTIVITE ET LA LUTTE CONTRE LA SOUS-GESTION.

Horaire continu et réduction	Dossier 8	(- 1H15) (?)	DPAS + DAF
Modulation prochaine augmentation générale	Dossier 8	Coefficient 0 Inactivités Coefficient 1 F.G.	DAF + DPAS
Plafonnement autoritaire H. inactivités	Dossier 8	Coefficient 2 H. Facturables ≤ 10 % H. facturables	DAF + DPAS
Augmentation H. de concours	Dossier 8	1.150.000 H. activités G.E à constituer.	DP + DFP
<u>Pour mémoire :</u>			
Planifications liaisons	Dossier 12	Bureau Central	DP
Réduction parc automobile	Dossier 10	G.E	DAF + DP
Equipe et polyvalence	Dossier 11	G.E	DPAS + DFP + DP
Animation de gestion	Dossier 5	Board	DAF + AUDIT
Fonctionnement autonome du C. Formation	Dossier 8	Prestataire de services	DFP + DPAS
Renforcements toutes liaisons fonctionnelles.	Dossier 6	Organigrammes	Tous Directeurs.

HEURES DE PRESENCE EFFECTUEES PAR LE PERSONNEL PRODUCTIF EN 1983

DESIGNATION DES CR	HEURES productives (1)	HEURES inactivité (2)	H. INDIRECTS des product (3)	HEURES de concours (4)	TOTAL 2 + 3 + 4 (5)	% 5/1 (6)
39 Sces COMM. ECHOU.	2 306	-	-	30	30	1
02 CARENAGE-MANUT.	218 557	150	7	13 731	13 888	6
01 TOLERIE-CHAUDRON.	256 011	57 574	567	7 404	65 545	25
04 B O I S	48 351	1 243	2 612	9 367	13 222	27
25 ELECTRICITE	42 252	10 750	161	3 490	14 401	34
19 Sces COMM. MACH.	18 605	3 596	1 616	3 146	8 358	44
15 MACHINES	67 517	38 714	492	2 198	41 404	61
14 MECANIQUE-BORD	81 278	50 059	-	386	50 445	62
17 INTERVENTION	47 177	40 315	24	967	41 306	87
33 SYNCHROLIFT.	31 838	-	-	-	-	-
<u>T O T A L</u>	813 892	202 401	5 479	40 719	248 599	30

CTIONS FUTURES D'ORGANISATION ET DE GESTION INDUSTRIELLES

(au choix et à la discrétion du Président Directeur Général
de DAKAR-MARINE).

P R E A L A B L E :

Dans le présent contexte maritime international qui frappe,
sans exception, toutes les entreprises de ce domaine dans le monde, l'Expert :

- . rejette toute évocation, déplacée dans le contexte actuel, du style "canard boiteux" ;
- . refuse l'illusion de tracer des perspectives à moyen terme, et à fortiori à long terme ;
- . a estimé que l'objectivité imposait :
 - de se limiter, pour sa mission actuelle, à :
 - . revoir/définir les politiques de 1984, à deux dates : en avril 1984 d'une part ; puis en juin/juillet 1984 d'autre part.
 - . tracer des lignes directrices pour l'établissement des objectifs de 1985.
 - de reporter à une seconde mission les actions de gestion :
 - . soit ne pouvant être réalisées dans le contexte actuel ou au cours d'une première mission de trois mois seulement ;
 - . soit à décider à la lumière du contexte modifié international tel qu'il pourra être appréhendé à l'époque de cette seconde mission, compte tenu des réalisations de DAKAR-MARINE dans l'intervalle.

Selon l'Expert, cette seconde mission pourrait prendre date dès le premier semestre 1985 (si les temps sont durs) ou au second semestre 1985 (si la gestion de DAKAR-MARINE a pu être conduite jusque là de façon satisfaisante, après la première mission) ; les époques de mission n'étant données ci-dessus qu'à titre indicatif et étant laissées, dans les faits, à la seule initiative du Président Directeur Général de DAKAR-MARINE.

DEUXIEME MISSION : MISSION «DE RAPPEL»

Il n'est pas bon de minimiser les questions en les fixant d'avance. L'Expert toutefois, dans le but d'établir un guide de pensée («for general guidance») indique ci-après - non limitativement - les actions qui pourraient être entreprises à l'occasion d'une seconde mission, de rappel .

- ORGANISATION ET GESTION INDUSTRIELLES.

- Contrôle des résultats de 1ère mission et de gestion des Directeurs.

Résultats commerciaux : ventes réalisées.

Examen critique des notes de service et informations ayant paru et des applications qui en auront été faites concernant : main-d'oeuvre temporaire, heures supplémentaires ; horaire continu, réductions d'horaires ; développement des heures de concours dans la limite des heures disponibles de présence, modulation des rémunérations suivant les activités (h. facturables, h. de frais généraux ou de concours, h. d'inactivité) et limitation autoritaire subséquente des heures d'inactivité, ...

Prestations du Bureau Central Production.

Etude des ratios créés par les Directeurs

Vérifications des vocations commerciales et industrielles de DAKAR-MARINE.

Problèmes (à l'époque) de l'éventuelle DIVERSIFICATION.

Nouvelles orientations / déterminations des POLITIQUES 1985.

Projections / choix des politiques 1986 et au delà.

. Adaptations/élargissements (possibles) des organigrammes général et particuliers. Bilan ou projections des opérations mutations/promotions.

- PRODUCTIVITE.

. Etapes suivantes d'organisation par le Bureau Central Production.

. Nouvelle série d'études d'amélioration de la productivité (série déterminée en tenant compte du caractère de l'époque qui suivra la période actuelle)

. Commissions et moyens correspondants.

. Contenu des programmes de formation des cadres et maîtrise (sensibilisation aux problèmes d'encadrement, de production et de productivité).

Acheminements et moyens de transport.
 GROUPE D'ETUDE.

EXPOSE.

Le Président Directeur Général de DAKAR-MARINE a réclamé, depuis un certain nombre de mois, des mesures de restriction des dépenses dans l'usage excessif d'un parc automobile pléthorique.

Il a annoncé ces mesures tant au Conseil d'Administration de DAKAR-MARINE qu'à ses Directeurs et au Personnel : il a toutefois indiqué qu'il attendait que la mission ONUDI ait étudié les "besoins réels" avant que ne soient prises les décisions devant tendre à des niveaux raisonnables d'usage.

L'Expert a donc mis ce sujet du "Parc Automobile" au programme de ses actions.

Il a demandé - et cela lui a été fourni - un état de tous les véhicules du parc, mentionnant, pour chacun d'eux, leur appartenance, les tâches auxquelles ils sont affectés, les kilométrages parcourus (année 1983).

Les chiffres apportés par cette étude ont confirmé le bien-fondé des préoccupations exprimées : les kilométrages parcourus apparaissent avoir été :

Années	1980	1981	1982	1983
Kilométrage parcouru	424.571	946.954	996.190	1.473.238

Un dépeçage particulier de l'Etude montre par exemple :

- dans la rubrique "transport d'ouvriers et de matériels", 5 camions de 3,1 T ont parcouru annuellement 112.307 KMS ; Une navette Ateliers/lieux de travail ne pourrait-elle permettre de réduire les distances parcourues ? par un trop grand nombre de véhicules.
- dans une rubrique mentionnée "transports spéciaux", des camions de 9,7 T sont employés. Le sont-ils toujours judicieusement ?.

etc ...

CONSTITUTION D'UN GROUPE DE TRAVAIL.

Sur ces bases, l'Expert a demandé l'organisation d'un Groupe d'Etude : Cette démarche répondait aux souhaits de concertation du Président Directeur Général.

Un groupe, dit de réflexion, a été réuni le 9.03.84.

Il a été constitué comme suit :

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| 1°) Amadou Moustapha BA | |
| 2°) Saïba FAINKE | Chef de Sce MACHINES |
| 3°) Ndiouga LO | Chef B F COQUE |
| 4°) Fodé SAMBE | Service ACHATS. |
| 5°) Ibrahima KONE | D A F |

Toutes présentations du sujet ont été faites par le P.D.G, le D.A.F et le DT.

L'Expert a fourni des commentaires de départ et a, plus particulièrement énuméré - non limitativement - des moyens de pratique courante qui peuvent être organisés pour faire face aux "besoins réels" et acheminement des personnes et des matériels/outillages depuis les Ateliers vers les lieux de travail et vice-versa :

.../...

Navettes ateliers/Lieux de travail,
Containers/Plateformes de groupement des matériels/outillages,
depuis ateliers vers lieux de travail et vice versa.

Service centralisé des transports,
Estafettes ville, etc ...

PROPOSITIONS DU GROUPE DE TRAVAIL.

Le G.E. a été réuni le 30.04.84 et a rendu compte -provisoirement- de ses travaux.

Ces travaux n'étant pas terminés le C.R. ne peut ^{être} annexé au présent rapport ; la véritable séance de clôture aura lieu ultérieurement, après le départ de l'EXpert : le G.E. pourra y développer la totalité de ses conclusions devant le Président Directeur Général, le Directeur Administratif et financier et le Directeur de la Production.

Le G.E. a réalisé une étude d'optimisation qu'il a voulu globale.

Cette étude -très importante- fournira des principes et conditions de son application ; une redéfinition des critères d'affectation des véhicules ; une proposition de réorganisation de l'utilisation et de l'entretien de ces véhicules ; des suggestions diverses d'économies.

Elle fournira :

- un recensement des besoins de déplacements, par Direction.
- une analyse des moyens correspondants, par CR.
- une proposition du parc optimal, établie avec les transitions nécessaires, à partir du parc existant, avec une énumération de mesures (achats, déclassements, cessations d'emploi...) correspondante

Les décisions à prendre par le PDG et les Directeurs pourront ainsi l'être à la lumière des considérations importantes développées par le G.E.

Il appartiendra également au PDG et aux Directeurs de demander au G.E. (qui pourrait être renforcé par la participation de plusieurs chefs d'atelier ou chefs d'équipe directement concernés) les prolongements d'étude nécessaires.

EQUIPE ET POLYVALENCE

GROUPE D'ETUDE.

EXPOSE.

I - Des observateurs à l'intérieur, mais surtout les interlocuteurs extérieurs (via ou non les Chefs de Bord ou la Direction Commerciale) se plaignent de la non-adéquation des équipes et des travaux : contradictoirement, l'on se plaint aussi d'une durée excessive des travaux.

Or, si DAKAR-MARINE - d'une part - a hérité d'une organisation traditionnelle d'équipes plutôt importantes (jusqu'à 7,9 voire 11 ou 12 membres), efficaces (jusqu'à 7 professionnels de bon niveau) déjà polyvalentes (incluant le traceur comme le soudeur ou le chalumiste), organisées de façon qu'elles soient efficaces, solidaires et "responsables", DAKAR-MARINE - d'autre part - a aussi hérité des manières de travailler, à cet égard, des ex ACRN, lesquelles peuvent aussi servir de référence.

Compte tenu des critiques ci-dessus et de la nécessité - particulièrement à l'avenir plus que dans la présente période de sous-charge - de maîtriser les prix de revient, il y a lieu de repenser les problèmes d'organisation et pointage des équipes et d'adapter ces équipes "à la demande" dans ses évolutions plus ou moins prévisibles.

Il est admis que les tâches ci-dessus sont totalement du ressort et de la responsabilité de la maîtrise, étant considéré que l'encadrement (Agents de maîtrise + Chefs d'équipe) est présentement très important à DAKAR-MARINE, numériquement.

II - Constituer des équipes plus souples selon les travaux ou les lieux c'est aussi lutter contre les "rigidités" des emplois ou des classifications et c'est permettre au personnel permanent de DAKAR-MARINE, auquel on assure le plein emploi, d'augmenter, en même temps et en contre-partie, sa polyvalence.

CONSTITUTION D'UN GROUPE D'ETUDE.

Sur proposition de l'Expert, favorablement accueillie par le Président Directeur-Général, un Groupe d'Etude est constitué et a été réuni le 15.03.1984 :

Alioune MBENGUE	Chef Sce COQUE
J. Pierre MILLE	Chef Sce ELECTRICITE
Babacar CISSE	Chef d'Atelier CR 15
Moctar SALL	CR 17
Mamadou DIEYE	Direction Commerciale
J. Jacques MAGUERIZ	C.T./D.F.P

A titre d'exemples, quelques questions, qui se posent, peuvent être évoquées comme suit :

- Il serait bon que les Chefs d'Ateliers définissent les constitutions d'équipe en relation avec des travaux-types, les préparateurs pourraient porter cette indication d'équipe de base sur le bon de travail.

- Il n'est sans doute pas mauvais que la programmation (et la composition) des équipes soit faite (et refaite) au jour le jour, en vue des réactions en cas d'aléas et des recherches d'optimisation des coûts globaux ou des délais, selon les cas (travaux à forfait ou travaux en régie) :

Comment cette optimisation est-elle faite (exploitation journalière des données par terminaux informatique) ? comment organiser les variations d'effectif des équipes ? faut-il disposer de pointages complémentaires ?

- La polyvalence recherchée peut-elle, et à quelles conditions, se développer vis à vis de tous les travaux, sans exclusives, de l'Entreprise :
ceux qui peuvent demander des équipements ou de la Formation :
pointage, oxycoupage, meulage ...

ceux dont on dit qu'ils seraient moins nobles mais qui sont tout aussi nécessaires :

acheminements et manutentions des matériels et outillages, entretiens et investissements,

échafaudages, nettoyages ; propreté et présentations (considérer les facteurs Sécurité et Action Commerciale)...

pour ne pas mentionner ici les "cloisonnements", chacun dans sa classification ou la dénomination de son emploi (usuel).

Pour favoriser l'exécution de ces travaux, faut-il en charger, par CR, une partie de l'encadrement ? pour que certains travaux soient assurés (non par des "temporaires"), faudrait-il (est-ce souhaitable ?) développer des prêts du personnel en temps morts (sur bons de concours généralisés ?) à des sections centralisées et organiser les transferts de pointage correspondants ?

Etc ...

Après l'exposé des motifs et de questions, tel que résumé ci-dessus, il a été demandé au Groupe d'Etude, (non pas de développer ces motifs et de parler encore "comme un livre) mais d'élaborer et de proposer plusieurs mesures pratiques, peu nombreuses mais bien définies. Ces mesures (ou règles de conduite de principe) devraient aider au bon fonctionnement de l'Entreprise, si elles vont dans le sens des motifs exposés.

PROPOSITIONS DU GROUPE D'ETUDE.

Au cours d'une réunion le 18.04.84, le G.E, animé par Mr. Papa TOURE, Directeur de la Production, a remis une étude ci-annexée - intitulée SYNTHÈSE PARTIELLE.

Le contenu élargi de ce rapport provisoire conduisait à se donner un temps de réflexion et à convenir d'une nouvelle réunion, pour prolongements et réorientation, qui fut fixée au 26.04.84

Les membres du G.E ont demandé que, préalablement à tout prolongement et réorientation (qu'ils ne refusaient pas), il leur soit fourni des éléments de réponse à l'ensemble des questions soulevées dans leur étude ; en effet celle-ci a replacé le sujet initial et limité du G.E dans le contexte plus général de l'ensemble des améliorations de productivité à rechercher pour l'entreprise ; le G.E souhaite une continuité de l'action et juge qu'une action isolée ne doit pas être menée sans les autres.

PROLONGEMENTS

Le 26.04.84, l'Expert a proposé les prolongements comme suit :

- a) - Le présent groupe, tel qu'il a été constitué, se voit transformé en COMMISSION permanente, placée sous la conduite de M. P. TOURE qui en assurera l'animation et la convoquera à intervalles réguliers, avec ordre du jour, en principe tous les 2 mois.

Cette Commission dite de PRODUCTIVITE, mais qu'on peut aussi bien appeler "ORGANISATION ET METHODES" , est constituée pour 12 ou 18 mois : si son existence est prolongée, ses membres doivent être renouvelables suivant des dispositions à définir.

Ainsi sera assurée la permanence de l'action qui a été demandée par le groupe : des responsables de la société sont bien appelés à se réunir : des G.E peuvent être créés et animés sur des sujets particuliers qui apparaîtront devoir être étudiés.

- b) - Un G.E à constituer - sans attendre ("dans la foulée") - sous l'égide de la Commission ci-dessus, réunira des Chefs d'Ateliers et des Chefs d'Equipe pour élaborer et proposer plusieurs mesures pratiques permettant de faire progresser, dans les faits, l'organisation et le pointage des équipes, ainsi que la polyvalence des ouvriers qui les constituent (cf : pages 10 et 11, SYNTHESE PARTIELLE).

- c) - Un autre G.E, sous l'égide de la Commission, également constituée par des Chefs d'Atelier et Chefs d'Equipe, s'attaquera immédiatement au problème de l'encouragement des heures de F.G et des heures de concours (cf, objectif 1.150.000 heures d'activité, Dossier 7) ; au détriment des heures d'inactivité. Ce G.E s'efforcera de donner une liste des travaux à envisager et de définir l'organisation pratique correspondante à mettre en place dans chaque atelier et au niveau de l'ensemble du Département Production (cf : page 5, SYNTHESE PARTIELLE).

BUREAU CENTRAL PRODUCTION.

E X P O S E.

Il a été présenté devant le Conseil d'Administration de la société une assertion selon laquelle "chaque service technique de Dakar Marine fonctionne comme une petite entreprise".

Cela a certes des avantages sous des aspects d'autonomie suffisante et de capacité d'initiatives, mais peut présenter des inconvénients, particulièrement pour les déroulements des travaux.

L'idée, déjà émise, de regrouper des éléments des Bureaux de Fabrication, disséminés dans les Ateliers, en un Bureau de Méthode unique ne peut être appliquée en cette période de récession : en effet, une telle démarche de centralisation et de rationalisation ne peut être réalisée et comprise que dans une phase d'expansion, caractérisée par la surcharge des Ateliers devenus chacun goulot d'étranglement de la production générale. Il faut aussi bien noter qu'une telle démarche comporte le risque de détériorer, tant soit peu, le bon climat - à porter à l'actif de l'entreprise - régnant entre Maîtrise, Ouvriers et Préparateur "intégrés".

face/ Cependant, concrétiser l'idée d'un Bureau Central Production apparaît une démarche positive : cela aura l'avantage de créer une structure d'accueil pour faire/à toutes futures nécessités d'organisation et d'adaptation. La question immédiate est donc de déterminer à quoi serait, dans la période actuelle, employé ce Bureau.

En une période de récession - pendant laquelle la main d'oeuvre ne peut être conduite à des progrès de productivité de façon naturelle par analyses des travaux - les moyens pour aboutir aux réductions (commerciallement nécessaires) de dépenses sont :

.../...

- . Fixation et tenue rigoureuse des délais,
- . Planifications étendues pour davantage de navires,
- . Coordinations/programmations (même partielles) plus systématiques,
- . Toutes liaisons améliorées entre services de la Production, dans l'avancement des travaux et lors des décisions répondant à des aléas,
- . Exploitation (journalière) - dans l'optique planification - des renseignements/Terminaux Informatique,
- . Etc...

Autrement dit, sont ressentis des besoins d'une organisation fonctionnelle aidant à obtenir - au-delà des suivis - des déroulements satisfaisants des travaux.

Les Chefs de Bord sont -naturellement- les "fonctionnels" du Département Production, dans son ensemble. Il a par ailleurs été observé que les Chefs de Bord manquent d'un outil de travail administratif et sont de ce fait trop mobilisés.

C'est ainsi auprès d'eux, et en liaison étroite avec eux, que doit fonctionner un Bureau Central, tel qu'envisagé : cette opération Bureau Central prend logiquement la suite des mesures prises de constitution/reconstitution de la fonction Chef de Bord.

Les premières fonctions remplies pour l'embryon d'un tel Bureau pourront être accrues par étapes successives de façon que soit finalement constitué, à la disposition du Directeur de la Production, un moyen - permanent et polyvalent - d'études et de méthodes, à la mesure des problèmes déjà posés ou qui se poseront, dans un tel Département.

Aux premières tâches déterminées pourra également être ajoutée une fonction de visiteurs industriels/avec concours des Ateliers), au terme de la mission "coup de poing"(=de durée limitée) des deux équipes de prospection actuellement en activité (cf Dossier 1).

.../...

Le problème proposé par l'Expert aux Responsables, Monsieur TOURE et Monsieur DUGUE, est de définir :

- à quelles tâches pratiques, et immédiatement utiles, se consacrerait un "noyau" d'un futur) Bureau Central Production, s'il était constitué ;
- quels effectifs (mutations/promotions) et moyens seraient requis pour les tâches ci-dessus.

SUITES A DONNER.

Messieurs TOURE et DUGUE, après premières réflexions, sont en mesure de démarrer - mise en route progressive et expérimentale - un service de planification / ordonnancement, par mutation d'un collaborateur actuellement chargé de tâches de secrétariat.

Un premier projet de nouvelle définition de fonctions des chefs de Bord est établi et fourni en annexe.

Les divers G.E qui ont été lancés ont fait apparaître que le besoin de tels services est fortement ressenti à plusieurs niveaux : beaucoup perçoivent les améliorations de productivité qui peuvent résulter, par delà les tarifications ou budgétisations des travaux (tâches des B.F) d'un ordonnancement correct de ces travaux. La détermination du chemin critique d'une opération permet de limiter les heures supplémentaires éventuelles aux travaux de ce chemin ; toute la main d'oeuvre nécessaire pour un travail donné n'est pas requise au même moment, etc... Des liaisons sont manifestement souhaitées entre cette fonction d'ordonnancement et les Bureaux de Fabrication, qui fournissent la mesure des travaux.

Ces G.E ont aussi fait apparaître le besoin ressenti de liaisons étroites et de contrôles réciproques pour les devis établis conjointement par les services de la Production et les services Commerciaux. Les tâches de base et un certain contrôle ne peuvent échapper aux services Production, surtout pour des propositions de caractère très technique.

Au fur et à mesure des possibilités et de l'organisation pratique - par mutations - d'un Bureau Central Production rendant un ensemble important de services de circulation de l'information, de planification, d'exploitation des résultats informatiques, d'études / méthodes / investissements, le Directeur de la Production devra bien définir les tâches respectives ; les améliorations de productivité réalisées au moyen de ces services devront être établies ; il faudra éviter tout recouvrement entre services différents.

Le Président Directeur Général a en effet bien marqué qu'une telle prolifération de services apparaissait, de l'extérieur, être le contraire de la politique nécessaire de réduction des dépenses indirectes par rapport aux heures facturables : il importe donc que les services envisagés soient efficaces et contribuent à l'amélioration de la productivité globale, faute de quoi il ne pourraient avoir de raison d'être.

ANNEXES

A N N E X E S

- . Note de service de M. Faly BA du 2.02.84

- . Travaux Industriels : prospection commerciale
 - Entreprises visitées du 13.02 au 13.04.84
 - Travaux demandés
 - Rapport partiel des activités
 - Personnes rencontrées
 - Insertion publicitaire, journal LE SOEIL du 24.04.84

- . Restructuration du CR 17 : projet de la Direction Technique

- . Projets de nouvelles définitions de fonction :
 - Audit interne
 - Affaire juridique
 - Chef de Bord

- . Synthèse partielle du G.E. "Equipe de Polyvalence"

NOTE DE SERVICE N° 84.41/POG

A la demande de la Direction Générale et sur requête officielle du Gouvernement Sénégalais, l'ONUOI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel) a accepté de financer une mission de courte durée (trois mois) confiée à deux experts chargés d'étudier quelques problèmes ponctuels mais importants que connaît notre entreprise.

Les termes de référence de l'étude se résument comme suit :

- Etude critique de l'organisation technique et administrative du chantier, devant éventuellement déboucher sur des réformes de structure plus ou moins approfondies (fusion ou éclatement de certaines cellules, nouvelles définitions de postes de travail, nouvel organigramme, etc ...)
- Détermination d'un effectif optimal au niveau de chaque service.
- Etude critique des procédures administratives et financières déjà mises en place, en vue de leur amélioration.
- Etude des diverses contraintes de transport des biens et des personnes en vue de la détermination d'un parc de véhicules automobiles adapté aux seuls besoins du chantier.
- Etude critique du parc machines dans les différents services.
- Etude et définition de mesures propres à améliorer la productivité des agents de la production.
- Cette liste n'est pas limitative.

L'un des experts, Mr. RAYMOND Jacques est sur place depuis le 26.1.1984. L'autre est en cours de recrutement. Ils prendront contact avec les responsables de tous les services,

.../...

selon un calendrier qu'ils détermineront eux mêmes.

Je demande à tous de leur faciliter la tâche en leur faisant faire les visites qui leur paraîtront nécessaires et en leur fournissant dans toute la mesure du possible les renseignements dont ils auront besoin.

En temps à autre, je présiderai des réunions de concertation entre les experts et vous mêmes, aux fins de prendre connaissance de leurs idées et d'entendre vos réflexions sur les problèmes que la mise en oeuvre de ces idées pourraient poser. Nous tenterons ensemble de lever certains obstacles. Ainsi, à la fin de la mission, il s'établira une compréhension commune des choses, ce qui facilitera notre démarche ultérieure et la mise en exécution des décisions que nous serons amenés à prendre.

DAKAR le 2 Février 1984

DESTINATAIRES

- TOUS DIRECTEURS
- TOUS CHEFS DE SERVICE
- TOUS CONSEILLERS
- ARCHIVES

LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Faly SA

COMMISSION CHARGÉE DE LA COMMISSION COMMERCIALE

ENTREPRISES VISITÉES DU 13/2 AU 13/4/84

- Grands Moulins de Dakar
- Biscuiterie Alimentaire Africaine (B.A.A.)
- Biscuiterie de Médina
- Moulins Sentenac
- Compagnie Sucrière Sénégalaise (C.S.S.)
- Sapro lait
- S.I.E.S.
- HAMO
- ELMAF
- Etablissements SAYD NOUJATM et Frères
- SOBOA
- SIBRAS
- SENLAIT
- DIAMA
- SOCAS
- ICOTAF (Pikine)
- S.A.E.D.
- S.N.T.I.
- SODEC
- Salins (Kaolack)
- Fonderie de Thiès
- Phosphates de Thiès
- SENELEC (Cap des Biches)
- S.E.T.B.
- ISENCY
- SIGELEC
- S.T.S.
- Régie des Chemins de Fer du Sénégal
- S I N A E S
- I.C.S.
- SISMAR
- Valdafrique

- C.D.E.
- S.S.E.P.C.
- TAIBA
- La Rochette
- M.T.O.A.
- Socosac
- Sapal
- Bata
- ENSEME
- Sosefil
- Rufsac
- Sabè
- Biscuiterie Wehbè
- T.M.S. (Tricotage Mécanique du Sénégal)
- S.A.R.
- Sonees
- S.I.P.S.
- G.I.A.
- N.S.O.A.
- Sococim
- Simpa
- Senac Eternit

TRAVAUX DEMANDES

ENTREPRISES	DESIGNATION DES TRAVAUX	DEVIS au <i>Haouss</i>	- REGIE - TRAVAIL - DEVIS REALISES	OBSERVATIONS
S.S.P.A.	Refection de 2 cylindres	30,0	30,0	Cde 2168 01
SAPLM	Confection d'une manchette	53,0	53,0	Cde 2922 02
B.A.A.	Confection de 2 pignons à chaîne	45,0		En attente de la Cde
SEMPA	Confection d'une douille en bronze	100,0		<u>Devis pour Cent douilles</u> Attente Cde
P.A.D.	Confection de 200 ensembles de cosses	275,0		Attente Cde
SINEGAL PROTEINES	Confection de 60 marteaux	70,0		Attente Cde
Forces Armées Sèn.	Remise en état de 5 vannes DN 80	50,0	50,0	Cde 6903 02
SABE	Remise en état d'une support d'Engin "CATERPILLAR"	30,0	30,0	Cde 2957 01
AIR AFRIQUE	Confection de 2 plaques " Support + 1 Extracteur	15,0	15,0	Cde 2910 01
S.S.S.	Confection de 10 pointerolles	75,0	75,0	Cde 3024 01
S.E.I.B.	Tx sur cylindres Compresseur (BP et HP)	55,0	55,0	Cde 2991 01

	Compressor de 100 vcs en acier à 90 KG	130,0		en attente Cde
C.S.S.	Confection d'un peigne supérieur (832 X 1981)	3850,0		Devis pour 10 peignes par Attente Cde
C.S.S.	Confection d'un peigne inférieur (730 X 1981)	3350,0		Devis pour 10 peignes par Attente Cde
C.S.S.	Coulage et usinage coussinets en bronze			un essai est proposé au client Travail intéressant puisque cernant le réappro. du magasin
SENELEC	Confection de 2 clés à frapper	18,0	18,0	Cde 3035 01
S.E.T.B.	Confection d'un palier de presse en Mécano - soudé	55,0	55,0	Cde 3048 01 (en cours)
Air Afrique	3 axes	3,0	3,0	Cde 3009 01
RAMO	Confection de diverses pièces	44,0		Attente Cde
Imprimerie DIAGNE	Confection d'une presse d'imprimerie	40,0		Attente Cde
C.S.	Confection d'un arbre de Turbo Soufflante	110,0		"
C.S.	Confection d'un panier (perçage plaques)	305,0		"
EMELEC	Remise en état de 6 brûleurs	702,0	702,0	Cde 3057 01 (En cours)
INAFS	Confection divers éléments pour pont roulant	220,0		Attente prix chariot pour et achat dossier soumis
		1130	1016	

Régie des Chemins de Fer	2200 boulons + 550 paires d'Eclisses			Attente précisions
SABE	Remise en état d'une chargeuse " Volvo "			Devis en cours
SONEUS	Confection de 100 brides	580,0	580,0	Cde 2870 01
ELMAF	Diverses pièces		54,4	Cde 2894 01
SABE	Détachage écrou de verin		111,3	Cde 2919 01
S.S.U.P.C.	Extraction de 2 roulements sur arbre		5,0	Cde 2918 01
SALINS	1 bride		4,0	Cde 2917 02
TAIBA	Refection de 3 portées de roulement sur une culasse	60,0	60,0	Cde 2970 01
G.R.T.S	Refection d'un axe		5,2	Cde 3003 01
MESCHI (T.CIST)	Location verin + 2 opérateurs		190,4	Cde 3002 01
SABE	Confection d'un arbre suivant modèle		9,0	Cde 2983 01
ELMAF	Usinage de pièces		95,4	Cde 2986 01
SOTIBA	Rectification d'un rouleau de coton		36,3	Cde 3032 01
SOTIBA	Rectification de 2 rouleaux de calandre		26,8	Cde 3031 01 (En cours)
ELMAF	Confection de 4 lagues en bronze		10,5	Cde 3030 01
			2274,3	

Imprimerie Nation.	Réparation pignon de machine Offset		7,1	Cde 3041 01
SOCAS	Réparation d'une pompe			Cde 3051 01 (En cours)
S.E.I.B.	Rebobinage d'un moteur électrique en 380 V		49,8	Cde 2960 01
Biscuiterie Médina	Réparation d'un rotator	265,0		Attente Cde
D.D.	Tx électriques sur 5 grues	20100,0		"
STPS	Intervention sur automatisme			Cde 2912 01
STPS	Intervention sur machine (automatisme)		53,9	Cde 2913 01
B.A.A.	Confection d'un réservoir de 20M3 (simple enveloppe)	229,0		Attente Cde
Building Administ.	Remise en état circuit eau	120,0	120,0	Cde 6903 02
S.I.E.S.	Confection de 2 obturateurs	140,0		Attente Cde
DIAMA	Confection d'éléments d'échafaudage	1200,0		
SINAES	Confection d'un portail	171,0		Attente Cde
SALINS	Confection de 4 bennes	900,0		"
DIAMA	Confection de pieux à partir de pale planches	570,0	570,0	Cde 3001 01
PAD	Tx de tolerie sur grues et pylônes	4700,0		Attente Cde

DIRECTION TECHNIQUERAPPORT PARTIEL DES ACTIVITES
DE LA COMMISSION DE PROSPECTION

La commission de prospection a été mise sur pied au début du mois de Février, pour mieux faire connaître aux différentes entreprises installées au Sénégal, les capacités humaines et matérielles du chantier, de manière à réunir les meilleures conditions possibles pour atteindre les prévisions de l'année 1984, en matière de travaux industriels.

La commission est constituée de 2 groupes de 3 personnes, essentiellement composés d'ingénieurs, de techniciens et d'agents de maîtrise provenant de la production et qui sont les mieux placés pour parler un langage technique clair, développer des arguments valables et proposer sur place des solutions qui puissent répondre à l'attente des clients.

Cette constitution a seulement l'avantage de faire connaître les personnes qui pourraient être directement contacter par les entreprises en cas d'urgence et obtenir satisfaction dans les plus brefs délais.

Soixante dix sept (77) entreprises ont, à l'origine, été programmées pour une période allant du 12 Février 1984 au 24 Avril 1984. Cinquante quatre (54) d'entre elles ont été visitées par les membres de la commission au 13 Avril 1984. La liste des Sociétés visitées ainsi que les responsables rencontrés, figure en annexe. Ces visites ont été, dans la majorité des cas, très bien accueillies.

Il a d'abord été constaté que notre société, ainsi que ses capacités étaient souvent mal connues. C'est ainsi que de nombreux responsables de services d'entretien ou services techniques sont déjà venus visiter le chantier. Parmi ceux-ci, on peut citer :

- Monsieur MENON, responsable technique du chantier du Barrage de DIAHA,
- Monsieur LOTSEAU, Régie des Chemins de Fer de Thiès,
- Monsieur DENNE, Chef du Service Entretien des T.C.S,

.../...

- Monsieur DOP, Chef de la Centrale du Cap des Biches (SEVELEC),
- Monsieur MOAO, Directeur Technique de la Société d'Exploitation Ferroviaire des I.C.S.,
- Monsieur RABANON, Directeur Technique de FUMDA.

D'autres responsables visiteront ultérieurement le chantier.

Certains griefs ont été formulés par quelques responsables d'Entreprises visitées et portent sur :

- Nos délais d'exécution,
- Nos tarifs trop élevés par rapport à ce que font d'autres entreprises de la place,
- Les conditions de paiement qui leur sont imposées.

En ce qui concerne les délais d'exécution des travaux d'une manière générale et des travaux industriels en particulier, les débats de la commission sur "Equipe et Polyvalence" ont révélé des imperfections et des goulots d'étranglement, notamment une mauvaise transmission de l'information, depuis la prise de contact avec le client et le début des travaux, et que d'autre part, le suivi de ces travaux n'était pas systématiquement réalisé. Des mesures sont envisagées pour que le circuit de l'information soit bien défini avec les différents jalons depuis la Direction commerciale jusqu'à l'atelier. Un responsable du suivi des travaux industriels sera nommé, pour que les délais soient surveillés au même titre que les travaux de bord.

Un tarif préférentiel a été étudié par la Direction commerciale et est déjà appliqué pour toutes les entreprises de la place.

En matière de conditions de paiement, la formule "A réception de facture" a été retenue, il se pourrait qu'à l'avenir, nous soyons obligés de mettre en place des conditions plus ou moins avantageuses en fonction des montants des comptes crédits des uns et des autres.

Au cours de ces visites, des besoins ont été exprimés par les différentes entreprises. Il y a eu des demandes de devis et des commandes fermes passées pour des besoins immédiats.

.../...

Nous avons également noté tout un ensemble de programme d'arrêts annuels au cours desquels de nombreux travaux d'entretien seront engagés. Le calendrier sera suivi de manière à proposer nos services à temps.

Les résultats suivants ont été enregistrés au cours de cette campagne de prospection.

ATELIERS	DEVIS FOURNIS (Attente commande)	COMMANDE (après devis)	COMMANDE FERME
Machines	17 %	34 %	57
Tolérie	40 %	66 %	27
Bois	2 %	-	-
Electricité	41 %	-	16 %
TOTAUX	49 464	3 336	972,5

Il faut noter que le montant des devis fournis comprend les propositions faites en réponse à des appels d'offres pour un montant de 44 424 heures dont 20 100 heures pour l'électricité.

Par ailleurs, au cours de la réunion de synthèse qui s'est tenue en présence de Monsieur REVYOND, Expert de l'ONUDI, les membres de la commission ont soulevé un certain nombre de points liés aux difficultés rencontrées et à des constatations faites dans le fonctionnement de notre entreprise.

Il a été tout d'abord demandé que l'action de la commission soit poursuivie pour consolider et améliorer les résultats obtenus. Il est souhaitable pour cela, qu'une cellule chargée des affaires industrielles soit mise en place, au sein de la Direction technique. Cette cellule aura en charge les

.../...

relations avec les clients, le suivi des devis à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise ainsi que le suivi des travaux. Ces actions de marketing pourront être renforcées par des supports publicitaires tels que panneaux et articles dans le quotidien national.

A l'inverse, les appels d'offres émis par les différentes entreprises de la place doivent être mieux suivis pour que notre chantier puisse être présent aux différentes consultations.

En ce qui concerne les tarifs, il serait souhaitable d'étudier l'éclatement des taux horaires en différentes catégories. Ceci pourrait avoir d'une part une incidence favorable sur les montants des devis fournis et qui paraissent encore élevés et d'autre part, répondre aux besoins de certaines entreprises qui sollicitent la location de personnel de différentes qualifications professionnelles.

Pour ce qui est de la réalisation des travaux, les membres ont demandé que les Bureaux de fabrication qui initient les travaux dans les ateliers puissent en contrôler l'évolution et la qualité, en regard aux délais annoncés aux clients.

Au chapitre du règlement des sommes dues à la Société, un effort devrait être fait sur le contenu des factures. Les libellés doivent être conformes aux travaux effectivement réalisés et clairement expliqués. Les clients souhaitent également connaître les temps passés et facturés. L'éclatement du montant de la main d'oeuvre devra par conséquent être systématique pour la compréhension de nos factures.

Enfin, un effort particulier doit être porté à l'action de recouvrement des créances. Relances de clients et un suivi plus rigoureux des paiements effectués.

ANNEXE I

LISTE DES ENTREPRISES VISITEES DU 13/2 AU 15/4/64

Noms des Entreprises	Responsables rencontrés	Observations
- Grands Moulins de Dakar	M. HARTAT, Directeur Technique	
- Biscuiterie Alimentaire Africaine (B.A.A.)	M. Demba NDIAYE, Directeur Techni- M. SECH, Chef sce Maintenance.	
- Biscuiterie de Médina	M. CISSE, Directeur Technique M. NDAO, Directeur Tech. Adjoint	
- Moulins Sentenac	M. JIDENSERICK, Directeur Tech. M. NDOYE, Directeur Tech. Adjoint	
- Compagnie Sucrière Sénégalaise	M. PHILLIPA et ORSO, Représentants à Dakar.	Arrêt annuel 15 juin - 15 Nov
- SAPROLAIT	M. FRANCOIS et CNLS, à l'usine	
- S.I.E.S.	M. ARNOUX, Terminal Portuaire (I.C.S.)	
- HANO	M. NDOYE, Chef du Service Technique	
- ELHAF	M. VENTINIOLIA, Directeur Technique M. DUPONT, Chef du Sce Entretien	
- Etablissements SAVERI MOUTIATH et Frères	M. FROSSARD, Directeur Technique	
- SOSPA	M. ZICCIARDE, Directeur Technique	
- SISTRAS	M. SAOUDI, Chef de la Production M. GAVE, Chef du Sce Entretien	
- SENLAIT	M. GASSAMA, Directeur Technique M. NDIAYE, Chef du Service Maintenance	
- DIARA	M. LOGEATS, Responsable du Siège à Dakar. M. VENON, Chef du Sce Technique	
- SOCAS	M. VILLAR, Chef du Sce Entretien M. NGOM, Adjoint	Arrêt annuel au mois de Juin.
- ICOTAF (Pikine)	M. SY, Directeur Technique	
- S.A.E.D	M. FALL, Directeur Adjoint M. LO, Directeur Tech. Adjoint M. KONE et SYLLA à l'usine	
- S.M.F.I.	M. DIOF, Chef de Fabrication	Arrêt annuel au mois de Juillet et Septembre.

Noms des Entreprises	Responsables Rencontrés	Observations
- SODEC	M. THIAM, Chef Sce Technique	
- Salins (Kaolack)	M. JEHANNOT, Chef Sce Entretien	
- Fonderie de Thiès	M. GOMEZ, Chef Sce Technique	
- Phosphates de Thiès	M. BAUDOIN, Directeur Technique	
- SEVELEC (CAP DES BICHES)	M. DIOP, Chef Sce Entretien	
- S.E.I.B	M. DIA, Chef Sce Entretien MM. GUEYE et M'BAVE à l'Usine	Arrêt annuel entré Aout et Septembre
- ISENCY	M. MANDAL, Directeur Usine M. KANE, Chef de Fabrication	
- SIGELEC	M. KISBLER, Directeur Tech. M. HOMMAIRE, Chef Sce Mainten.	
- S.T.S	M. HOMMAIRE, Chef Sce Maintep.	Arrêt annuel en Aout.
- Régie des Chemins de Fer du Sénégal	M. VENON, Directeur Technique M. LOTSEAU, Bureau d'Etudes	
- SINAES	M. Aliou BA, Chef Sce Tech.	
- I.C.S	M. LE PAGE, Directeur Tech. M. MORRAIN, Chef Sce Entretien	
- SISMAR	M. MOUNARD, Directeur G. Adjoint M. SECK, Directeur T. Adjoint	
- VALDAFRIQUE	M. CAENDELIEK, Chef Sce Tech.	
- C.D.E	M. FOURZONI, Chef Sce Technique	
- S.S.E.P.C.	M. M'BAVE, Chef Service Technique	
- TAIBA	M. HUGON, Chef Division Electro- mécanique MM. FAYE, CHADEFAUD, SYLLA, KANE et SEVE	Importants tra- vaux en prévi- sions. Pas d'ar- rêt annuel en 84
- LA ROCHETTE	M. DEFEVRE, Directeur Technique	
- M.T.O.A	M. COGNY, Directeur Technique M. DIOP, Service Electricité	
- SOCOBAC	M. CHANAL, Directeur Technique	
- SAPAL	M. LE MAITRE, Directeur Technique	

Noms des Entreprises	Responsables rencontrés	Observations
- BATA	M. SLINGER, Chef Sce Technique M. NIANG, Adjoint	
- ENSEME	M. HASSAN, Directeur Usine R. SECH, Chef Sce Technique	
- SOSEFIL	M. Georges PO, Chef Sce Tech.	
- RUF SAC	M. CANTEUX, Chef Sce Technique	
- SASE	M. ROSE, Directeur Technique M. KANE; (Carrière de TOGLOU)	Importants travaux prévus en Juin
- Biscuiterie WEMBE	M. Jean WEMBE, Chef Sce Tech.	Arrêt annuel en Avril
- T.M.S. (Tricotage Mécanique du Sénégal)	M. GI ADJULOU, Directeur Tech.	
- S.A.R.	M. TOURE, Directeur Tech. AdJ. M. BARROS, Chef Sce Entretien	Arrêt annuel en Ma
- SONEES	M. DIENG, Chef de l'Exploitat ² M. BONNOT, Chef de la Product ²	
- S.I.P.S	M. MAMER GHAYOUR, Dir. Tech.	Les Arrêts annuels ont lieu au mois de Janvier.
- G.I.A	M. VILLA, Directeur Tech.	
- H.S.O.A	M. PACQUET, Directeur Tech. M. CONSTANTIN, Chef Sce Entretien	
- SOCOCIH	M. MERIQUEN, Directeur Tech. M. DIOP, Chef Sce Entretien	
- STMPA	M. FERROT, Directeur Tech. M. BERNARD, Chef Sce Entretien	
- Senac Eternit	MM. AW et DIOUF, Chef Service Entretien et Adjoint.	

DAKAR - MARINE

AU SERVICE DE L'INDUSTRIE SENEGALAISE

Industriels du Sénégal, gagnez de l'argent et du temps !

COMMENT ?

En ayant recours aux prestations de DAKAR-MARINE. Dans ses ateliers ultra-modernes, vous pouvez faire faire les travaux les plus complexes grâce à un personnel hautement qualifié. Vous y trouverez quatre départements techniques spécialisés en :

MECANIQUE

avec une remarquable batterie de machines-outils pour toutes sortes de fabrications industrielles.



Taillage d'un pignon de gros diamètre sur fraiseuse.

TOLERIE CHAUDRONNERIE ET BOIS

avec divers moyens d'oxycoupage, de formage et de construction métallique

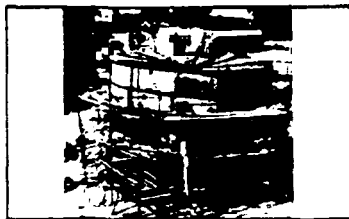


Travail sur presse de 600 T.



Construction d'une travée de pont métallique.

Confection d'une cuve.

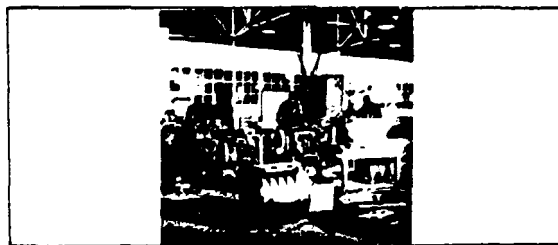


Démontage d'un ensemble complexe de tuyaux destinés à être renouvelés ou réparés.



ELECTRICITE

avec des équipements performants dans un atelier fonctionnel, permettant toutes visites de machines tournantes ou statiques.



— Au 1er plan : moteur électrique entièrement rebobiné
— En arrière-plan : travaux de réparation de groupes de soudure.

VOUS BENEFICIEZ DE PRIX TRES ETUDIES ET DE DELAIS IMBATTABLES !

DAKAR MARINE

DIRECTION TECHNIQUE

Dakar, le 26 Avril 1984

RESTITUTION DU CR 17

I - OBJECTIFS

- . Rendre le CR 17 plus indépendant de manière à lui permettre d'assurer sa propre charge de travail par des actions de marketing et de rattacher directement à la Direction Technique sous le titre de "Groupe d'Intervention".
- . Réduire ses charges afin de parvenir à des taux horaires compétitifs, notamment par rapport à la Manutention Africaine, par la mise en place d'un effectif optimum et par la suppression de certaines charges de structure qui grèvent considérablement son budget.
- . La situation géographique sera la même, le parc de machine-outils ainsi que les moyens de levage seront conservés et feront l'objet d'un programme de visite pour remise en état. La propreté de l'atelier ainsi qu'un meilleur éclairage devront être entrepris pour permettre de travailler dans de meilleures conditions.
- . L'atelier conservera son magasin avec un stock suffisant de matières courantes pour lui permettre de faire face à sa mission.

II - MISSION DU GROUPE D'INTERVENTION

Sa mission sera de répondre à toutes les demandes d'interventions ponctuelles dans le port et au synchrolift en heures normales comme en heures hors cloche.

Ces interventions porteront pour l'essentiel sur les travaux de bord ; mécanique, tôlerie et tuyauterie et éventuellement pour des travaux industriels. Les travaux qui seront entrepris ne devront pas immobiliser l'équipe concernée pendant plus de 5 jours. Les travaux importants devant immobiliser plus de gens et pour une plus longue durée seront confiés aux autres CR du chantier.

III - ORGANISATION DU GROUPE

3.1. Accueil des clients :

Les clients habituels de l'atelier qui viennent demander des travaux, seront reçus par le Chef du groupe ou un agent qui sera chargé en permanence de la réception en son absence. Toutes les informations nécessaires sur le client et sur la nature des travaux à réaliser seront recueillies.

Ces informations seront notées sur un imprimé qui sera à définir et établi en 2 exemplaires. Un exemplaire sera envoyé dans la demi-journée

...

à la Direction Commerciale, au correspondant du CR 17 qui ouvrira un dossier où tous les éléments de facturation seront ultérieurement réunis.

Le deuxième exemplaire servira de base pour lancer les travaux en atelier et restera dans le dossier du CR 17, dans le cas où ce dernier effectue le travail ; ou immédiatement envoyé à la Direction Technique pour que le travail puisse être confié aux autres C.R.

3.2. Ouverture des commandes et début des travaux

Après le recueil des informations, le chef de groupe devra, en fonction de la crédibilité du client, c'est-à-dire des clients bons payeurs ou non, lancer les travaux dans son atelier ou les orienter vers les autres CR en tenant compte de la nature et du volume des travaux. Autrement dit, pour les clients dont le débit de compte est inférieur à une certaine somme X à définir en accord avec la Direction Commerciale, les bons de commandes, dûment remplis et signés peuvent être acceptés. La commande est alors ouverte comme d'habitude et les travaux immédiatement entrepris.

Pour les clients dont le débit est supérieur au plafond fixé, il faudra l'avis préalable du Directeur Commercial, avant le début des travaux.

3.3. Facturation

Dès la fin des travaux, un compte rendu détaillé des travaux doit être établi et accompagné des éléments de facturation : listes pour les heures ainsi que les doubles de différents bons catibres et la liste complète des numéros de bons émis au titre de la commande.

Ce dossier sera envoyé, pour facturation, au correspondant du CR 17 à la Direction Commerciale.

IV - PERSONNEL

L'effectif actuel de cinquante six personnes, sera ramené à trente-huit.

- Le chef de groupe assurera les fonctions de responsable commercial, technique et administratif. Il sera directement sous les ordres du Directeur Technique.
- Le secrétariat : aura la charge des tâches administratives du groupe (courrier, frappe etc...), assurera la permanence du service, pour la réception des clients en l'absence du chef du groupe. A l'issue des travaux il rassemblera toutes les informations nécessaires à la facturation, qu'il fera ensuite parvenir au bureau commercial.
- Les différentes équipes qui effectueront les travaux sont :
 - . l'équipe Chaudronnerie : qui assurera tous les travaux de bord et d'atelier ;
 - . l'équipe Machine bord ; qui devra aussi, pour certaines visites d'auxiliaire venir renforcer l'équipe de "Mécanique atelier" ;

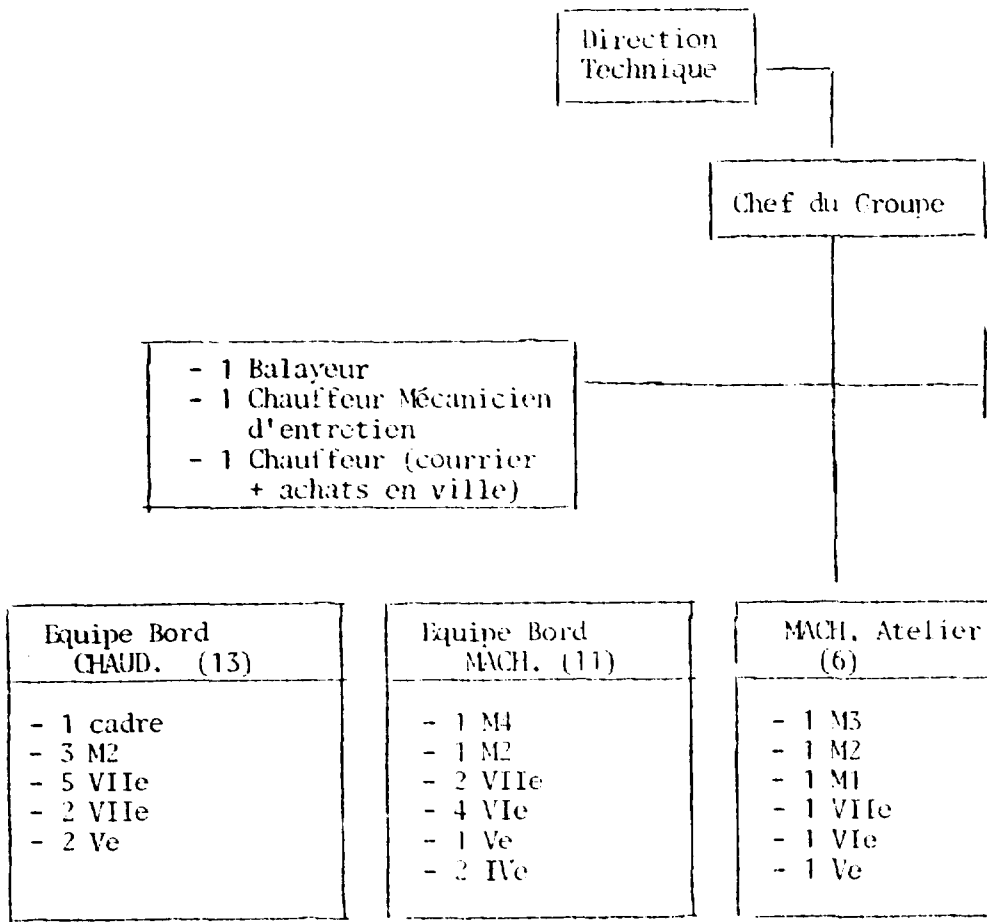
- . l'équipe Mécanique atelier ; pour tous les travaux d'usinage, de visite de vannes et de certains auxiliaires ;
- . l'équipe "ZOBIAK" pour la visite des radeaux de survie.
- Le pool des fonctionnaires : ce pool sera composé de quatre (4) personnes :
 - . un chauffeur de liaison pour le courrier, le transport éventuel du personnel et pour les achats en ville.

Le reste de l'effectif sera intégré dans les autres CR en fonction de leur qualification professionnelle.

La mise en application de cette restructuration sera définie par une note de service.

P.I. : Programme du "Groupe d'Intervention".

ORGANIGRAMME



Secrétariat

At. ZODIAC
(3)

- 1 M2
- 1 VIe
- 1 Ve

Fonction : Gestion

Désignation du poste Audit interne

Rattachement hiérarchique : Président-Directeur Général

Définition générale de la fonction :

- Mettre à la disposition du Président-Directeur Général et du Conseil d'Administration de la Société des renseignements nombreux et précis rapidement fournis et facilement exploitables, afin de permettre de résoudre dans les moindres délais les problèmes posés à la fois dans le fonctionnement interne de la Société et dans ses relations avec l'extérieur, les renseignements cités ci-dessus sont communiqués dès leur parution aux Directeurs qui se réunissent pour les examiner de concert.

- Suivre le fonctionnement des services de la Société, recueillir auprès d'eux les renseignements nécessaires et concourir à la coordination des Directions de la Société.

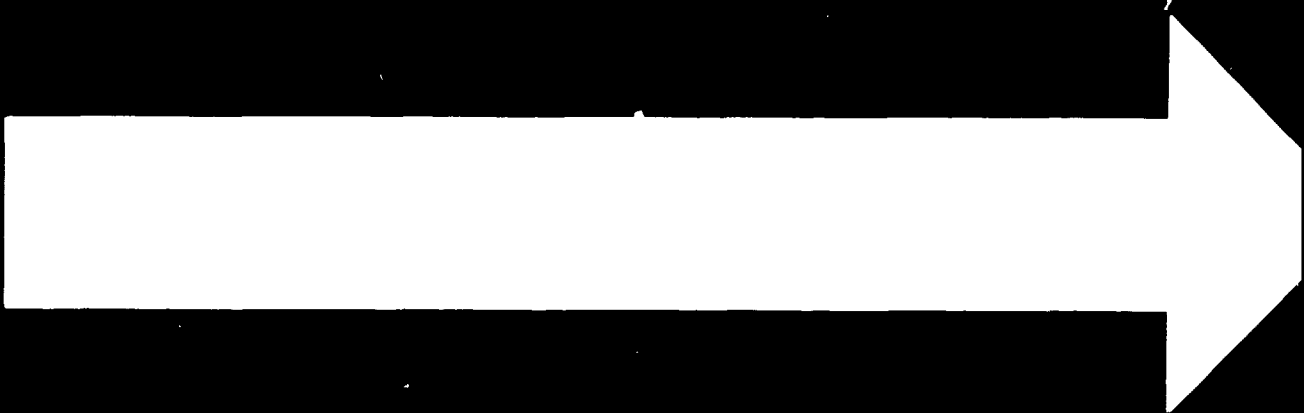
ATTRIBUTIONS

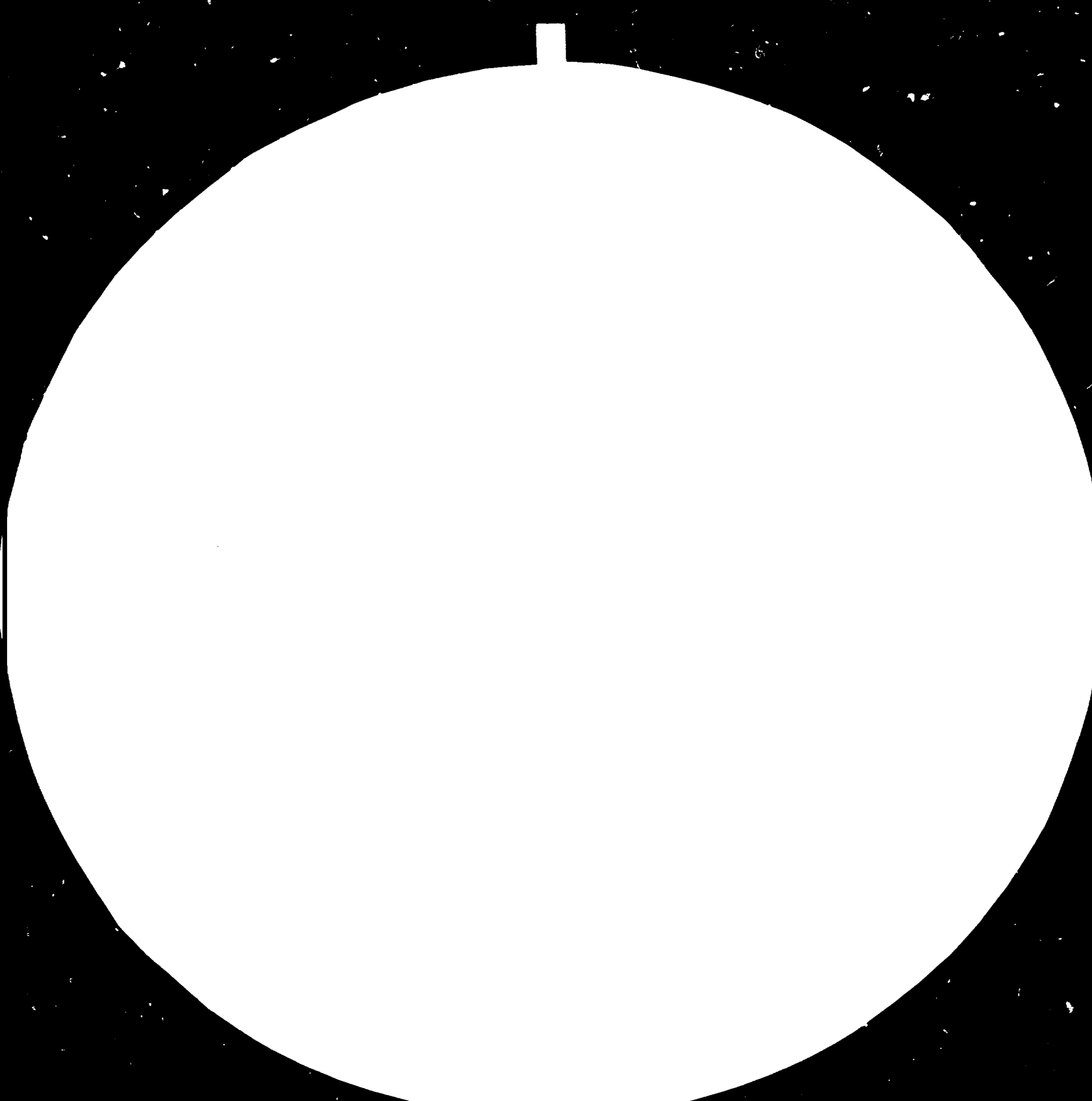
Il entre également dans ses attributions :

- d'établir les budgets d'exploitation et les résultats prévisionnels
- de fixer les coûts de production en vue d'orienter la politique des prix de vente à appliquer par la Société.
- d'analyser les coûts et de mettre en évidence les écarts par rapport aux objectifs définis
- de concevoir et de promouvoir les méthodes les plus adaptées aux besoins de la gestion.
- d'exercer une supervision des fonctions administratives
- de procéder à l'Audit des opérations financières et comptables de la Société.

La présente définition de fonction annule et remplace la définition d'octobre 1981.

D-551







32

36

4



MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS

STANDARD REFERENCE MATERIAL 1010a

ANNULAR RY TEST CHART No. 25

AKAR ARINE

DECISION P-DG. N° 84-125 du 26 AVRIL 1984

M. Mohamed Mamadou Racine SY, Matricule 1083, est chargé de l'instruction et du suivi de toutes les affaires juridiques ou présentant un aspect juridique, liées au fonctionnement de DAKAR-MARINE.

D'une manière générale, M. SY est ainsi chargé de toutes affaires juridiques diverses, à son initiative ou dont il est saisi à la diligence du PDG ou des Directeurs.

A cet effet, M. SY qui est rattaché hiérarchiquement à la Direction Administrative et Financière, se charge de toutes les liaisons fonctionnelles nécessaires avec les autres Directions.

Dans ce cadre, M. SY - sans que cette énumération soit exhaustive - a particulièrement la charge des dossiers suivants ou doit être consulté à leur sujet :

Pour la D.A.F :

- Contentieux : en liaison avec les avocats de DAKAR-MARINE ou les conseillers des parties diverses ;
- Assurances : en rapport avec les courtiers de la Société
- Problèmes liés à l'application du régime juridique et fiscal de l'Entreprise

Pour la D.P.A.S :

- Relations du travail
- Contrats du Personnel
- Litiges
- Licenciements

La présente décision annule et remplace la décision N° 83.212 du 27 Mai 1983.

COPIES

- . TOUS DIRECTEURS
- . TOUS CONSEILLERS
- . TOUS CHEFS DE SERVICE
- . AFFICHAGE

LE PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL

Faly BA

DEFINITION DE FONCTION
DU CHEF DE BORD.

1) DEFINITION

Pour assurer un bon déroulement des différents travaux de bord qui sont confiés à DAKAR MARINE (arrêt techniques ou travaux de moindre importance, travaux en cale sèche) un chef de bord est désigné par l'ingénieur responsable de la coordination des travaux.

Son rôle est le suivant :

- Informer les atelier de la nature des travaux qu'ils auront à effectuer.
- Assurer la coordination entre les différentes spécialités.
- Organiser les contacts avec le client.
- Procéder quotidiennement à l'examen général du travail.

2) ASPECTS DU ROLE DU CHEF DE BORD

2.1. Préparation du chantier

2.1.1. Lancement des travaux

Le chef de bord est chargé de l'établissement des listes de travaux demandés par l'Armement et acceptés par la Direction Commerciale. Il ouvre les taches nécessaires et diffuse ensuite ces listes aux ateliers pour exécution.

2.1.2. Suivi des délais

Le chef de bord définit la durée de passage au bassin (ou dock flottant ou élévateur à bateaux) et le délai global de l'arrêt technique après consultation des ateliers et négociation avec le client.

Dans le cas où le délai est imposé par le client, le chef de bord doit s'assurer que les ateliers pourront mettre en oeuvre les effectifs suffisants pour le respecter.

2.1.3. Planification

- Dès que la définition des travaux le permet, le chef de bord doit définir le ou les chemins critiques de façon à suivre de plus près les taches concernées.

- En ce qui concerne les arrêts techniques importants, le chef de bord établit en commun avec le responsable de la coordination des travaux de bord un planning général où devront apparaître en particulier les taches situées sur le chemin critique ainsi que les effectifs moyens à mettre en place par les ateliers les plus concernés.

Si la nécessité d'une sous-traitance se fait alors sentir, la décision n'est prise qu'après discussion entre la Direction Technique et le chef de service concerné.

2.1.4. Conférence avant travaux

Pour les arrêts techniques importants et dès que les travaux sont suffisamment définis le chef de bord provoque une réunion de travaux qui réunit :

- les représentants de l'Armement (Super-intendant, Commandant) ;
- les cadres responsables des différentes spécialités ;
- les représentants des services chargés de la sécurité
- le chef de bord.

Les buts de cette conférence sont les suivants :

- Répondre aux différentes questions posées par l'Armement à son arrivée dans le chantier.
- Informer tous les responsables de la Production des dates clés de l'arrêt technique et des différentes exigences du bord.
- Examiner les listes de travaux.
- Prévoir la sécurité en accord avec le bord.
- Déterminer les différents moyens spécifiques à prévoir.

2.2. Suivi des travaux

2.2.1. Relations avec l'Ingénieur d'Armement

Le chef de bord représente DAKAR MARINE vis à vis du représentant de l'Armement pour tout ce qui concerne l'aspect technique des travaux.

Il enregistre les demandes de travaux supplémentaires et les transmet aux ateliers. Si des devis sont nécessaires pour ces travaux il en informe la Direction Commerciale qui se charge alors de leur établissement.

2.2.2. Relations avec les services et ateliers

Le chef de bord coordonne les actions des différents services et ateliers et ce particulièrement pour les travaux se situant sur le chemin critique.

Il passe la majeure partie de son temps à bord et effectue de nombreuses tournées dans les différentes zones de travail.

...

Il relève et rapporte aux chefs de services les anomalies constatées au cours des travaux et leur transmet les observations du représentant de l'Armement.

Il tient informé en permanence le responsable de la coordination des travaux du déroulement de ces derniers. Il signale les "dérives" par rapport aux délais à tenir, fait les relances nécessaires et intervient pour la prise des mesures correctives qui s'imposent après avis du responsable de la coordination.

Il organise des réunions groupant des responsables de la production et du Bord. Il définit les priorités et assure un arbitrage entre les différentes spécialités s'il y a lieu. Cependant les spécialités restent responsables de la technique des réparations et des délais d'exécution. Elles gèrent l'ensemble de leurs effectifs et désignent le personnel en quantité et en qualité.

2.3. Facturation

A la fin des travaux le chef de bord réunit tous les éléments nécessaires à la facturation (dossiers de facturation, compte rendu des travaux) et les transmet à la Direction Commerciale.

Si la Direction Commerciale en éprouve le besoin, le chef de bord peut lui prêter son concours pour l'établissement de la facture et sa discussion avec le client.

3. POSITION HIERARCHIQUE

Le chef de bord relève directement de l'Ingénieur chargé de la coordination des travaux de bord. Il lui rend compte en permanence et doit le consulter pour toute décision importante. Il représente à bord le Directeur Technique et détient par délégation - sauf à en référer - son autorité pour ce qui concerne les décisions liées au déroulement des travaux.

SYNTHESE PARTIELLE

-----000-----

I.- CONSIDERATIONS GENERALES :

- 1.1. La commission a été créée par le Président Directeur Général le 5 mars 1984 sur proposition de l'expert ONUDI, Monsieur REYMOND.

Le texte de l'expert définissant la mission de cette commission n'est parvenu qu'après la première réunion, durant laquelle le groupe avait déjà pris l'option d'élargir ses discussions aux problèmes permettant d'améliorer la productivité dans la société.

L'accord de la Direction Générale a été pris sur cette nouvelle orientation.

Le sujet à traiter étant ainsi très vaste, il n'a été possible de légèrer qu'une synthèse partielle à la date fixée par l'expert.

Il appartient à la Direction Générale, si elle juge ce travail intéressant et devant conduire à des dispositions concrètes, de fixer les modalités de la poursuite du travail de cette commission.

La commission souhaite que soit organisée une réunion avec le Président Directeur Général et l'expert pour connaître leur réaction après examen du travail présenté.

- 1.2. Beaucoup d'observations et de suggestions sont à faire pour améliorer la productivité du chantier.

Les procédures administratives semblent être complètement organisées, mais peu de choses sont faites au niveau de la Direction Commerciale et de la Direction de la Production. Il n'existe que peu ou pas de procédures, de réglementation clairement définies et applicables, et cela fait défaut.

L'organisation, les procédures, la réglementation ne peuvent pas être mises en place, générées, éprouvées en quelques semaines au cours de missions d'experts.

La création d'un Service "ORGANISATION et METHODES" au sein de DAKAR MARINE nous paraît souhaitable pour que ce travail puisse être mené à bien. Il doit être le fruit de l'animation de groupes de travail réunissant les responsables de la société.

Sous peine d'être inutile, ce service devrait satisfaire aux conditions suivantes :

- être mandaté par la Direction Générale, bénéficier de son appui et de son appui. Il est évident que l'ingérence de ce service dans certaines activités provoquera des réactions ;
- avoir la possibilité de s'occuper de tout ce qui touche à la productivité dans la société, à ses implications au niveau des Directions Commerciale, Administrative et Financière, Personnel, Formation ;
- être composé d'hommes ayant une bonne connaissance des problèmes de production, ayant le sens des rapports humains, aptes à conduire les groupes de travail et à en extraire des synthèses concrètes.

Ce service devrait aussi être consulté avant la prise de décisions importantes pouvant avoir une influence sur les performances du chantier.

II.- LES GRANDES PREOCCUPATIONS DE CE SERVICE :

- 2.1. Rappeler que la finalité de notre société est de produire et que tous ses moyens administratifs, financiers, matériels et humains doivent tendre vers cet objectif.

Certains responsables paraissent trop "déconnectés" de cet objectif, ce qui peut conduire à des décisions malheureuses ou à un laisser-aller préjudiciable à la production.

La séparation géographique entre la production et les services administratifs ne favorise pas cette prise de conscience de la part des administratifs, de l'objectif commun.

- 2.2. Organiser le circuit de saisie et de transmission de l'information relative aux travaux de production.

Comment et par qui doit être saisie l'information, comment et par qui elle doit transiter.

Ce sujet important sera repris au chapitre III.

- 2.3. Repenser l'organisation de la production et des services :

- création d'un Bureau Etudes - Essais - Ordonnancement au niveau de la Direction Technique ;
- définition du rôle et des attributions du Chef de Bant. Le texte existant dans ce domaine est inadéquat.
- rôle des chefs de Service ;
- rôle des bureaux de fabrication ;
- rôle des services administratifs.

On observe une grande disparité dans l'organisation des services, mais l'activité des chefs se situe dans les bureaux de fabrication.

Sans vouloir bousculer ce qui existe, il importe de définir ce qui devrait se faire pour permettre aux responsables de faire évoluer la situation.

Le but est d'éliminer les "points durs" de fonctionnement, d'utiliser au mieux les compétences disponibles, de faire en sorte que chacun se sente impliqué, d'éviter que le système soit bâti sur un seul homme.

Ce sujet important sera repris au chapitre IV.

2.4. Penser à une réorganisation des équipes pour améliorer leur efficacité : adaptation constante aux travaux à réaliser, polyvalence.

Le responsable de l'organisation des équipes est celui qui connaît le mieux à la fois les hommes et le travail à réaliser : en principe le Chef d'Atelier.

Une certaine souplesse doit être maintenue dans l'affectation des hommes dans les équipes. Le plus souvent il faut éviter les équipes trop importantes.

La situation des équipes doit être visualisée sur un tableau, et tenue à jour quotidiennement.

L'élargissement de la polyvalence des ouvriers au sein des équipes doit être encouragé. Ceci passe par la formation et une acceptation par les partenaires sociaux.

Ce sujet important sera repris au chapitre V.

2.5. Mettre the "RIGHT MAN AT THE RIGHT PLACE"

Il est inutile de vouloir organiser l'entreprise sans cela. Il y a de toute évidence des dispositions à prendre. C'est un point délicat mais crucial dans notre pays. Il ne faut pas encombrer les "voies de garage".

2.6. L'adaptation de l'outil informatique au besoin.

Cet outil est nécessaire, mais il faut revoir :

- le problème de la saisie des données. Il y a beaucoup trop d'erreurs, parfois grossières.

Les Chefs de service passent trop de temps à contrôler les documents et à les redresser, quand c'est possible.

Il nous apparaît dangereux de faire entrer des données par des opérateurs qui n'ont aucune connaissance de la teneur des paramètres qu'ils saisissent.

- l'exploitation qui est faite des résultats : on peut se demander si tous les documents édités sont exploités, sont utiles.

- il est nécessaire de prendre en compte la gestion quotidienne du personnel :

. gestion de chantier :

. gestion des contrats de campagne industrielle ou à durée indéterminée.

L'absence de rigueur dans ce domaine semble conduire à des recrutements pas toujours judicieux. Les Chefs de Service et la D.P.A.S. s'en rejettent la responsabilité

. gestion de congés annuels :

est-ce normal que beaucoup d'agents ne "peuvent" pas prendre leurs congés pour motif de service ?

En période de sous charge, il serait possible d'inciter le personnel à prendre des congés.

Cette gestion informatique du personnel pourrait être faite directement par la D.P.A.S. sur micro-ordinateur.

2.7. Les approvisionnements :

Il serait utile d'analyser le fonctionnement de ce service, de rechercher les raisons pour lesquelles de nombreux dossiers n'aboutissent pas de façon satisfaisante.

Si les bureaux de fabrication ont été conduits à faire de plus en plus d'achats directs en ville, c'est pour palier à ces difficultés d'achats par les APPTS.

En rendant plus difficile cette procédure de substitution, on rend plus difficile le travail des services de production. Cela va générer de graves difficultés si la charge s'accroît.

La production n'a pas été consultée avant qu'une telle mesure soit prise. Ce n'est pas en compliquant le travail de la production qu'on améliorera les performances de la société, mais en s'attaquant aux véritables problèmes.

2.8. Faire face aux problèmes de discipline :

La D.C.A.N. et les A.C.R.N. sont morts, une page est tournée, la discipline qui y régnait était basée sur un certain nombre de critères qui ne sont plus d'actualité.

Il est nécessaire que DAKAR MARINE génère ses propres règlements, bien conçus expliqués et appliqués de façon juste, pour tous, par tous.

Actuellement on observe une dérive inquiétante partout, particulièrement sensible dans les services administratifs.

L'ensemble du personnel ouvrier observe, et en l'absence d'une réglementation claire appliquée à tous, les Chefs d'Atelier ont de plus en plus de difficultés à imposer une certaine discipline à leur personnel.

Chacun à son niveau doit être conscient que tout laxisme dans ce domaine est coupable, car il risque de mettre en danger la société et donc les emplois qu'elle assure : ils constituent le moyen de subsistance de plus de 10 000 personnes.

Un bon cadre doit être compétent, mais doit aussi avoir le courage de défendre les intérêts de la société, même si cela doit le rendre impopulaire aux yeux de certains qui n'ont pas compris le fondement de ses actions. En cela il doit être juste et inattaquable, être un exemple pour son personnel.

Nous ne sommes pas des fonctionnaires, il est du devoir de chacun d'apporter à la société un travail effectif en rapport avec le salaire qu'il reçoit.

Toute sanction proposée par un cadre et approuvée par la hiérarchie doit être mise en oeuvre par la D.P.A.S. immédiatement. Ce n'est pas le cas actuellement.

2.9. Faire face aux investissements absolument nécessaires :

Il ne faut pas oublier les investissements qu'il faut réaliser à tout prix pour assurer la survie de la société.

Et il faut consentir les sacrifices nécessaires pour les réaliser.

- les bateaux-portes du bassin :

de réparation en réparation, ces portes ont beaucoup vieilli. Si nous voulons éviter d'avoir à le faire "en catastrophe", il serait judicieux d'entamer une confection pendant nos périodes de sous-charges :

- les grues du bassin et du quai de réparation :

ces grues sont dans un état de vétusté avancé. Les voies de grues sont dans un état inacceptable. En 1979, la D.C.A.N. considérait le problème comme préoccupant, depuis on n'en parle plus.

- entretien des bâtiments, des ateliers, des bureaux :

il faut que le chantier ait toujours un aspect correct, afin de ne pas repousser la clientèle internationale, il est nécessaire de consacrer un budget annuel à cet entretien.

On peut observer actuellement que les B.F. Electricité et Mécanique sont décrépis et le hall d'accès à la Direction Commerciale et à la Direction de la Production n'est plus propre.

Les bennes à ordures sont en mauvais état, en nombre insuffisant, et le camion adapté pour les transporter est une véritable relique qui coûte très cher en entretien.

- les véhicules affectés aux ateliers et servant aux activités du chantier vieillissent. Leur entretien coûte cher. Il est indispensable de prévoir un quota de remplacement annuel.

2.10. L'utilisation des véhicules de service et les moyens de transport
et de manutention

Nous pensons que ces véhicules doivent être gérés en pool, qu'un bon nombre de véhicules doivent être munis d'un système RADIO VHF dont les modalités d'utilisation doivent être définies, et dont on doit assurer l'entretien et la sauvegarde. La régulation doit être assurée par un cadre compétent et dynamique.

Le garage devrait être ramené dans une position centrale dans l'entreprise.

2.11. La Direction Commerciale :

On nous a déjà reproché de donner l'impression de nous désintéresser de la clientèle.

La Direction Commerciale se doit d'oeuvrer dans les domaines suivants :

- promotion de DAKAR MARINE auprès des armements internationaux ;
- représentation de DAKAR MARINE auprès de la clientèle locale : armement et industrie - visites régulières par des technico-commerciaux ;
- rôle d'avocat du client auprès de la Direction Technique et des services ;
- regard sur les prix des devis et des factures, pour les comparer aux prix de la concurrence.

Un bilan des opérations réalisées par cette direction doit être dressé de manière à amener son action vers le domaine le plus profitable pour l'entreprise.

A ce jour, les devis sont élaborés par les services, mis en forme pour une part par la Direction Technique, pour une autre part par la Direction Commerciale.

La Direction Technique élabore les factures des marines militaires
La Direction Commerciale élabore celles des clients civils.

A notre avis, dans la conjoncture actuelle, il nous paraît souhaitable que tous les devis, toutes les factures soient établis par la Direction Technique, en liaison avec le Chef de Bord.

Ces dispositions conduiraient à marquer une prépondérance très nette de la Direction Technique par rapport à la Direction Commerciale. C'est une orientation qui paraît nécessaire compte tenu des compétences disponibles.

...//...

2.12. L'esprit maison

Les résultats d'une entreprise comme la nôtre dépendent largement de la qualité, de la compétence, de la motivation, du travail des hommes en place.

Sans faire de paternalisme, il est bon de favoriser toute initiative qui qui permet de renforcer "l'esprit maison", la fierté des agents d'appartenir à la société.

Sans engager de dépenses importantes, il paraît utile :

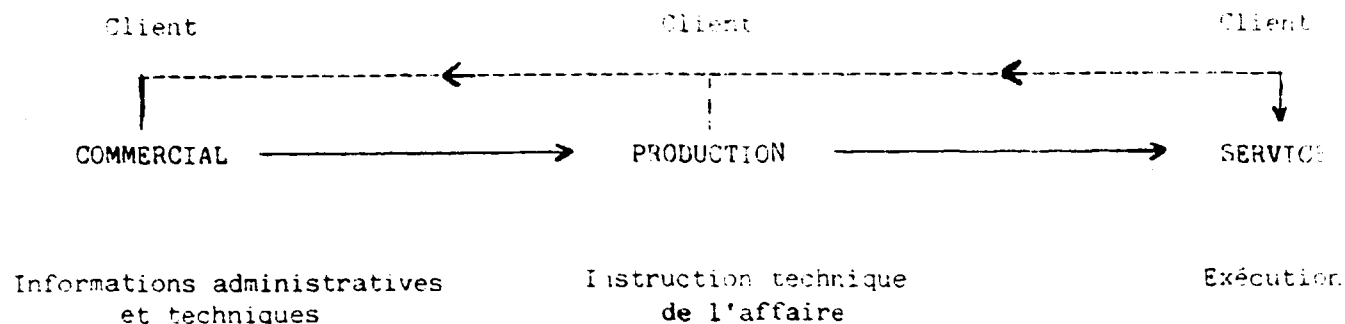
- d'être attentif aux problèmes des tenues de travail.
Nos ouvriers doivent avoir les moyens d'être propres et bien équipés, et la hiérarchie doit exiger d'eux cet effort ;
- d'encourager les rencontres sportives au plan corporatif, les activités de loisir ou culturelles.
Nos jeunes cadres font preuve de dynamisme dans ce domaine ;
- d'encourager l'édition du Journal "GAAL-GUI", qui a su se garder d'être le véhicule de revendications.
Il pourrait être utilisé par la Direction pour diffuser une information objective concernant les réalisations de l'entreprise, ses projets, ses souhaits.
C'est un moyen pour permettre que chacun, étant mieux informé, se sente plus concerné ;
- de faire prendre conscience au personnel que la qualité du travail de chacun, la rapidité d'exécution, est le meilleur vecteur commercial de la société.
Il faut soigner notre réputation.

III. LA SAISIE - LA TRANSMISSION DE L'INFORMATION RELATIVE A LA PRODUCTION

De nombreuses difficultés apparaissent pour la préparation des devis et la réalisation des travaux, uniquement parce que l'information donnée par le client a été mal saisie, mal transcrite ou mal transmise. Parfois une information plus complète pourrait être obtenue du client si l'on se donnait la peine de lui poser des questions précises pour définir mieux le travail demandé.

Ce circuit qui doit permettre la saisie, le cheminement d'une information complète obtenue lors du contact avec le client, manque d'organisation. Certains agents chargés de faire ce travail n'ont pas la compétence requise. Il serait souhaitable que tous les agents concernés par cette chaîne de transmission de l'information soient sensibilisés aux difficultés et à l'importance de la communication par une action de formation.

Le client s'adresse parfois à la Direction Commerciale, parfois à la Direction de la Production, parfois directement au service. Il faut assurer son accueil et éviter de trop le "promener" dans l'entreprise. Il est néanmoins nécessaire dans tous les cas que l'on se réfère au SCHEMA DIRECTEUR de génération et de transmission des ordres de travail.



Les informations verbales peuvent être transmises telles qu'elles pour gagner du temps, mais il doit y avoir obligation de doubler cette transmission par une formulation écrite.

Cette transcription écrite doit être formalisée, sur des imprimés à créer ou à revoir au niveau de la Direction Technique et de la Direction Commerciale. Ceci doit obliger l'agent qui reçoit l'information à poser au client toutes les questions nécessaires pour identifier complètement la nature de l'intervention demandée.

- l'agent chargé de recevoir et de transcrire l'information doit être techniquement compétent. On dressera la liste de ces agents habilités à recevoir le client pour la définition d'un travail.

La visite du travail par le Chef de Bord sera le plus souvent nécessaire, mais le premier contact avec le client doit être exploité au mieux ;

- le mode de transmission doit être réglementé :

agent commercial —————> chef de bord —————> B.F. du service
pour les cas de routine

Directeur Commercial —————> Directeur Production —————> Chef Service
pour les cas importants ou urgents

Pour les cas de routine, les directeurs et chefs de service recevront une copie écrite de l'information.

- la Direction de la Production doit avoir à sa disposition les moyens de reproduction et un planton pour la diffusion correcte et rapide des informations écrites.

Lorsque le déplacement du chef de bord vers les services n'est pas nécessaire, il ne doit pas perdre de temps à faire le planton.

IV.- ORGANISATION DE LA DIRECTION DE LA PRODUCTION ET DES SERVICES

DAKAR MARINE a reconduit l'organisation de la production comme elle l'était à la D.C.A.N. Cette option a été confirmée à l'occasion de la sénégalisation des postes de chef de service coque et machines.

Elle présente la caractéristique de transférer une partie des responsabilités des chefs de bord vers le chef de service.

A notre avis, cette option est maintenant irréversible parce que :

- les hommes sont en place au niveau des services ;
- nous n'avons pas de chef de bord ayant la stature requise pour avoir autorité sur les équipes de bord et les ateliers.

Notre organisation, qui tient compte des hommes et des compétences disponibles sur notre chantier ne nous paraît pas plus mauvaise qu'une autre. Elle appelle néanmoins quelques observations, qui justifient quelques propositions pour une évolution.

- 1.- La Direction de la Production devrait être dotée d'un service chargé de la planification - des études - des devis.

Ce service devrait constituer des données statistiques sur les travaux réalisés pour être en mesure de préparer de mieux en mieux les devis en mentionnant toutes les réserves nécessaires.

Il n'est pas normal que l'élaboration de ces devis soit systématiquement répercutée aux services. Ceci fait perdre du temps, ne gagne pas forcément en précision, et conduit à ne pas prendre en compte des travaux qui ne sont pas de façon évidente du ressort de l'un ou de l'autre.

- 2.- Le rôle du chef de bord doit être redéfini. La définition qui en avait été précédemment faite ne paraît pas réaliste compte tenu des hommes disponibles pour assurer ces fonctions.

Il faut lui donner des moyens de communiquer, de se déplacer sans perdre de temps.

Il faut aussi lui donner les moyens d'agir directement : achats urgents, bons de sortie, demande de concours, etc ...

Il faut qu'ils trouvent un appui attentif auprès des chefs de service lorsqu'ils en ont besoin.

A l'instar de ce qui se fait pour les navires, il est nécessaire d'affecter également un "chef de bord" aux travaux industriels.

- 3.- Le chef de service ne doit pas être étouffé par les tâches administratives. Ce qui tend à être le cas actuellement.

Il doit s'attacher en priorité :

- à organiser le bon déroulement des travaux confiés à son service. A répartir le travail entre les chefs d'atelier, à initier les approvisionnements, à coordonner les travaux avec les autres services, à renseigner les dossiers de facturation au mieux des intérêts de la société.

...//...

Pour cela, il devrait disposer :

- . d'un bureau de fabrication organisé pour se débarrasser des travaux de routine, pour analyser les éléments de gestion, pour effectuer les petites études et les recherches.

Ce bureau de fabrication serait le correspondant au bureau central créé au niveau de la Direction de Production.

Il tiendrait à jour quotidiennement un planning complet des travaux en cours, la constitution et la répartition des équipes.

Ce planning ferait l'objet d'un examen quotidien du chef de service.

- à être le correspondant de la Direction de la Production, d'où reçoit les informations importantes, et qu'il informe de façon sûre et complète sur la situation des travaux. Le plus souvent, il devra visiter fréquemment lui-même les différents lieux d'intervention ;

- à encadrer ses chefs d'atelier chargés à leur niveau :

- . du bon déroulement des travaux, de la résolution des problèmes, de la coordination avec les autres spécialistes ;
- . de la gestion de leur personnel et des frais généraux ;
- . de l'application de la réglementation en matière de discipline.

V.- ORGANISATION DES EQUIPES :

- 1.- La composition des équipes doit être souple. Les ouvriers doivent pouvoir être transférés de l'une à l'autre.

Ces décisions doivent être prises quotidiennement par le chef d'atelier en présence des chefs d'équipe.

La situation doit être visualisée sur un tableau mural, tenu à jour. Le chef de service se tient informé de la situation et effectue éventuellement les arbitrages.

- 2.- Les équipes peuvent être composées d'ouvriers de spécialités différentes, appartenant au même service, pour répondre aux besoins.

La polyvalence doit être encouragée, et il faut pour cela :

- obtenir l'agrément des partenaires sociaux en expliquant les motifs de cette évolution ;
- assurer les perfectionnements nécessaires

Ces perfectionnements souhaitables ont été traités dans "L'Etat de l'Industrie" - séries FC 220 (4/26) - FC 400 (4/83) - copies jointes.

.../...

Il s'agit essentiellement :

- de faire monter les échafaudages par toutes les spécialités ;
- de faire exécuter les manutentions ;
- que de nombreuses équipes aient un ouvrier capable de découper au chalumeau, de faire des soudures ordinaires ;
- que les électriciens sachent ligier un moteur ;
- que toutes les équipes comprennent un ouvrier capable de débrancher un appareil, de brancher un outil, d'installer un éclairage ;
- que le nettoyage du lieu de travail, les retouches de peinture soient parfois faite par l'équipe ayant exécuté le travail.

Au sein de chaque spécialité, il est préférable que certaines équipes soient chargées d'un travail de bout en bout.

Exemples :

- démontage - visite - remontage de vannes de coque ;
- démontage d'un tuyau - confection - remontage - épreuve ;
- relevé des côtes d'une tôle à remplacer - traçage - usinage - positionnement et pointage à bord.

Au Service Machines, il serait souhaitable de pouvoir utiliser les machinistes pour des travaux d'ajustage, ou vice versa.

3.- Pendant les temps morts, le personnel disponible doit être pris en charge par un chef d'équipe.

Au niveau de l'atelier ou du service, pour :

- réaliser des opérations d'investissements ou d'entretien ;
- participer au nettoyage des ateliers - postes de travail - terre-pleins.

Au moment où le Gouvernement essaie de mobiliser les populations de Dakar pour participer à la propreté de la ville, il ne serait pas inutile d'emboîter le pas pour que chacun se sente concerné par la propreté de notre chantier.

Il y a lieu de signaler que le sous-emploi, l'inactivité sont de véritables fléaux. Ils créent un malaise et donnent aux ouvriers de mauvaises habitudes d'oisiveté.

Il est préférable d'exécuter des travaux pour des prix inférieurs aux prix de revient, pour employer coûte que coûte le personnel.

Comme cela se faisait à la D.C.A.N. et aux A.C.R.N., il faut trouver des travaux de constructions neuves, à traiter si nécessaire à bas prix.

Des actions de formation ou d'information pourront être organisées pendant cette période.

