



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.

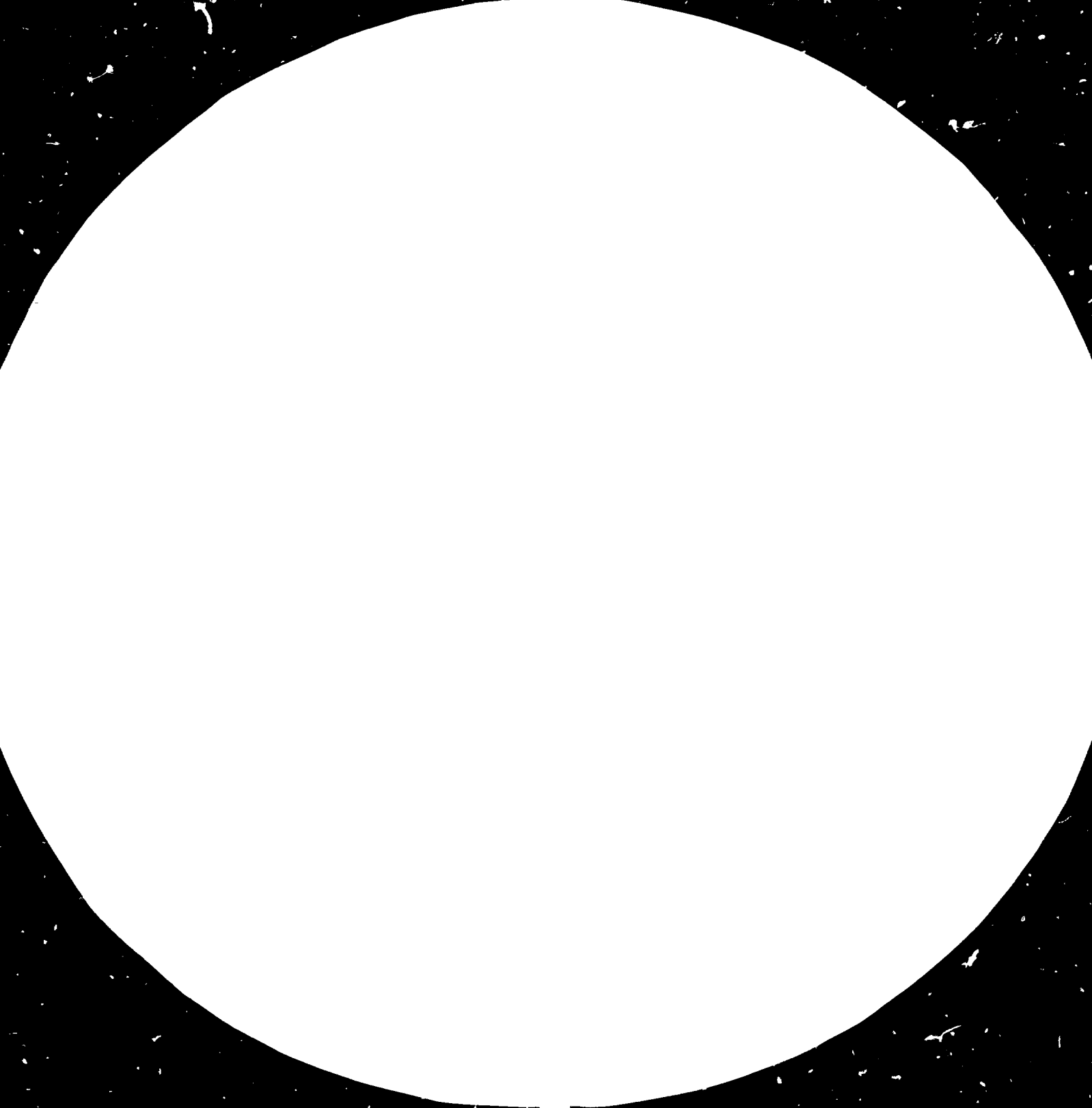
FAIR USE POLICY

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





28 25



MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS-1963-A
U.S. GOVERNMENT PRINTING OFFICE: 1963 O 338-102
Microfilm Edition - 10/64

O.N.U.D.I.

O.T.E.C.I.

13779

PROJET US/RAF/83/014

RAPPORT DE FIN DE MISSION

JUIN 1984

ONUDI - OTECI

PROJET US/RAF/83/014

RAPPORT DE FIN DE MISSION

JUIN 1984

BUREAU
11, rue Marbeuf - 75008 PARIS
Tél. (1) 720.87.14 - Télex : 642538 F

13779

Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

EQUIPE MOBILE DE PERFECTIONNEMENT,

PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES INDUSTRIELLES.

RAPPORT FINAL DE MISSION

- . MALI
- . MAURITANIE
- . NIGER
- . SENEGAL

PROJET US/RAF/83/014

Juin 1984

M. LOUGOVOY, Directeur de Mission
M. de LAGUIERCE, Chef de Mission
M. HERMAN, Adjoint

S O M M A I R E

Page

. INTRODUCTION 2

PREMIERE PARTIE

ACTION EN ENTREPRISES AU COURS DE LA DEUXIEME PHASE

. NIGER: du 16/01 au 26/01/84 6
. MALI: du 27/01 au 18/02/84 13
. SENEGAL: du 20/02 au 23/03/84 21
. MAURITANIE: du 25/03 au 8/04/84 40

DEUXIEME PARTIE

ORGANISATION ET METHODES

I - Principes d'intervention pour une Equipe Mobile 48
II - Les thèmes de formation en entreprise..... 55

TROISIEME PARTIE

RESULTATS, PERSPECTIVES ET CONCLUSIONS

. Les résultats..... 59
. Les perspectives..... 66

ANNEXES

ANNEXE 1: PROJETS DE DIVERSIFICATION ET DE DEVELOPPEMENT

I - AU NIGER 74
II - AU MALI 75
III - AU SENEGAL 76
IV - EN MAURITANIE 79

ANNEXE 2: ACTIONS D'ASSISTANCE-FORMATION REALISEES EN ENTREPRISES

I - AU NIGER..... 80
II - AU MALI 85
III - AU SENEGAL 92
IV - EN MAURITANIE 109

ANNEXE 3:

. SEMINAIRE D'EVALUATION DE DAKAR : 13 AU 17 AVRIL 1984 117

ANNEXE 4:

. MODULES DE FORMATION 130

ANNEXE 5:

. Liste des documents pédagogiques remis aux participants..... 153

ANNEXE 6:

. Feuille d'évaluation 154

INTRODUCTION

Pour faciliter la lecture de ce rapport final, et en permettre une utilisation plus rapide, nous l'avons divisé en plusieurs parties, avec certaines annexes indépendantes.

Une première partie descriptive sur les opérations effectuées au cours de la IIème phase par l'Equipe Mobile, par pays; Niger, Mali, Sénégal, et Mauritanie.

Sur base des expériences acquises lors de cette mission et de la précédente effectuée en 1981-82, la seconde partie est consacrée aux principes essentiels, d'organisation et de méthode dont il faut tenir compte pour une future mission d'Equipe Mobile, afin d'en augmenter l'efficacité.

La conclusion fait ressortir les résultats acquis et les perspectives de formation et d'assistance technique.

Nous présentons en annexe les projets de développement et d'extension identifiés, les actions d'assistance en entreprises, le compte rendu du séminaire final et les modules de formation évoqués dans les perspectives.

Il est important ici de comparer les objectifs fixés dans les termes de référence aux réalisations effectives de la mission, et d'en tirer les conclusions qui s'imposent.

L'objectif général était de "favoriser l'intégration industrielle et économique en assistant les PME/I dans leurs extensions, en tenant compte de la diversification des produits et des spécialisations". Pour atteindre cet objectif général, deux objectifs immédiats étaient fixés.

. "Assister les chefs d'entreprises et cadres des PME/I privées ou publiques à améliorer la capacité d'étude et de réalisation des projets".

Notons tout de suite que, dans la conjoncture actuelle, rares sont les entreprises rencontrées par l'E.M.P. qui pouvaient avoir des projets d'extension. Par contre, pour l'immense majorité, il était urgent d'apporter les éléments de connaissance dans la gestion et une assistance directe aux chefs d'entreprise, afin de les consolider.

Par souci de réalisme, l'E.M.P. a été amenée à élargir son intervention dans ce sens. Il va de soi que lorsque l'E.M.P. est intervenue dans une entreprise qui pouvait raisonnablement envisager une extension, les problèmes de:

- . Marchés,
- . Choix de procédé
- . Définition du matériel
- . Elaboration du prix de revient prévisionnel
- . Calcul du fond de roulement
- . Financement

ont été très largement traités.

Le second objectif immédiat des termes de références était "d'améliorer la capacité des cadres des organismes nationaux et de promotion industrielle, à assister les entreprises industrielles dans leur extension".

Les Offices de Promotion ont jusqu'à présent cloisonné leurs différents services de Formation, Encadrement, et Etude de Projets.

De par sa vocation naturelle, c'est le service Formation des Offices qui était le correspondant de l'E.M.P.; grâce à ses actions en entreprises, l'E.M.P. était accompagné des agents du service Encadrement. Mais, les rapports avec les services Etudes ont été peu fréquents.

Par contre, l'E.M.P. a insisté longuement auprès des agents d'encadrement sur le fait que tout projet d'extension d'une entreprise encadrée devait être initié par eux et qu'ils devaient inclure dans la pré-étude les points suivants:

- . Aptitude du chef d'entreprise à gérer une unité plus importante
- . Possibilité financière de l'entreprise (auto-financement, niveau de fond de roulement)
- . Potentialité du marché

Enfin, l'E.M.P. a insisté auprès d'eux pour qu'ils aient de la rigueur dans l'étude de l'avant-projet (ce qui n'est toujours pas le cas pour les projets que nous avons eus en main).

Si l'objectif relatif aux extensions n'a été que partiellement atteint, il est indéniable que l'E.M.P. a permis la consolidation d'un nombre important d'entreprises et a redonné confiance en eux aux cadres et chefs de ces entreprises, redynamisant ainsi leurs actions.

L'action de l'E.M.P. constitue une étape dans l'aide aux PMI des pays en développement. Elle traduit un effort original d'adaptation aux contraintes locales de ceux auxquels manque une tradition industrielle. L'étape suivante que nous esquissons dans les perspectives devrait être de prolonger cette action de façon durable et de fournir une formation complémentaire à tous ceux qui sont en mesure de jouer le rôle d'entrepreneur ainsi qu'à leurs assistants des Offices.

PREMIERE PARTIE

ACTION EN ENTREPRISES : DEUXIEME PHASE

- . NIGER: du 16/01 au 26/01/1984
- . MALI: du 27/01 au 18/02.1984
- . SENEGAL: du 20.02 au 23/03/1984
- . MAURITANIE: du 25.03 au 8.04.1984

ACTION EN ENTREPRISES NIGERIENNES

DEUXIEME PHASE

DU 16-01 AU 26-01-1984

I - INTRODUCTION

1.1. Les actions de formation que l'Equipe Mobile a réalisées lors du premier séjour à Niamey, ont été faites sous deux aspects différents:

- . en salle, en abordant des sujets intéressant l'ensemble des chefs d'entreprise présents, à partir de cas concrets
- . en entreprise, sous forme de cours particuliers correspondant aux sujets les plus importants pour l'entreprise considérée.

Suite à cette formation spécifique, un plan d'action par entreprise a été établi en vue de sa consolidation afin de l'amener, si possible, vers une diversification ou une extension.

1.2. Lors du second séjour, qui s'est déroulé du 16 au 26 Janvier 1984, l'Equipe Mobile a fait le point de l'avancement des plans d'action mis en oeuvre pendant la période inter-stage, et a poursuivi l'action de formation sous ses deux aspects, comme précédemment.

II - SUIVI DES PLANS D'ACTION PAR L'O.P.E.N.

Les difficultés auxquelles l'OPEN est confronté actuellement (manque de moyens humains et financiers) ne lui ont pas permis de suivre la mise en oeuvre de ces plans d'action. Toutefois, certaines entreprises ont engagé les procédures de mise en oeuvre, à savoir:

- . Boulangerie BANDABARI
- . Boulangerie BOUKOKI
- . Boulangerie FOU德里ERE
- . Fiche de contrôle de fabrication
- . Rendement matière première

- . NIGER TOPEINAU
 - . Embauche d'un comptable
 - . Ouverture des livres achats et ventes

- . TOUT ELEC
 - . Equipe motorisée d'entretien en cours de création
 - . Fiches d'atelier

III - LES ENTREPRISES

3.1. Certaines n'ont pas participé à l'action-formation en 1984.
Il s'agit de:

- . NIGEP MEUBLES
- . HAMIDOU HAROUNA, Tapissier

dont les situations financières ne laissaient que peu d'espoir à un redressement.

et:

- . Menuiserie MOUMOUNI SEYNI
- . Menuiserie Métallique MANDJE
- . Menuiserie Métallique MOUSSA BEIDARY

pour lesquelles il ne nous a pas été possible de rencontrer les chefs d'entreprises malgré de nombreuses visites et plusieurs convocations.

3.2. Par contre, des entreprises ont manifesté le désir de participer. Ce sont:

- . SONIMEX
- . Menuiserie YACOUBA

L'action-formation de l'Equipe Mobile a donc porté sur:
12 entreprises déjà vues lors de la première phase
2 nouvelles entreprises.
. soit un total de 14 entreprises.

IV - ACTION DE FORMATION SPECIFIQUE EN ENTREPRISES

La méthodologie de formation spécifique à chacune des entreprises utilisée lors de la première phase a été poursuivie soit par approfondissement des thèmes déjà vus, soit en abordant de nouveaux sujets.

4.1. Le tableau ci-après indique par entreprises les sujets traités.

(cf. tableau page suivante)

4.2. Suite à cette formation, un certain nombre de décisions ont été prises avec le chef d'entreprise, correspondant à des actions concrètes.

En annexe, le dossier relatif à ces actions par entreprise, que nous avons laissé à l'OPEN, pour lui permettre d'aider ces entreprises à concrétiser les décisions prises.

Parmi les plus significatives, nous signalons:

- . Fiches d'atelier
 - . Les 4 boulangeries
 - . TOUTELEC
- . Fiches de livraison
 - . Boulangeries BANDABARI et YANTALA
- . Fiches d'archives
 - . TOUTELEC (atelier de rebobinage)
- . Cartes de visite entreprises
- . Panneaux publicitaires
- . Programme de démarchage
 - . INTERNATIONAL AMEUBLEMENT
 - . Menuiseries LABEYKA et YACOUA
- . Elaboration de devis
 - . TOUTELEC
- . Contrôle de devis - Réalisation
 - . TOUTELEC
 - . SONIFRIE
 - . SONIMEX

4.1. Les sujets traités en entreprises - NIGER

	Gestion Mat.premières	Gestion Prod. finis	Gestion stocks	Explication écarts	Implantation	Aménagement poste de travail	Fiches d'atelier	Coût de l'heure	Comptabilité	Documents archives	Politique commerciale	Etablissement devis	Contrôle devis/réalisation
SONIFRIE													X
Boulang. BANDAFARI	X	X		X			X		X				
Boulang. YANTALA	X	X		X			X		X				
Garage ANKA			X										
Boulang. POUDDRIERE	X			X			X		X				
Boulang. BOUKOKI	X			X			X		X				
TOUTELEC							X	X		X	X	X	X
IAMDALLAYE Meubles					X	X			X				
INTERNATIONAL AMEUBLEMENT										X			
NIGER TOPEINAV									X				
Menniserie LABAYKA									X	X			
Menus. Métall. HB					X	X			X				
SONIMEX							X	X			X	X	X
Menus. YACOUBA									X				

V - FORMATION EN SALLE

L'Equipe Mobile a rencontré les mêmes difficultés à réunir les entrepreneurs pour une formation en salle.

(manque de disponibilité des chefs d'entreprises ayant plusieurs activités, analphabétisme ...)

Trois réunions de formation ont été organisées.

Le 20 Janvier:

- . Présents: 11 personnes, y compris le responsable formation OPEN.
- . Durée: 2 heures
- . Thèmes: Plan de trésorerie
Frais fixes - frais variables.

Le 23 Janvier:

- . Présents: 5 personnes
- . Durée: 2 heures
- . Thème: Etablissement d'un prix de vente

Le 25 Janvier:

- . Présents; 7 personnes
- . Durée 2 heures
- . Thèmes: Relations avec les banques
Emprunt - Intérêt - Remboursement

L'ensemble de ces séances a représenté une formation de 46 hommes/heures.

VI - FORMATION DES ASSISTANTS

Aucun agent d'encadrement de l'OPEN n'ayant pu être dégagé de ses occupations pour se joindre à l'Equipe Mobile, il n'a pas été possible de réaliser cet objectif.

VII - DOCUMENTS LAISSEES A L'OPEN

Le Directeur Général de l'OPEN, que nous tenions informé de nos activités, nous a demandé, lors de la réunion de synthèse, de lui laisser les documents correspondant aux actions en entreprises, les textes des séances en salle ainsi que des conseils relatifs à l'orientation à donner aux services Encadrement et Formation de l'OPEN.

VIII - DIVERSIFICATION - DEVELOPPEMENT

- Voir annexe 1 -

IX - NOTE DE SYNTHESE DES ACTIONS-FORMATION REALISEES EN ENTREPRISES LORS DE LA MISSION

- Voir annexe 2 -

X - CONCLUSIONS

. Comme l'Equipe Mobile l'a constaté lors de la première phase, les chefs d'entreprises ont des objectifs à court terme.

Dans cette optique, ils ont particulièrement apprécié la formation spécifique que l'Equipe Mobile a faite dans leur entreprise, en étudiant avec eux leurs problèmes actuels et en leur faisant découvrir la ou les solutions pour résoudre leurs difficultés.

. Les séances en salle ne pouvant s'adresser qu'à un auditoire ayant un certain niveau culturel (savoir lire, compter, pouvant soutenir l'attention 2 heures de suite...) ont connu, comme lors de la première phase, un taux d'absentéisme élevé.

. Il est important de souligner que certaines entreprises stagiaires ont prévu une diversification ou une extension. L'Equipe Mobile a suggéré, détecté, ou appuyé 10 projets sur un total de 14 entreprises.

. Enfin, la Direction Générale de l'OPEN ayant apprécié la méthodologie de l'Equipe Mobile, lui a demandé de lui laisser des documents lui permettant d'orienter les actions des différents services de l'OPEN, dans le prolongement de nos actions, estimant que ces techniques d'action-formation étaient les mieux adaptées au contexte nigérien.

ACTION EN ENTREPRISES MALIENNES

DEUXIEME PHASE

DU 27.01 AU 18.02.1984

I - INTRODUCTION

1.1. Comme au Niger, les actions-formation réalisées par l'Equipe Mobile lors du premier séjour, étaient soit en salle pour l'ensemble des entreprises, soit en entreprise pour une formation spécifique aux problèmes de l'entreprise, débouchant sur des plans d'actions en vue de sa consolidation, afin de l'amener vers une diversification ou une extension.

1.2. Lors du second séjour, qui s'est déroulé du 27 Janvier au 18 Février, l'E.M.P. a fait le point de l'avancement des plans d'action mis en oeuvre pendant la période interstage.

Il faut noter que ces plans d'actions ont été réalisés à près de 70% dans la plupart des entreprises, et que les résultats sont tout à fait positifs.

Il a donc été possible à l'E.M.P. de poursuivre la formation afin de donner aux cadres responsables davantage de connaissances en gestion, en vue d'améliorer les résultats déjà acquis.

II - SUIVI DES PLANS D' ACTIONS PAR LE CEPI et l'IPGP

Dans la mesure de leurs moyens, tant humains que matériels, ces deux organismes ont aidé les entreprises à mettre en oeuvre ces plans d'action.

Il faut préciser que les chefs d'entreprises ont pris les dispositions nécessaires afin de mener à bien les objectifs définis avec l'E.M.P.

Les résultats enregistrés, dans l'ensemble très positifs, ont démontré, si besoin était, aux chefs d'entreprise, l'intérêt d'une telle formation.

III - LES ENTREPRISES

Les 11 entreprises qui avaient participé à cette formation lors du premier séjour de l'E.M.P. étaient également présentes en Février. Elles ont toutes été visitées, lors des actions de formation en entreprise, et leur responsable ou l'un de ses représentants, assistaient aux séances de formation en salle.

La SEPCM, hors stage en Octobre 1983, n'a pas pu participer en raison de sa position géographique. L'E.M.P. compte tenu du temps dont elle disposait, n'a pas pu la visiter.

IV - ACTION DE FORMATION SPECIFIQUE EN ENTREPRISES

La méthodologie de formation spécifique a été poursuivie en entreprises. Le plus souvent, de nouveaux sujets ont été abordés.

4.1. Tableau par entreprise, des sujets traités

	Gestion pièces, MP, PF	Gestion, production, ratios	Planning, fiches d'atelier	Répartition frais fixes	Coût de l'heure travaillée	Prix de revient	Economies d'énergie	Postes de travail	Contrôle livraison	Distribution	Points de vente	Exportation
TOLMALI										X	X	
SADA DIALLO	X	X		X		X	X	X				
SMECMA	X		X			X		X			X	X
U.L.B.									X	X	X	
E.D.I.M.			X			X	X					
SOMEPAC			X				X					
MARBRERIE												
UCEMA	X	X	X	X	X	X	X	X			X	
EMAB	X		X	X	X	X	X	X			X	X
REBOBINAGE												
SIRCOB				X						X		

4.2. Suite à cette formation spécifique, un certain nombre d'actions ont été décidées par les chefs d'entreprises. Ces actions, en application directe de la formation ont pour objectif l'amélioration de la marche de l'entreprise.

Parmi les plus significatives, notons:

- . Energie de substitution
UCEMA
- . Amélioration du facteur de puissance
EMAB - UCEMA - EDIM - SADA DIALLO
- . Révision des contrats EDM
EMAB - UCEMA - SADA DIALLO
- . Analyse des prix de revient prévisionnels
UCEMA - EDIM
- . Aménagement des postes de travail
SMECMA - ULB - UCEMA
- . Création de points de vente
SIRCOB - EMAB - TOLMALI - EDIM
- . Gestion de la production
SMECMA - UCEMA - SOME PAC - ULB - SADA DIALLO
- . Contrôle de la distribution
ULB

V - FORMATION EN SALLE

De même que lors du premier séjour, l'EMP n'a rencontré aucune difficulté à réunir les entrepreneurs pour les séances de formation, 6 réunions ont été programmées plus la séance de clôture.

Ie 01.02

- . 12 personnes présentes
- . Durée: 2 heures
- . Planning d'intervention
- . Discussion des sujets souhaités pour les séances à venir
- . Etude de la situation commerciale d'une entreprise

Le 06.02

- . 7 personnes présentes
- . Durée: 2 heures
- . Thème: marché potentiel, actuel...
Part du marché

Le 08.02

- . 8 personnes présentes
- . Durée: 2 h 30
- . Thèmes: L'énergie et l'entreprise
 - contrat avec EDM
 - facteur de puissance
 - économie
- L'INPS
 - Son rôle, ses fonctions
 - ses ressources, la redistribution

Ces deux sujets ont été traités par des spécialistes:

- . M. KAN pour EDM
- . M. SOW pour INPS

Le 10.02

- . 9 personnes présentes
- . Durée: 1 h 45
- . Thèmes: - Le diagnostic commercial
 - exercice à faire sur le prix de revient

Le 14.02

- . 14 personnes présentes
- . Durée: 2 h 30
- . Thèmes: . L'entreprise face à la fiscalité
 - Déclaration du B.I.C.
 - Paiement de la patente et de l'I.G.R.
 - Calcul et paiement des IAS

Ce sujet a été traité avec la participation de M. TRAORE, du Service des Impôts
- . L'entreprise et les affaires économiques
 - Les prix de vente
 - homologation et contrôle
 - les marges nettes
 - Les poids et mesures

Ce sujet a été traité avec la participation de M. KEITA, des Affaires Economiques

Le 16.02

- . 7 personnes présentes
- . Durée: 1 h 30
- . Thèmes: . Approvisionnement
 - . Gestion des stocks

L'ensemble de ces séances a représenté une formation de 116 hommes / heures.

La réunion de clôture du 18.02.84 a été partiellement consacrée à faire l'évaluation de l'action-formation de l'EMP au Mali.

La synthèse de ces actions-formation figure en annexe II.

VI - FORMATION DES ASSISTANTS

L'IPGP n'a pas pu nous détacher M. CAMARA. Par contre, le CEPI nous a affecté 2 assistants d'encadrement afin qu'ils puissent analyser la méthodologie de l'EMP.

Ils ont bien saisi qu'il était important de:

- . se mettre à l'écoute du chef d'entreprise
- . le laisser exposer ses problèmes, ses difficultés, ses griefs.

- . Ouvrir le dialogue, non pas en lui proposant des solutions toutes faites, mais en lui suggérant d'étudier ensemble une ou plusieurs de ses difficultés.

- . Les analyser avec lui, et lui laisser découvrir qu'une action est possible pour améliorer la situation.

- . Alors, seulement mettre sur pied un plan d'action précis, concret avec échéancier.

Il est souhaitable que ce plan d'action soit rapidement réalisable et que ses résultats soient tangibles.

Nous pensons que cette formation a été bénéfique puisque le CEPI recherche maintenant une possibilité de formation d'une dizaine de ses agents à la méthodologie de l'EMP.

VII - DOCUMENTS LAISSES AU CEPI

La Direction Générale du CEPI a demandé à l'E.M.P., lors de la réunion de synthèse de lui laisser un certain nombre de documents utilisables par le CEPI tant pour la formation (texte des séances en salle) que pour l'encadrement (note de synthèse des actions en entreprises).

VIII - DIVERSIFICATION - DEVELOPPEMENT

- Voir Annexe 1 -

IX - NOTE DE SYNTHESE DES ACTION-FORMATION REALISEES EN ENTREPRISES

- Voir annexe 2 -

X - CONCLUSIONS

Plus encore que lors de la première session, l'E.M.P. a constaté une forte demande de formation de la part des entrepreneurs.

Parmi les thèmes qui nous sont apparus le plus urgent de traiter d'une façon complète, nous pouvons citer:

1) Organisation:

- . Etablissement d'un organigramme
- . Définition des fonctions
- . Rôle de l'encadrement

2) Gestion de la production

- . Approvisionnement, gestion des stocks matière première
- . Service méthode, ordonnancement
- . Fiches de production
- . Planning
- . Prix de revient
- . Gestion produits finis
- . Rendement matières

3) Gestion comptable

- . Répartition des frais fixes
 - à l'heure
 - au chiffre d'affaires
 - à l'unité de production
 - par sections...

4) Gestion financière

- . Calcul et règlement des taxes
- . Evaluation des stocks
- . Bilan

5) Gestion commerciale

- . Etude de marché
- . Circuit de distribution
- . Points de vente

Faute de temps, il ne nous a pas été permis de les aborder tous. Quant au CEPI, il souhaite donner à ses cadres chargés de l'assistance des entreprises, une formation leur permettant de faire un diagnostic technique des entreprises, afin de dégager des plans d'action en vue d'améliorer:

- . le niveau qualitatif
- . la production
- . la productivité
- . et donc la rentabilité

L'ensemble des participants ont souhaité qu'une telle action de formation ait un prolongement afin de leur permettre d'étudier plus à fond les solutions à apporter à leurs problèmes de gestion.

Il est important de noter que dans ces 11 entreprises, l'E.M.P. a suggéré détecter ou appuyer 14 projets d'investissement et de diversification. Ceci met en évidence l'esprit d'entreprise des cadres et de leur **Direction Générale**.

ACTION EN ENTREPRISES SENEGALAISES

DEUXIEME PHASE

DU 20-02 AU 23-03-1984

I - INTRODUCTION

1.1. Lors de la première phase, les actions de formation de l'Équipe Mobile avaient eu lieu durant 3 semaines à Dakar, mais, suite à des problèmes de logistique, les séjours en régions avaient été réduits à 3 jours à Ziguinchor, 5 à Kaolack et 6 à Saint-Louis. De sorte qu'à Ziguinchor, il n'avait pas été possible de développer l'action en entreprises.

1.2. Dès notre arrivée à Dakar, le 20 Février, nous avons étudié avec notre correspondant SONEPI un planning nous permettant de mener à bien notre mission.

Le calendrier suivant a reçu l'accord de la SONEPI et de l'E.M.P.

- . Action à Dakar du 20/2 au 2/3
- . Déplacement à Saint-Louis Dimanche 4
- . Action à Saint-Louis du 4 au 10/3
- . Déplacement à Ziguinchor Dimanche 11
- . Action à Ziguinchor du 12 au 17/3
- . Déplacement à Kaolack Dimanche 18
- . Action à Kaolack du 19 au 22
- . Réunion avec la SONEPIVendredi 23, pour élaborer les projets détectés.

II - SUIVI INTERSTAGE

2.1. DAKAR

La SONEPI et la SODIDA ont assisté les entreprises pour la mise en oeuvre des plans d'action élaborés suite aux formations spécifiques faites en entreprises.

Malgré le raccourcissement de la période "interstage", ces plans d'action, ont, dans l'ensemble été réalisés dans leur majorité.

Dans certaines entreprises, les résultats sont largement positifs, dans d'autres ces plans ont débouché sur des projets d'équipement actuellement à l'étude et dont les résultats se feront sentir à moyen terme.

2.2. SAINT-LOUIS

Le Domaine Industriel de Saint-Louis a soutenu les entreprises dans la mise en oeuvre des plans d'action, prolongeant parfois les recommandations par des initiatives concrètes (cours d'alphabétisation pour chef d'entreprises, cours de gestion pour les comptables).

L'ensemble des entreprises (à l'exception d'une seule) ont très nettement progressé dans les domaines de la comptabilité, de la gestion de leur production, la recherche de marchés...

Certains projets d'extension, qui étaient bloqués lors de la première phase, sont actuellement en bonne voie, tous sont déposés auprès des banques qui semblent favorables à leur égard. Les financements devraient être débloqués au cours du premier semestre 1984.

2.3. ZIGUINCHOR

La brièveté du premier séjour de l'Equipe Mobile, n'avait pas permis de développer des actions concrètes en entreprises.

2.4. KAOLACK

Les difficultés auxquelles se heurte la SODIKA puisqu'une seule entreprise vient de s'installer au Domaine, ne l'ont pas empêché, aidé du représentant de la SONEPI, de suivre les entreprises pour les aider à mettre en oeuvre les plans d'action que l'Equipe Mobile avait laissé à chaque entreprise.

Les dossiers de demande de prêt pour extension ou diversification, n'ont malheureusement pas évolué, mettant en difficulté certaines entreprises.

Dans l'ensemble, les plans d'actions ont été réalisés, permettant à l'Equipe Mobile d'aller plus loin dans la formation spécifique.

III - LES ENTREPRISES

3.1. DAKAR

Sur les 9 entreprises visitées lors de la première phase, deux n'ont pas participé à la seconde phase.

Il s'agit de:

. Bijouterie Moderne, où le décès de l'entrepreneur a entraîné la fermeture temporaire de l'entreprise. Une visite a pu être faite en fin de séjour.

. Rotabillet, où l'hospitalisation de l'entrepreneur a empêché toute action.

Par contre, sur demande d'un chef d'entreprise stagiaire, l'EMP a inclus dans cette seconde phase la société CMA, qui se trouvait confrontée à des problèmes de gestion et d'organisation, et qui a pu, ainsi, bénéficier de la formation dans ce domaine.

3.2. SAINT-LOUIS

Une seule société, Garage SEYE LESS, n'a pas participé à cette seconde action, refusant l'assistance du Domaine de Saint-Louis, en particulier dans la tenue de sa comptabilité, cette entreprise a dû quitter le Domaine et n'est plus assistée par celui-ci.

Il faut noter que l'ensemble des entreprises stagiaires de Saint-Louis ont réalisé en 1983 un chiffre d'affaires très supérieur à celui de 1982 (jusqu'à 50%).

Le volume des affaires a très nettement augmenté dans la région du Fleuve, mais les chefs d'entreprise ont su, par leur dynamisme, prendre une large part de ce marché.

3.3. ZIGUINCHOR

Toutes les entreprises qui avaient participé à la formation en salle, lors du premier séjour de l'Equipe Mobile ont de nouveau participé à cette seconde session.

Le fait que, faute de temps, il n'y ait pas eu d'action en entreprise au mois d'Octobre, a très peu perturbé le déroulement de cette seconde phase.

3.4. KAOLACK

Les entreprises qui avaient participé à la première phase de l'action-formation de l'E.M.P., ont toutes participé activement à la seconde phase.

Le volume des affaires de la région n'a pas progressé, ce qui fait marquer le pas à certaines entreprises, qui se contentent souvent de travailler en sous-traitance pour de grosses sociétés de Dakar, qui enlèvent, grâce à leur taille, les marchés de la région.

IV - FORMATION EN ENTREPRISES

A partir de la formation spécifique faite dans chacune des entreprises, et en s'appuyant sur les plans d'action, et les résultats obtenus, l'E.M.P. a développé avec les entrepreneurs principalement les thèmes déjà étudiés, afin de leur donner le maximum d'éléments pour améliorer la gestion de leur entreprise.

4.1. Les tableaux ci-après indiquent par site les thèmes développés dans les entreprises.

FORMATION SPECIFIQUE AUX ENTREPRISES DE DAKAR

	Comptabilité	Fonds de roulement	Publicité	Démarchage	Action commerciale	Gestion des stocks	Gestion technique	Coût de l'heure - Devis	Projet d'investissement
MENUSERIE ALUMIUM		X							
COSELEC								X	
B.M.C.V.									
E.M.D.B.	X								
SELMEG	X		X				X		X
SODACO	X			X	X				
E.C.M.	X		X		X			X	X
C.M.A.						X			

FORMATION SPECIFIQUE AUX ENTREPRISES DE SAINT-LOUIS

	Comptabilité	Publicité	Action commerciale	Formation, gestion	Fonds de roulement	Implantation - Etude de poste	Projet d'extension
Menuiserie Métallique du Fleuve	X			X		X	X
Menuiserie Métallique MAMADOU DIALLO				X	X		
Menuiserie-ébénisterie DAOUDA SECK	X					X	X
Menuiserie ébénisterie AMETH SAMB		X			X		X
Mécanographie MADA			X				X
Confection JOHNI LAHITE FALL			X		X		
Construction Electrique E.G.E.							X
S.O.C.O.P.	X				X		
AMB EL BACHIR			X		X		X

FORMATION SPECIFIQUE AUX ENTREPRISES DE KAOLACK

	Comptabilité	Coût de l'heure	Démarchage	Action commerciale	Fonds de roulement	Implantation	Projets	Prix de revient
Garage ABDOU HANN	X				X	X	X	
Imprimerie AZIZ DER								
Menniserie Métallique DAVY TOURE	X		X		X	X		
Mécanique Générale BANDA DIOUF	X		X				X	
SODENAS				X		X	X	
Menuiserie Métallique SEYNI SECK							X	X
Menuiserie M'BAYE SARR	X			X			X	
Menuiserie PATHE SY	X			X			X	

4.2. Suite à cette formation spécifique, un certain nombre de décisions ou de recommandations ont été faites.

En annexe, par site, le dossier de ces actions en entreprises, dont un exemplaire a été remis au chef d'entreprise, une copie laissée aux directeurs des Domaines, dont dépendent les entreprises, et enfin une copie a été remise à notre correspondant de la SONEPI.

Parmi les plus significatives, nous pouvons noter:

. Les problèmes de la comptabilité

Le Domaine de Saint-Louis utilise une méthode de comptabilité mixte, qui nous paraît tout à fait adaptée aux PME/I et qui permet d'analyser parfaitement la gestion des entreprises.

. Les problèmes de gestion technique, c'est-à-dire:

- Implantation des ateliers
- Aménagement des postes de travail
- Planning
- Fiches d'atelier
- Gestion des stocks
- Dessin industriel
- Service Méthode
- Réduction des prix de revient

Nous reviendrons sur ce chapitre, dans notre conclusion.

V - FORMATION EN SALLE

Comme à la première session, l'E.M.P. n'a rencontré aucune difficulté à réunir les chefs d'entreprises pour les séances plénières.

L'assiduité a été excellente, et les différents sujets traités ont vivement intéressé les participants. Les questions furent nombreuses et les échanges d'expériences enrichissants pour tous.

5.1. Dakar

La SONEPI a souhaité inclure certains artisans, à titre d'auditeurs libres, afin de faire participer le maximum de chefs d'entreprise. Cette idée était d'autant plus intéressante que les sujets traités venaient compléter ceux abordés lors d'un séminaire destiné aux artisans.

L'E.M.P. a bien évidemment donné son accord, en demandant toutefois d'en limiter le nombre à 10.

Le service artisanat de la SONEPI a dépassé cette limite, puisque les artisans étaient, suivant les jours, entre 15 et 18.

Lors de ces séances, le personnel d'encadrement de la SONEPI, de la SODIDA et du service artisanat a toujours été présent, et sa participation a été active.

Cinq séances ont été programmées en plus de la séance d'ouverture du 23 Février.

Le 24: 22 personnes présentes: durée 2 heures
sujet traité: fonds de roulement

Le 27: 20 personnes présentes: durée 2 heures
sujet traité: démarchage et prospection commerciale

Le 28: 21 personnes présentes: durée 2 heures
sujet traité: techniques de vente

Le 29: 22 personnes présentes: durée 2 heures
sujet traité: relations humaines dans l'entreprise

. avec la participation de M. N'DOYE, Directeur du CEPA.

Le 1/3: 21 personnes présentes: durée 2 heures
sujet traité: Prévention accidents
Avec la participation de M. DANFA, Chef du Service
Prévention à la Sécurité Sociale.

L'ensemble de ces séances ont représenté une formation de 212 hommes/heures. Il est à noter que parmi les artisans, il y avait deux femmes chefs d'entreprises.

5.2. Saint-Louis

Les encadreurs du Domaine Industriel de Saint-Louis ainsi que notre accompagnateur de la SONEPI ont participé à toutes les séances plénières.

Là encore, la Direction du Domaine Industriel a souhaité associer d'autres chefs d'entreprises à ces séances de formation.

Celles-ci se sont déroulées:

Le 6 Mars: 15 personnes présentes: durée 2 heures
sujet traité: les responsabilités du chef d'entreprise

Le 7 Mars: 18 personnes présentes: durée 2 heures
sujet traité: le fonds de roulement

Le 8 Mars: 14 personnes présentes: durée 2 heures
sujet traité: la comptabilité mixte; appliquée par le
Domaine de Saint-Louis

L'ensemble de ces séances de formation en salle ont représenté
un total de 94 hommes/heures.

5.3. ZIGUINCHOR

Les encadreurs du Domaine Industriel de Ziguinchor, ainsi que notre
accompagnateur SONEPI ont participé activement aux séances
plénières de formation en salle. Elles se sont déroulées comme
suit:

Le 14 Mars: 9 personnes présentes: durée 2 heures
sujet traité: le fonds de roulement

Le 15 Mars: 10 personnes présentes: durée 2 heures
sujets traités: . Exercice sur la structure du prix
de vente
. Où agir pour abaisser les prix de
revient

Le 16 Mars: 8 personnes présentes: Durée: 1 heure et demie
sujets traités: . Amortissement
. Plan de trésorerie

L'ensemble de ces séances a représenté une formation de
50 hommes/heures.

5.4. KAOLACK

Le représentant de la SONEPI, chargé de l'artisanat pour la région de Kaolack a souhaité élargir l'auditoire des séances en salle à certains artisans, les thèmes prévus correspondaient en effet à leurs préoccupations.

L'encadreur du Domaine Industriel, le responsable de l'artisanat, notre accompagnateur ainsi qu'un représentant de la Chambre des Métiers ont participé aux trois séances plénières qui avaient été programmées.

Le 20 Mars: 24 présents: durée 2 heures
sujet traité: . Le fonds de roulement
- La nécessité d'investir une partie des bénéfices dans le fonds de roulement pour accroître le C.A.

Le 21 Mars: 28 présents: durée 2 heures 30
. L'IPRES: cotisations, garanties, avec la participation de M. DIATA, chef de service à l'IPRES
. L'Inspection du Travail: Déclarations d'activités, contrats de travail, d'apprentissage, registres à tenir - temps de travail - le travail noir.
Avec la participation de M. OMAR THIAM, Inspecteur du travail.

Le 22 Mars: 8 présents: durée 2 heures
sujets traités: Amortissements - Comptes d'épargne
- Investissements par autofinancement
- La Sécurité Sociale - Cotisations - Garanties
. Avec la participation du contrôleur de la Sécurité Sociale.
- Bilan de l'action-formation de l'E.M.P.

L'ensemble de ces séances représente une formation de 372 hommes/heures.

VI - FORMATION DES ASSISTANTS

Les consultants de l'E.M.P. ont toujours été accompagnés, lors des interventions en entreprise, par les assistants d'encadrement qui ont pris une part active dans l'étude de diagnostic ainsi que dans l'élaboration des plans d'action qui en ont découlé et dont ils suivront la mise en oeuvre.

Ces agents d'encadrement appartenaient:

- . soit à la SONEPI, Service d'encadrement
- . soit à la SODIDA,
 - pour les entreprises de Dakar
- . soit au Domaine Industriel de Saint-Louis
 - pour les entreprises de Saint-Louis
- . soit à la SODIZI
 - pour les entreprises de Ziguinchor
- . soit à la SODIKA
- . soit à la SONEPI, service Artisanat
 - pour les entreprises de Kaolack.

Ils ont pu se familiariser avec la méthodologie spécifique à l'E.M.P. qui peut se résumer ainsi:

- . se mettre à l'écoute du chef d'entreprise
- . le laisser exposer ses problèmes, ses difficultés, ses griefs.
- . ouvrir le dialogue, non pas en lui proposant des solutions toutes faites, mais en lui suggérant d'étudier ensemble une ou plusieurs de ses difficultés
- . les analyser avec lui, et lui laisser découvrir qu'une action est possible pour améliorer la situation.
- . alors, seulement, mettre sur pied un plan d'action précis, concret avec échéancier.

VII - DOCUMENTS LAISSES A LA SONEPI

En plus des rapports correspondant à chacune des entreprises sénégalaises, l'E.M.P. a laissé à la SONEPI tous les documents remis à l'OPEN, Niger et au CEPI, Mali.

VIII - DIVERSIFICATION - DEVELOPPEMENT

- Voir annexe 1 -

IX - NOTE DE SYNTHESE DES ACTION-FORMATION EN ENTREPRISES

- Voir annexe 2 -

X - CONCLUSION

. Cette seconde phase a confirmé à l'Equipe Mobile le dynamisme de la plupart des chefs d'entreprise rencontrés au Sénégal. Outre l'accroissement du chiffre d'affaires constaté dans certaines régions, le nombre de projets de développement met bien en évidence ce dynamisme.

Sur les 31 entreprises avec lesquelles l'E.M.P. a travaillé, 18 ont des projets.

Ce qui est plus significatif, c'est que ce pourcentage, déjà élevé pour l'ensemble du Sénégal (60%), l'est plus encore dans les régions, puisqu'il y a 16 projets pour 23 entreprises, alors qu'en régions, les marchés sont plus rares, et surtout moins accessibles aux entreprises locales dont la taille leur permet rarement de soumissionner.

. Cette seconde phase a également confirmé la demande en formation. Non seulement l'assiduité a toujours été très élevée, mais l'importance du nombre de participants (auditeurs libres) en est la preuve.

L'ensemble de ces séances pour le Sénégal représente une formation de 372 hommes/heures.

. Comme l'E.M.P. l'a constaté lors de la première phase, les chefs d'entreprises ont aussi, des objectifs à court terme.

Dans cette optique, ils ont particulièrement apprécié la formation spécifique que l'E.M.P. a faite dans leur entreprise, en étudiant avec eux leurs problèmes du jour, et en leur faisant découvrir la ou les solutions pour résoudre ces difficultés.

Dans chacune des régions, les chefs d'entreprise ont demandé quand aurait lieu la troisième phase.

Ils ont insisté auprès de l'E.M.P. et de la SONEPI pour qu'il y ait un prolongement à une action de formation aussi utile à leurs yeux, estimant qu'il ne serait pas raisonnable d'arrêter là cette action.

. Avec la SONEPI et les Directions des différents Domaines Industriels, l'E.M.P. a examiné les moyens à mettre en oeuvre pour donner une suite à cette mission.

1. Suite en formation

1.1. Comptabilité

Dans certaines régions, les gestionnaires de Direction des Domaines demandent un complément de formation en comptabilité pour leur permettre de tenir les comptes de l'entreprise encadrée plus facilement et surtout de pouvoir former les comptables des entreprises. Or, le domaine de Saint-Louis utilise la méthode de la comptabilité mixte qui semble adaptée aux PME locales.

Il serait bon que le service formation de la SONEPI organise un séminaire de courte durée pour exposer la théorie de la méthode puis que les stagiaires aillent individuellement à Saint-Louis pour se familiariser avec la pratique en entreprises.

1.2. Technologie

A) Soudure à l'arc

L'ensemble du personnel des menuiseries métalliques avec lesquelles l'E.M.P. a travaillé, pratique la soudure à l'arc, mais leur technicité demande à être améliorée. Il serait souhaitable de constituer une équipe de formateurs locaux, sortant des établissements techniques, et donc ayant de bonnes connaissances théoriques. Cette équipe devrait être perfectionnée sur le plan pratique dans les domaines suivants:

- . Préparation des pièces avant soudure
- . Positionnement des pièces pour soudure
- . Choix des baguettes en fonction des aciers à souder
- . Soudage de la fonte, aluminium, inox
- . soudure par point
-

Un professionnel de la soudure, ayant plusieurs années de pratique, pourrait assurer le perfectionnement pratique de ces formateurs. Une période de deux mois, en alternant théorie et pratique, devrait être suffisante pour ce perfectionnement, à condition de trouver une unité d'accueil (Dakar.Marine, ou Société de Construction métallique...).

Les formateurs devraient ensuite aller en régions pour assurer la formation du personnel des Menuiseries Métalliques.

B) Etudes, dessins

Le développement passe très souvent par l'innovation qui ne peut se faire sans études techniques (machines simples, prototype, réduction des prix de revient, gammes d'usinage, production en série...)

De même la sous-traitance nécessite souvent de faire appel au dessin industriel (plan de charpente métallique, modification de matériel...)

Or, cette discipline fait totalement défaut.

Les domaines industriels pourraient faire appel à la SONEPI dont le bureau de Dakar pourrait peut-être étudier un ensemble, plus difficilement une modification.

Il serait plus simple qu'il y ait dans chaque domaine un technicien supérieur de bureau d'études pouvant mener à bien des études et perfectionner les homologues dans le domaine industriel, la conception et la technologie.

Il serait souhaitable de couvrir les disciplines suivantes:

- . Mécanique générale
- . Menuiserie Métallique et bois
- . Chaudronnerie
- . Génie civil...

Un jeune homme ayant l'équivalent de la formation des Arts et Métiers en France, pourrait parfaitement tenir ce poste dans chacun des domaines.

2. Prolongement de la mission E.M.P.

2.1. Organisation, gestion de la production

Parmi les chefs d'entreprises avec lesquels l'E.M.P. a travaillé, certains sont de véritables entrepreneurs (cf. nombre de projets). Le développement de ces entreprises sera certainement générateur d'emplois. Pour leur permettre de réussir ce développement, il serait nécessaire de leur apporter un appui technique afin de les aider à organiser leur production, c'est-à-dire:

- . Planning de fabrication
- . Respect des délais
- . Fiches d'atelier
- . Gestion des stocks
- . Réduction des prix de revient
- . Amélioration de la qualité...

Un ingénieur généraliste pourrait, comme l'a fait l'E.M.P., étudier les problèmes, élaborer des plans d'action, laisser les chefs d'entreprises en faire la mise en oeuvre, puis revenir faire l'évaluation et élaborer de nouveaux plans d'actions...

La période qui s'est écoulée entre les deux phases de la mission E.M.P. paraît dans ce cas trop courte. Il serait préférable de laisser 6 mois environ pour mettre en oeuvre les plans d'actions entre 2 séjours d'un mois environ.

Les sujets traités en entreprises, devraient être repris en séance plénière élargie afin de sensibiliser et de former d'autres chefs d'entreprises.

2.2. Domaine de Kaolack

Lorsque les problèmes internes de ce domaine seront résolus (nous pensons entre autres, aux montants des loyers, et à l'auto-financement de l'administration), il paraît nécessaire d'apporter une aide dans deux directions:

. Démarrage de l'atelier mécanique. Il serait souhaitable qu'un praticien de cette spécialité vienne plusieurs mois à Kaolack pour:

- . Implanter le matériel
- . Sélectionner le personnel à embaucher
- . Démarrer l'atelier
- . Rechercher la clientèle
- . Suivre la production (délai-qualité)

. Appui aux entreprises de Kaolack. Les sociétés importantes de la place travaillent rarement avec les PME.

Il serait souhaitable qu'un ingénieur confirmé puisse cautionner les PME vis-à-vis de ces sociétés, sur le plan:

- . des délais d'exécution
- . de la qualité du travail
- . de la coordination de plusieurs corps de métiers dans le cas des marchés.

Il est difficile de déterminer la durée d'une telle mission.

Tout ceci met en évidence que l'action de formation de l'Equipe Mobile au Sénégal a porté ses fruits puisqu'un prolongement (souvent élargi) a été demandé dans chacune des régions.

Un prolongement identique présenterait un intérêt certain au Mali.

ACTION EN ENTREPRISES MAURITANIENNES

DEUXIEME PHASE

DU 25-03 AU 8-04-84

I - INTRODUCTION

Lors de la première phase, l'Equipe Mobile n'avait pu réaliser que la formation spécifique en entreprise.

Les entrepreneurs ayant la plupart du temps et beaucoup plus qu'ailleurs de multiples activités, il est impossible de les réunir en salle pour des séances plénières.

Au cours de la formation spécifique, des plans d'actions avaient été élaborés pour mise en oeuvre pendant la période interstage.

II - SUIVI DES PLANS D'ACTION

La Direction de l'Industrie n'a ni les moyens humains, ni les moyens matériels pour encadrer les entreprises. Ses activités se limitent à l'étude des projets présentés par les promoteurs pour donner son avis, afin de permettre à la commission ministérielle de décider ou non de l'agrément.

. Dans ce cadre, un certain nombre de dossiers ont été débloqués.

- . SIPE: complément d'équipement
- . SOMAUURAL: renouvellement d'une partie du matériel vétuste
- . SOMACOGIR: Projet de biscuiterie
- . SOMIPEX: Matériel pour grillage Ferlo (Coopération Sud-Sud avec MMF THIAM de St-Louis, du Sénégal)

. Pour l'entreprise ABDELLAHI Frères, la Direction de l'Industrie a pu lui affecter un cadre spécialiste des problèmes commerciaux, afin de l'aider à mettre en oeuvre le plan d'action préconisé par l'E.M.P. (démarchage auprès d'organismes, lettres d'offres de fournitures...)

. La Direction de l'Industrie n'a pas pu agir auprès des autres entreprises.

III - LES ENTREPRISES

Toutes les entreprises avec lesquelles l'E.M.P. avait travaillé lors de la première phase ont participé à la seconde phase, à l'exception de la SIPROCHIMIE, dont le chef d'entreprise était à l'étranger.

Par ailleurs, la Direction de l'Industrie a demandé la participation de deux nouvelles entreprises:

- . Sté M.I.E.: Fabrique de couvertures ayant des problèmes de commercialisation

- . Sté DRAME Frères: Fabrique de sandales, qui envisage une extension.

Cette seconde phase a confirmé à l'E.M.P. les difficultés auxquelles se heurtent de nombreuses entreprises.

3.1. Difficultés d'écoulement de la production

La puissance politique, commerciale et financière de certains commerçants importateurs est telle qu'il leur est possible d'empêcher ou de retarder le démarrage d'une unité de production locale.

En effet, ils n'hésitent pas à importer un stock correspondant à plus de deux ans de la consommation nationale, au moment de la mise en route de l'unité de production.

Les importations ne supportant pas toujours la totalité des taxes douanières, il est facile, pour les commerçants, de commercialiser le produit à un prix inférieur au prix de revient de la production locale.

Il faut donc que l'industriel arrête sa production en attendant l'écoulement des stocks. Encore faut-il qu'il soit vigilant pour s'assurer que le Ministère du Commerce ne délivre pas de nouvelles licences d'importation (c'est le cas de SOMACOGIR et de PROJET-SUCRE).

3.2. Difficultés dues au matériel

Certaines entreprises sont équipées de matériel vétuste (SOMAUREL - SIRCA) ou d'une chaîne de production incomplète (SIPE), de sorte que les productions ne correspondent pas à la demande, pour les raisons suivantes:

. Qualité

La SIRCA ne peut produire que des carreaux de ciment, généralement en 20 X 20.

Par contre, pour des raisons de poids, les importations ne concernent que le petit carreau de grès-cérame de 2 X 2.

La possibilité d'importer, hors taxe, de très grandes quantités de ce type de carreaux sature le marché.

Malgré ses 20 années d'expérience, la SIRCA a des difficultés à survivre.

. Prix

La SIPE importe des produits semi-finis, le façonnage des boîtes carton n'apporte qu'une faible valeur ajoutée.

Les prix des produits importés sont donc très compétitifs et la SIPE voit son chiffre d'affaires stagner.

3.3. Difficultés d'approvisionnement de matières premières

La majorité des entreprises utilisent des matières premières d'importation.

Les délais administratifs pour obtenir

- . licences d'importation
- . débloqué, par la banque, des devises
- . formalités douanières

sont d'une importance telle qu'il n'est pas rare que les entreprises aient 6 mois de stock de matières premières, ou 3 mois en stock et 3 mois en commande. Il est donc nécessaire pour les entreprises d'avoir un fonds de roulement important pour éviter les ruptures de stock.

Celles qui ne possèdent pas ce fonds de roulement connaissent des ruptures de stocks et sont obligées de mettre leur personnel en chômage technique.

Dans les deux cas, cette difficulté d'approvisionnement compromet fortement la rentabilité des entreprises.

Dans l'état actuel du marché mauritanien, seules les industries qui répondent aux critères suivants peuvent être viables, et donc se développer.

. Production agro-alimentaire de produits périssables, afin d'enlever aux importateurs la possibilité de faire des stocks pour plusieurs années.

. Production d'articles dont l'importation ne laisse pas de marges suffisantes aux commerçants.

. Que le promoteur, local ou étranger, ait la possibilité financière de n'utiliser son unité de production qu'à 10% environ du nominal pendant une période de 2 ou 3 ans, afin de permettre aux importateurs d'écouler leurs stocks.

Dans ce contexte, il semble difficile de parler du développement industriel.

Par contre, l'E.M.P. a travaillé avec deux entreprises qui se situent à la limite de l'artisanat et de l'industrie.

Les équipements sont simples, le personnel nombreux, car de nombreuses opérations sont manuelles.

Ce type d'entreprise doit générer davantage d'emplois non spécialisés, la formation étant faite dans l'atelier, par compagnonage. La simplicité des équipements ne nécessite pas de faire de lourds emprunts, réduisant les frais financiers.

Nous pensons que c'est dans la direction de ce type d'entreprise qu'il faut rechercher le développement industriel.

IV - FORMATION EN SALLE

Comme lors de la première phase, il n'a pas été possible de réunir les chefs d'entreprise. Leur emploi du temps ne leur permettant pas de consacrer 2 heures tous les trois jours pour participer à ces séances.

V - FORMATION DES ASSISTANTS

La cellule d'étude de la Direction de l'Industrie a pour rôle d'évaluer les projets présentés par les promoteurs. Elle n'a pas la possibilité de détacher des cadres pour faire de l'assistance en entreprise. Un projet de création d'un Office de promotion est en cours d'étude, il est prévu de créer un service Assistance.

Dans la perspective de cette création, la Direction de l'Industrie a affecté deux cadres à l' E.M.P. pour la suivre en entreprise et étudier la méthodologie mise en oeuvre.

Ils ont bien saisi qu'il était important de:

- . se mettre à l'écoute du chef d'entreprise
- . d'ouvrir le dialogue
- . de lui laisser découvrir les actions à entreprendre
- . de rédiger un plan d'action et de le mettre en oeuvre rapidement.

VI - DOCUMENTS LAISSES A LA DIRECTION DE L'INDUSTRIE

Etant donné qu'il n'y a pas eu de formation en salle, l'E.M.P. n'a pu laisser aucun document correspondant à ces séances. Seules, les notes relatives aux entreprises ont été remises à notre correspondant.

VII - DIVERSIFICATION - DEVELOPPEMENT - Voir annexe 1

VIII - NOTE DE SYNTHÈSE DES ACTIONS-FORMATION EN ENTREPRISES

- Voir annexe 2 -

IX - CONCLUSIONS

Parmi les "entreprises" avec lesquelles l'E.M.P. a travaillé, peu sont susceptibles de développement, leurs équipements étant souvent surdimensionnés par rapport au marché national. Certaines semblent être des façades, facilitant des importations lucratives, leurs activités resteront donc à un niveau minimal.

Par contre, certaines petites entreprises récemment sorties du stade artisanal, sont aptes à de développer et à créer un véritable tissu industriel. Il serait souhaitable que l'ensemble des efforts nationaux ou internationaux soient centrés sur ce type d'entreprises.

Pour cela, il faudrait pouvoir:

- . les identifier
- . étudier avec les promoteurs des projets techniquement rentables.
- . en faire une étude objective
- . choisir correctement les équipements
- . et convaincre les pouvoirs publics de les aider les premières années

- protection à l'importation
- facilité d'approvisionnement...

DEUXIEME PARTIE

ORGANISATION ET METHODES

I - PRINCIPES D'INTERVENTION POUR UNE
EQUIPE MOBILE

II - LES THEMES DE FORMATION EN ENTREPRISES

I - PRINCIPES D'INTERVENTION POUR UNE EQUIPE MOBILE

L'expérience et les adaptations progressives des missions de l'E.M.P. doivent servir pour le montage des futures missions de même type, afin d'en augmenter l'efficacité.

Un certain nombre de critères paraissent impératifs, pour atteindre l'objectif fixé.

On peut les énumérer sous les différents points suivants:

1er POINT

Parler de développement pour une entreprise dont les résultats ne sont pas en progression depuis plusieurs années, est une utopie.

L'objectif d'une mission E.M.P. est donc en premier lieu la formation pour la consolidation des entreprises qui sont viables.

2ème POINT

L'E.M.P. doit être composée de deux experts:

- . un ingénieur conseil
- . un homme spécialiste des problèmes de finances et de commercialisation

ayant, au moins l'un d'entre eux, une expérience de formation professionnelle.

Ils doivent être, en première approche, des hommes d'expérience, afin de pouvoir répondre, à 80% environ, aux problèmes concrets des diverses entreprises.

Il leur faut, de plus, une structure afin de mobiliser les compétences nécessaires pour résoudre les autres problèmes. (supports pédagogiques, liaisons industrielles...)

3ème POINT

L'E.M.P. doit travailler avec les Offices de Promotion, et non pas parallèlement. Il appartient à la représentation de l'ONUDI, et à l'Office, d'effectuer les démarches préliminaires auprès des autorités administratives, pour s'assurer de leur pleine collaboration. Il est donc nécessaire que ceux-ci aient étudié les termes de références, et fait part de leurs commentaires, avant le début de la mission, afin d'en adapter le programme aux nécessités concrètes du terrain. Il faut bâtir un aide-mémoire à leur usage indiquant clairement les objectifs et les modalités de leur participation à la mission.

4ème POINT

Travaillant avec les Offices de Promotion, il est indispensable que les directions de ceux-ci choisissent, avec l'E.M.P., les assistants d'encadrement qui participeront à cette mission.

Les critères de choix seront les suivants:

- . Formation de base des agents
- . Spécialisation
- . Motivation
- . Disponibilité

Ce dernier point est essentiel car les agents doivent participer à toutes les activités de l'E.M.P. pendant la durée des séjours, et assurer le suivi pendant la période interstage.

Les directions des Offices doivent donc s'organiser pour détacher un ou plusieurs agents pendant la durée totale de la Mission, et s'engager à ne leur confier aucune autre tâche pendant cette période.

5ème POINT

Un séminaire initial est indispensable. Il doit permettre:

- . Une connaissance réciproque des participants
- . un échange d'expériences entre les différents Offices de Promotion
- . L'étude, par les agents, de la méthodologie E.M.P.
- . Un complément de formation des agents pour effectuer un diagnostic technique et l'élaboration des plans d'action
- . L'établissement des bases d'une coopération entre Offices

Les participants à ce séminaire, ainsi qu'aux deux suivants, doivent être les agents d'encadrement de terrain, c'est-à-dire, ceux qui vont aider effectivement les entreprises (et non pas leurs chefs de service ou Directeurs), et qui travailleront avec l'E.M.P. tout au long de la Mission.

6ème POINT

Un séminaire intermédiaire est fort utile pour faire une critique constructive de la première phase, et recentrer éventuellement les actions et la formation de la deuxième phase.

7ème POINT

Lors du séminaire final, au cours duquel sera faite l'évaluation de la Mission, il est important de définir le prolongement de la Mission devant déboucher sur des programmes de formation et/ou d'assistance technique, en fonction des besoins locaux.

8ème POINT

Dans chacun des pays concernés, l'E.M.P. doit travailler avec une douzaine d'entreprises stagiaires. Il est donc préférable que chaque pays lui propose, lors de la Mission Préparatoire, entre 15 et 20 entreprises.

Afin de permettre à l'E.M.P. de faire un choix, il est préférable que les entreprises répondent aux critères suivants:

- . Qu'elles soient viables
- . de taille sensiblement homogène
- . ayant des activités différentes

Il faudra qu'à l'avenir une première sélection soit effectuée par les représentations ONUDI-PNUD avec les autorités concernées: Offices de Promotion et Ministères, mais également Chambres de Commerce et d'Industrie, banques se consacrant au développement des PME.

9ème POINT

A partir des cas concrets rencontrés en entreprise, l'E.M.P. réalise des séances de formation en salle.

Cette formation est beaucoup plus efficace si elle est basée sur le cas d'une entreprise représentée dans le groupe, que si elle est faite à partir d'une théorie générale à laquelle les chefs d'entreprise ne sont pas préparés et qui ne leur est très généralement pas accessible.

3 séances de deux heures, chaque semaine semble une bonne fréquence. Cela laisse aux chefs d'entreprise le temps de traiter leurs affaires courantes, et à l'E.M.P. de faire les interventions en entreprises.

10ème POINT

La division de la Mission en deux phases actives se révèle excellente.

1ère phase: diagnostics, plans d'actions formation sur base concrète.

2ème phase: évaluation des résultats, nouveaux plans d'action. Approfondissement de la formation.

11ème POINT

Une mission E.M.P. donne aux agents d'encadrement des Offices une occasion pour eux de vivre une certaine expérience dans un pays voisin.

Il est donc très important de prévoir qu'un agent d'encadrement par pays se déplace pour accompagner l'E.M.P. dans un autre pays.

Cela lui permettra:

. d'assister "de visu" au fonctionnement d'un autre Office de Promotion

. de travailler avec des entreprises d'un autre pays

12ème POINT

Le temps est un facteur dont il faut tenir compte dans les P.V.D. plus qu'ailleurs. Il est donc important de neutraliser une période de quelques semaines entre la fin d'un séminaire et le début de la phase qui le suit (sinon il y a risque de temps perdu). Cette période permettra à l'Office de Promotion avec laquelle l'E.M.P. débutera la phase active, de finir de préparer, ou de faire le point de la nouvelle action.

13ème POINT

Pour la cohérence de la Mission, une bonne exploitation de la période interstage est indispensable. Les plans d'action élaborés avec les stagiaires doivent être remis aux Offices et le suivi doit être assuré par eux.

Au cours de cette mission, leur présence a été très variable suivant les cas pendant cette période. Il serait nécessaire que les représentants de l'ONUDI sur place ou les experts en mission d'assistance de longue durée interviennent à ce stade et s'assurent du suivi effectué par les Offices...

14ème POINT

Au terme de la seconde phase de chaque région, il est nécessaire que l'E.M.P. organise une réunion de synthèse avec la Direction de l'Office au cours de laquelle seront évoqués les sujets suivants:

- . Le point de l'action
- . Les suites à donner par l'Office
- . Les perspectives envisageables en matière de formation et/ou d'assistance
- . Les projets de développement

15ème POINT

Chacune des séances de formation en salle doit faire l'objet d'un texte écrit, rédigé par l'E.M.P.

L'ensemble de ces textes doivent être remis à l'Office de Promotion, à charge pour lui de les faire parvenir aux chefs d'entreprises qui ont participé à l'action.

De même, l'E.M.P. doit remettre à l'Office de Promotion une copie des plans d'actions élaboré et donné à chacune des entreprises. Ces documents permettront à l'Office d'en assurer le suivi.

16ème POINT

Les problèmes d'intendance ont été largement évoqués dans le rapport intermédiaire. Pour que l'E.M.P. puisse travailler normalement, il faut que toutes dispositions soient prises pour qu'elle dispose d'un véhicule, d'un secrétariat, de locaux de réunion, de moyens de reproduction. Il faut que les représentations de l'ONUDI-PNUD s'en assurent et y concourent. Il faut que les charges matérielles que cette assistance implique soient clairement affectées avant le départ de la mission.

17ème POINT

Il est hautement souhaitable que les stagiaires et assistants puissent se déplacer, en particulier lors des séminaires. Il faut donc qu'ils puissent en assumer les frais. Deux excès inverses doivent être évités: le blocage par manque de moyens, l'incitation purement financière par l'octroi des billets gratuits et de "per diem" à un taux sensiblement plus élevé que celui des Administrations nationales.

Là encore, les mesures adéquates doivent être arrêtées avec les représentants PNUD-ONUDI et les charges clairement fixées à l'avance.

II - LES THEMES DE FORMATION EN ENTREPRISE
--

(Pour toute la mission)

1: Première session

2: Deuxième session

THEMES	DOMAINES	NIG.	MAL.	SENEGAL				MAUR.
				DAK.	KAOL.	ZIG.	ST.L.	
Animation des ventes + contrôle	COMMERCIALISATION	1	1	1	2	-	-	1 - -
Politique commerciale (marketing, prix, publicité, distribution, tarification)		2	1	1 - 2	-	-	2	1 - 2
Actions commerciales		-	2	2	1 - 2	1 - 2	1 - 2	-
Gestion du fonds de roulement	FINANCES	-	-	2	2	2	2	-
Financement du fonds de roulement		1	2	-	1	1	1	-
Gestion et plan de trésorerie		1	-	1	-	-	-	-
Relations bancaires		1	-	1	-	-	-	-
Postes de travail	PRODUCTION	1 - 2	1	1	-	2	2	1
Cadences de production		-	2	-	-	-	-	-
Maintenance des équipements		1	1	-	-	-	1	1 - - 2
Difficultés techniques		1	1	2	-	1	1	1 - 2
Manutention		-	2	-	-	-	-	-
Implantation		2	-	-	2	2	2	-
Fiches atelier		1 - 2	1	1 - 2	-	2	-	-

	DOM.	NIG.	MAL.	DAK.	KAO.	ZIG.	ST. P. MAUR.	
Ratios - documents - méthodes	PRODUCTION	-	2	-	-	-	-	2
Analyse des coûts	COUT-GESTION	1	1.2	1.2	1	1	1	-
Prix de revient		1.2	1.2	1	1.2	1.2	-	-
Devis		1.2	1.2	1.2	-	1	1	-
Comptabilité		2	-	2	1.2	1.2	1.2	-
Gestion des stocks (matière première, prod.finis, pièces..)	APPROVISIONNEMENTS STOCKS	1.2	1.2	2	-	2	-	2
Déchets		2	2	-	-	-	-	-
Approvisionnement		-	2	-	-	-	-	2
Niveaux hiérarchiques	ORGANISATION INTERNE	1	1	1	-	-	-	-
Rôle du chef d'entreprise		1	1	1	-	1	2	-
Documents - Archives		2	-	-	-	-	-	-
Motivation du personnel		-	2	-	-	-	-	-
Equipements - procédés - procédures	EXTENSION DEVELOPPEMENT	1	1	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
Politique d'entreprise (diversification, concentration, sous-traitance)		1	1.2	1	-	1.2	2	2
Financement des extensions		-	-	1	2	1	-	1.2

FORMATION DISPENSEE AU COURS DES SEANCES PLENIERES EN SALLE

Durant la seconde session, la formation en salle a été aussi importante que durant la première session. Par ailleurs, au Sénégal - à Dakar et en régions - des entrepreneurs se sont intégrés aux groupes déjà existants, à titre d'auditeurs libres. Nous n'avons bien sûr pas pu, dans la majorité des cas, intervenir dans leur entreprise compte tenu des temps disponibles. L'affluence et l'assiduité ont confirmé l'intérêt des entrepreneurs pour ces séances.

Les thèmes de formation par pays qui furent traités sont les suivants (les chiffres indiquent le nombre de participants)

	DOM.	NIG.	MAL.	SENEGAL				MAUR.	
				DAK.	ZIG.	ST.L.	KAOL.		
Plan de trésorerie	FINANCES	11			8				
Relations bancaires		7							
Intérêts et remboursement		7							
Fond de roulement					22	9	18		24
Amortisist/autofinancement						8			8
Diagnostic commercial	GESTION COMM.		9					PAS DE FORMATION EN SALLE	
Marché & parts de marché			14						
Etablisst d'un prix de vente + exercice		5			10				
Prospection & démarchage					20				
Techniques de vente				21					
Entreprise et sécurité sociale + retraite	ENVIRONNEMENT		8				28		
Entreprise et fiscalité			14						
Entrep. et affaires éco.			14						
Entrep. & Inspection du Travail							35		
Prix de revient	COUTS		9		10				
Frais fixes & variables		5							
Comptabilité mixte							14		
Approvisionnement	APPROV.		7						
Appro. en électricité			8						
Gestion des stocks			7						
Relations humaines dans l'entreprise	DIVERS				22		15		
Prévention des accidents					21				

TROISIEME PARTIE

RESULTATS, PERSPECTIVES ET CONCLUSIONS

LES RESULTATS

1. RESULTATS EN ENTREPRISES

Pour démontrer l'intérêt de la formation aux chefs d'entreprises, l'Equipe Mobile s'était fixé comme objectif de réaliser des actions concrètes en entreprises afin d'en améliorer la rentabilité.

Tous les plans d'actions n'ont pas été mis en oeuvre également, mais certains ont été suivis de résultats positifs, à court terme. En effet, lors de la seconde phase, l'Equipe Mobile a pu constater:

Au Niger

. La Boulangerie BANDABARI a amélioré de près de 10% le rapport pains vendus/farine mise en oeuvre, grâce aux fiches de suivi de fabrication et de livraison laissées par l'E.M.P.

. La Boulangerie BOUKOKI a eu des résultats similaires.

En plus, elle a approvisionné certaines pièces de rechange recommandées par l'E.M.P.

. TOUTELEC: A mis en **service** les fiches d'atelier préconisées
A créé une équipe motorisée pour l'entretien des boulangeries
(en liaison avec l'OPEN).

S'est équipé des documents nécessaires pour le calcul des devis.

Au Mali

. SADA DIALLO: A amélioré très nettement le niveau qualitatif de ses gaines de polyéthylène (réduisant les déchets de fabrication pour non conformité aux normes).

A mis sur pied une méthodologie pour la répartition, par atelier, de la consommation d'énergie.

Sada DIAIIO étudie un procédé pour la valorisation des déchets de production (représentant plus de 10% de la matière première). Etudie les outillages pour réduire la part matière de certains produits finis.

. SMECMA: A renforcé l'action des magasins de vente en régions. A signé un contrat avec I.P.G.P. pour la gestion des stocks (matières premières, produits semi-ouvrés, produits finis). A créé un service méthodes pour l'établissement des fiches de fabrication et la mise en place d'un planning.

. UCEMA: A calculé le prix de revient prévisionnel de chacun des articles, suite aux calculs faits avec l'E.M.P., afin d'établir des prix de vente proches de la réalité. Ceci a été suivi par:

- le doublement de la production de chaux: 40 T en Octobre, 80 T en Janvier,
- l'augmentation spectaculaire de la fabrication et de la vente des produits céramiques.
 - 115 articles par mois en moyenne pour 1983
 - 1645 articles en Janvier

Au Sénégal

DAKAR

. SODACO: A vu son chiffre d'affaires augmenter de 20%, suite aux actions commerciales préconisées par l'Equipe Mobile.

. SELMEG: A vu son chiffre d'affaires multiplié par 1,6, suite à la séparation des responsabilités des actionnaires, préconisée par l'Equipe Mobile.

. E.C.M.: A terminé le projet d'investissement ébauché avec l'E.M.P., et recherche un financement.

SAINT- LOUIS

E.G.E.: A pris une participation dans une entreprise de rebobinage complétant ses activités.

SOCOP (Boulangerie): A amélioré de plus de 10% le rapport pains vendus/farine mise en oeuvre, en utilisant les fiches de suivi élaborées avec l'E.M.P., retrouvant ainsi sa rentabilité.

KAOLACK

Garage Abdou HANN: A décidé de s'implanter au Domaine Industriel, inoccupé depuis 18 mois, donnant ainsi l'exemple aux autres entrepreneurs.

MAURITANIE

Abdellahi Frères: A un carnet de commande bien rempli, suite aux démarches préconisées par l'Equipe Mobile et à l'appui du Ministère

17 - RESULTATS AUPRES DES ASSISTANTS ET FORMATEURS DES OFFICES

Il est extrêmement difficile d'évaluer l'impact de la mission de l'E.M.P., auprès des assistants des Offices.

Signalons toutefois la lettre de l'un d'entre eux, dans laquelle il "remercie pour le travail fait ensemble, dont il a tiré un grand profit".

Habitué à assister les entreprises sur le plan comptable (tenue des livres dépenses et recettes, établissement de bilan), ils ont pu constater qu'il était possible, et efficace, d'apporter une aide dans d'autres domaines.

- . commercialisation
- . technique
- . gestion des matières premières
- . calcul des prix de revient.....

Mais, pour cela, il faut être polyvalent, ou que dans chaque Office, il y ait des spécialistes de ces différentes disciplines. Les possibilités des offices ne permettent pas de multiplier les assistants.

III - FORMATION DES FORMATEURS - ASSISTANTS

Au terme de la première phase de la mission, un certain nombre de commentaires avaient été formulés à propos des formateurs. Il est utile d'en reprendre les grandes lignes:

. La formation axée sur la possibilité pour les assistants de développer leur expérience professionnelle par des interventions sur le terrain au sein d'un encadrement adapté à la réalité des entreprises.

. La formation a aussi consisté dans une méthodologie d'intervention en entreprise (approche du chef d'entreprise, étapes dans le diagnostic...)

. La formation diffusée au travers des documents pédagogiques et des cas d'entreprises accumulées au cours de cette mission et de la mission précédente effectuée en 1981-82.

Très concrètement, ceci s'est traduit:

. Par la proposition et la discussion de la méthodologie d'intervention en entreprise durant le séminaire d'ouverture

. Par un certain nombre d'actions conjointes E.M.P. et assistants au sein des entreprises.

. Par la remise de documents pédagogiques dans tous les endroits où l'E.M.P. est intervenue.

L'action de formation de l'E.M.P. n'a pas consisté dans l'enseignement de méthodes de gestion plus complexes, mais plutôt dans l'adaptation de méthodes existantes à la réalité des entreprises. C'est sans doute la raison pour laquelle certains assistants se sont montrés réservés quant à l'action de formation de l'E.M.P. à leur égard. Indépendamment du niveau très différents des connaissances des assistants, il s'agit en fait beaucoup moins d'apprendre pour connaître que d'apprendre pour faire. Faire, intervenir effectivement en entreprise apparaît être le difficulté de l'ensemble des Offices de promotion pour des raisons parfois très différentes.

(1) cf. pp. 153, 154 et 159 du rapport intermédiaire publié à l'issue de la première phase de la mission.

. Au Niger, lors de la première session, un assistant nous a parfois accompagné en entreprise. Lors de la seconde session, l'Equipe Mobile s'est vu obligée d'intervenir seule.

Cette situation a existé malgré les accords intervenus avec le Directeur Général de l'OPEN, lors de la mission de préparation et malgré le séminaire introductif de Dakar durant lesquels tous les aspects qui auraient pu rester obscurs, avaient été éclaircis.

Au bout du compte, le Directeur Général de l'OPEN s'est montré très satisfait des rapports et de la méthodologie d'intervention en entreprise car il ignorait l'essentiel des aspects concernant l'organisation et le suivi des services "Encadrement" et "Formation". Un document spécifique lui a d'ailleurs été remis.

. Au Mali, il existe une volonté manifeste de rendre opérationnel le service "Encadrement". Nous avons été constamment soutenus par les assistants du CEPI qui ont soutiré un maximum d'enseignements de la mission et ont formellement exprimé la demande d'un prolongement avec une E.M.P. pour le Mali seul.

Au Sénégal, les assistants sont essentiellement préoccupés par la tenue de la comptabilité des PME/I et l'élaboration des bilans annuels.

S'ils ont été quelque peu déçus de l'action de formation de l'E.M.P. à leur égard, c'est que celle-ci ne s'est pas attardée aux aspects comptables qui ne posaient pas de problèmes. Elle a préféré faire des actions sur le plan technique ou commercial où des problèmes existaient. Dans ces disciplines, il est certain que les assistants n'ont pas la formation de base qui leur aurait permis de tirer profit de cette expérience.

A l'intérieur du pays, nous avons été accompagnés par le responsable de la formation à la SONEPI.

Les assistants des domaines de Kaolack, de Ziguinchor et de Saint-Louis se sont montrés extrêmement motivés et actifs et ont exploité au maximum la mission qui leur avait été proposée.

. En Mauritanie, deux assistants nous ont constamment épaulés dans les actions en entreprises. Ils ont acquis un maximum d'éléments permettant de réunir les conditions pour la création d'un office de promotion. Il n'en demeure pas moins vrai que l'assistance et la formation des chefs d'entreprises sont des tâches particulièrement délicates, voire impossibles, excepté pour les artisans et les petites unités.

La mission d'Equipe Mobile a apporté une formation à ceux qui en avaient les motivations, la volonté et la possibilité pratique. Elle est restée très vague pour les autres.

IV - COOPERATION HORIZONTALE

Durant le séminaire d'ouverture de Dakar, le thème de la coopération horizontale a été abordé de manière assez approfondie (1). La discussion avait à l'époque porté sur:

- . Les besoins d'information des offices
- . Les Débouchés possibles dans chaque Etat de la sous-région
- . Le tissu industriel
- . Les expériences industrielles et les projets à l'étude

- . les besoins de déplacement des agents des offices
- . le besoin d'une structure internationale, véritable relais de l'information et des expériences.

L'Equipe Mobile a émis l'idée de constituer au cours de la mission un fichier d'identité des entreprises aidées par chacun des offices. Ce fichier, une fois diffusé, aurait permis à chaque assistant de savoir où s'informer face à un problème (d'études, d'encadrement ou de formation). Cette idée avait recueilli l'approbation des participants.

Pratiquement, aucun office n'a élaboré une seule fiche d'identité. Les raisons sont diverses, citons:

- . l'élaboration des fiches demande un travail important,
- . la plupart des offices ne dispose même pas de fichier (nom et adresses) des entreprises concernées par les actions d'encadrement ou de formation,

(1) Cf. 22-24 des annexes du rapport intermédiaire publié à l'issue de la première phase.

. le cloisonnement des services au sein des Offices est une réalité sécurisante pour les chefs de service, et donc fournir une situation globale n'est pas accepté.

Pour ces raisons, nous sommes obligés de conclure à l'échec de cette démarche initiale. Par contre quelques coopérations ponctuelles ont pu être initiées à l'occasion des séminaires de Dakar:

- . Niger: Projet de coopération inter-offices SONEPI - OPEN
- . Mali: Projet d'échange technologique entre l'UCEMA et la SODIZI de Ziguinchor, pour la fabrication du carbure de calcium.
- . Au sein du Sénégal: St-Louis - Ziguinchor
- . Mauritanie: Projet d'échange technologique avec le Mali (fabrication vinaigre et eau de javel).

LES PERSPECTIVES

Au cours des réunions de synthèse que l'E.M.P. a tenues avec les différents Offices de Promotion, à la fin de la seconde phase, une question a toujours été posée:

"Quelle sera la suite donnée à cette mission ?"

Dans plusieurs sous-régions, des demandes précises de formation ont été formulées tant pour les assistants que pour les chefs d'entreprises, dans d'autres régions c'est une certaine forme d'assistance technique qui est souhaitée.

1. FORMATION

Pour donner une formation à la conduite des entreprises aux ressortissants des pays en voie de développement où nous avons travaillé, il faut tenir compte des points suivants:

- . Milieu socio-culturel des participants
- . Importance des notions d'ethnie, de clan familial et religieux
- . Savoir que les assistants des Offices ont souvent une bonne formation théorique, mais généralement aucune expérience industrielle
- . Que cette formation est rarement technique
- . Que les entrepreneurs ne connaissent que leur entreprise.

Il est donc capital que le formateur de base ait une connaissance des P.V.D. et une longue expérience industrielle, si possible très diversifiée.

Il est illusoire actuellement de vouloir faire appliquer aux chefs d'entreprise PME/I les théories de management du type européen ou américain, à des pays dont la culture de base est si différente.

Un homme de terrain, par son approche humaine et son expérience professionnelle pourra certainement adapter le mieux ses connaissances à ce contexte local. Il est plus facile de donner une formation pédagogique à des ingénieurs expérimentés en industrie que de donner une expérience industrielle à des formateurs professionnels.

1.1. Pour les Offices de promotion

Au Mali, le CEPI organise son service d'assistance aux entreprises. Pour cela, il souhaite reconvertir ses ingénieurs d'études de projets (15 environ) en assistants techniques.

La Direction du CEPI ayant vivement apprécié les méthodes de l'E.M.P. lui a demandé d'étudier un programme de formation avec alternance de cours théoriques et d'application pratique en entreprises.

L'objectif de ce programme est de former ces ingénieurs aux tâches de gestion industrielle, faire des diagnostics techniques, élaborer des plans d'action pour la consolidation des entreprises et leur permettre d'envisager une diversification.

En Mauritanie, il serait souhaitable de prévoir un tel programme pour aider le Ministère de l'Industrie à créer un Office de promotion.

D'une manière générale, cette forme d'assistance et de formation techniques font défaut dans les offices de promotion.

L'E.M.P. a fait parvenir au CEPI une proposition correspondant à cette demande. (cf. annexe 4.)

1.2. Pour les chefs d'entreprises

Les entrepreneurs maliens souhaitent approfondir en séminaires les thèmes abordés avec l'E.M.P. qu'il n'a pas été possible, faute de temps, de traiter dans le détail.

Les problèmes concrets des chefs d'entreprises étant spécifiques à chaque entreprise, il est nécessaire que le formateur soit un homme "de terrain" pouvant transposer des exemples vécus aux cas concrets des entreprises. Le mariage réussi entre formateur et "homme de terrain" est la clef de réussite de l'E.M.P.

Un tel programme pourrait très utilement être proposé et diffusé dans d'autres régions.

1.3. Pour les ouvriers

Les directeurs des domaines industriels du Sénégal (Ziguinchor, Kaolack, Saint-Louis) estiment, à juste titre, qu'il est nécessaire de perfectionner, dans les techniques de la soudure électrique, les ouvriers des différentes entreprises travaillant le fer. (menuiserie métallique, charpentiers, chaudronniers...)

Il serait souhaitable qu'un professionnel de la soudure, ayant plusieurs années de pratique, assure le perfectionnement de techniciens locaux. Sortant d'écoles professionnelles, ils ont une solide formation de base. L'alternance - cours de perfectionnement théorique et séances pratiques - dans une unité d'accueil (école technique, Dakar Marine, ou unité de construction métallique) serait la meilleure formation.

Après ce stage de perfectionnement, ces nouveaux formateurs devraient aller en régions perfectionner les soudeurs à l'arc.

En annexe 4, modules 03A ... A, 03B ... B

2. ASSISTANCE TECHNIQUE

2.1. Technologie

Les directeurs des domaines industriels du Sénégal (Ziguinchor, Kaolack, Saint-Louis) demandent un appui technologique. En effet le développement des entreprises passe en général par des études techniques, en vue de:

. Réaliser des unités de production (meubles, ensembles mécano-soudés...)

. Simplifier des unités de production pour en réduire le prix de revient

- . Etudier des machines simples demandées dans la région (presse à huile de palme, éolienne, chauffe-eau solaire...)
- . Réparer du matériel détérioré.

De telles études ne peuvent pas être faites sans dessins industriels et connaissances technologiques.

Il est donc nécessaire de pouvoir leur affecter un technicien supérieur ayant une solide formation en technologie et dessin industriel.

Un volontaire des Nations Unies avec une formation "Arts et Métiers" ou similaire serait tout à fait apte à remplir cette fonction, dans un premier temps. L'objectif final étant de former à ce travail un jeune spécialiste ayant déjà reçu l'enseignement technologique de base.

2.2. Appui aux chefs d'entreprises

La mission de l'E.M.P. a mis en évidence deux points dans le domaine de l'assistance, qui paraissent importants.

a) Les chefs d'entreprise ont un besoin crucial d'assistance technique pour les aider à organiser leur production, en particulier dans les domaines suivants:

- . Gestion des stocks
- . Circuit matière
- . Planning de production
- . Service méthode
- . Fiches de fabrication
- . Amélioration de la qualité
- . Réduction des prix de revient
- . Respect des délais...

b) La mise en oeuvre des plans d'action demande un certain temps.

Ces deux constatations permettent de dire que:

- . Une assistance technique est nécessaire

. Elle doit être faite par un ingénieur généraliste ayant une grande expérience industrielle

. Elle doit être faite à temps partiel pour laisser aux entrepreneurs le temps de mettre en oeuvre les plans d'action

. Les passages successifs permettant d'évaluer les motivations des chefs d'entreprises et donc de sélectionner ceux qui veulent développer leur entreprise.

De plus, la présence d'un coopérant, même à temps partiel, encadrant d'une manière effective certaines PME/I, les cautionnerait vis-à-vis des grandes entreprises de la place afin d'établir un courant d'affaires de sous-traitance entre les entreprises d'une même région.

3. DIVERSIFICATION OU DEVELOPPEMENT

Au cours de sa mission, l'E.M.P. a noté un certain nombre de projets d'investissement.

L'annexe 1. en donne la liste.

Ceux marqués d'une astérisque ont été sélectionnés par les participants au séminaire final de Dakar, estimant qu'il était nécessaire pour l'entreprise de leur trouver un financement.

Par ailleurs, l'E.M.P., en liaison avec le Domaine Industriel de Ziguinchor a élaboré le projet (1) d'un centre de perfectionnement d'ébénistes pour le travail du ronier. Il serait regrettable que cette technologie, unique en Afrique de l'Ouest ne soit pas étendue à d'autres régions. Ce centre de perfectionnement permettrait:

- . de diffuser une technologie spécifique
- . d'utiliser une matière première locale
- . de créer des entreprises et donc des emplois
- . d'envisager l'exportation de certaines productions (meublier, plancher...)

(1) voir projet dans annexe du rapport 1ère phase

4. CENTRES D'EXCELLENCE

Les Offices de Promotion ont naturellement un rôle primordial à jouer en tant que "Centres d'Excellence" de l'ONUDI. A notre sens, il n'existe encore rien en Mauritanie pour ce projet, et il paraît prématuré d'attribuer ce rôle au Mali ou au Niger au delà d'une activité nationale, tout en notant que les candidats les mieux placés y seraient respectivement le C.E.P.I. et l'O.P.E.N.

Il en va différemment au Sénégal, où plusieurs organismes prétendent à une sélection comme Centres d'Excellence. Notre avis sur ce point est favorable à l'E.S.G.E. (Ecole Supérieure de Gestion des Entreprises) pour les raisons suivantes:

L'E.S.G.E. avec deux ans d'existence consacrée à la formation commence à avoir un acquis diversifié:

. en matière de formation supérieure: la première promotion est sortie après deux ans d'études en Juillet 1983, la deuxième en cours d'études (avec près de la moitié de 27 étudiants sélectionnés ayant déjà un diplôme d'ingénieur). La formation comprend des stages en entreprise indispensables aux Cadres de Direction.

. en matière de formation permanente, l'E.S.G.E. organise des séminaires préprogrammés et des séminaires sur mesure tant pour des organisations sénégalaises, qu'extérieures au pays (Compagnie des Pauxites de Guinée, F.A.O.-Mali...), qui ont consacré quelques 600 stagiaires au cours des 2 dernières années.

. en matière de consultation: un département spécialisé a pour objectif de développer ce type de services pour les collectivités environnantes, effectuer une confrontation systématique à la pratique de gestion pour les enseignants et étudiants de l'E.S.G.E., produire du matériel pédagogique pour et à partir de ses interventions.

Si le démarrage paraît avoir été plus lent que prévu, l'E.S.G.E. a été handicapée par les délais de mise en route du projet AGIR (Amélioration de la Gestion des Instituts de Recherche du Sahel) mais intervient plus largement aujourd'hui dans des mandats d'audit opérationnel (Comité de Gestion des Fonds de Contrepartie Canado-Sénégalais) ou d'audit social (Compagnie des Phosphates de Taïba).

. en matière de formation des formateurs: l'E.S.G.E. a développé des programmes dans ce domaine et envoyé au cours de l'année passée 25 de ses enseignants, permanents et collaborateurs vacataires à des séminaires de formation spécialisée au Canada et en France.

. en matière de régionalisation: l'E.S.G.E. est en voie de se transformer en établissement communautaire de la C.E.A.O. en tant que Centre d'Enseignement Supérieur Africain en Gestion.

En soi, les raisons que nous venons d'énumérer militent en faveur de l'E.S.G.E., nous pouvons y ajouter quelques considérations supplémentaires.

. L'E.S.G.E. est en fait le seul établissement qui marie déjà un enseignement de gestion à haut niveau avec des interventions sur le terrain. Il fait pour cela appel en tant que de besoin à des consultants SONEPI, et il apparaît ainsi le mieux placé pour réaliser le mariage nécessaire entre la formation théorique et la formation pratique du type de celle dont l'E.M.P. a démontré l'efficacité.

. Tout en développant l'africanisation de ses cadres et des intervenants, l'E.S.G.E. fait preuve d'un réalisme encore indispensable pendant plusieurs années en jumelant l'action d'un Directeur Général sénégalais avec celle d'un Directeur d'Etudes canadien originaire de pays industrialisé.

. L'E.S.G.E. a déjà acquis une expérience pratique des entreprises de la sous-région.

Pour toutes ces raisons, nous estimons que l'E.S.G.E. est la mieux placée des institutions susceptibles de jouer le rôle de coordination et de synthèse entre les multiples aspects de la formation afférents à un "Centre d'Excellence".

S'il fallait résumer en quelques lignes les principales caractéristiques de cette mission, on pourrait comme suit les aspects positifs et les perspectives envisagées.

Comme l'a montré le Séminaire final d'évaluation et les témoignages locaux, c'est vis-à-vis des entrepreneurs stagiaires qu'elle a été la plus positive. Il paraît aujourd'hui confirmé qu'au niveau des PME africaines en général, le stage d'enseignement classique en salle, même de courte durée n'est pas assimilé et les efforts de formation, s'ils sont limités à cette seule formule, sont perdus en quasi-totalité. Il en va différemment si la réunion porte sur un cas pratique concret ayant déjà ou pouvant concerner directement les stagiaires à la double condition qu'il s'agisse d'un cas vécu et que l'animateur sache éviter les écueils de l'exposé cathédral et de la palabre, ou de la spécialisation étroite.

Cette approche concrète manque souvent aux Assistants des Offices, or c'est elle qui fait que ce sont les interventions sur le terrain ont eu le plus de succès, comme le montrent les exemples cités plus avant.

Avec des échéances et des amplitudes variables, les effets heureux sur un nombre appréciable d'entreprises ne sont pas contestables, mais il est certain que ce seront les capacités des Offices de poursuivre et de prolonger l'action dans les pays touchés qui détermineront la portée finale de la mission.

On peut penser qu'il y a là matière à de nouvelles missions pour l'ONUDI.

I - PROJETS DE DIVERSIFICATION ET DE DEVELOPPEMENT AU NIGER (1)

L'un des objectifs de cette mission était d'inciter, de suggérer ou d'appuyer des projets de développement des entreprises. Nous en donnons la liste.

- * . Boulangerie PANDABARI
 - . Projet de doubler, à court terme, sa capacité
 - . Projet de revalorisation des déchets, par broyage pour aliments du bétail

- . Monsieur BOUZIDI (Boulangerie YANTALA)
 - . Projet d'une pâtisserie, annexe à la boulangerie
 - . Projet de diversification: Propriétaire d'une menuiserie bois, qu'il veut transformer en ébénisterie de rônier (cf. Projet Ziguinchor, au Sénégal)

- . HANDALLAYE Meubles
- . Menuiserie Métallique et BOIS H.B.
 - . Projet de regroupement des activités

- * . TOUTELEC NIGER
 - . Projet d'équipe motorisée pour l'entretien des boulangeries
 - . Projet d'un atelier de fabrication d'enseignes lumineuses
 - . Projet d'études et de réalisation utilisant l'énergie solaire

- . INTERNATIONAL SALON AMEUBLEMENT
 - . Projet de diversification par la création d'une agence d'excursion à l'intérieur du pays, pour touristes et hommes d'affaires étrangers.

(1) Les projets marqués d'une astérisque ont été sélectionnés par les participants au séminaire final de Dakar, estimant qu'il était nécessaire pour l'entreprise de leur trouver un financement.

II - PROJETS DE DIVERSIFICATION ET DE DEVELOPPEMENT AU MALI

1) Diversification:

- . Sada DIALLO: un atelier de regranulation
- . UCEMA: - un atelier de broyage de colorants
- un atelier de fabrication de carreaux 2 X 2
- un atelier de fabrication de carbure
- un atelier de calcium
- . SIRCOB: - blocs en banco

2) Développement:

- . U.L.B.: - doublement des capacités

3) Investissement

- . U.L.B.: - Matériel de conditionnement des yaourts
- * . UCEMA: - un four circulaire
- matériel pour utilisation de produits agricoles inutilisés en remplacement du bois
- . SIRCOB: - une ponceuse pour carrelage

4) Coopération Sud-Sud

- . Sada DIALLO:
 - . contact avec une entreprise nigérienne voulant fabriquer des tuyaux PVC
 - . Vente de matériel possible
 - . Contact avec une entreprise mauritanienne qui a un projet de fabrication de vinaigre et d'eau de javel.
 - . cession de procédé et "know-how".
- . SMECMA: . Contact avec une entreprise de St-Louis du Sénégal, pour échange de procédés techniques.
 - . Matériel agricole (vente, montage et/ou production) contre un procédé de production de grillage à coût réduit.
- * . EMAB: - Formation d'un ébéniste au travail du ronier, lorsque l'école de Ziguinchor (Sénégal) sera opérationnelle.

III - PROJETS DE DIVERSIFICATION ET DE DEVELOPPEMENT

AU SENEGAL

L'un des objectifs de cette mission était d'appuyer, et de suggérer des projets de diversification et de développement des entreprises.

Nous mentionnerons par site les entreprises concernées, en précisant l'objet du projet.

8.1. DAKAR

SELMEG: Acquisition de machines-outils pour développer l'entreprise

- * E.C.M.: . Acquisition de machines-outils pour remplacer la sous-traitance, actuellement saturée, alors que le développement de l'entreprise va vers le doublement de la production.

8.2. SAINT-LOUIS

- * MECANOGRAPHIE MADA: . Acquisition d'un véhicule et de matériel pour élargir géographiquement le champ d'action de l'entreprise.

E.G.E.: . Création d'une P.M.E. (rebobinage de moteur)

DAOUDA SECK: . Acquisition de machines-outils pour développer l'entreprise

- * AMETH SAMB: . Acquisition de machines-outils
. Construction d'un atelier
. Création d'un magasin matière première pour développer l'entreprise

MENUISERIE METALLIQUE DU FLEUVE: Mamadou THIAM

- . Installation d'une seconde unité pour la production de grillage Ferlo, grande largeur
- . Mise en route d'un atelier de production de matériel agricole pour diversifier et développer l'entreprise.

8.3. ZIGUINCHOR

IMPRIMERIE DE L'INTERROGATION:

. Acquisition d'une seconde imprimeuse grande largeur pour se dégager de la sous-traitance et développer l'entreprise

HABIBOU DIANKHA:

. Implantation dans nouveaux locaux pour développer l'entreprise

* EBENISTERIE DU RONIER:

. Ecole inter-africaine pour spécialiser les ébénistes confirmés au travail du ronier

De plus, il faut noter, dans le Domaine Industriel de Ziguinchor, les projets suivants:

SENECHAUX: La société qui exploitait le four à chaux (à partir de coquilles d'huitres locales) avait fermé ses portes (faillite). De nouveaux promoteurs ont repris cette unité. Le redémarrage est prévu pour début Avril 84.

Unité frigorifique: Un entrepôt frigorifique est en cours d'installation. Démarrage prévu dans quelques mois

Unité de jus de fruit: Ce projet prévoit une unité de fabrication de jus de fruit à partir des productions locales.

8.4. KAOLACK

* GARAGE ABDOU HANN:

. Banc de tarage de pompe à injection pour compléter ses activités.

MENUISERIE SARR:

- . Implantation au Domaine Industriel

IMF. ...RIE AZIZ DER:

- . Renouvellement de son parc: matériel déjà ancien
- . Laverie libre service (diversification)

SODENAS:

- . Construction des bâtiments destinés à recevoir le matériel pour le traitement des noix d'anacardier.

* MENUISERIE PATHE SY:

- . Achat d'une machine-outil

SEYNI-SECK:

- . Implantation au Domaine Industriel

IV - PROJETS DE DIVERSIFICATION ET DE DEVELOPPEMENT

EN MAURITANIE

L'un des objectifs de l'E.M.P. visait la diversification et le développement des entreprises

Outre les quelques projets, en demande d'agrément, que l'E.M.P. a étudiés pour en faire l'estimation et donner son point de vue à la Direction de l'Industrie, elle a examiné les projets ou avant-projets suivants:

SOMIPEX

Unité de fabrication du grillage Ferlo (en coopération avec le Sénégal avec MMF THIAM dont le matériel est en cours de montage).

ABDELLAHI Frères

La qualité des produits finis serait améliorable par une unité de galvanisation des articles après assemblage.

L'E.M.P. a vivement insisté auprès du promoteur pour qu'il investisse dans ce sens. Elle communiquera, si possible, des adresses de fabricant d'unité de galvanisation.

DRAME Frères

Cette entreprise doit prévoir son installation dans un atelier plus vaste (son promoteur en est conscient puisqu'il recherche un terrain).

De plus, il est nécessaire, pour diversifier ses fabrications, de prévoir l'acquisition d'équipements spécialisés pour lesquels l'E.M.P. lui fera parvenir une liste de fabricants.

U.P.M.

L'imprimeuse 6 couleurs utilisée pour la fabrication des cahiers scolaires ne fonctionne que quelques mois par an. Pour la rentabilité de l'entreprise, il est indispensable de prévoir sa saturation. Or, en Mauritanie, il existe un marché de "sacs cabas" en plastique, et les gaines plastiques sont fabriquées à Nouakchott. L'E.M.P. a vivement conseillé à la Direction de prendre ce marché.

Pour cela, elle a fait un début d'étude de marché qui semble positif et a indiqué la technologie à mettre en oeuvre pour produire ce type d'article.

I - ACTIONS D'ASSISTANCE-FORMATION REALISEES EN ENTREPRISES

AU NIGER

SONIFRIE - M. BOLHO

. L'entreprise n'apparaît pas avoir pu jusqu'à présent expérimenter suffisamment le système de suivi de chantier que nous leur avons proposé au cours de la première session.

Notre système n'apparaît pas remis en cause mais il s'avère que le temps a manqué pour véritablement l'éprouver.

. Suivi O.P.E.N.: Suivre de manière régulière et systématique la mise en place du système (depuis l'élaboration du devis jusqu'à la réalisation pratique sur le chantier).

Boulangerie BANDABARI

. Les documents proposés à la première session sont utilisés et donnent au promoteur satisfaction. Ils permettent de suivre quotidiennement la fabrication et la distribution.

. La boulangerie développe deux projets d'extension :

- . l'achat d'un deuxième four de boulangerie
- . l'installation d'un broyeur permettant d'utiliser les déchets en les transformant en aliments pour le bétail.

. Suivi O.P.E.N.:

- . Achat et installation du deuxième four
- . analyse du marché aliments du bétail

Garage ANRA

N'a pas terminé son extension pour la création d'un magasin de pièces de rechange.

Boulangerie LA POUDDRIERE

Le comptable / contrôleur de gestion a quitté l'entreprise. Nous avons initié son remplaçant au suivi de la fabrication et de la distribution au moyen des documents proposés durant la session N° 1.

. Le nouveau comptable a montré un intérêt particulier pour les séances de formation de l'après-midi.

. Nous n'avons pu éclaircir les raisons du départ du précédent employé.

. Suivi O.P.E.N.: Contrôler l'utilisation des documents proposés au nouveau comptable.

Boulangerie BOKOKI

En Septembre, la formation spécifique avait porté sur:

- . Gestion matière première et produits finis
- . Prix de revient
- . Entretien du matériel

Les fiches de production que nous avons suggéré de mettre en service ont été effectivement tenues mais non exploitées. Nous avons donc longuement expliqué l'intérêt de connaître le rendement matière (nombre de pains vendables par 100 kg de farine), en aidant le comptable à calculer la perte sur le chiffre d'affaires, et donc sur la marge brute.

Nous avons fait calculer au chef d'entreprise qu'en réduisant de 50% ses pertes matières premières, il lui était possible d'embaucher un chef d'équipe pour la nuit, tout en augmentant sa rentabilité. Un chef d'équipe doit donc être embauché.

En ce qui concerne le calcul du prix de revient, nous avons fait compléter au comptable l'imprimé correspondant, afin qu'il puisse périodiquement établir le prix de revient pour 100 kg de farine.

- . des pièces de rechange ont été approvisionnées
- . sur le plan comptable, et entretien courant, cette entreprise vient de signer avec l'O.P.E.N. un contrat d'assistance.

Le chef d'entreprise envisage de doubler ses capacités de production par l'acquisition d'un deuxième four identique.

TOUTELEC

Les thèmes spécifiques développés en Septembre étaient les suivants:

. Organigramme - définition des postes de direction
Ce point important a été étudié, la décision doit être prise prochainement par le Conseil d'Administration

. Publicité: l'entreprise a renoncé, pour l'instant, à toute action publicitaire par panneaux. Par contre, les différentes démarches entreprises auprès des Ministères et organismes ont déjà porté leurs fruits.

. Gestion atelier: Des fiches de travail ont été mises en service, mais sont peu et mal utilisées.

Nous avons étudié ce document avec la Direction de l'entreprise, et avons insisté sur la nécessité de telles fiches:

- . contrôle charge de travail
- . Contrôle des prix de revient

Avec la Direction, nous avons élaboré un nouveau modèle de fiches, communes aux différentes sections, en simplifiant au maximum les informations venant de l'atelier.

De plus, nous avons sensibilisé les chefs d'atelier sur la nécessité de bien remplir ces documents. Ces fiches de travail vont être imprimées et mises en service.

. Comptabilité - Gestion: L'entreprise va signer avec l'O.P.E.N. un contrat d'assistance dans ce domaine.

. Diversification: A partir de notre expérience dans les boulangeries de Niamey, nous avons suggéré à TOUTELEC de créer une équipe motorisée pour leur entretien et dépannage.

Cette équipe est en cours de création, avec l'aide de l'O.P.E.N.

Lors de nos différentes visites, de nouveaux thèmes de formation ont été mis en évidence:

a) Archives techniques ateliers de rebobinage: Nous leur avons expliqué pourquoi il était indispensable d'avoir des archives précises et exploitables, sur chacun des moteurs réparé en atelier. Cela permettra à l'avenir de: - Faire la préparation du travail

- suivre la vie des moteurs de chacun des clients afin de proposer, si besoin est, des améliorations dans l'utilisation de ces moteurs.

b) Augmentation du chiffre d'affaires: L'entreprise, pour augmenter son C.A., ce qui est actuellement nécessaire, envisage:

- de créer un atelier de fabrication d'enseignes lumineuses
- d'étudier et de proposer des installations utilisant l'énergie solaire.

HAMDALLAYE MEUBLES

Nous avons insisté sur l'intérêt, lors du regroupement des activités de cette entreprise, de bien implanter le matériel.

- . Circuit matière
- . Aménagement des postes de travail
- . Amélioration des conditions de travail.

Le chef d'entreprise n'ayant pas eu les rentrées d'argent prévues, n'a pas commencé la construction du bâtiment.

Le problème reste donc entier.

INTERNATIONAL SALONS ET AMEUBLEMENT

. Les activités de la menuiserie apparaissent de plus en plus réduites. Le personnel a encore été compressé. L'avenir s'annonce assez sombre car aucune perspective d'accroissement du marché n'apparaît.

. Nous avons étudié avec le promoteur une reconversion et lui avons proposé d'offrir un service aux hommes d'affaires et fonctionnaires venant à Niamey. En fait, il s'agit de proposer des excursions ou de courts séjours à l'intérieur du pays. L'entrepreneur dans un premier temps, sélectionnera les sites, les moyens à mettre en oeuvre et les prix à pratiquer.

. Suivi O.P.E.N.: Aides à l'étude de la faisabilité et des modalités de mise en oeuvre.

NIGER TOPEINAU (carrossier)

La formation spécifique, lors de notre précédent passage, avait essentiellement porté sur la tenue des livres comptables. Un jeune comptable a été embauché depuis. Il doit également aider le chef d'entreprise dans la rédaction des devis.

Il reste à ouvrir un compte bancaire.

MENUISERIE METALLIQUE LABAYKA

. L'entrepreneur n'a pu pénétrer le marché des charpentes métalliques comme il le souhaitait lors de notre première session.

. Nous avons analysé avec lui ses méthodes de prospection de la clientèle. Nous lui avons proposé un certain nombre de méthodes susceptibles de renforcer sa clientèle.

- . Cartes de visite d'entreprise
- . Publicité
- . Démarchage systématique

. Suivi O.P.E.N.: Mise sur pied d'un programme de prospection systématique + élaboration d'un argumentaire.

MENUISERIE METALLIQUE ET BOIS H.B.

Là encore, nous avons insisté sur les problèmes d'implantation du matériel lors de la réalisation du projet de regroupement.

Faute de financement, le projet n'a pas encore démarré, et le problème reste entier.

SONIMEX

. Cette entreprise ne faisait pas partie des stagiaires lors de la première session. Mais elle nous a été indiquée comme intéressée par le stage.

. L'entreprise éprouvant des difficultés dans le suivi des chantiers, nous lui avons proposé deux méthodes adaptées d'une part aux chantiers importants et d'autre part aux interventions ponctuelles et petits chantiers.

. Suivi O.P.E.N.: Aide à la mise en place et à l'utilisation efficace des données du système.

MENUISERIE YACOUBA

Cette entreprise devra se trouver un nom et:

- . Mettre sur rue un panneau publicitaire
- . Faire des cartes de visite société

De plus, il est nécessaire qu'elle tienne des livres de compte; pour cela, elle aura besoin de l'assistance de l'O.P.E.N.

II - ACTIONS D'ASSISTANCE-FORMATION REALISEES EN ENTREPRISES

AU MALI

Sada DIALLO

Suite à la formation technique d'Octobre 83, le niveau qualitatif de l'atelier gaine atteint un niveau tout à fait compétitif.

La productivité est, par contrecoup, améliorée. Ces résultats encourageants ont permis de poursuivre cette formation.

Les thèmes suivants ont été abordés:

. Matière premières

- . Influence du rendement matière sur le prix de revient
- . Analyse des causes du rendement matière actuel
- . Recherche de remèdes
- . Valorisation des déchets de production réduisant le prix de revient

. Gestion de la production

- . Quels sont les ratios à suivre journallement
- . Choix, élaboration de documents

Par ailleurs, nous avons examiné un projet de diversification.

- . Ligne de regranulation

Enfin, nous avons suggéré deux axes de coopération Sud-Sud:

- . Vers le Niger, offre d'équipement non utilisé à Bamako et recherche à Niamey
- . Vers la Mauritanie, cession de procédé et de "know-how" pour la production de vinaigre et d'eau de javel.

SMECMA

La formation spécifique faite à la SMECMA a porté sur deux points particuliers:

. Commercialisation

- . A ce jour, trois magasins régionaux sont opérationnels permettant de vendre du matériel agricole aux paysans non encadrés par la CMDT, sans pour autant lui faire concurrence.

Les rapports avec cet organisme semblent maintenant normaux.

. Gestion de la production

- . L'ampleur du travail ne permet pas à la SMECMA de l'entreprendre seule. Elle a donc signé un contrat avec l'IPGP pour étudier les points suivants:

- Etat des stocks, analyse, évaluation
- Elimination progressive des stocks dormants
- Fiches de stock
- Evaluation de la consommation
- Approvisionnement

La SMECMA s'est réservé les problèmes du planning de production, suivi, explication des écarts et amélioration des postes de travail.

Ces décisions sont rigoureusement conformes à la formation donnée en Octobre aux cadres de cette entreprise.

Par ailleurs, nous avons étudié avec la SMECMA la possibilité d'un échange technologique avec une entreprise de St-Louis du Sénégal.

U.L.B. - MALILAIT (Mme BEYE - M. DABOU)

Notre action a consisté à sensibiliser les cadres de l'entreprise, aux aspects logistiques de l'organisation et plus particulièrement:

- . L'enregistrement des productions quotidiennes
- . L'organisation des tournées de livreurs
- . La manutention interne à l'usine
- . Les procédés de contrôle

Les pertes (de production, de distribution et diverses) s'élèvent apparemment à 30% de la production, et des gains importants pourraient être réalisés. Nous avons proposé un programme d'actions dans ce but.

De plus, nous avons examiné et discuté de l'étude de marché et de la distribution réalisée par le CEPI en vue de la réalisation de l'extension de l'unité actuelle. La méthode de suivi des prix de revient que nous avons élaborée au cours de la première session a été transmise au bureau comptable pour être mise en oeuvre prochainement.

E.D.I.M.

Suite à la formation spécifique du mois d'Octobre, les bons de travaux sont mieux rédigés, ce qui va permettre le calcul des prix de revient à la commande (par sondage)

Par ailleurs, une partie des stocks sont en dépôt- consignment ce qui évite des dépenses importantes correspondant au stock, et permet de régler les factures en fin de mois, suivant la consommation réelle.

Les sujets abordés en Février ont été:

- . Economie sur l'énergie
 - . Révision du contrat
 - . Amélioration du facteur de puissance
- . Déclaration (et règlement) correcte de l'I.A.S.
 - . Calcul à faire sur chiffre d'affaires

. Diversification

EDIM étudie actuellement un projet d'investissement pour l'impression des livres scolaires:

- étude de marché,
- part du marché
- circuit de distribution

SOME PAC

Suite à l'action de formation faite dans cette entreprise, aucune action concrète n'a été réalisée.

Les problèmes sont identiques, à savoir:

1) Manque de fonds de roulement. Ceci ne permet pas à l'entreprise d'approvisionner la matière première, ce qui limite la production.

Etant donné les dettes envers la B.D.M. les avances pour matières premières sont très difficiles à obtenir.

2) Les rapports avec FRUITEMA restent tendus. Ce gros client potentiel préfère passer par l'importation.

Un nouveau problème a été mis à jour: il concerne la gestion de la production et la maîtrise des déchets.

Nous conseillons de faire appel à un professionnel de la question pour mettre en route une gestion efficace.

USINE DE MARBRE

Le Directeur s'est désintéressé de la mission. Par ailleurs, la situation interne n'a pas évolué et aucune action n'a été entreprise durant la période interstage pour la recherche des fournisseurs de scies (à cadre mobile) pour le marbre.

UCEMA

Depuis Octobre 83, le niveau de production est passé:
. en chaux de 40 T/mois à 80 T/mois en Janvier
. en vaisselle de 120 pièces à 1647 pièces en Janvier.

Le chiffre d'affaires est un peu plus du double.
Les prix de revient prévisionnels ont tous été calculés.
Les prix de vente de la vaisselle ont été revus.
Les productions sont exposées en ville.

Enfin, UCEMA fait de la publicité.

Ces résultats nous ont incités à pousser plus loin la formation des responsables de cette entreprise.

Les thèmes étudiés ont été:

Gestion de la production

- . Motivation du personnel, avantages et inconvénients des primes de rendement
- . détermination des cadences de production par chronométrage
- . augmentation de la productivité
- . analyse des prix de revient - choix des cibles
- . répartition des frais d'énergie
- . économies d'énergie

De plus, dans l'optique de la diversification, nous avons examiné les avant-projets suivants:

- . Production de carrelage 2 X 2
- . Production de carbure de calcium
- . Atelier de broyage de colorants

Enfin, nous avons suggéré de faire l'étude puis l'essai de remplacement du bois utilisé pour le chauffage des fours, par des déchets, non utilisables, en provenance de l'agriculture.

EMAB

Suite à la formation diversifiée, faite dans cette entreprise en Octobre 83, nous notons:

- . Niveau de commande beaucoup plus élevé
- . Aménagement en cours d'un magasin - exposition - vente au centre ville
- . Catalogue des fabrications en cours

. Réparation du palan de la scierie en cours

Les autres points n'ayant pas été encore étudiés.

Lors de notre action-formation de Février, nous avons développé les points suivants:

1) Gestion énergie

. Calcul d'un contrat avec E.D.M. pour que: (1)

P souscrite = P appelée + \mathcal{E} , afin de réduire la part frais fixes

. Amélioration du facteur de puissance pour économie d'énergie et réduction de la majoration.

2) Devis - Calcul prix de revient prévisionnel de l'heure facturable, en fonction des qualifications du personnel

. Méthode des équivalents SMIG (2)

3) Exportation

. Est-ce que EMAB peut exporter?

. Quel genre d'articles?: Le travail de série

. Recherche de clientèle éventuelle - Méthodologie

4) Diversification

Nous avons signalé à EMAB la création probable d'une école de ronier à Ziguinchor (Sénégal). EMAB est prêt à faire former un ébéniste pour créer un atelier de meubles ronier au sein de l'entreprise

ATELIER DE REBOBINAGE

Le promoteur a suspendu le programme d'évaluation des actifs que nous avons élaborée avec lui. Il espère une intervention des Hautes Autorités, visant à lui procurer un financement supplémentaire.

Ce financement ne permettrait que la prolongation des activités pendant quelques mois et ne résoudrait pas les problèmes d'endettement et de ventes. Ni les cadres du CEPI, ni nous-mêmes ne croyant à l'aboutissement de cette ultime démarche. Néanmoins, l'attitude du promoteur oblige à suspendre provisoirement le programme initial.

(1) P: Puissance

(2) SMIG: Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti

SIRCOB (M. DIAWARA) Fabrication de carreaux ciment et granito

L'action de formation s'est concentrée autour des moyens à mettre en oeuvre afin de développer les ventes. Celles-ci restent d'un niveau dérisoire relativement au seuil de rentabilité.

Ces moyens définis sont les suivants:

- . Constitution de stocks en consignation chez les commerçants
- . Prospection systématique
- . Ouverture d'une surface de vente au centre ville
- . Publicité
- . Engagement de démarcheurs

Par ailleurs, compte tenu de la résistance des commerçants à modifier leurs habitudes, il nous a paru important de rechercher une certaine diversification. Nous avons proposé d'utiliser les équipements (en particulier le mélangeur) pour la production de matériaux de construction tels des blocs en banco et/ou plâtre. Un technicien du CEPI examinera les possibilités techniques

III - ACTIONS D'ASSISTANCE-FORMATION REALISEES EN ENTREPRISES
AU SENEGAL

DAKAR - SONEPI

SELMEG, B.P. 1811

Suite à notre action-formation du mois de Novembre 1983, les points suivants ont reçu une solution:

1. Direction technique: Monsieur SANTIAGO

2. Gestion comptable

Un jeune employé a été embauché pour les tâches suivantes:

- . rédaction des fiches d'atelier
- . contrôle des temps passés
- . tenue des livres de compte

Celui-ci donne entière satisfaction. Il serait utile de demander par écrit à la SONEPI de lui donner un complément de formation en gestion (dans le contrat d'assistance).

3. Gestion atelier

Les fiches de travail qui ont été mises en service correspondent bien aux besoins de SELMEG, et permettent de calculer par commande, les prix de revient.

Le chiffre d'affaires atteint un niveau acceptable.

Les machines-outils sont saturées à près de 80%.

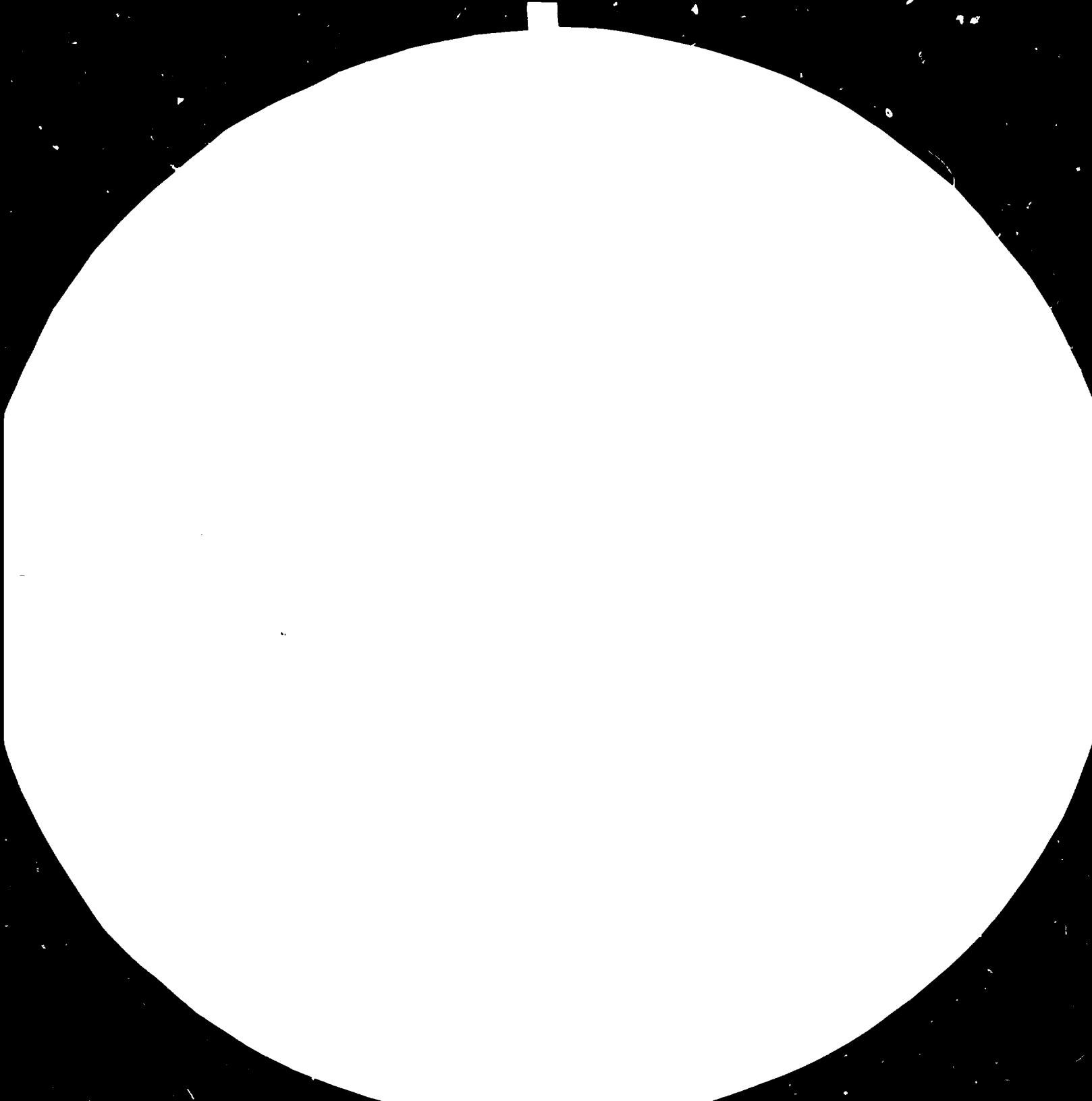
Les points suivants n'ont pas encore été réglés

- . Téléphone
- . Assistance de la SONEPI
- . Sigle avec pignon (spécialité de la maison).

Lors de notre passage en Février 1984, nous avons étudié les aspects suivants.

1. Nécessité d'établir des fiches clients afin de permettre à l'entreprise

- . de suivre le C.A. par client,





3.2



3.6



MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS

STANDARD REFERENCE MATERIAL 1010a

(ANSI and ISO TEST CHART No. 2)

Annexe 2.

- . de suivre l'évolution du volume de commande de chacun
- . de retrouver le montant d'une facture lors de la réalisation de travaux identiques.

2. Nécessité de formation de l'adjoint

3. Nécessité de lui faire passer son permis de conduire, afin qu'il puisse visiter la clientèle

4. Envisager une extension par l'acquisition de matériel plus performant, sans pour autant choisir du matériel sophistiqué, dont le prix est généralement très élevé.

- . 1 tour entre pointes 2000
hauteur pointes 250
- . 1 fraiseuse à tête universelle
table de 1500
- . 1 rectifieuse cylindrique de 2000

LES BONNS MEUPLES DU CAP VERT (B.P. 12023)

L'essentiel de la formation que nous avons dispensée au mois de Novembre portait sur le calcul du coût de l'heure, afin de permettre à cette entreprise:

- . de réduire ses frais fixes
- . d'établir elle-même ses devis
- . de calculer le seuil de rentabilité, ce qui a mis en évidence une nécessité d'augmenter le chiffre d'affaires, et pour cela il faut:
 - . ouvrir un magasin en ville
 - . étudier une possibilité de diversification

On a constaté que malheureusement sur aucun de ces points, on n'a progressé. Comme il a été expliqué aux dirigeants de cette entreprise, il paraît impératif pour la vie de cette entreprise:

- . de rechercher un marché cible, à un prix compatible avec le pouvoir d'achat du plus grand nombre, tout en maintenant l'image de marque. Ceci ne pourra être obtenu qu'en étudiant dans le détail la réalisation de l'article cible.
- Forme simple afin de réduire la part matière première
- assemblage nécessitant moins d'heures de main d'oeuvre

Annexe 2.

- habillage moins luxueux
- présentation des productions au public, et ce par l'ouverture d'un magasin en ville
- préparation de la Foire de Dakar
 - . en retenant dès à présent un stand bien placé
 - . en choisissant les modèles qui y seront exposés
 - . en faisant le montage du mobilier italien que R.M.C.V. pourrait vendre en H.T., disponible sur le stand. (1)

Il est expressément recommandé à R.M.C.V. de signer avec la SONEPI un contrat d'assistance, afin de pouvoir profiter des compétences de ces agents tant sur le plan de la comptabilité que sur le plan de la production (simplification de modèles, fabrication en série...).

E.C.M.

Notre action de formation spécifique avait porté en Novembre dernier, sur les points suivants:

1. Investissement pour dégager E.C.M. de la sous-traitance
2. Organisation de l'atelier
3. Aménagement des postes de travail

L'étude financière et technique de l'investissement a été faite par la SODIDA. Ses conclusions laissent à penser que le financement sera bientôt débloqué.

L'extension de l'atelier est en cours. Il reste donc à étudier, avec la SODIDA, l'implantation du matériel et l'aménagement des postes de travail, seules conditions, à notre avis, pour faire passer la production de 3000 réchauds/mois à 5000 afin de répondre à la demande de la clientèle.

(1) Hors taxes

Annexe 2.

COSELEC

Lors du premier séjour à Dakar de l'Equipe Mobile, nous avons étudié un mode de calcul du prix de revient de l'heure, en tenant compte des catégories du personnel, afin de permettre à cette entreprise de mieux élaborer ses devis.

Nous constatons que le cabinet d'expertise comptable de cette entreprise a adopté cette méthode, et qu'elle est actuellement appliquée chez COSELEC.

SAINT-LOUIS

MENUISERIE AMETH SAMB

Depuis notre passage en Novembre 1983, nous avons été heureux de constater une évolution certaine de cette entreprise:

- . Le chiffre d'affaires 1983 atteint 13 millions environ contre 10 en 1982.
- . Le projet d'extension actuellement déposé dans plusieurs banques devrait trouver un financement à brève échéance
- . Stage du dirigeant prévu en 1984, dans un but de perfectionnement, (45 jours au Canada, 45 jours en France).

Lors de notre passage, nous avons évoqué:

- . L'importance d'une bonne implantation du matériel pour l'extension
- . l'importance de réduire les dettes, afin de pouvoir utiliser le fonds de roulement pour augmenter le stock de matières premières. Les mesures prises dans ce sens, doivent être poursuivies.
- . Il reste à éclaircir le problème du terrain: on ne peut construire que sur un terrain dont on est légalement propriétaire.

MENUISERIE METALLIQUE DU FLEUVE - MAMADOU THIAM

Suite à notre action-formation de Novembre 1983:

- . Un commis aux écritures a été embauché. Il est actuellement en formation à la gestion,
- . chacun des ateliers (grillage, chaudronnerie, ferronnerie) est sous la responsabilité d'un agent de maîtrise,
- . la machine pour la production du grillage Ferlo grande largeur est attendue sous peu,
- . celle déjà implantée est en cours d'élargissement

Annexe 2.

. l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 58 MF en 1983, contre 32 MF en 1982.

Tout cela laisse augurer une très bonne activité pour 1984.

Les sujets que nous avons abordés sont les suivants:

1. Alphabétisation

Il est indispensable de suivre de façon intensive des cours d'alphabétisation

2. Formation à la gestion

. Il faut poursuivre la formation du commis aux écritures afin qu'à terme, toute la comptabilité soit faite par l'entreprise

. Nécessité pour l'entrepreneur de suivre une formation à la gestion, afin de pouvoir analyser les résultats comptables, pour prendre les décisions qu'impose une bonne gestion.

3. Accord avec firmes étrangères

. L'utilité de créer une société avec un partenaire étranger pour la commercialisation du grillage Ferlo ne paraît pas évidente. Il semble préférable de lui accorder un pourcentage, à définir, sur les commandes qu'il apportera à l'entreprise

. L'association avec une firme occidentale pour la production d'outillage agricole paraît intéressante. Encore faut-il que cette firme communique tous les renseignements à l'entrepreneur pour que celui-ci soit en mesure de produire le matériel et de s'approvisionner en matière première, où bon lui semble. (plans d'exécution, références et qualités des aciers, nature des traitements de surface...).

4. Les entreprises installées au Domaine Industriel ont des avantages certains. Il est impératif qu'en contrepartie, elles puissent servir d'exemple aux autres entreprises. Pour cela, il est nécessaire:

. d'avoir une comptabilité claire et bien tenue (ce qui est le cas)

. d'être en règle avec:

- la Sécurité Sociale
- l'IPRES
- l'Inspection du Travail

. de veiller à la sécurité des employés

. de créer des emplois en embauchant normalement certains apprentis dont la production profite à l'entreprise.

Si l'Equipe Mobile insiste sur ces différents points, c'est parce que nous estimons qu'ils sont de la responsabilité d'une telle entreprise.

MECANOGRAPHIE MADA

Cette entreprise a atteint en 1983 un chiffre d'affaires en nette progression sur celui de 1982 (10 millions de F.CFA contre 6). Le seuil de rentabilité est maintenant dépassé.

Le projet d'extension de MADA est en bonne voie, puisque son financement est actuellement à l'étude en banque.

Les autres problèmes évoqués au mois de Novembre sont également sur le point d'être débloqués:

. Approvisionnement en pièces de rechange tant sur la place de Dakar qu'en Europe

. stage chez un constructeur de matériel de photocopie

. accroissement du champ d'action de l'entreprise par la création d'un point de dépannage à Louga, afin d'éviter des pertes de temps importantes en transport.

L'Equipe Mobile a enfin évoqué le problème de l'installation de l'entreprise au Domaine Industriel, ce qui lui permettrait d'augmenter la surface de son atelier.

MENUISERIE SAOUDA SECK

Vous avons constaté avec plaisir la progression du chiffre d'affaires qui atteint 8 millions en 1983, contre 6 en 1982. Ce niveau va permettre à SAOUDA SECK d'obtenir rapidement le prêt demandé pour son extension, et son remboursement ne posera pas de problème. L'Equipe Mobile a insisté sur la nécessité d'étudier l'implantation du nouvel atelier, dans le domaine, réservant le local actuel pour en faire un magasin.

E.G.E.

Depuis le passage de l'Equipe Mobile, E.G.E. a envisagé un élargissement de ses activités, en s'associant à un jeune technicien, qui actuellement fait à petite échelle du rebobinage de moteur électrique.

L'E.M.P. a étudié son projet technique et visité son atelier.

. Son mémoire est bien construit. La liste du matériel qu'il souhaite est très complète.

Ceci prouve que ce garçon est très compétent et qu'il maîtrise bien les techniques de bobinage de moteur.

Mais, à notre avis, cela nécessite un investissement trop important dans l'état actuel de son marché, malgré l'apport de la clientèle.

Nous avons longuement parlé avec lui, chiffrant avec lui le montant approximatif de l'investissement, et calculant les annuités (remboursement + intérêts)

Nous l'avons convaincu qu'il était préférable pour lui de commencer modestement, et de n'envisager d'investir en matériel lourd que lorsque son chiffre d'affaires serait de plusieurs millions. Il est dans l'intérêt de tous d'aider ce jeune technicien à démarrer son entreprise.

Nous pensons qu'E.G.E. peut y jouer un rôle:

Matière première

Les rapports d'E.G.E. avec des fournisseurs de Dakar et les conditions de paiement accordées lui permettent de lui servir de fournisseur pour le fil émaillé entre autres. Ce négoce permettrait d'en tirer un certain profit, tout en réduisant ses coûts d'achat, puisqu'actuellement il s'approvisionne au détail.

Il pourra ainsi se constituer un stock indispensable à son activité.

Clientèle

Les clients d'E.G.E. ont parfois des moteurs à rebobiner, qu'elle dirige actuellement vers Dakar. Cet apport de clientèle augmentera son chiffre d'affaires.

Annexe 2.

Outillage

Il manque cruellement de l'outillage de base: Machine simple à exécuter les bobines avec un nombre de spires exact. Etuve pour sécher les moteurs.

Nous avons examiné avec lui la possibilité pour lui de réaliser ce matériel par ses propres moyens. E.G.E. peut l'aider financièrement à atteindre cet objectif. Le remboursement pourrait s'effectuer au pro-rata des commandes qui lui seront passées.

Il sera nécessaire que le Domaine Industriel l'encadre sur le plan comptable, afin de permettre à chacun de voir l'évolution de son entreprise.

Il paraît important d'aider ce jeune technicien à démarrer une entreprise dont les activités font défaut dans la région du Fleuve. Mais il serait risqué pour lui de procéder à un emprunt pour s'équiper, car il lui faudra plusieurs années pour saturer du matériel moderne et il serait dans l'impossibilité de rembourser.

Nous lui avons expliqué qu'il était préférable d'avancer à petits pas pour bien asseoir sa réputation et sa clientèle.

ZIGUINCHOR

MENUISERIE METALLIQUE HABIBOU DIANKHA

Malgré le manque total de comptabilité, cette entreprise semble être gérée sagement:

- . investissement sur fonds propres
- . échelonnement de la dette envers la Sécurité Sociale

Elle souffre d'un manque de place, et son promoteur recherche un terrain à acquérir.

La SODIZI pourrait peut-être l'aider, car il semble que cette entreprise pourrait augmenter son volume d'affaires, et ainsi créer des emplois.

ATELIER DE CONSTRUCTION METALLIQUE - DOMAINE INDUSTRIEL

Cette entreprise va être reprise en gérance par un promoteur (fonds de commerce et équipement).

Le personnel actuellement en place liquide les commandes en cours.

Nous avons expliqué au premier ouvrier le principe de fonctionnement d'un chauffe-eau solaire, afin de permettre au Domaine de réaliser un prototype pour en vérifier l'efficacité en vue de lancer une fabrication destinée à équiper les centres sanitaires (PMI) de brousse.

GARAGE ABDOU SADIO - DOMAINE INDUSTRIEL

Chiffre d'affaires des derniers mois: 2,5 MF/mois. Dettes clients de l'ordre de 3 MF.

. Réduction dettes clients: Il est recommandé de faire un devis pour l'Administration et attendre une commande écrite pour débiter les travaux.

. Organisation atelier: Il est recommandé de:

- Faire des fiches atelier suivant modèle élaboré lors de la visite de l'E.M.P.
- Faire des fiches clients pour connaître la dette de chacun
- Faire fiche de stocks
- Mettre de l'ordre dans les 2 pièces destinées au magasin pièces
- Mettre de l'ordre dans le bureau

. Gestion comptabilité

Le jeune comptable a besoin de formation

- . Tenue des livres
- . Gestion des stocks
- . Magasin pièces de rechange

Pour parler en cours avec des sociétés de Dakar (Renault entre autres)

Annexe 2.

Il faut préparer la visite des représentants de ces sociétés.

- . Ordre général
- . Aménagement magasin
- . Fiches de stocks
- . Liste de pièces souhaitées, avec quantité
- . Prévision de mouvement

Extension éventuelle

La SODIZI a un projet d'extension pour ce garage du Domaine Si Monsieur Abdoû SADIO veut pouvoir profiter de ce projet, il faut à notre avis qu'il prouve ses compétences de gestionnaire, c'est-à-dire:

- . Comptabilité claire et bien tenue
- . Fiches d'atelier
- . Fiches clients
- . Fiches de stocks
- . En règle vis-à-vis de:
 - . la Sécurité Sociale
 - . IPRES
 - . Inspection du Travail

Les chefs d'entreprises installés au Domaine doivent être des exemples pour les autres industriels, sinon ils ne doivent pas être implantés au Domaine.

SIMROC

Prix de revient prévisionnel

Il est indispensable que pour chaque commande, SIMROC établisse un prix de revient prévisionnel et que lors de la réalisation, ils comparent ces prévisions à la réalité. L'explication des écarts permettra soit de réajuster leurs prévisions, soit de prendre des mesures pour améliorer leurs performances, et ainsi abaisser les prix de revient réels.

Spécialisation

Nous avons évoqué l'éventualité de spécialiser le personnel. Cette organisation augmenterait certainement la productivité, à la condition que chaque poste de travail produise la quantité nécessaire et suffisante pour alimenter le poste suivant. Sinon, il y a soit des postes sous-employés, soit des postes sur-saturés nécessitant de les doubler, même si à 2, ils ne connaissent pas le plein emploi. Avant de prendre une telle décision, il faut connaître la capacité de production de chacun et voir si le travail en série apporte un gain de productivité.

Annexe 2.

Magasin d'exposition à Dakar:

Seul le coût sera élevé. Peut-être faut-il profiter du magasin d'un menuisier.

Récapitulatif des actions à prendre

1. Calcul du prix de revient prévisionnel de l'heure d'une équipe.
2. Détermination du point zéro (chiffre d'affaires à atteindre sans faire de bénéfice).
3. Livre d'enregistrement des commandes avec numérotation chronologique.
4. Etablissement du dossier de commande
 - . Devis
 - . Délai
 - . Fiche de fabrication
 - plans d'exécution
 - temps alloué

Après réalisation, indiquer le temps réel et expliquer les écarts.

5. Mise en place d'une comptabilité simple mais claire
 - . livre de dépenses
 - . livre de ventes
 - . livre de caisse

Toute écriture doit être justifiée par une pièce comptable (facture, bon de caisse...)

7. Etablissement d'un catalogue photos.

KAOLACK

MENUISERIE METALLIQUE DAVY TOURE

Comme suite à l'action-formation de Novembre 83, cette entreprise a pris contact avec la SMECMA de Bamako pour lui proposer de la représenter et d'assurer le service après-vente de leur matériel.

Dans l'immédiat, une réponse est attendue.

Lors de notre visite du 21 Mars 1984, nous avons examiné ensemble les problèmes suivants:

1. Localisation de l'atelier

Le propriétaire les expulse pour réutiliser les locaux en habitation.

Cette menuiserie peut:

. Soit s'installer au Domaine, mais le loyer étant de 700.000 F/an, cela représente 10% de son chiffre d'affaires de 1983, ce qui ne semble pas raisonnable, la rentabilité de cette entreprise serait compromise par un tel niveau de frais fixes.

. Soit essayer d'obtenir des autorités un terrain en location-vente. Cette solution, intéressante sans nul doute, risque d'aboutir après son expulsion et donc ne résoudra pas le problème.

. Soit utiliser un terrain lui appartenant, d'une superficie de 250 m².

Ceci semble la meilleure solution.

La constitution d'un hangar pourrait être réalisée à peu de frais, éventuellement par tranches; ces travaux pourraient sans doute être financés sur fonds propres par utilisation des bénéfices qui seront réalisés dans l'exercice 1984. Car tout ou partie des bénéfices doivent être investis dans l'entreprise pour en permettre le développement.

2. Marchés

2.1. Démarchages

Les années précédentes cette entreprise a travaillé pour des sociétés importantes de la place. Il faut qu'elle leur rende visite régulièrement, afin de:

- . leur rappeler qu'elle a travaillé pour elles,
- . connaître leurs projets de travaux,
- . Réussir à travailler de nouveau avec elles.

Il serait souhaitable de mettre en service une fiche pour chacune d'elle sur laquelle il serait noté:

- . dates de visite
- . sujets évoqués
- . perspective de travaux
- . date de la prochaine visite

2.2. Chambre des métiers

Selon Davy TOURE, l'une des attributions de la Chambre des Métiers est de répartir les commandes de l'Administration entre ses adhérents. Jusqu'à présent, cette répartition se faisait au sein des membres du bureau.

Il serait peut-être souhaitable de créer le syndicat professionnel des artisans de Kaolack.

Cet organisme devra être officiel et reconnu par tous (en particulier à la Gouvernance).

Son but serait de faire entendre la voix des artisans pour supprimer la concurrence déloyale, ainsi que les marchés passés "de gré à gré".

Le Service Juridique de la SONEPI DAKAR pourra conseiller cette entreprise utilement et rédiger les statuts de cette association.

3. Organisation interne

Il faut que cette entreprise suive les conseils de l'encadreur, afin de lui faciliter la tâche.

- 1 carnet devis - 1 modèle de facture
- 1 carnet achats

Annexe 2.

- 1 dossier dépenses enregistrées
- 1 dossier dépenses non enregistrées
- 1 dossier factures enregistrées
- 1 dossier factures non enregistrées

sur lesquels il est recommandé à cette entreprise de tout noter, y compris les prélèvements personnels.

GARAGE ABDOU HANNE

Depuis notre action-formation du mois de Novembre 1983, cette entreprise s'est installée dans un bâtiment du Domaine Industriel.

Malheureusement le montant du loyer ne lui a pas permis de prendre le local de 600 m2 prévu pour un garage. Ils ont dû opter pour un local de 450 m2, dont le loyer est de 125.000F/mois et dans lequel ils doivent faire des aménagements (ouverture d'une porte pour accès des véhicules

Le dossier de demande de prêt pour les investissements a été déposé à la SOFISEDIT; celle-ci en a accusé réception le 10.05.83. Mais depuis, ils n'en ont aucune nouvelle.

Or, la période de grande révision des camions commence au mois de Juin, car les transporteurs veulent avoir des véhicules en état pour la campagne arachide.

Si à cette date, ils ne sont pas en possession du matériel indispensable pour faire des révisions, leur chiffre d'affaires sera très faible, ils ne pourront pas faire face à leurs charges (en particulier le loyer à payer à la SODIKA), et il leur faudra un an pour trouver un bon niveau d'activité.

Il est donc urgent de faire le nécessaire pour avoir à disposition un banc de tarage des pompes à injection (ceci étant un minimum).

Il semble nécessaire de travailler dans deux directions à la fois:

1. SOFISEDIT

Pour relancer le dossier, il faudrait qu'ils soient rapidement en possession de lettres de clients potentiels indiquant le nombre de véhicules qui constituent leur parc, et la nécessité pour eux de les faire entretenir à Dakar puisque Kaolack n'est pas encore équipé de banc de tarage de pompes à injection.

Ces lettres devront permettre à la SOFISEDIT d'évaluer leur chiffre d'affaires potentiel et d'en déduire leurs possibilités de remboursement (donc de définir le niveau du risque à prendre en leur faisant un prêt).

Je ne pense pas qu'il soit raisonnable, dans le meilleur des cas, d'espérer avoir par ce canal un banc d'essais à disposition dans le courant de juin.

2. LOCAFRIQUE

Cette société peut, sur présentation d'un dossier sérieux, faire l'acquisition d'un banc d'essai, le mettre à la disposition du garage Abdou Hanne, moyennant un remboursement dont les modalités seront à définir.

Cette solution serait certainement plus rapide que la première.

Elle coûtera probablement plus cher, mais ils profiteront de la campagne 1984, ce qui leur permettra de commencer à payer la société LOCAFRIQUE, et de régler leur loyer à la SODIKA.

Nous pensons qu'il leur faut tenter leur chance, mais pour cela, il faut qu'ils constituent un dossier solide:

- . prendre contact avec LOCAFRIQUE pour connaître leurs exigences,
- . connaître le prix actuel d'un banc de tarage
- . rassembler le maximum de lettre de clients éventuels
- . estimer, à partir de ces lettres, le nombre de véhicules qui seront à réviser. il ne faut pas surestimer ce nombre , être trop optimiste pourrait créer des doutes.
- . évaluer le prix moyen d'une révision d'un camion.
- . éventuellement indiquer le coût moyen d'un travail identique effectué à Dakar (y compris transport).

Ceci afin que LOCAFRIQUE évalue l'économie réalisée par les transporteurs de Kaolack ou de la région, ce gain les incitant à confier leurs travaux à Abdou HANNE Garage.

Ces démarches obligeront Abdou HANNE Garage à faire de nombreux déplacements à Dakar, mais ils seront indispensables à la survie de cette entreprise.

Nous sommes persuadés que la SONEPI Dakar est prête à les accompagner dans ces deux organismes, afin de cautionner le sérieux de ces démarches.

MECANIQUE GENERALE BANDA DIOUF

Après l'action-formation de Novembre 83, cette entreprise a mis en service un carnet dépenses.

Nous leur avons expliqué la nécessité de tenir leurs comptes:

- . Livre de dépenses
- . Livre de ventes

Nous avons conseillé au chef d'entreprise de s'allouer un salaire, afin de connaître de façon précise les bénéfices de l'entreprise.

Pour augmenter le chiffre d'affaires, nous avons examiné avec eux la nécessité de travailler avec les grandes sociétés qu'il faut donc démarcher.

Si leur chiffre d'affaires augmente, il faudra équilibrer le parc machine et envisager l'acquisition d'une fraiseuse et/ou d'une rectifieuse de 2 m.

Si l'entrepreneur envisage un déplacement en Europe, nous pourrions l'aider dans la recherche de ces machines.

IV - ACTIONS D'ASSISTANCE-FORMATION REALISEES EN ENTREPRISES
EN MAURITANIE

S.I.P.E. (B.P. 638)

L'E.M.P. a été reçue par M. O. M'HAIMAN, Secrétaire Général, qui lui a demandé d'examiner avec le Chef de Production les problèmes de circuit matière et de manutention de l'unité de production.

Mais, le Directeur Général ayant refusé qu'un organisme international vienne conseiller ou former le personnel de son entreprise privée, l'E.M.P. n'a pu faire aucune action de formation dans cette entreprise.

SOMAURAL (B.P.44) - M. O.SALECK, Directeur Administratif)

Cette société vient d'obtenir un agrément pour renouveler une partie de son matériel très ancien (confection du tiroir de boîte, et remplissage d'allumettes).

Il lui faut trouver le financement avant de choisir le matériel à acquérir. Depuis début 1983, SOMAUREL n'a plus de contact, ni d'assistance technique, de sa société mère SIFA.

Il en résulte une détérioration importante du matériel et des rendements très faibles. M. O.SALECK estime que seule une assistance technique (dont il ne peut supporter que les frais de séjour), peut l'aider à faire tourner cette entreprise en attendant le remplacement de son matériel.

Devant une telle affirmation, l'E.M.P. n'a pu avoir qu'une action très limitée sur la maintenance du matériel (révision chaîne cinématique, remplacement des formeurs de tiroirs usés ou cassés...).

SIRCA (B.P. 268 - M. O. ABDEL LATIF)

Cette société est en veillesse. Le plan de redressement de M. O. ABDEL LATIF consiste à ne garder que le personnel administratif. Lorsqu'une commande arrive, la fabrication est assurée par du personnel journalier.

La difficulté de SIRCA est que ses fabrications ne correspondent pas (ou plus) à la demande. Une reconversion nécessitant un investissement lourd, ne semble pas réaliste.

M. O. ABDEL LATIF demande que les autorités mauritaniennes inscrivent le carreau SIRCA dans les cahiers des charges de la construction. Cette demande ne paraît pas réalisable.

Toutefois, l'E.M.P. lui a conseillé de constituer un dossier (capacité de production, prix de vente, références...) et de les porter personnellement aux différents ministres concernés.

Dans une telle entreprise, les actions de l'E.M.P. ne peuvent être qu'infimes.

M.I.E.

Après deux ans d'arrêt, cette société a été relancée avec une nouvelle équipe de gestion.

L'endettement est tel que l'équipement actuel ne peut pas générer un profit suffisant pour assurer le remboursement. Il est donc envisagé de faire un investissement afin de pouvoir augmenter le chiffre d'affaires.

Avant d'engager 100 millions UM, il faudrait faire une étude de marché, afin de vérifier s'il est compatible avec la production prévue.

Sur les deux fabrications actuelles (couvertures et sac polypropylènes), il semble que l'une (les sacs) pourrait être développée, puisque le marché semble porteur, principalement en période de récolte de riz, et que les installations ne sont pas saturées. La méthode actuelle de marché à la commande ne permet pas de développer ce secteur.

Annexe 2.

SOMACOGIR (B.P. 594 - M. Abderrahmane ATTIGH)

Le niveau des stocks de bougies des commerçants de la place s'ammenuise. Ils n'ont pas été renouvelés (à l'exception de 2000 cartons).

Vers Mai-Juin, la production devrait avoir atteint un rythme acceptable.

SOMACOGIR recherche les caractéristiques optimales pour améliorer la qualité de sa production, qui est déjà d'un bon niveau.

M. A. ATTIGH a actuellement un projet de biscuiterie, qui a été agréé. Les travaux de bâtiment vont débuter en Juin, et le matériel va être commandé.

L'E.M.P. a profité de son expérience en Haute-Volta pour signaler les difficultés rencontrées par la société voltaïque (moulage des biscuits, cuisson, déchets de fabrication, prix de revient).

PROJET SUCRE

Cette entreprise, pas encore constituée juridiquement en société, exploite l'atelier d'agglomération de sucre d'une unité de raffinage de 100 T/jour de capacité.

Un service méthodes vient d'être créé. L'E.M.P. a examiné avec lui les documents mis en service:

- . Fiches machines
- . Fiches de graissage
- . Fiche historique
- . Dossier de plans

Nous avons insisté sur les points suivants:

- . Fiche d'usure du matériel, sur laquelle il faut noter les cotes relevées sur les pièces d'usure, lors d'un démontage afin de pouvoir estimer l'époque à laquelle la pièce devra être changée.

. Repérage des pièces, sur un plan d'ensemble suivant l'ordre de démontage, afin de faciliter le travail des ouvriers d'entretien, et éviter les fausses manoeuvres.

. Embauche d'un dessinateur pour:

- dessiner les plans de pièces d'usure qui ne figurent pas dans le dossier de plan du fournisseur
- étudier des modifications ou améliorations du matériel
- numérotation des pièces dans l'ordre de démontage
- étudier des outillages spécifiques pour démontage du matériel

Le magasin pièces de rechange est sous la responsabilité du service méthodes.

. Il est nécessaire, à partir des fiches magasin, d'établir un répertoire des pièces indiquant:

- . le nom usuel de l'article
- . le numéro de référence magasin
- . l'adresse de l'article dans le magasin.

. Il faut également faire périodiquement, par sondage, un contrôle physique des pièces et comparer avec le stock théorique sur fiche.

Par ailleurs, l'E.M.P. a été surprise par la densité de poussière de sucre dans l'air de certaines zones.

Le mélange poussière de sucre + air dans certaines proportions peut devenir explosif. Il est donc impératif d'assainir ces zones dangereuses.

Une aspiration aux points de naissance de la poussière résoudra, sans frais excessifs, ce problème.

L'air extrait devra être filtré dans des manches à air, afin de récupérer la matière première.

De même, pour augmenter le rendement matière, il serait souhaitable de prévoir la récupération des chutes aux différents postes de moulage.

Annexe 2.

SOMIPEX (B.P. 465 - M. Abeidy O.GHERRABY)

3 types de fabrication

. Clous: production correcte, bien que le matériel soit usagé.
La révision des machines s'impose, mais ne connaît pas la qualité du bronze des paliers.
Poser la question au constructeur Wafio RFA.

. Treillis: stock important

. Grillage: à l'arrêt.

Va développer le grillage Ferlo (matériel fourni et mise en route par MMF THIAM de Saint-Louis du Sénégal).

. Veut acquérir une machine pour grillage simple torsion.
L'investissement paraît élevé (2 MFF) pour le marché, compte tenu du Ferlo moins cher.

. Veut acquérir deux unités de production de petits clous pour lesquels la demande est plus forte que sa production.

. Recherche la possibilité de galvaniser le fil lui-même pour des raisons de prix de revient.

U.P.M. (B.P. 705 - M. Salem O.SOUEID ABMED, Directeur Technique)

L'approvisionnement des matières premières pose un problème en raison des délais administratifs qui obligent à avoir 4 mois en stock et 4 mois en commande. Soit une immobilisation de fonds correspondant à 8 mois de matière première.

La production de cahiers est loin de saturer la machine Holweg 6 couleurs.

Il est impératif de trouver des commandes pour la saturer.

Nous avons étudié avec M. Salem la possibilité d'imprimer des "sacs cabas".

Deux possibilités se présentent:

. Imprimer en sous-traitance de la SDIC, producteur de gaines d'emballage

. Acheter à la SDIC, les gaines, pour impression, façonnage et commercialisation par UPM.

Cela nécessitera un investissement. Un sondage rapide auprès des commerçants de la place semble indiquer qu'un marché existe.

Pour imprimer un film de polyéthylène, il est impératif qu'il ait subi un "traitement électrique" (effet Corona).

DRAME Frères - B.P. 263

Cette entreprise est très intéressante en raison de:

. Sa fabrication artisanale:

. Pratiquement pas de matériel, uniquement machines à coudre et presse manuelle à découper, tout le travail étant manuel.

. Son organisation est industrielle

. Postes de travail spécialisés
. Travail à la chaîne
. Planning

. Envisage une extension importante

. Par la création d'un atelier, dans lequel les travaux resteront manuels, mais où les postes de travail seront mieux aménagés, et où la production pourra être diversifiée et augmentée.

Envisage de faire l'acquisition d'un terrain de 2680 m² (1.343.000 UM), d'y construire un bâtiment et d'y installer du matériel pour réaliser des nouveaux modèles.

Doit préparer les documents pour permettre l'étude de faisabilité.

L'E.M.P. lui fera parvenir un listing de fournisseurs spécialisés.

Cherche à se faire représenter au Mali et au Sénégal. L'E.M.P. en parlera au CEPI et à la SONEPI.

ABDELLAHI Frères

Cette entreprise artisanale vient de s'équiper de matériel. Elle atteint aujourd'hui le niveau PME.

Suite à l'action de formation, et du plan d'action défini lors de la première phase, la Direction de l'Industrie a encadré cette entreprise pour l'aider dans l'action commerciale prévue pour démarcher la clientèle et recevoir des commandes.

Les résultats obtenus sont positifs. L'E.M.P. a examiné avec M. ABDELLAHI les problèmes suivants:

. Approvisionnement

Difficultés administratives qui vont entraîner un chômage technique. L'E.M.P. en parlera au Ministère.

. Fiches de démarchage

L'E.M.P. lui a expliqué l'utilité de telles fiches. Elles seront prochainement en service.

. Sécurité

L'E.M.P. a mis en évidence les risques encourus par les essais des réservoirs à air comprimé de 5 bars. Ces essais doivent être faits à l'eau, l'air ne servant qu'à obtenir la pression.

. Recherche procédé de galvanisation des produits finis, car actuellement, il y a des faiblesses aux soudures.

Lors de la deuxième phase, les actions concrètes ont été moins nombreuses que lors du premier passage de l'E.M.P., pour plusieurs raisons :

. Suite des plans d'action

Pratiquement, les plans d'action n'ont pas été mis en oeuvre, à l'exception d'ABDELLAHI.

Donc, les actions se limitaient à une répétition en général.

. Préoccupations réelles des chefs d'entreprises

. Ouverture des marchés pour SOMAGOCIR, SIPE, SIRCA, MIE.

. Assistance technique (entretien ou matériel neuf) pour SOMAURAL, U.P.M.

Ces deux points sortent des limites de la mission E.M.P.

Par contre, l'E.M.P. a pu faire des actions de formation,
à partir des problèmes concrets d'entreprises.

ABDELLAHI: . Action Commerciale
. Fiche client
. Implantation d'atelier

DRAME: . Listing des documents, constituant le dossier
d'agrément
. Implantation

PROJET SUCRE: Rendement matière
. Gestion des stocks
. Maintenance

SEMINAIRE D'EVALUATION

DAKAR - 13-17 AVRIL 1984

I - INTRODUCTION

La séance de conclusion et d'évaluation s'est déroulée à partir du 13 Avril dans les locaux de la SONEPI.

MMSAKHO, Directeur Général de la SONEPI, LUONG, SIDFA/ONUDI, de MOUSTIER, du Training Department de l'ONUDI, et LOUGOVOY, Directeur du Projet, ont ouvert la séance.

Tous les participants étaient présents. à l'exception de l'entrepreneur du Niger et de la délégation du Mali, bloquée à Bamako par suite des problèmes avec le bureau Air Afrique local. Ils ont pu rejoindre Dakar dans la journée du Samedi 14 Avril.

Monsieur DE MOUSTIER a rappelé l'objectif principal du séminaire à savoir l'évaluation de l'E.M.P. et la définition des besoins pour le suivi de cette mission de formation. Sous sa direction, une partie du séminaire a été consacrée à cette évaluation.

Monsieur SAKHO a mentionné l'intérêt marqué par les autorités sénégalaises pour le projet.

Monsieur LUONG a insisté sur le suivi des actions initiées, sur l'importance de définir les actions futures à mener tant en matière d'assistance que de coopération Sud-Sud.

Monsieur LOUGOVOY souligne qu'il est souhaitable de maintenir une certaine souplesse dans le programme du séminaire, afin de prendre en compte les interventions des participants. Il propose d'aborder ce programme sur base d'exemples vécus, avec l'E.M.P. par les entrepreneurs présents.

II - THEMES DE FOND

Conformément à la solution adoptée lors de la séance de discussion du programme, la réunion se déroula autour des principaux thèmes de fond ayant intéressé les stagiaires entrepreneurs et assistants des Offices de Promotion, à partir d'un cas de référence par pays. Ces thèmes doivent faire l'objet d'un perfectionnement continu.

1. Commercialisation

La discussion s'engage sur base du cas de l'entreprise mauritanienne Abdellahi Frères, dont les données sont les suivantes:

Activité: Tôlerie (tôles noires et galvanisées)

Produits fabriqués: arrosoirs, réservoirs de surpresseurs, mangeoires...

Etude: Projet réalisé par la cellule Etude du Ministère de l'Industrie

Effectif: 21 employés

Equipement: rouleuse, plieuse, cisaille, presse, soudure par point.

A partir de la discussion de ce cas concret, il est apparu que les points sur lesquels les chefs de PME ont besoin d'une meilleure formation et d'une assistance, s'articulent autour des sous-thèmes suivants:

1.1. Etude de marché

Réalisée à partir des informations statistiques douanières, bancaires et commerciales, il est nécessaire de savoir les exploiter en en faisant une analyse critique. Une formation dans ce sens paraît indispensable.

1.2. Moyens à mettre en oeuvre

Il est rare que ces moyens soient étudiés au niveau du projet.

Si l'entrepreneur n'est pas un ancien commerçant connaissant les pratiques commerciales et les circuits de distribution locaux, il est nécessaire de lui donner une formation sur:

- . La prospection systématique
- . l'organisation de la prospection.

En Mauritanie, suite au plan d'action élaboré avec l'E.M.P., un assistant du Ministère a visité, avec le promoteur, les principaux clients potentiels.

1.3. Part de marché

Dans la majorité des cas, le niveau du chiffre d'affaires de la première année, ainsi que le taux de croissance des années ultérieures sont surestimés.

1.4. Adaptation du produit

Tous les produits doivent avoir, à court terme des caractéristiques techniques, et des prix de vente tels qu'ils puissent supporter la comparaison avec les importations.

Il est donc nécessaire d'éduquer les entrepreneurs pour qu'ils adaptent leurs productions aux besoins et aux possibilités financières locales.

- . simplification des gammes de fabrication
- . recherche de nouveaux marchés
- . contrôle de la qualité

Pour cela, il faut former et mettre à leur disposition:

- . un dessinateur-technicien capable d'étudier avec eux de nouveaux produits, et d'adapter les produits existants.
- . un atelier équipé permettant de réaliser des prototypes, de faire les tests techniques et qualitatifs des produits nouveaux ou mieux adaptés aux besoins locaux.

2. Relations avec l'environnement

Ce thème a été traité sur base des constatations faites au Sénégal, Dakar et régions. Les entreprises traitées, en particulier le garage de M. Abdou HANN, présent au séminaire sont assez proches de l'artisanat.

Les relations des entrepreneurs avec les organismes suivants furent discutées.

2.1. L'Administration (Sécurité Sociale, Caisse de Retraite, Inspection du Travail, Impôts...)

D'une manière générale, les entrepreneurs ignorent leurs droits et leurs devoirs vis-à-vis de ces organismes.

Annexe 3.

L'E.M.P. a fait des seances, en salle, de sensibilisation, avec la participation de spécialistes de ces différents services. Elles ont été très appréciées.

Il paraît essentiel de prolonger cette formation sur les axes suivants:

- . information, sensibilisation
- . rappel périodique (personnalisé ou non)
- . relation permanente avec un spécialiste au sein de l'office de promotion

Les services formation des offices de promotion apparaissent les plus qualifiés pour organiser cette formation, en faisant appel aux administrations concernées.

Au sein des entreprises d'une certaine taille les comptables pourraient, comme en Europe, servir d'agent-relais, en matière d'obligations vis-à-vis des administrations. Encore faut-il que les offices les informent de toutes lois nouvelles ou modifications en la matière.

2.2. Les banques

Il y a eu lieu de souligner les différences de nature entre:

- . banques commerciales, qui sont des marchands d'argent
- . banques de développement, qui devraient faciliter et inciter le développement des entreprises.

On a l'impression générale que faute d'une formation adaptée, ces banquiers ressemblent tout à fait à ceux des banques commerciales.

Les relations triangulaires: Banques - promoteurs. Offices de Promotion, sont apparues lentes et incertaines.

Les entrepreneurs, en général, se reposant entièrement sur les Offices de Promotion, ne suivent pas leurs dossiers déposés en banque. Les banquiers, refaisant les études financières des projets conservent les dossiers plusieurs mois, voire plusieurs années, sans donner la moindre information ni aux Offices ni aux Promoteurs.

Annexe 3.

Incidentement, il a été suggéré un regroupement au sein d'un même organisme des activités de banque de développement et de promotion d'entreprise.

La formation des gestionnaires des lignes de crédit spécifiques aux PME semble nécessaire car il apparaît qu'une gestion trop libérale conduit à l'augmentation des risques de non-remboursement, et qu'une gestion trop rigoureuse interdit tout accès au crédit, pour des chefs d'entreprises comme ceux que nous avons eus en stage. Dans ce domaine, peut-être plus encore que dans les autres l'apprentissage de la rigueur s'impose.

3. Prix de revient - Prix de vente

Ce thème a été traité sur base de l'exemple de l'entreprise malienne UCEMA.

Société d'économie mixte, employant 250 personnes, elle produit principalement de la chaux et des articles en céramique. La discussion qui s'est engagée a mis en évidence les points auxquels se heurtent la plupart des chefs d'entreprise.

3.1. Répartition des frais fixes

L'E.M.P. a largement diffusé dans les différents pays la méthode de calcul du coût horaire de la main d'oeuvre, sur base de l'équivalent SMIG, afin de répartir les frais fixes en fonction de la technicité des employés. Il est cependant nécessaire de conserver une certaine prudence quant aux différentes méthodes pour répartir les frais fixes et le calcul du coût direct s'impose dans certains cas.

3.2. Coût de l'énergie

La majorité des entrepreneurs ignore tout des contrats avec les sociétés de distribution d'énergie électrique. D'importantes économies peuvent être réalisées en adaptant les puissances souscrites aux puissances réelles consommées, en améliorant les facteurs de puissance (réactif), en dimensionnant les disjoncteurs de livraisons en fonction des besoins les plus courants et non des consommations extrêmes.

3.3. Coût matière

Il est rare que les entrepreneurs puissent prendre des marges sur les matières premières et fournitures. Ils peuvent difficilement faire jouer la concurrence entre fournisseurs locaux ou extérieurs.

Certains participants ont insisté sur l'intérêt de groupements d'achats.

Il serait utile d'élaborer une présentation des services que des organisations collectives pourraient rendre aux entrepreneurs. Conjointement, il faudrait dispenser une certaine formation civique, au sens large, chez les entrepreneurs.

3.4. Frais financiers

Les lacunes les plus courantes des entrepreneurs, mises en évidence lors de la discussion, sont:

- méconnaissance du principe des intérêts composés
- . méconnaissance de la nature des opérations effectuées automatiquement par les banques sur les comptes clients
- . absence de contrôle des relevés bancaires, qui parfois présentent des erreurs graves.

Ces lacunes font apparaître un besoin de formation en la matière.

3.5. Frais généraux

Les chefs d'entreprises confondent souvent les revenus de leur entreprise avec leur caisse privée. En fin d'exercice, la totalité des bénéfices passe dans leur patrimoine personnel, ne laissant à l'entreprise aucune possibilité d'augmentation du fonds de roulement ni d'autofinancement.

Il est donc primordial de convaincre les entrepreneurs de la nécessité d'une "transparence" des comptes et de la gestion de l'entreprise.

Une formation et un encadrement rigoureux des entrepreneurs s'imposent dans ce domaine.

3.6. Prix de revient prévisionnel

Les entrepreneurs ont tendance à se baser sur les dossiers d'études de l'homologation des prix pour élaborer leur représentation de leur prix de revient. Ils ne font aucun calcul prévisionnel sur base réelle.

A l'UCEMA, l'E.M.P. a permis l'établissement des prix de revient pour chacun des articles fabriqués, ce qui a permis de lancer une nouvelle politique des produits.

3.7. Prix de vente

Dans la majorité des cas, les prix de vente maximum sont homologués à partir du dossier d'étude officiel. A l'UCEMA, suite aux études de prix de revient prévisionnel, le catalogue des prix de vente a été revu. Ceci a entraîné en quelques mois la multiplication par 10 de la production et de la vente des articles en céramique.

Lorsque les prix de revient calculés sont trop proches des prix de vente, d'où une marge réduite, il est nécessaire d'introduire une demande de révision de prix de vente. Seul un promoteur peut difficilement mener à bien cette demande. Les Associations Professionnelles, les Chambres des Métiers et de Commerce ont un rôle important à jouer.

Les besoins de formation dans ce domaine concernent autant les promoteurs que les responsables des Associations Professionnelles. Ils devraient s'orienter dans les directions suivantes:

- . renforcer la conscience et l'intérêt collectif de ces organismes
- . assurer aux chefs d'entreprises les bases minimales en comptabilité
- . renforcer la formation pratique des comptables diplômés.

Il est signalé que le Conseil de l'Entente a édité une brochure pour faciliter aux entrepreneurs la compréhension des aspects de base de la comptabilité.

4. Extension - Diversifications

Ce thème a été discuté sur base de la société nigérienne TOUTELEC.

Cette entreprise étend son action à tout ce qui touche l'électricité: installation privée et industrielle, entretien électroménager, climatiseur, électronique, rebobinage de moteurs.

Suite aux constats fait par l'E.M.P., relatifs au manque de maintenance dans certaines PME, elle a conseillé à la direction de TOUTELEC de créer une équipe motorisée d'entretien, avec comme premier objectif les 19 boulangeries de NIAMEY.

Avec le concours de l'OPEN, cette équipe se constitue.

L'E.M.P. a ensuite énuméré la liste des projets d'extension ou de diversification rencontrés lors de sa mission.

Après discussion avec les séminaristes, les projets retenus en priorité sont les suivants:

NIGER:

. Boulangerie BANDABARI:

- . Second four pour doubler la production
- . broyeur pour transformer les invendus en aliment du bétail.

. TOUTELEC:

- . Mise en place de l'équipe motorisée d'entretien
- . atelier d'enseignes lumineuses.

MALI:

. UCEMA:

- . Broyeur pour l'ocre rouge (pigment pour peinture)

. EMAB:

- . Atelier d'ébénisterie du ronier (coopération Sud-Sud)

MAURITANIE:

. Abdellahi Frères:

- . Petite unité de galvanisation

. Dramé Frères:

- . Equipement de fabrication de chaussures

SENEGAL :

DAKAR

. ELECTRO-SEN

. Imprégnation sous vide

. E.C.M.

. Rouleuse - Cisaille - Plieuse.

SAINT-LOUIS

. Mécanographie MADA:

. Equipement + véhicule

. Ahmed SAMB:

. Equipement de menuiserie industrielle (ce projet a été étudié à Montréal en 1983 lors d'un séminaire ONUDI sur la création d'entreprises)

KAOLACK

. Garage Abdou HANN

. Banc de tarage de pompe à injection

. PATHE SY:

. Equipement de menuiserie industrielle

ZIGUINCHOR

. Ecole de ronier

. Omar GUEYE

. Equipement pour petit matériel agricole

La discussion s'est déroulée à partir d'un modèle réel de fiche ONUDI, rassemblant les principales informations à fournir pour entreprendre l'étude de nouveaux projets ou extension.

Cette fiche constitue sûrement un modèle de référence et fait apparaître la nécessité de faire acquérir aux chefs d'entreprise un état d'esprit nouveau. En effet, tout développement ou extension passe obligatoirement par la disponibilité de ces informations de base.

On a relevé, ensuite, le projet d'Ecole du Ronier de Ziguinchor, dont le dossier a été transmis au service chargé des industries du bois de l'ONUDI.

Rappelons qu'au Niger, au Mali, des entrepreneurs sont prêts à envoyer dès à présent des stagiaires et qu'un Béninois se forme actuellement à Ziguinchor à cette technologie. Un exposé de M. BA, responsable du service études de la SONEPI a clos ce chapitre. Il a insisté sur la motivation et l'engagement des entrepreneurs dans leur projet. Cet engagement doit concrètement se traduire par l'effort financier de prendre à sa charge au moins une partie du coût de l'étude.

Pour le suivi des projets d'extension, plusieurs personnes représentant des organismes chargés d'aider à la concrétisation de ces projets avaient été invitées à la séance finale de clôture.

Ont notamment accepté:

- . Le Conseiller Economique de l'Ambassade de France
- . un Représentant du Forum des Investisseurs de Dakar (CEPIA)
- . Un délégué de l'Union Sénégalaise des Banques
- . un délégué de l'union des chefs d'entreprise

La SONEPI leur transmettra les fiches qui seront élaborées ultérieurement.

5 - Technologie - Maintenance

Ce thème n'a pas été discuté à partir d'un cas concret, mais il a été abordé à plusieurs reprises au cours de ce séminaire.

Il est apparu souhaitable de regrouper les réflexions qu'il a suggéré.

Les principales difficultés auxquelles se heurtent les chefs d'entreprises sont relatives à:

5.1. La documentation technique

Elle est parfois inexistante.

Si elle existe, elle est souvent rédigée en Allemand, Italien, Coréen, Russe, et parfois elle ne correspond pas aux équipements en service.

Or, sans plans ni instructions, il est difficile d'assurer l'entretien courant, et risqué d'entreprendre une réparation nécessitant un démontage.

5.2. Taille des entreprises

Dans les petites entreprises, si le promoteur n'est pas un professionnel, il n'est pas sensibilisé aux problèmes d'entretien.

Dans les entreprises moyennes, le parc matériel n'est pas suffisant pour justifier un poste d'entretien d'autant plus que cette spécialité est pluridisciplinaire.

Dans les grandes entreprises, il existe un service entretien mais son personnel manque cruellement de formation spécifique.

5.3. Méconnaissance de l'environnement

Lorsqu'un chef d'entreprise a une difficulté avec l'un de ses équipements, il ne sait généralement pas à quelle entreprise spécialisée de la place il doit faire appel, et dans certains sites, ces entreprises font totalement défaut.

Parmi les souhaits exprimés par les participants nous avons noté:

. Présence dans les Offices et Domaines Industriels d'un technicien pour aider les chefs d'entreprise dans les problèmes de maintenance industrielle.

(ce technicien pourrait être le même que celui cité en II.1.4. "Adaptation du produit")

. Création d'équipes motorisées, semblables à celles que TOUTELEC est en train de créer à NIAMEY.

Ces équipes pourraient dépendre soit d'une société privée, soit d'un Office de Promotion, soit d'un regroupement d'entreprises, ayant en commun le souci d'apporter eux-mêmes une solution aux difficultés de maintenance.

. Installations dans les Domaines ou zones industriels, d'un atelier de mécanique générale et électricité (qui pourrait être confondu avec celui cité en II.1.4. "Adaptation du Produit")

Ce centre de services serait destiné:

- . A la fabrication de pièces spécifiques,
- . à la formation,
- . aux Administrations

(en plus du rôle relatif aux prototypes et tests qualitatifs)

Liste des participants au Séminaire de Dakar

MAURITANIE

- . M. DIA ISMAILIA, Cellule Etude du Ministère de l'Industrie
- . M. ABDALLAHI, Directeur de la Société ABDALLAHI Frères

MALI

- . M. MAMADOU COUMARE, CEPI, Bamako
- . M. Abdou SAMADOU KONE, Directeur Production, Recherche et Développement de la Société UCEMA

NIGER

- . M. Ali SALE, Directeur Service Formation de l'OPEN
- . M. Jean-luc MARCELLIN, Directeur de TOUTELEC

SENEGAL

- . M. COLY, Directeur Atelier de Construction Mécanique SODIZI, à Ziguinchor
 - . M. Abdou HANN, Mécanique-Auto, Kaolack
 - . M. M'BAYE CISSE: SODISA - Saint-Louis du Sénégal
 - . M. GUEYE, SONEPI, Dakar
 - . M. Ibrahim BA, Encadrement SODIDA - Dakar.
 - . M. SENE, SONEPI, Dakar
 - . M. DIA, Directeur G.G.M. Garage, SONEPI -
 - . M. Yan BA, SODIKA, Kaolack
 - . M. le Directeur d'E.M.B.D., Dakar -
-

PROGRAMME TYPE DE FORMATION ADAPTEE AUX PME/I

MODULE 01 - A

ORGANISATION

AUDITOIRE VISE

- . Chef des petites PME/I regroupant toutes les fonctions clés de l'entreprise

OBJECTIF

- . Le chef d'entreprise ne peut pas être compétent dans toutes les fonctions qui l'occupent
- . Nécessité de délégation

CONTENU

- . Fonction clés de l'entreprise
 - . Commercial
 - . Approvisionnements
 - . Production
 - . Comptabilité et finances
 - . Administration et personnel
- . Interdépendance
- . Risques encourus par une entreprise dans laquelle une ou plusieurs fonctions sont défaillantes
- . Nécessité de délégation

CRITERES A SUIVRE

- . Délégation ne veut pas dire démission
- . Contrôle du délégué

APPLICATION PRATIQUE

- . Etude d'une entreprise, analyse des fonctions clés, aptitude du patron, choix de délégation

FORMATION EN SALLE

- . A partir d'un cas concret, si possible une des entreprises participantes

MODULE 01 - B

ORGANISATION

AUDITOIRE VISE: Entreprises moyennes

- . Direction Générale - Tous les Chefs de Service
- . Entreprises moyennes

OBJECTIF

- . Adéquation du personnel
- . Répartition des tâches
- . Responsabilisation des cadres

CONTENU (idem que 01 - A complété sur les points suivants):

- . Organigramme
- . Définition des fonctions
- . Délégation des pouvoirs
- . Fixation des objectifs de chacun
- . Motivation et rémunération
- . Contrôle des résultats
- . Circulation de l'information
- . La formation continue
- . La sécurité du travail
- . Relations extérieures de l'entreprise:
 - . L'administration
 - . Les syndicats
 - . Les instances légales, etc...

APPLICATIONS PRATIQUES

- . Etude de l'organigramme d'entreprise
- . Etude du niveau de délégation
- . Check list d'engagement du personnel

FORMATION EN SALLE

- . Basée sur des exemples concrets d'entreprises participantes
- . Exercice: critiques d'organigramme

MODULE 01 - C

ORGANISATION

AUDITOIRE VISE

- . Agents d'encadrement des organismes de développement d'entreprises

OBJECTIF

- . Permettre de faire un diagnostic en vue d'établir un plan d'action destiné à la consolidation d'entreprises

CONTENU

- . Identique à "Module 01 - B ", en développant a) et b) ci-dessous

a) diagnostic

- . Analyse de l'organigramme
- . Etude des définitions de fonction
- . Analyse de la délégation
- . Analyse des motivations
- . Etude de la circulation de l'information
- . Etude de la formation continue
- . Analyse de l'esprit de sécurité
- . Etude des rapports avec l'environnement

b) Plan d'action

- . Conclusion des études
- . Synthèse des analyses
- . Choix des cibles
- . Rédaction du plan d'action
- . Négociation du plan d'action avec les responsables concernés
- . Accords sur objectif - action - coût - échéancier
- . Mise en oeuvre et suivi

APPLICATION PRATIQUE

- . Analyse d'organigramme d'entreprises
- . Analyse d'une politique de sécurité

FORMATION EN SALLE

- . Basée sur des cas concrets d'entreprises
- . Exercice: définition de fonction

MODULE 02 - A

GESTION DES APPROVISIONNEMENTS

AUDITOIRE VISE

. Chefs de petites PME/I, regroupant les fonctions clés de l'entreprise

OBJECTIFS

- . Organiser la fonction achats
- . Réduire les coûts matières
- . Optimiser les stocks

CONTENU

- . Listing des matières premières utilisées
- . Caractéristiques
- . Prix du marché
- . Diversification des fournisseurs
- . Groupement d'achat
 - . avec Office de Promotion
 - . avec entreprises similaires
 - . possibilités de réduction des coûts
 - . recherche de délais de paiement
- . Stock minimum
- . Coût des achats répétitifs

CRITERES A SUIVRE

Qualité des produits - Coûts

APPLICATION PRATIQUE

Elaboration de contrats pour groupement d'achats
Recherche de partenaires

FORMATION EN SALLE

Basée sur le cas concret d'une entreprise participante, et analyse de plusieurs cas d'autres corps de métier.

MODULE 02 - B

GESTION DES APPROVISIONNEMENTS

AUDITOIRE VISE : Entreprises moyennes

- . Direction Générale Directeurs Administratifs - Chef
du service Approvisionnementnements d'entreprises moyennes

OBJECTIF

- . Organiser les services approvisionnementnements
- . Réduire les coûts matières et stocks

CONTENU: idem que 02 - A, en complétant sur les points suivants:

- . Consommation matières premières
- . Cahier des charges
- . Liste des fournisseurs existants et potentiels
- . Appel d'offres (connaissance des prix du marché)
- . Unité d'approvisionnement
- . Délais d'approvisionnement
- . Rédaction de la commande
- . Relance fournisseur
- . Transport
- . Coût des stocks
- . Coût d'une rupture de stock
- . Volume des stocks
- . Rotation du stock
- . Fiche de stock

CRITERES A SUIVRE

- . Coût de la matière première
- . Délais d'approvisionnement
- . Niveau des stocks

APPLICATION PRATIQUE

- . Elaboration de cahiers des charges
- . Evaluation de stocks
- . Détermination du stock minimum

FORMATION EN SALLE

- . Basé sur le cas concret d'une entreprise participante
- . Analyse de cas.

MODULE 02 - C

GESTION DES APPROVISIONNEMENTS

AUDITOIRE VISE

- . Agents d'encadrement des organismes de développement d'entreprises

OBJECTIFS

- . Permettre de faire un diagnostic en vue d'établir un plan d'action destiné à la consolidation des entreprises.

CONTENU

- . Identique à "Module 02 - B" complété par a) et b) ci-dessous

a) DIAGNOSTIC

- . Analyse des cahiers des charges
- . Analyse des prix
- . Analyse des contraintes
- . Analyse des manutentions externes et internes
- . Analyse des causes de pertes matières
- . Calcul des ratios

b) PLAN D'ACTION

- . Synthèse des analyses
- . Choix d'une cible
- . Rédaction du plan d'action
- . Négociation du plan d'action avec les responsables
- . Accords sur objectif action - coût - échéancier
- . Mise en oeuvre et suivi

APPLICATION PRATIQUE

- . Diagnostic en entreprise

FORMATION EN SALLE

- . Basée sur des cas concrets
- . Exercice: rédaction du plan d'action découlant de l'analyse pratique

MODULE 03 - A

GESTION DE LA PRODUCTION

AUDITOIRE VISE

. Chefs de petites PME/I regroupant toutes les fonctions clés de l'entreprise

OBJECTIFS

- . Améliorer les conditions de production
 - . par article
 - . par série
- . préparation du travail

CONTENU

- . Production à l'unité
- . Bon emploi de la matière première
 - conformité avec le devis
 - réduction des chutes
- . Croquis détaillé
- . Préparation du travail
 - matière première et fournitures
 - explication du travail à exécuter
- . Finition
- . Respect du délai

- . Production en série
- . Réalisation du prototype
- . Acceptation par le client
- . Préparation du travail
 - matière première et fournitures
- . Répartition des tâches
- . Circuit des matières
- . Gabarit de montage
- . Finition
- . Stockage - livraison

CRITERES A SUIVRE

- . Qualité des production
- . Respect des délais

APPLICATION PRATIQUE

. Etude d'un circuit matière dans une entreprise

FORMATION EN SALLE

Basée sur le cas concret d'une entreprise participante et et analyse de plusieurs cas d'autres corps de métier.

MODULE 03 - B

GESTION DE LA PRODUCTION

AUDITOIRE VISE : Entreprises moyennes

. Direction Générale Directeur Technique - Chef
de production, d'entreprises moyennes.

OBJECTIF

- . Améliorer les conditions de production -
- . Augmentation de la production

CONTENU: idem que 03 - A, complété par les points suivants:

- . Rendement matière
- . Circuit matière
- . Service méthodes
- . Circuit des commandes
- . Planning
- . Fiches de fabrication
- . Contrôle de qualité
- . Gestion magasin (semi-ouvré et produit fini)

CRITERES A SUIVRE

- . Rendement matière
- . Charge de l'atelier
- . Commandes en retard
- . Main d'oeuvre par unité de production
- . Energie par unité de production

APPLICATION PRATIQUE

- . Elaboration de dossiers de production
- . Contrôle de qualité
- . Gestion magasin

FORMATION EN SALLE

- . Basée sur des cas concrets d'entreprises participantes.

MODULE 03 - C

GESTION DE LA PRODUCTION

AUDITOIRE VISE

- . Agents techniques d'encadrement des organismes de développement d'entreprises

OBJECTIF

- . Permettre de faire un diagnostic en vue d'établir un plan d'action destiné à la consolidation des entreprises

CONTENU

- . Identique au module 03 - B, développé en a) et b) ci-dessous:

a) Diagnostic

- . Analyse du rendement matière
- . Etude du circuit matière
- . Etude du dossier de production
- . Etude du circuit de commandes
- . Analyse de la part matière et main d'oeuvre par unité de production
- . Calcul des ratios

b) Plan d'action

- . Synthèse des analyses
- . Choix de cibles
- . Rédaction du plan d'action
- . Négociation du plan d'action avec les responsables
- . Accords sur: objectif, action, coût, échéancier
- . Mise en oeuvre et suivi

APPLICATION PRATIQUE

- . Analyse de la part matière et main d'oeuvre en entreprise
- . Analyse du rendement matière

FORMATION EN SALLE

- . Basée sur des cas concrets d'entreprises participantes
- . Exercice: rédaction de plans d'action découlant des analyses pratiques.

MODULE 04 - A

MAINTENANCE INDUSTRIELLE

AUDITOIRE VISE

- . Chefs de petites PME/I regroupant toutes les fonctions clés de l'entreprise

OBJECTIF

- . Mise en valeur de la nécessité de l'entretien
- . Le coût des défaillances d'entretien

CONTENU

- . Les dossiers techniques
- . Le graissage
- . L'auscultation
- . L'environnement technique
- . Les pièces de rechange
 - . en stock
 - . à approvisionner
- . Le coût de l'entretien
- . Les économies engendrées par l'entretien
- . L'entretien périodique par contrat

APPLICATION PRATIQUE

- . Recherche des entreprises locales pouvant apporter leur concours en cas de pannes

FORMATION EN SALLE

- . Basée sur des cas concrets si possible parmi les participants
- . Exercice: constitution des dossiers techniques de chacune des entreprises

MODULE 04 - B

MAINTENANCE INDUSTRIELLE

AUDITOIRE VISE : entreprises moyennes :

- . Directeur Technique - Directeur de la Production -
- . Chef d'entretien

OBJECTIF

- . Réduire les coûts d'entretien
- . Augmenter le rendement matériel

CONTENU : idem que 04 - A, complété sur les points suivants :

- . Rôle et définition de la maintenance
- . Dossier machine
- . Entretien préventif
- . Auscultation non destructive
- . Suivi de l'usure
- . Entretien curatif
- . Amélioration du matériel
- . Supports de l'information
- . Pièces de rechange
- . Gestion des stocks
- . Coût des pièces de sécurité
- . Coût des arrêts
- . Connaissance de l'environnement
- . Documentation technique

CRITERES A SUIVRE

- . Coût de l'entretien
- . Rendement matériel
- . Pannes répétitives

APPLICATION PRATIQUE

- . Dossiers machines d'une entreprise participante
- . Gestion des pièces de rechange

FORMATION EN SALLE

- . Basée sur des cas concrets d'entreprises participantes
- . Exercice, calcul des coûts d'arrêt

MODULE 04 - C

MAINTENANCE INDUSTRIELLE

AUDITOIRE VISE

- . Agents techniques d'encadrement des organismes de développement d'entreprises

OBJECTIF

- . Permettre de faire un diagnostic en vue d'établir un plan d'action destiné à la consolidation d'entreprises

CONTENU

Identique au "Module 04 - B", développé en a) et b) ci-dessous

a) Diagnostic

- . Analyse du rendement matériel
- . Analyse des coûts d'entretien
- . Analyse de la nature des pannes
- . Etude des pièces de rechange en stock
- . Analyse des supports d'information
- . Etude des dossiers machines

b) Plan d'action

- . Conclusion des études
- . Synthèse des analyses
- . Choix des cibles
- . Rédaction d'un plan d'action
- . Négociation avec les responsables concernés
- . Accords sur: objectifs, action, coût, échéancier
- . Mise en oeuvre et suivi

APPLICATION PRATIQUE

- . Analyse du rendement matériel d'une entreprise
- . Analyse de la nature des pannes

FORMATION EN SALLE

- . Basée sur des cas concrets d'entreprises
- . Exercice: supports d'information

MODULE 05 - A - B

SOUS-TRAITANCE

AUDITOIRE VISE

. Responsables de PME susceptibles de confier ou se voir confier des travaux de sous-traitance.

OBJECTIF

- . Sous-traiter des travaux
- . Travailler en sous-traitance

CONTENU

- . Définition des différents types de sous-traitance
- . Intérêt de la sous-traitance
- . Travaux exécutés en sous-traitance
- . Responsabilité vis-à-vis du client; qualité, délai
- . Relations avec le sous-traitant
- . Connaissance de la valeur des travaux
- . Contrat de sous-traitance
- . Vérification des prestations
- . Travaux exécutés en sous-traitance
- . Image de marque vis-à-vis des clients
- . Assistance technologique

CRITERE A SUIVRE

- . Réactions de l'utilisateur

APPLICATION PRATIQUE

. Détermination des travaux à sous-traiter par une entreprise participante

FORMATION EN SALLE

- . Basée sur des cas concrets d'une entreprise participante
- . Exercice: intérêt de sous-traiter pour une entreprise

MODULE 05 - C

SOUS-TRAITANCE

AUDITOIRE VISE

- . Agents d'encadrement d'organismes de promotion d'entreprises

OBJECTIF

- . Permettre de faire un diagnostic en vue d'établir un plan d'action destiné à la consolidation d'entreprises

CONTENU

- . Identique à "Module 05 A - B" complété par a) et b) ci-dessous

a) Diagnostic

- . Analyse des phases de production
- . Analyse des charges des ateliers
- . Analyse des possibilités techniques de l'entreprise
- . Pré-étude de marché potentiel

b) Plan d'action

- . Synthèse des analyses
- . Choix des cibles
- . Rédaction du plan d'action
- . Négociation avec les responsables
- . Accord sur: objectif, action, coût, échéancier
- . Mise en oeuvre - suivi

APPLICATION PRATIQUE

- . Analyse pour une entreprise participante, de l'intérêt de sous-traiter
- . Analyse des possibilités techniques d'une entreprises, pour travailler en sous-traitance

FORMATION EN SALLE

- . Basée sur cas concrets d'une entreprise participante
- . Exercice: l'analyse faite en application pratique doit-elle déboucher sur la sous-traitance? Pourquoi?

MODULE 06 - A

CONNAISSANCE DES COÛTS

AUDITOIRE VISE

- . Chef de petites PME/I regroupant toutes les fonctions clés de l'entreprises.

OBJECTIFS

- . Détermination des frais fixes
- . Calcul des coûts horaires
- . Elaboration des devis
- . Contrôle des coûts

CONTENU

- . Définition des frais fixes
- . Calcul des frais fixes mensuels
- . Projection pour période à venir
- . Coût de l'heure facturable
- . Etablissement d'un devis
 - . Matière première
 - . Main d'oeuvre
 - . Marge bénéficiaire
- . Possibilité de négocier les prix de vente
- . Comparaison devis - réalisation
- . Supports d'informations

CRITERES A SUIVRE

- . Coût de l'heure
- . Temps passé
- . Marge

APPLICATION PRATIQUE

- . Calcul du coût de l'heure facturable de plusieurs entreprises
- . Etablissement de devis

FORMATION EN SALLE

- . Basée sur des cas concrets pris dans les entreprises participantes

MODULE 06 - B

CONNAISSANCE DES COÛTS

AUDITOIRE VISE

- . Entreprises moyennes
- . Direction générale - Directeur Financier - Directeur Administratif - Chef Comptable

OBJECTIF

- . Contrôle des coûts

CONTENU: idem que 06 - A, développé sur les points suivants:

- . Répartition des frais fixes
 - . Coûts indirects
 - . Coûts de l'heure facturable
 - . Clés de répartition
- . Calcul des prix de revient prévisionnels
- . Détermination des prix de revient réels
- . Part des éléments du prix de revient par rapport au coût global
- . Part des éléments des frais fixes par rapport au montant global

CRITERES A SUIVRE

- . Evolution des frais fixes
- . Evolution des prix de revient réels

APPLICATION PRATIQUE

- . Calcul du coût de l'heure facturable d'une entreprise
- . Calcul de prix de revient

FORMATION EN SALLE

- . Basée sur des cas concrets d'entreprises participantes
- . Exercices de prix de revient

MODULE 06 - C

CONNAISSANCE DES COUTS

AUDITOIRE VISE

- . Agents d'encadrement des organismes de développement d'entreprises

OBJECTIF

- . Permettre de faire un diagnostic en vue d'établir un plan d'action destiné à la consolidation d'entreprises

CONTENU

- . Identique à 06 - B complété par: a) et b) ci-dessous

a) Diagnostic

- . Analyse détaillée des frais fixes
- . " " frais variables
- . " " prix de revient

b) Plan d'action

- . Synthèse des analyse
- . Choix des cibles
- . Rédaction du plan d'action
- . Négociation du plan d'action avec les responsables concernés
- . Accords sur objectifs: action, coût, échéancier
- . Mise en oeuvre et suivi

APPLICATION PRATIQUE

- . Analyse des frais fixes d'une entreprise
- . Analyse d'un prix de revient

FORMATION EN SALLE

- . Basée sur des cas concrets d'entreprises participantes
- . Exercice: rédaction de plan d'action découlant des analyses pratiques

MODULE 07 - A

GESTION COMMERCIALE

AUDITOIRE VISE

. Chefs des petites PME/I regroupant toutes les fonctions clés de l'entreprise

OBJECTIF

- . Apprendre une démarche de "marketing" allant activement vers le client
- . développer la commercialisation

CONTENU

- . Le marché: - connaissance des clients
 - " des réseaux
- . Les vendeurs
- . Les techniques: - argumentation
 -démonstration
- . Les instruments: - fichiers clients
 - documentation
 - publicité et image de marque

CRITERES A SUIVRE

- . Evolution du chiffre d'affaires
- . Evolution du bénéfice

APPLICATIONS PRATIQUES

- . Etude la concurrence d'une entreprise
- . Listing des clients potentiels d'entreprises

FORMATION EN SALLE

- . Basée sur des cas concrets pris dans les entreprises participantes
- . Exercices: projets de cartes de visites de chacune des sociétés
 projets d'argumentaire

MODULE 07 - B
GESTION COMMERCIALE

AUDITOIRE VISE

- . Entreprises moyennes:
- . Direction Générale - - Directeur Commercial

OBJECTIF

- . Renforcer la puissance de vente des entreprises

CONTENU: Reprise et développement du 07 - A:

- . Etude approfondie de marché
- . Analyses statistiques
- . Enquêtes
- . Les vendeurs: - recrutement
- préparation
- formation
- rétribution
- . Les techniques: - décomposition de la démarche "marketing"
- analyse critique et organisation des ventes
- gestion commerciale
- prévisions
- . Les instruments: - commandes
- promotion et relations publiques

CRITERES A SUIVRE

- . Chiffre d'affaires par période
- . Chiffre d'affaires par agent
- . Evolution de la concurrence
- . Evolution de la clientèle
- . Rentabilité commerciale

APPLICATIONS PRATIQUES

- . Connaissances de la concurrence
- . Les conditions de vente
- . Les circuits de distribution

FORMATION EN SALLE

- . Basée sur des cas concrets d'entreprises participantes
- . Exercice: conditions de vente

MODULE 07 - C

GESTION COMMERCIALE

AUDITOIRE VISE

- . Agents d'encadrement des organismes de développement des entreprises

OBJECTIF

- . Permettre de faire un diagnostic en vue d'établir un plan d'action destiné à la consolidation d'entreprises

CONTENU

- . Identique au Module 07 - B, en insistant sur les points suivants:

a) Diagnostic

- . Analyse de l'étude de marché: position des produits sur le marché - Evolution de la concurrence
- . Analyse du chiffre d'affaires par produit
- . Analyse de la force existante
- . Analyse des remontées de l'information

b) Plan d'action

- . Synthèse des analyses
- . Choix des cibles
- . Rédaction du plan d'action
- . Discussion du plan d'action action avec les responsables et mise au point définitive
- . Accords sur: objectif, action, coût, échéancier
- . Mise en oeuvre et suivi

APPLICATION PRATIQUE

- . Position d'un produit d'une entreprise sur le marché

FORMATION EN SALLE

- . Basée sur des cas concrets d'entreprises participantes
- . Exercices

MODULE 08 - A

GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE

AUDITOIRE VISE

. Les chefs des petites PME/I regroupant toutes les fonctions clés de l'entreprise, les commis comptables

OBJECTIF

. Mise en valeur de la nécessité d'une comptabilité claire, et des rapports avec les banques

CONTENU

- . Livres de comptes - Achat - Vente
- . La comptabilité mixte
- . Découverts clients
- . Le compte en banque
 - . utilité
 - . vérification
 - . découvert
- . Les emprunts et remboursements
- . Les frais financiers
- . Plan de trésorerie
- . Fonds de roulement
- . Utilisation des bénéfices
- . Rentabilité d'un investissement

APPLICATION PRATIQUE

. Elaboration pour chacune des entreprises de système de comptabilité mixte

FORMATION EN SALLE

- . Basée sur des exemples concrets
- . Exercice: écriture comptable, plan de trésorerie, fonds de roulement

MODULE 08 - B

GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE

AUDITOIRE VISE

- . Entreprises moyennes: Direction Générale — Direction Financière
- . Chef Comptable

OBJECTIF

- . Exploitation des données comptables
- . Equilibre financier
- . Prévisions financières

CONTENU: Idem que 08 - A, développé sur les points suivants

- . Rôle de la comptabilité
- . Plan comptable
- . Comptabilité simple
- . Comptabilité analytique - Point d'équilibre
- . Crédits fournisseurs
- . Dettes clients
- . Valeur des stocks
- . Remboursements
- . Endettement - intérêts et crédits divers
- . Fonds de roulement
- . Plan de trésorerie
- . Relations avec les banques
- . Bilan

CRITERES A SUIVRE

- . Plan de trésorerie
- . Endettement
- . Crédit fournisseur
- . Dettes clients
- . Cash-flow

APPLICATION PRATIQUE

- . Calcul du fonds de roulement d'une entreprise participante
- . Etablissement d'un dossier de crédit

FORMATION EN SALLE

- . Basée sur les cas concrets d'une entreprise participante
- . Exercice: incidence des différents facteurs sur le fonds roulement

MODULE 08 - C

GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE

AUDITOIRE VISE

- . Agents d'encadrement des organismes de développement d'entreprises

OBJECTIF

- . Permettre de faire un diagnostic en vue d'établir un plan d'action destiné à la consolidation d'entreprises

CONTENU

- . Identique au "Module 08 - B", complété par a) et b) ci-dessous

a) Diagnostic

- . Etude de la comptabilité en place
- . Analyse de l'endettement
- . Analyse du fonds de roulement
- . Etude des plans de trésorerie
- . Etude des bilans successifs

b) Plan d'action

- . Conclusions des études
- . Synthèse des analyses
- . Choix des cibles
- . Elaboration du plan d'action
- . Négociation avec responsables
- . Accords sur: objectif, action, coût, échéancier

APPLICATION PRATIQUE

- . Analyse du fonds de roulement
- . Analyse des plans de trésorerie
- . Définition du point d'équilibre

FORMATION EN SALLE

- . Basée sur cas concrets d'entreprises
- . Exercice: incidence des facteurs entrant dans le fonds de roulement

LISTE DES DOCUMENTS PEDAGOGIQUES REMIS AUX PARTICIPANTS

- . Fonds de roulement
- . Plan de trésorerie
- . Détermination des frais fixes *
- . Devis
- . Démarchage
- . Action commerciale
- . Exercice: Etablissement d'un prix de vente *
" : Action commerciale *
- . Organisation - Organigramme
- . Maintenance industrielle *

(*): document joint au rapport intermédiaire de Décembre 83

DAKAR DU 13 AU 17 MARS

EQUIPE MOBILE DE PERFECTIONNEMENT ONUDI

US/ RAF/ 83/ 013 -

FEUILLE D'EVALUATION

OUI :
NON :

I. RENSEIGNEMENT PREALABLE

1. Estimez-vous avoir été suffisamment informé avant le stage quant à :

	Suffisant	Insuffisant	inexistant
But du programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contenu du programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niveau du programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Par qui avez-vous été informé du stage (si vous êtes chef d'entreprise) ?

3. Quels autres renseignements auriez-vous souhaité ?

II. CONCEPTION ET AGENCEMENT DU PROGRAMME.

4. Le déroulement du programme en deux étapes vous a-t-il semblé satisfaisant ?

1° phase	- au niveau du diagnostic	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
	- au niveau de l'assistance et de la préparation du développement	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
2° phase	- au niveau des travaux interstages	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
	- au niveau des projets de développement	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON

Remarques éventuelles :

5. La période interstage destinée à mettre en oeuvre, avec l'assistance des organismes de promotion locaux, les recommandations formulées au cours du stage vous paraît - elle une bonne idée ?

OUI

NON

Remarques à ce propos :

6. L'idée d'axer le contenu des stages sur les problèmes concrets, sur les réalités particulières de chaque participants vous paraît-elle bonne ?

OUI

NON

Remarques :

7. La généralisation, la discussion des problèmes constatés dans les entreprises, les méthodes proposées au cours des séances en salle vous apparaissent-elles comme une idée valable ?

OUI

NON

Remarques éventuelles :

.../...

III. DEROULEMENT DU STAGE

8. Que pensez-vous du niveau du programme :

- trop élevé :
- adapté aux besoins :
- trop bas :

9. Selon ^{vous} les sujets traités en réunion étaient-ils :

- a. {
 - trop généraux
 - trop spécifique à une entreprise
- b. {
 - pas suffisamment élaborés
 - suffisamment élaborés
- c. {
 - en rapport avec vos préoccupations
 - ou non

Selon vous, la mission a-t-elle été pour votre entreprise

- Bénéfique OUI NON
- déjà suivie des résultats concrets OUI NON

10. La mission a-t-elle permis de :

- déceler les vrais problèmes OUI NON
- de mieux comprendre vos difficultés OUI NON

.../...

12. Selon vous, les solutions proposées étaient-elles

- adaptées OUI NON
- réalistes OUI NON
- trop coûteuses OUI NON

13. D'après le stage permet-il d'envisager éventuellement un développement de vos activités ?

- OUI NON

b. Une extension de votre entreprise.

- OUI NON

14. Que pensez-vous de la durée du stage ?

- Trop courte
- Suffisante
- Trop longue

15. Estimez-vous que la participation au stage vous a pris

- Trop de temps
- Suffisamment de temps
- Pas assez de temps.

16. La durée entre les deux sessions est-elle :

- Trop courte
- Suffisante
- Trop longue.

17. Estimez-vous que le nombre des participants était :

Excessif

Bien choisi

Trop faible

18. Veuillez donner votre impression sur la composition du groupe des participants (niveau de formation antérieur niveau professionnel, âge,....)

19. Y avait-il trop de participants insuffisamment qualifiés ou au contraire d'un niveau supérieur à celui du stage ? Avez-vous le sentiment d'être intégré au groupe et sinon pourquoi ?

20. Le stage éteit-il :

Trop théorique

Trop pratique

Correctement conçu et bien adapté.

.../....

21. Avez-vous tiré profit des relations à l'occasion
de ce stage ?

- avec les experts internationaux OUI NON
- avec les assistants des offices
de promotion OUI NON
- avec les autres stagiaires OUI NON

22. Le stage tel qu'il a été organisé vous a-t-il paru répondre aux
besoins des entreprises de votre catégorie dans votre pays ?

OUI NON

23. Y-a-t-il lieu d'organiser des stages similaires

OUI NON

24. Les experts internationaux

- sont-ils compétents OUI NON
- ont-ils bien compris vos difficultés OUI NON
- arrivaient-ils à bien se faire comprendre OUI NON
- vous ont-ils personnellement bien aidés OUI NON

25. Avez-vous diverses remarques ou suggestions pour le développement
de votre entreprise.

.../...

26. De quelle formation et assistance supplémentaire apprécierez-vous de bénéficier après cette mission ?

27. Parmi vos connaissances et relations, à quels chefs d'entreprises suggeriez-vous de participer à un stage tel que vous avez suivi ?./.

