



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.

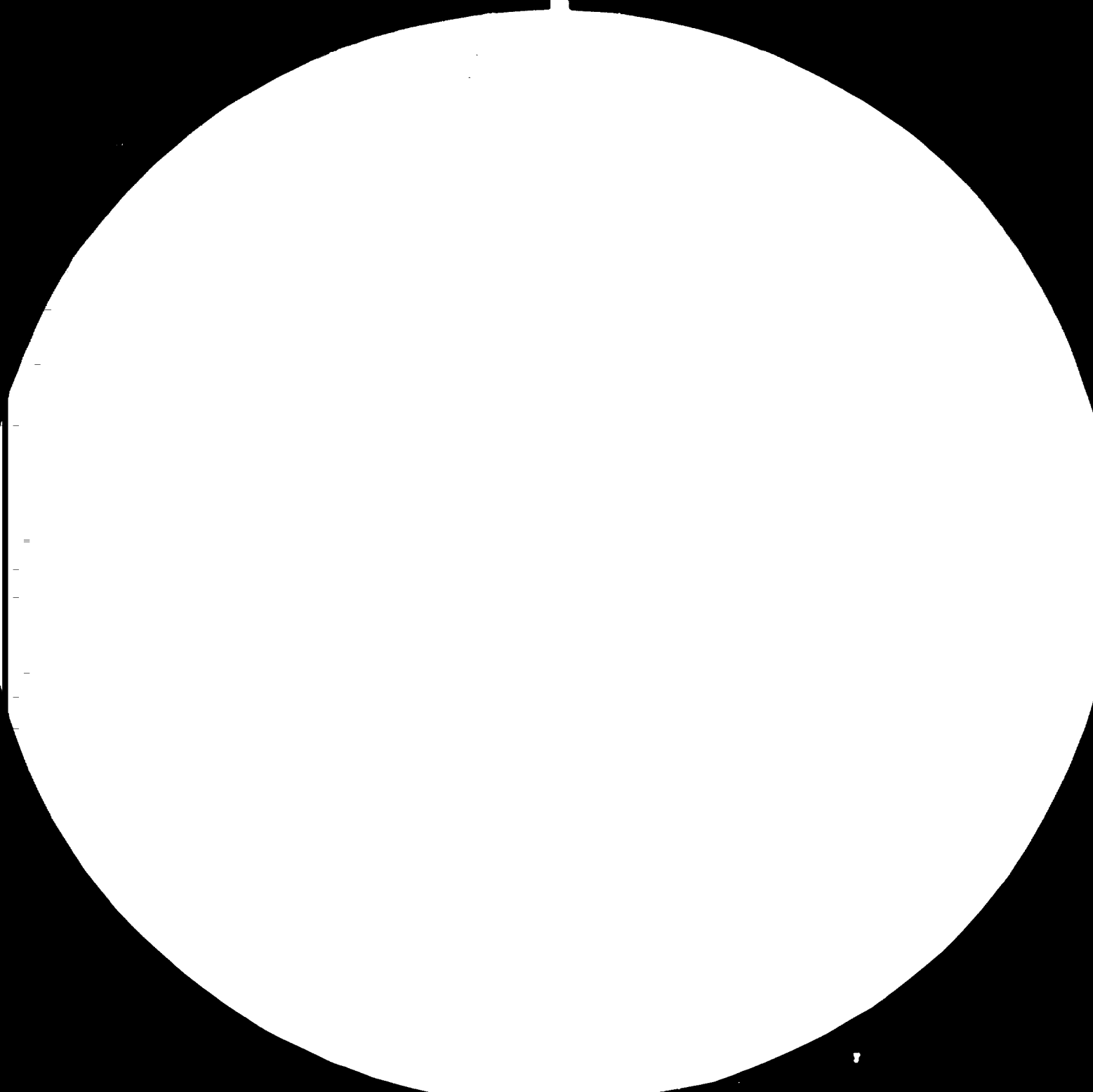
FAIR USE POLICY

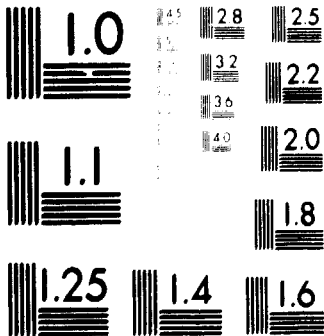
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

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

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





MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS-1963-A

rec 5/12/79

09892

PAYS : COTE D'IVOIRE

PROGRAMME : ONUDI/PNUD

PROJET : DP/IVC/73/011
DP/IVC/78/001

EXPERT : René PAYE

LIEU D'AFFECTION : ABIDJAN

DESIGNATION DU POSTE : Expert Technicien en Bois Manufacturé (menuiserie, ébénisterie, charpente).

RAPPORT FINAL

Période du 19 Juillet 1976 au 18 Janvier 1980.

000118

Abidjan, le 15 Novembre 1979

SOMMAIRE

- I RAPPEL DU MANDAT DE L'EXPERT
- II INTRODUCTION
- III CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS
- IV LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DE MENUISERIE
- V FORMATION DES CHEFS D'ENTREPRISE - ASSISTANCE ET SUIVI
 - 5-1 - Généralités
 - 5-2 - Cours de formation
 - 5-3 - Séminaire
 - 5-4 - Journée d'information technique
 - 5-5 - Calcul du Prix de Revient
 - 5-6 - Assistance et Suivi des entreprises
 - 5-7 - Autres assistances et organisations du secteur
 - a) groupement d'entreprises
 - b) coopérative
 - d) diagnostics.
- VI REALISATION DU PROGRAMME BANQUE MONDIALE
- VII ETUDES DIVERSES
 - 7-1 - Séchage des bois
 - 7-2 - Bâtiments et équipements d'atelier
 - 7-3 - Charpente en contreplaqué
 - 7-4 - Mobilier en bois massif
 - 7-5 - Jouets en bois
 - 7-6 - Mobilier scolaire
 - 7-7 - Mobilier du service des logements administratifs
 - 7-8 - Bois de brosse et tournage industriel.
- VIII LA CELLULE BOIS DE L'OEPEI

ANNEXES

- I Programme de Perfectionnement des Chefs d'Entreprise
- II Sommaire du "Guide du Chef d'Entreprise" (Menuiserie)
- III Programme du cours du CALCUL du PRIX DE REVIENT
- IV Sommaire du Fascicule du Calcul du Prix de Revient.

1 - RAPPEL DU MANDAT DE L'EXPERT

Les attributions de l'expert pour la première phase de son mandat pour le projet IVC/73/011 étaient définies comme suit :

En étroite collaboration avec les experts des différentes disciplines déjà en place dans le projet et avec les cadres et conseillers de l'OPEI et du BDI, l'expert aura à assurer l'assistance technique pour l'implantation et la construction de nouveaux ateliers de menuiserie, ébénisterie et charpente de diverses importances, puis le suivi technique de ces ateliers.

Il aura à participer également à l'organisation générale de la profession et devra participer à la formation de chef d'entreprises et des cadres des organismes de promotion.

Pour la deuxième partie de la mission, sous le projet IVC/78/004 les tâches de l'expert étaient libellées comme suit :

- 1 - Conseiller et participer à la préparation d'une méthodologie d'intervention en vue d'une part d'apporter une assistance technique aux entreprises du secteur Bois, au moment de leur création ou extension, et d'autre part, d'assurer le suivi technique de ces entreprises d'une manière systématique et cohérente,
- 2 - Collaborer avec le Bureau d'Etudes Industrielles de l'OPEI dans la réalisation des études concernant les entreprises du secteur Bois en lui apportant son concours spécialisé,
- 3 - Participer à la formation technique des chefs d'entreprises ivoiriennes dans le secteur Bois et assurer d'une manière permanente la formation de ses homologues ivoiriens,
- 4 - Coopérer avec la Bourse Ivoirienne de Sous-Traitance (BIST) de l'OPEI en vue d'aider les entreprises ivoiriennes promues à pouvoir participer à certains appels d'offres.

II - INTRODUCTION

L'exploitation intensive et l'utilisation abusive de la forêt créent un danger de destruction du patrimoine naturel et d'épuisement rapide de la forêt.

Le rythme de défrichement s'intensifie de façon alarmante. Alors que la dégradation de la forêt est de l'ordre de 500 000 hectares par an, la superficie reboisée annuellement se situe entre 2 300 à 3 000 ha actuellement. Le déficit est donc énorme et la forêt dense qui représentait 11,8 millions d'hectares en 1956 est ramené : à 3 millions d'hectares en 1978.

L'exploitation forestière est l'activité dominante du secteur avec ses 5 238 571 m³ extraits de la forêt en 1977 dont 3 324 000 m³ ont été exportés soit 63 % du volume total pour une valeur totale de 67 602 356 190 F CFA.

Toujours en 1977, sur 635 000 m³ de sciages, 304 099 m³ ont été exportés pour une valeur de plus de 12 milliards de F CFA. Le bois livré aux usines locales a représenté 38 % en 1977, contre 33 % en 1973.

L'exportation des grumes est une formule sans doute facile et ne nécessite pas de recourir à une haute technologie mais elle est peu productive d'emplois et la valeur ajoutée est faible.

La situation est préoccupante sur le plan social avec la perte de plus de 4 000 emplois en une seule année.

Si l'industrie de deuxième transformation du bois n'a pas atteint un grand degré de développement industriel, le nombre de petites entreprises artisanales ne cesse d'augmenter.

Ces créations spontanées sont généralement peu performantes et si elles sont peu crédibles, elles s'introduisent dans le secteur et modifient sensiblement l'équilibre du marché.

Les produits primaires que l'on trouve sur place sont trop souvent de qualité médiocre, donnant de faibles rendements et trop souvent mal travaillés, non traités et pas séchés. L'absence de normes et de prescriptions précises dans les documents d'appel d'offre ne favorisent pas la recherche de la qualité des produits finis.

Une classe d'entrepreneurs ivoiriens actifs s'installe progressivement dans le pays et doit inciter l'OPEI (1) à poursuivre ses actions de promotion, de formation, d'assistance et d'information en veillant à promouvoir dans la qualité.

(1) OPEI = Office de Promotion de l'Entreprise Ivoirienne.

Les conclusions et les recommandations de l'expert peuvent se résumer comme suit :

- 1 - La cellule bois de l'OPEI est dirigée et animée actuellement par des cadres ivoiriens compétents et consciencieux.

Cependant le renforcement de la cellule s'impose tout particulièrement si elle doit, dans le cadre de la restructuration, intensifier ses actions de soutien aux cellules régionales comme par exemple : élaboration des programmes de formation et d'assistance, rédaction des publications et documents techniques et de gestion, réglementation de la profession, normalisation, démarches et études diverses, etc...

Le recrutement de / ou la confirmation des agents techniciens et gestionnaires devrait se faire aussi rapidement que possible en prévoyant un salaire à la mesure de leurs responsabilités et en procurant les outils de travail nécessaires.

- 2 - Une coopération réelle doit s'établir entre la cellule centrale d'appui et les cellules régionales du même secteur d'activité

- 3 - Donner à l'atelier pilote de MAN une activité de "promotion" dynamique. Avec la scierie et l'atelier du travail du bois, il pourrait :

- a) construire sur le complexe actuel un séchoir du type artisanal solaire, une réalisation vraie grandeur à partir du modèle réduit du C. T. F. T. de Cocody. L'atelier pilote a toutes les possibilités techniques de réaliser cette unité, la principale dépense d'investissement étant l'achat des ventilateurs et des appareils de mesures.

../..

L'énergie éolienne pourrait être envisagée pour le fonctionnement des ventilateurs. Après la mise au point du système, ce type de séchoir pourrait être diffusé et installé dans les différents domaines industriels,

- 4 - Les PME sont généralement hésitantes à entreprendre la fabrication de produits ou de modèles nouveaux soit par la peur du risque et le manque de capitaux, soit à cause de l'insuffisance de qualification du personnel et aussi par manque d'imagination.

Là encore l'atelier pilote de MAN aurait un rôle à jouer par la réalisation de prototypes bien étudiés et la fabrication en petites séries par la suite tels que :

- mobilier massif de belle facture démontable sculpté ou non
- articles de boissellerie
- mobilier adapté aux classes télévisuelles, etc...

Ces actions seraient en quelque sorte des opérations pilotes à auto-financement partiel.

- 5 - L'expérience a démontré que l'assistance gratuite aux entreprises développe une mentalité "d'assisté" préjudiciable à leur développement. Le chef d'entreprise ne fait (il y a des exceptions) en général aucun effort pour prendre en main les destinées de son entreprise. Il faudrait prévoir et instaurer une contrepartie financière par vacation qui augmenterait de valeur si l'entreprise ne fait pas les efforts jugés suffisants par les encadreurs.

6 - Les négociations devraient se poursuivre avec l'administration en vue d'adapter et de simplifier la fiscalité dans les PME. Des moyens équitables devraient être trouvés pour ne pas "pénaliser" les entreprises qui mettent en place, avec l'assistance de la cellule, une organisation et une structure administrative comme celle préconisée dans les cours de formation.

7 - Des négociations devraient être entreprises avec l'administration des Marchés et la Direction Générale pour que la cellule Bois puisse participer aux différentes commissions d'octroi des marchés publics lorsqu'ils concernent le secteur :

Des critères devraient être instaurés pour autoriser une entreprise à participer à ces marchés, par exemple :

- avoir un registre du commerce
- avoir un atelier suffisamment équipé et en rapport avec le marché attribué
- faire la preuve du paiement des impôts divers
- être en règle avec la réglementation de la convention collective et en faire la preuve.
- appartenir et gérer par un homme de métier.

8 - Le principal critère actuel pour nombre de clients et les marchés de l'état est le prix et les appuis, la notion de qualité n'apparaît que fort peu d'où la mauvaise image de marque des produits en bois.

L'action du BIN devrait progressivement apporter une amélioration à cette situation mais il faudra changer les mentalités.

L'OPEI aura ici une action importante à jouer par l'information et l'assistance aux entreprises et sa présence dans les différentes réunions, notamment dans les commissions des marchés et le contrôle des produits.

- 9 - Les coûts de construction des ateliers peuvent être abaissés .
Si la Banque Mondiale accepte le nouveau type de ratios équipement/bâtiment sera sensiblement amélioré.
- 10 - Il faudrait rechercher, avec le Crédit de Côte d'Ivoire, une procédure simplifiée et surtout plus efficace pour accélérer l'étude et le financement effectif des projets présentés.
- 11 - Un effort d'information devrait être fait par le truchement des moyens modernes d'information, en vue de toucher une plus grande masse de chefs d'entreprise pour les aider à mieux exercer leur activité professionnelle et faire connaître l'activité de l'OPEI. La télévision est certainement un moyen puissant auquel il faudrait accorder une certaine attention.
- 12 - Les stages en entreprise des élèves de dernière année des Centres Techniques et de Perfectionnement ainsi que les interventions des étudiants de l'INSET dans les entreprises pour autant qu'ils soient encadrés par l'OPEI sont intéressants pour toutes les parties concernées.
- 13 - Mener une enquête auprès des entreprises peu ou mal connues de l'OPEI pour découvrir celles qui sont susceptibles de se développer et proposer de nouvelles actions de formation et d'assistance pour les seules entreprises perfectibles.

IV - LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DE MENUISERIE

Il existe dans le secteur de la menuiserie et de l'ameublement une prolifération de petites entreprises généralement sous employées et malgré tout de plus en plus mécanisées. Ces petites unités se développent très rapidement non seulement à Abidjan mais également en province.

Le recensement organisé en 1977 par le Ministère du Plan a donné les résultats suivants :

VILLES	NOMBRE D'ENTREPRISES	EFFECTIFS			
		Salariés	Non Salariés	Apprentis	Total
Abidjan	482	765	154	819	1 738
Bouaké	93	44	9	185	238
Villes de 30.000 à 100 000 ha	215	161	25	411	597
Villes de 10.000 à 30 000 ha	268	118	30	361	509
TOTAL Pays:	1 058	1 088	218	1 776	3 082

L'enquête menée par l'OPEI en 1975 avait recensé, pour la ville d'Abidjan, 308 entreprises contre 482 deux ans plus tard.

Le nombre d'apprentis est relativement élevé et représente une main-d'oeuvre bon marché dont abusent généralement trop de petites entreprises.

Parmi ces entreprises 488 (45,6 %) appartiennent à des ivoiriens.

Niveau d'instruction des exploitants

67 % ne sont pas scolarisés et 16 % ont terminé les études primaires. Le niveau de ces entreprises est relativement bas. La pénurie d'hommes compétents est significative et l'enquête a relevé que :

- 85 % des entreprises n'ont aucune comptabilité,
- 4 % tiennent une comptabilité simplifiée,
- 11 % ont une autre forme de comptabilité.

Ces quelques chiffres montrent combien est grande la difficulté pour un office de promotion de promouvoir des entreprises stables et prospères face aux moyens humains et financiers dont dispose la petite entreprise actuelle.

Cependant la petite entreprise nationale représente une entité économique non négligeable. D'elle dépend dans une large mesure, une meilleure mise en valeur du matériau par :

- une utilisation plus rationnelle de la matière première,
- une qualité accrue par un usinage plus soigné et une finition suffisante du produit,
- la production de modèles adaptés de conception originale afin d'animer le marché.

La recherche d'hommes compétents est donc extrêmement importante et les actions d'information, de formation et d'assistance doivent revêtir un caractère prioritaire. Il est de toute évidence que le choix des promoteurs pour une création ou une extension doit faire l'objet d'une sélection sérieuse si on veut donner toutes les chances de pérennité au projet.

Nous rencontrons tout au long de nos interventions les mêmes problèmes dans pratiquement toutes les entreprises :

- trésorerie alarmante,
- manque de fonds propres
- absence d'organisation de la gestion et de la production,
- peu ou pas de stocks,
- produits en cours abandonnés par manque de fournitures à cause de l'absence d'un fonds de roulement,
- faible productivité,
- peu d'activités par manque de marché,
- difficultés d'accès aux marchés de l'Etat,
- personnel insuffisamment formé, peu ou pas motivé,
- difficultés de recouvrement des créances,
- les nombreux temps d'absence du patron autorisant le laisser aller général,
- manque d'entretien du matériel de production et de l'outillage,
- utilisation de bois verts et de qualités médiocres.

Une difficulté majeure rencontrée est sans aucun doute le manque de capitaux propres d'où les problèmes ardues lorsque l'entreprise s'engage dans un marché de l'Etat : caution exigée, enregistrement du marché, attribution du marché avec délai de livraison expirant avant d'avoir obtenu le document officiel dûment signé par le ministre des Finances.

Les organismes bancaires suivent une règle rigide en matière de financement des marchés. On peut comprendre ce comportement dans la mesure où trop souvent des crédits accordés sont détournés de leur destination première et ne sont en fait que des subventions déguisées.

Nous pensons que les cautions exigées sont inopportunes. Il serait plus opportun de recourir à un système d'agrément pour être admis à participer aux marchés de l'Etat. Cette mesure aurait l'avantage, si elle est bien étudiée, de n'accorder des marchés qu'aux entreprises répondant à certains critères à établir.

Il faut signaler la tendance du patron à délaissier la gestion et la comptabilisation des temps de production malgré notre insistance pendant nos interventions, Il est difficile de calculer le taux horaire de l'entreprise et d'établir le prix de revient d'un produit.

Comme on le voit, la situation générale de nombreuses petites entreprises explique l'endettement généralisé et la vulnérabilité de celles-ci.

Si l'entreprise n'est pas bien structurée, cette situation prend un aspect plus inquiétant encore lorsqu'elle a recourt à des prêts bancaires.

Pour un certain nombre d'entreprises assistées par l'OPEI, on a constaté une amélioration sensible de l'organisation de la gestion et de la production, les promoteurs sont plus conscients de leur rôle mais il y a lieu de se pencher sur la formation des cadres et du personnel d'exécution.

Au niveau des cadres d'exécution (chef d'atelier, contremaître), on constate une pénurie d'hommes qualifiés. Il faut ajouter que nombre de petites entreprises ne sont pas disposées à rétribuer correctement et selon la convention collective, ces cadres dont elles ont besoin.

Quant au personnel de production, très nombreux sont les ouvriers qui n'ont que de faibles notions techniques, connaissant peu ou mal les machines et leur outillage. La modernisation du matériel de production et l'industrialisation suscitent des besoins nouveaux en personnel qualifié. L'apprentissage n'a pas livré sur le marché du travail un personnel formé à ces techniques nouvelles et les chefs d'entreprises hésitent d'embaucher des élèves sortant de l'Enseignement Technique parce qu'ils manquent d'expérience, ont une catégorie professionnelle trop élevée et ne sont pas assez "productifs".

Ceci a pour conséquence :

- de livrer des produits de qualité parfois médiocre
- d'entraîner des temps improductifs très importants, augmentant sensiblement les coûts
- une sous utilisation des machines.

Il faut signaler par ailleurs :

- l'absence de standardisation
- la difficulté saisonnière d'approvisionnement en bois de qualité
- l'impossibilité de trouver du bois sec sur le marché
- le manque de crédibilité de très nombreuses entreprises (qualités, délais).

Face à la situation générale bien connue et avec les moyens limités de la cellule Bois, il est apparu préférable d'adopter une stratégie visant à CONSOLIDER et à AMELIORER les entreprises perfectibles existantes plutôt que de créer de nouvelles unités dans un cône saturé, compromettant l'existence même de cette entreprise dès avant sa naissance.

Cependant pour obtenir le maximum d'efficacité, on ne peut négliger aucun aspect des problèmes de base qui constituent l'entreprise à savoir :

- la personnalité et les compétences du chef de l'entreprise
- la qualification du personnel :
 - a) de gestion
 - b) de production.

Il y a là un ensemble d'actions fondamentales à mener pour animer les petites entreprises, à les insérer aussi harmonieusement que possible dans le secteur moderne tout en assainissant la profession.

../..

Le système libéral adopté par la Côte d'Ivoire n'exclut pas de donner des garanties de survie à des entreprises répondant à des critères à définir et mettre fin à l'anarchie actuelle, mesures qui devraient donner une meilleure image de marque aux entreprises ivoiriennes de menuiseries et d'ameublement, et une révalorisation du matériau bois.

L'industrie du bois ivoirienne traverse une crise profonde qui provoque problèmes et découragement. Une solution doit être trouvée pour créer une dynamique aussi rapidement que possible.

Le rapport final proposé par Monsieur Antoine BASSILI, fonctionnaire de l'ONUDI au terme d'une mission demandée par le gouvernement et qui s'est déroulée du 14 au 28 Février 1978, analyse la situation et les problèmes de l'industrie du bois en Côte d'Ivoire. L'auteur identifie trois volets de blocage importants à savoir :

- les disponibilités en matières premières
- l'attitude des industriels
- le manque de coordination entre les structures existantes.

La formation des cadres techniques et du personnel d'exécution est également évoquée dans ce rapport.

Monsieur BASSILI propose la création d'un comité mixte (privés-administrations) de coordination des actions de développement à mener dans le secteur. Ce comité pour être souple, fonctionnerait avec une structure très légère sous la supervision d'un coordinateur expérimenté et de haut niveau, assisté d'un secrétariat permanent aussi restreint que possible.

Dans la situation difficile que traverse les industries du bois, un tel comité apporterait une aide précieuse et un nouveau souffle indispensable. Jusqu'à présent aucune suite n'a été donnée par les différentes instances responsables et cela est bien regrettable.

V - FORMATION DES CHEFS D'ENTREPRISE - ASSISTANCE ET SUIVI

5-1 Généralités

De très nombreuses petites et moyennes entreprises travaillent en dessous de leur capacité de production, gonflant ainsi le prix de revient des produits fabriqués.

Le premier objectif de la formation doit viser à donner aux responsables une meilleure connaissance des techniques de gestion et de production. La grande faiblesse actuelle des PME du secteur est l'absence de comptabilité pour 85 % d'entre elles et le niveau d'instruction des responsables dont 67 % ne sont pas scolarisés.

La formation doit s'attacher à :

- faire comprendre l'importance d'une saine gestion administrative et financière pour permettre de diagnostiquer les insuffisances et décider des actions à entreprendre
- faire prendre conscience de la nécessité absolue de mettre en place et de veiller à une meilleure organisation de la production de façon à :
 - satisfaire la clientèle et respecter les délais
 - contribuer à la rentabilité de l'entreprise en utilisant au mieux les ressources disponibles et produire à moindre coût
 - trouver les moyens à mettre en oeuvre pour rechercher les modèles et les techniques de production les mieux appropriés pour améliorer la présentation et la qualité des produits finis
 - faire comprendre la nécessité primordiale d'un bon entretien du matériel de production et de l'outillage tant pour la longévité de ce matériel

- que pour la répercussion sur les temps d'exécution, la solidité et la finition des produits
- faire admettre l'importance de la qualification du personnel, du perfectionnement et de la motivation de celui-ci.

Bien que des efforts soient de plus en plus consentis pour tisser le pays de petites entreprises organisées et rentables, un long chemin reste à faire dans ce sens.

Les créations ou les extensions d'entreprises ne peuvent réussir que si le chef d'entreprise a un minimum d'instruction, s'il est sérieux et compétent et s'il peut compter sur un personnel qualifié et motivé.

Trop souvent la cellule Bois de l'OPEI a eu comme interlocuteur des promoteurs ne répondant pas aux critères élémentaires autorisant une création ou une extension d'entreprise de menuiserie, d'ébénisterie ou de scierie. Cette difficulté majeure a amené l'organisme de promotion à organiser des cours de formation, séminaires et journées techniques et à assurer le suivi et l'assistance aux entreprises.

5-2 Cours de Formation (Décembre 1976 à Avril 1977)

Des cours de niveau I ont été organisés et étalés sur 20 séances de 2 heures chacune soit un total de 40 heures (voir programme) pour les chefs d'entreprise de la zone d'Abidjan.

La sélection des entreprises pour cette première session a été faite par :

- des visites aux entreprises
- le canal du syndicat des entrepreneurs menuisiers ébénistes
- les entreprises déjà connues de la cellule bois.

Présence aux cours

Il a été bien spécifié aux bénéficiaires que le chef d'entreprise se devait d'être présent à chaque séance. La présence de l'agent comptable et du contremaître de l'entreprise était souhaitée lorsque le sujet du cours intéressait leur fonction. On a enregistré une présence moyenne de 20 entreprises par séance.

Documents des cours

Des tirés à part ont été distribués à tous les participants au fur et à mesure de la progression, permettant ainsi des applications précises pendant ou en dehors des séances de formation.

Certains sujets traités ont été illustrés par des séances de projection tels que :

- sécurité aux machines à bois
- affûtage des outils mécaniques
- exécution de travaux spéciaux sur dégauchisseuse, scies radiale circulaire et à ruban, toupie.

En fin de session il a été remis à tous les participants, la publication intitulée "GUIDE DU CHEF D'ENTREPRISE DE MENUISERIE" fascicule n° 7 de 165 pages et traitant de tous les problèmes abordés en salle (voir sommaire annexe).

Ce manuel est complété par deux fascicules :

- a) Le registre des immobilisations, des amortissements et des emprunts (fascicule n° 8)
- b) Résultats d'exploitation (fascicule n° 9).

../..

5-3 Séminaire d'ABENGOUROU

Un séminaire a été organisé à Abengourou au mois de Juin 1977 pour les entreprises des régions d'Abengourou, de Bondoukou et d'Adzopé.

Les sujets de gestion générale et de comptabilité ont été présentés aux trois secteurs réunis ; à savoir les secteurs garages, confection et bois.

Les sujets techniques propres à chaque secteur d'activité ont été traités par les cellules spécialisées. Des visites à quelques entreprises environnantes ont été organisées pendant ce séminaire.

Une moyenne de présence de 20 entreprises a été enregistrée. Malheureusement l'éloignement d'Abidjan et les moyens financiers de l'OPEI n'ont pas permis le suivi des entreprises de la région.

5-4 Journée d'Information Technique

Le suivi dans les entreprises a révélé la méconnaissance de certains produits et de la bonne utilisation de ceux-ci. Il arrive fréquemment que des produits de qualité sont mal employés et donnent de mauvais résultats mettant en cause la solidité et la qualité de la finition.

Une première action a été entreprise à Abidjan pour informer les chefs d'entreprise, les cadres techniques et les élèves sortant d'un cours de perfectionnement, le thème retenu et qui a été présenté le 8 mai 1978 était intitulé "LE COLLAGE DES BOIS EN MENUISERIE ET EN EBENISTERIE".

Cette journée d'information technique a été organisée en collaboration de l'OPEI/ONUDI, le Centre de Perfectionnement des Metiers du Bois de Koumassi et les Techniciens d'une usine de colle installée dans la zone industrielle de Vridi.

Ont été traités :

1) Les conditions à respecter pour un bon collage

- humidité des bois
- usinage avant collage
- préparation des surfaces
- choix de la colle appropriée

2) Les différentes sortes de colle

- principales colles utilisées -
présentation
- domaines d'applications
- préparation et mode d'emploi.

3) Conservation de la colle

- conseils pour le stockage
- conseils lors de l'utilisation
- comment reconnaître une bonne colle.

Les échantillons de colles, bonnes et mal conservées, des éléments collés bien usinés et défectueux ont sensibilisés les 35 participants de cette journée aux problèmes du collage des bois.

La Direction de l'usine est disposée à collaborer à d'autres journées semblables organisées à Abidjan et en province.

Un résumé technique a été publié.

../..

5-5 Calcul du prix de revient

But recherché

Informier et guider le chef d'entreprise et son personnel de gestion pour l'établissement du Prix de Revient des produits fabriqués et présenter correctement un devis bien étudié.

Il se trouve que la grande majorité des petites entreprises sont incapables de calculer le coût de leurs fabrications, d'où les prix fantaisistes constatés dans de nombreux cas. Il n'est pas rare que les prix de vente pratiques soient inférieurs au prix de revient. Parfois les prix pour des travaux non courants sont exagérément élevés provoquant la méfiance du client et la perte du marché pour l'entreprise.

C'est pour essayer de remédier à cet état de chose que fut organisée une cession de quatre cours ayant pour thème le calcul du prix de revient.

Ces quatre cours d'une durée de 3 heures chacun, soit au total 12 heures ont été suivis par une moyenne de 18 entreprises. Cette session a eu lieu tout au long du mois de Juin 1979 dans les locaux de l'OPEI.

La matière des cours a été réunie dans un ouvrage de 34 pages intitulé : "CALCUL DU PRIX DE REVIENT" cellule bois, dont on trouvera le sommaire en annexe.

../..

5-6 Assistance et Suivi

Après cette première phase ayant comme but de créer auprès des chefs d'entreprises et des cadres techniques et de gestion, un esprit d'ordre et de méthode et leur inculquer des méthodes simples de comptabilité et d'organisation de la production, il fallait APPLIQUER dans l'entreprise les méthodes enseignées durant les cours. Une formation sans assistance ni suivi est vouée à l'échec.

Cette deuxième phase intervenait un mois après le début du cours pour la partie administrative et deux mois après pour la partie production.

Ainsi, progressivement, les documents et les actions nécessaires étaient mis en place pour organiser ou réorganiser les entreprises.

Au cours d'une troisième phase devait intervenir le suivi et le contrôle des applications par des visites régulières dans l'entreprise des responsables de la cellule bois de l'OPEL. Le suivi permet de corriger les erreurs dans les applications et contrôler les résultats de l'assistance tout en guidant et en stimulant l'entreprise.

Cependant tout comme pour la formation et l'information des responsables des petites entreprises, ces actions sont largement insuffisantes face à l'ampleur des besoins et également des multiples problèmes qui entravent le développement harmonieux de ces entreprises.

L'assistance et le suivi ont été axés plus particulièrement sur les entreprises en création ou en extension, ayant sollicité un prêt bancaire.

../..

Les activités courantes en matière d'assistance ont porté sur :

- l'étude technique des projets : étude des bâtiments, de la charpente, choix et implantation du matériel d'équipement, de l'outillage approprié, des installations diverses et de l'aménagement,
- l'étude de viabilité des projets et préparation du dossier bancaire.
- l'assistance au démarrage de l'entreprise : essais des équipements, des machines, évaluation du personnel, étude des modèles, mise en place des documents pour la gestion administrative et financière et pour la production,
- l'aide à la préparation de devis pour des appels d'offre, pour des travaux de sous-traitance et de travaux pour particuliers,
- le diagnostic d'entreprises , soit pour la relance soit le rachat par des ivoiriens,
- l'organisation de stages dans les entreprises pour des élèves techniciens durant la dernière année scolaire, afin de familiariser les jeunes avec le milieu du travail, leur faire mieux apprécier la formation scolaire et permettre au chef de l'entreprise d'apprécier la valeur technique de ces futurs ouvriers et les services qu'ils sont appelés à rendre à l'industrie ivoirienne.

En accord avec le CPMB (Centre de Perfectionnement des Métiers du Bois), huit élèves, menuisiers, ébénistes, affûteurs, ont effectué un stage d'un mois à la fin de la dernière année d'étude, dans quatre entreprises suivies par la cellule. Deux entreprises ont embauché des stagiaires.

Le tableau suivant montre l'évolution des principales entreprises qui ont été plus particulièrement assistées et qui ont engagé des investissements d'au moins 10 millions de F CFA.

On relève que le montant moyen d'investissement par emploi est de l'ordre de 1 428 930 F CFA et que le chiffre d'affaires moyen par emploi est de 2 300 000 F CFA.

Il faut cependant noter que le ratio investissement-emploi doit être majoré d'au moins 20 %, ceci étant dû aux augmentations multiples entre l'étude du dossier et la réalisation du projet.

A - EN ACTIVITE		Zones	Coût du Pro- jet (million)	Source de Finan- cement	Surface Couverte (m2)	Nombre d'Emplois			Chiffre d'Affaires (en millions)		
PROMOTEURS	1976					1979	Diffé- rence	1977	1978	1979	
1 KONAN Kouamé	Koumassi	30	Fonds pr.	1 070	14	27	+ 13	10	68,8	62,4	
2 ALPHA Mobilier	Yopougon	25,1	B. I. A. O	600	8	13	5			18,9	
3 DJE N'Geffo Joseph	Koumassi	10	Fonds pro.	420	4	14	+ 10	9	17,6	19	
4 ZADI Gbadahi	Koumassi	30,2	B. M *	680	0	14	+ 14	0	12	25	
5 CABI COUBI	Koumassi	36,4	B. M x	640	4	12	+ 8		20	50	
66 Issiaka KONE	MAN	31,2	B. M x	800	12	35	+ 23	- 50	60	100	
7 ORMON	Magnignan	10		160	0	6	+ 6				
TOTAUX A		172,9			42	121	+ 79				
Total des investissements par emploi : $\frac{172\ 900\ 000}{121} = 1\ 428\ 930\ \text{F CFA}$									Chiffre d'Affaires par emploi en 1979 2 300 000 F CFA		
B - Financement accepté											
8 YAO Tiéba	Yopougon	36	B. M x	600	9	15	+ 6	18	Asso- ciation	Déut acti- vité 12/79	
9 KPIN Guei	Yopougon	24,9	B. M x	525	0	12	+ 12	0	0		
10 DRAMANE U.	Bouaké	33,75	B. M x	800	15	21	+ 6				
TOTAL B		84,65			24	48	+ 24				
TOTAL A + B		257,55			68	169	103	x B. M = Banque Mondia- le			

Bien d'autres entreprises ont bénéficié d'une assistance et d'un suivi soit pour la gestion ou pour l'organisation de la production, pour des conseils techniques et pour des temps plus limités, ce sont les entreprises suivantes :

- AMON Aketchi
- BRAWA Lobognon
- ESSOR
- 6 BESSI Samuel
- APATA Assamoi
- NIAMIEN Diby
- DJESSO Joseph
- OBODJI Antoine
- LOBA J.
- N.S.K (Scierie, menuiserie).

5-7 Autre assistance et organisation du secteur

a) Création du "Groupement d'Entreprises de Menuiserie" (G.E.M.)

But : permettre à de petites entreprises de répondre à un appel d'offre national pour la fourniture de mobilier scolaire.

Marché obtenu : l'équipement de 413 classes soit 10 325 bancs de 2 places.

- armoires de rangement, bureau du maître,
- chaises, tableaux (413 de chaque).

Montant du marché : 103 786 000 F CFA

Nombre d'entreprises concernées :

Région d'Abidjan	12
de Man	4
de Bouaké	8
de Daloa	9
d'Abengourou	1

TOTAL 34

../..

Les moyens de production

Pour l'ensemble de ces entreprises, le potentiel de production total était de :

Effectifs	292 personnes
Nombre de machines	211 (combinées et individuelles) d'une valeur de 140 000 000 F CFA.
Nombre d'heures travaillées :	37 200

Signalons que la plupart des entreprises de ce groupement n'avaient jamais participé à un marché de l'Etat.

Problèmes rencontrés

- Refus des banques pour le financement de l'opération. L'exécution du marché a été rendue possible grâce à un prêt de démarrage de l'OPEI (pour les frais de cautionnement, d'enregistrement et les transports) et des crédits des fournisseurs,
- difficultés d'obtenir du bois massif dans les dimensions demandées,
- de la part de certaines entreprises :
 - retard de fabrication ou de montage sur place;
 - quelques erreurs dans les débits
 - utilisation de matériaux à d'autres fins.

Compte tenu des difficultés de démarrage dues au manque de moyens financiers et à l'obtention des matériaux on peut estimer que l'opération a été réussie. La bonne qualité des produits a été reconnue par l'ensemble des inspections scolaires.

../..

b) Création d'une coopérative COMERO
"COOPERATIVE DES METIERS DU BOIS"

But : grouper des ateliers bien équipés pour les dynamiser et leur permettre d'envisager des travaux de sous-traitance et de marchés importants qu'une petite entreprise isolée ne peut se permettre. Des services communs étaient prévus en deuxième phase (achat en gros - dépôt et salle d'exposition - camion - scie à panneau, etc..) voir rapport d'activité n° 2.

Nombre d'entreprises sélectionnées ayant marqué leur accord :
9.

Effectif total : 95 à 120 personnes

Potentiel de fabrication : 44 machines et 2 camions

Financement : par parts sociales de 250 000 F CFA/entreprise

Résumé de l'assistance avec le CENAPEC

1) pour la création :- contacts, démarches

- étude financière du projet
- préparation des statuts et du règlement intérieur
- réunions diverses.

2) Après la création

- démarches auprès des ministères
- " " des banques
- " " fournisseurs
- recherche de marchés et répartition entre les membres

../..

- préparation des documents techniques (plans- devis - fiches matières - calcul des temps - programmation
- formation du gérant
- mise en place de la gestion
- suivi technique et gestion
- mise à disposition provisoire d'un bureau, service d'un secrétariat téléphone.

Travaux réalisés

a) en sous-traitance pour l'usine SCAF produisant des logements préfabriqués en bois ;

- 5 constructions préfabriquées type économique pour des logements de chantiers se composant de 30 chambres chacune,
- 30 cuisines modernes complètes
- 144 blocs-portes.

b) pour particuliers

- aménagement complet d'une pharmacie et magasin de stockage, salle de préparation des produits
- meubles et menuiseries diverses.

Résultats

C'est malheureusement un constat d'échec qu'il faut enregistrer, la COMEBO n'existe plus. Les causes sont multiples et peuvent être classées dans l'ordre suivant :

../..

- 1) individualisme des entreprises qui au début avaient souscrit avec foi et enthousiasme à cette formule
- 2) incompréhension et tension lors de la répartition des travaux aux entreprises malgré le règlement intérieur rédigé et adopté par tous les membres
- 3) la non libération des parts sociales suivant le calendrier établi
- 4) délais de livraison non respectés par certains membres retardant ainsi le règlement des factures et engendrant le mécontentement et la méfiance des clients,
- 5) quelques malfaçons et des défauts de qualité malgré le suivi assuré par les agents de la cellule et le gérant
- 6) délits commis par le gérant
- 7) éloignement de deux entreprises (100 km d'Abidjan).

Cette coopérative était la première expérience tentée par l'OPEI assurant le suivi et les études techniques, et le CENAPEC assurant la formation du gérant et le suivi en matière de gestion.

Une autre formule réunissant seulement deux ou trois entreprises aurait peut être une meilleure chance de réussir.

../..

c) Diagnostic, plan de relance, rachat

L'assistance s'est étendue à des entreprises existantes ayant des problèmes particuliers à résoudre comme par exemple :

- matériel insuffisant, mal implanté ou non utilisé
- technique de production à solutionner
- organisation de la gestion et de la production nécessitant un diagnostic précis et l'étude d'un plan de relance
- rachat d'entreprise nécessitant une étude complète et l'élaboration d'un dossier.

Pour la plupart de ces entreprises, un programme de suivi n'a pas été nécessaire parce que, possédant les moyens de recruter des cadres étrangers ou travaillant par la suite en association avec un partenaire étranger.

ENTREPRISES	Etude Techni- que	Diagnos- tic	Elabora- tion dossier	Plan de relance	Rachat	Conseils	Suivi
I.B.A - à Issia (scierie-menuiserie)	x	x	x			x	
SITRA - Scierie	x	x	x	x		x	
SMEP - scierie, menuiserie, ébénisterie	x	x		x		x	x
L.C.C.R. - charpenterie, maisons préfabriquées	x	x	x		x		
N.S.K. - Scierie - menuiserie			x			x	

VI - LES REALISATIONS DU PROGRAMME BANQUE MONDIALE

Les projets réalisés ou en cours de réalisation par le canal de la cellule Bois de l'OPEI portent sur un montant d'investissement non actualisé de 187 450 000 F CFA pour 67 emplois, soit un coût de 1 932 475 F CFA par emploi. En réalité on peut considérer que ce montant approche 3 millions de F CFA dans les cas les plus défavorables, après actualisation des coûts. Il faut noter la longueur de temps entre la date de soumission du dossier aux banques et au Crédit de Côte d'Ivoire et la date de la décision qui varie entre 11 et 15 mois (pour l'étude du dossier seulement). "L'Ordre de commencer les travaux" n'en est pas donné pour autant, il s'écoulera encore un certain temps avant le début des travaux. Le meilleur temps observé entre la soumission et l'autorisation de commencer le projet a été de 15 mois.

Les causes sont multiples et des solutions devraient être trouvées pour éviter les surcoûts que doit supporter le promoteur seul, généralement au détriment du Fonds de Roulement, ou le désistement et le retrait du dossier comme cela s'est passé.

La création d'entreprises modernisées et structurées entraîne pour celles-ci des obligations et des charges que la plupart ignorait ou oubliait volontairement. Parmi celles-ci, signalons :

a) le régime d'imposition

- impôts directs : fonciers, patente, taxes communales
- impôts indirects : TVA
- impôts sur salaires
- impôts sur les bénéfices.

b) la convention collective

- salaires : paiement à la catégorie professionnelle, primes allocations
- conditions de travail : durée, sécurité, congés, hygiène.

L'action de l'Office de Promotion à travers les cellules spécialisées peut apparaître comme une "pénalisation", dans la mesure où de très nombreuses autres petites entreprises font mine d'ignorer la législation fiscale et sociale en vigueur. Les problèmes fiscaux des PME ont été identifiés, (note de Monsieur LERNER du 3-2-1978) et mériteraient une étude attentive par les parties intéressées : OPEI, DGAI, Administration des impôts, afin d'apporter les modifications et les simplifications adoptées aux PME.

Les petites entreprises suivies par l'OPEI après avoir obtenu le financement, ont donc à faire face à des dépenses accrues et des remboursements de prêt avec intérêts relativement lourds qu'il faudrait combler par une rationalisation de l'appareil de production, une augmentation sensible de la productivité et une gestion rigoureuse de la comptabilité. Toutes ces conditions ne sont pas réunies et ne peuvent être appliquées intégralement du jour au lendemain. Il n'est pas surprenant de voir apparaître des difficultés financières peu de temps après le démarrage des activités de l'entreprise.

La cellule Bois assure l'assistance et le suivi des entreprises financées mais sa responsabilité ne peut être mise en cause si les consignes données ne sont pas respectées, elle n'a aucun moyen de pression.

Il faut également signaler le coût élevé des bâtiments, tels qu'ils sont produits actuellement et ce, pour se conformer au désir de la banque mondiale.

Le prix du mètre carré couvert est actuellement de l'ordre de 28 000 F CFA soit un investissement de 12 600 000 F pour un atelier de 30 x 15 mètres. Le coût moyen de l'équipement, machines et outillage, pour une entreprise de cette taille est d'environ 7 000 000 F CFA soit seulement 55 % de la valeur du bâtiment et des aménagements..

Un projet d'atelier modulaire à charpente légère, proposé par la cellule bois abaisserait sensiblement le coût de la construction pour le ramener à 18 000 F CFA par m² soit pour la même surface couverte, une dépense de 8 100 000 F CFA contre 12 600 000 F CFA. Le matériel d'équipement représente alors 87 % du coût du bâtiment aménagé.

Un autre type de bâtiment réalisé par des arcs en béton armé, fabriqué sur le chantier, a été réalisé par la délégation régionale de l'OPEI à Krohogo et semble également intéressant. Il y aurait lieu d'examiner ce problème avec toute l'attention nécessaire.

../..

VII - ETUDES DIVERSES

Nos préoccupations se sont étendues sur divers aspects du secteur à savoir :

- 1° la matière première : séchage des bois et préservation
- 2° le bâtiment d'atelier et équipement
- 3° la production possible de nouveaux produits

7-1 Séchage des bois

Un très gros effort doit être fait pour mettre sur le marché national des sciages sains et secs. Une mini-enquête auprès de 15 entreprises d'Abidjan a révélé dans le courant du mois de Novembre 1976, que la quasi totalité des bois étaient utilisés à peine ressuyés ou tombant de scie. Rapport du 26-11-1976. Les quelques rares entreprises possédant un séchoir (Lameco, ADK, SAM/STIB) sèchent pour leurs propres besoins.

La mise en oeuvre du matériau non séché ne peut que déprécier le bois et avantager les produits concurrents.

La cellule bois n'a trouvé aucun promoteur pour un projet de séchoirs et pour cause : les conditions ne sont pas réunies actuellement pour prendre les risques d'un tel investissement, le marché n'est pas assuré même si les besoins existent.

Une première mesure pourrait faire avancer le projet si l'Etat ivoirien rendait obligatoire l'utilisation de bois sec pour ses propres marchés en spécifiant le taux de siccité maximum autorisé et en instaurant un contrôle efficace et draconien.

../..

Des mesures du même ordre devraient être prises concernant la qualité du bois et le traitement des essences fragiles si elles sont autorisées pour ces marchés.

Il se créerait dès lors un marché suffisamment important autorisant une création d'une entreprise de séchage des bois. De plus l'habitude étant prise, le marché s'étendrait à tout le secteur contribuant à révaloriser le matériau. L'intervention du BIN devrait avoir un impact déterminant dans ce domaine.

Une pré-étude a été réalisée pour une première unité de séchage industriel. D'autre part un prototype de séchoir artisanal a été réalisé en collaboration avec le CTFT d'Abidjan. Il est trop tôt pour tirer les conclusions mais le premier essai a permis le séchage de planches de Teck de 27 mm à 13 % d'humidité en 15 jours par des conditions climatiques défavorables. Ce type de séchoir peu coûteux pourrait rendre des services appréciables aux petites entreprises et facilement réalisables par elles, notamment dans le cadre d'un projet Banque Mondiale.

L'atelier pilote de l'OPEI à MAN trouverait une application intéressante en installant un séchoir de ce type sur son complexe en aval de la scierie.

Note : Il existe en province quelques petites unités de séchage par déshydratation pour les besoins propres des entreprises à :

- Bouaké - Entreprise SIMA
- Bouaflé - IROKO - S.A.
- Divo - Scierie FORTABO.

La SEPC à Abidjan vient d'installer également une cellule de séchage pour ses bois d'ébénisterie.

../..

7-2 Bâtiment et Equipement d'Ateliers

Deux plans-type d'atelier ont été étudiés.

TYPE A - atelier de 225 m² (à implanter sur un terrain de 25 x 25 m soit 625 m² et pour un effectif de 6 à 10 personnes.

TYPE B - atelier de 600 m² à implanter sur un terrain de 1 250 m² (50x25) et pour un effectif de 10 à 20 personnes.

Parallèlement il a été dressé une liste complète pour l'équipement de chacun des types précédents et comprenant :

- a) l'outillage manuel
- b) les machines et accessoires
- c) l'outillage pour machines
- d) l'équipement pour la sécurité et hygiène
- e) les machines d'affûtage
- f) les machines portatives
- g) l'outillage pour machines portatives
- h) le matériel auxiliaire
- i) l'équipement de bureau.

Une autre version d'atelier a été proposée pour un projet de menuiserie à Sikensi. Cette construction modulaire à structure légère est sensiblement plus économique que les constructions antérieures.

../..

7-3 Charpente en contreplaqué

Ces charpentes à âme en contreplaqué ont été utilisées pour le projet E. I. M. E à Yopougon, financé par la banque mondiale. D'une portée libre de 10 mètres, ces fermes sont rigides, esthétiques et de fabrication aisée. Des essais de collage ont été réalisés auparavant par une usine de fabrication de colle à Vridi.

7-4 Mobilier massif

Pré-étude réalisée pour le service des logements administratifs du Ministère des Travaux Publics, du Transport et de l'Urbanisme. Ce mobilier serait fabriqué en Iroko et démontable pour trois types d'ameublement standardisés.

7-5 Jouets en bois

Des prototypes ont été réalisés et quelques jouets ont été vendus. La fabrication de jouets devrait déboucher sur un petit marché surtout auprès des administrations et des grandes sociétés pour les cadeaux de fin d'année des enfants du personnel.

Il n'a pas été trouvé de promoteur intéressé par cette activité.

7-6 Mobilier scolaire

La préparation d'un concours primé pour la recherche d'un nouveau mobilier scolaire pour classe télévisuelle a été menée avec la collaboration de l'Unité Architecturale de l'Enseignement Primaire et Télévisuel. Ce mobilier de type nouveau devra répondre à des contraintes fixées. Le règlement du concours a été arrêté et soumis à l'autorité de tutelle.

../..

7-7 Mobilier courant du service des logements

La cellule a établi un cahier des charges et préparé des croquis d'un mobilier complet pour les logements du service administratif du Ministère des Travaux Publics. Il n'existait jusqu'à présent aucun document du genre et le contrôle de qualité ou de conformité est pratiquement inexistant.

La cellule bois de l'OPEI devrait pouvoir siéger à la commission d'attribution des marchés. Elle pourrait assurer le suivi ou donner des conseils utiles à certaines entreprises et aider ou organiser le contrôle de qualité et de conformité des produits.

7-8 Bois de brosse et tournage industriel

Projet pour lequel existait un promoteur ivoirien. Après étude complète du dossier y compris le marché d'exportation, il est apparu que les prix pratiqués sur les marchés européens étaient inférieurs à ceux qui pouvaient être proposés par la nouvelle entreprise à créer. Le projet a dû être abandonné.

VIII . LA CELLULE BOIS DE L'OPEI

Effectifs : La cellule se compose actuellement de :

- 1 Chef de cellule Mr Niamké EKPO
- 1 Adjoint technicien Mr Kouakou NADJO
- 1 Adjoint gestionnaire Mr DALY Koukouri
- 1 Gestionnaire intérimaire Guédé DAYERE
- 1 Expert gestionnaire expatrié
- 1 Expert ONUDI.

Monsieur NIAMKE Ekpo a assisté en 1978 au séminaire de MILAN organisé dans le cadre de la foire de la machine à bois.

Monsieur Kouakou NADJO a bénéficié d'une bourse ONUDI de 4 mois pour un stage dans diverses entreprises de meubles françaises.

Monsieur DALY Koukouri est actuellement absent parce que bénéficiaire d'une bourse ONUDI de 7 mois pour un perfectionnement en matière de gestion des entreprises. Il rentrera de France en Avril 1980.

Efficacité

L'expert soussigné souligne avec une satisfaction toute particulière la compétence, la disponibilité et la conscience professionnelle de tous ses collaborateurs de la cellule.

Le bon climat dans lequel s'est déroulé le travail quotidien et l'esprit d'entraide a permis de résoudre bien des problèmes et de surmonter nombre de difficultés qui sont généralement légions dans des actions de promotion et d'assistance aux PME.

..//..

Il faut bien avouer que des moyens ont manqué pour mener à bien le programme des activités. S'ils sont cités ici c'est avec le seul désir de voir disparaître les freins qui ont ralenti le travail de la cellule à savoir :

- a) le personnel de la cellule a toujours été insuffisant, pour le suivi gestion et pour le suivi technique soutenu et efficace. Le chef de cellule ne peut pas mener toutes les activités inévitables à ses fonctions et faire du suivi systématique. La cellule n'a jamais été épaulée par un dessinateur ayant une quelconque expérience. Il avait été prévu de préparer un "Recueil de travaux" donnant toutes les indications et les croquis de fabrication pour des modèles de menuiseries, de meubles, de charpentes, de boiseries, jouets etc... Ce programme n'a pas pu être réalisé. Les croquis et dessins divers qui ont été produits sont dus au personnel restreint de la cellule et de l'expert.

Déplacements

Trois difficultés ont freiné l'assistance et le suivi :

- 1° le manque de véhicule pendant une longue période
- 2° l'impossibilité d'accomplir des missions à l'intérieur même proche d'Abidjan, par manque de moyen financier,,
- 3° l'absence d'un chauffeur affecté à la cellule rend le déplacement impossible pour deux agents de la cellule qui ne possèdent pas de permis de conduire.

../..

La restructuration de l'OPEI devrait tenir compte de ces remarques et donner à la cellule les moyens nécessaires pour accomplir sa mission.

Le personnel ivoirien de la cellule centrale devrait se composer

- d'un chef de cellule
- deux gestionnaires
- deux techniciens
- d'un dessinateur technicien du travail du bois
- d'un chauffeur.

Avec cet effectif la cellule pourrait assurer les prestations suivantes :

- 1° Coordination et appui logistique aux cellules régionales
- 2° Préparation des programmes et des activités de formation et d'information, séminaires, journées techniques, stages, publications spécifiques, documentations, etc..
- 3° Conduire les études nécessaires au développement des industries du bois en général des PMI en particulier (séchoirs, station de traitement, fabrication nouvelles, standardisation, fiscalité
- 4° Préparation de plans détaillés et descriptifs pour prototypes et suivi de la réalisation dans l'entreprise.
- 5° Relations avec les organisations professionnelles du bois, de l'architecture, de commerce, des instituts de recherche, des institutions gouvernementales diverses, (INPP - ONFP - CICE BIN - DGAI - CTFT...) organisation du secteur professionnel.

Les cellules bois régionales ainsi épaulées pourraient accomplir leur mission propre de suivi et d'assistance aux entreprises, le personnel de ces cellules étant fonction de l'importance des industries à assister dans la région.

..//..

Des réunions de travail trimestrielles avec tous les agents de la cellule bois des délégations régionales permettraient de confronter les expériences, d'orienter les activités et d'informer les participants des actions menées sur le plan national. Une action de formation des cadres des cellules pourrait également être prévue à cette occasion.

ANNEXE I

**PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT DES CHEFS D'ENTREPRISES ET
DES CADRES DE GESTION ET DE PRODUCTION DU SECTEUR DE LA
MENUISERIE ET DE L'EBENISTERIE**

FONCTION	N° d'ordre	SUJETS	PATRON et	
			Cadre gestion	Cadre production
Personnel et Social	1	Aspect général de l'entre.		
	2	L'animation du personnel		
	3	La formation du personnel		
	4	La gestion du personnel	x	
Organisation Administrative	5	L'équipement et aménagement du bureau	x	
		Le classement des documents	x	
	6	Réception, exécution, expédition et classement du courrier	x	
Commerciale	7	Les ventes : méthodes, documents	x	
		Les achats	x	
		L'organisation matérielle du magasin	x	
	8	Calcul des surfaces et volumes	x	
Financière et Comptable	9	Le registre de caisse	x	
	10	Le registre de banque		
		Les achats et travaux sous-traités	x	
	11	Les frais généraux		
		Les immobilisations		
Le registre des crédits clients		x		
		Le registre des crédits fournisseurs		
		Le compte d'exploitation		
Technique - La rationalisation	12	Rationalisation des ateliers Zones d'entreposage Circuit de fabrication Manutention		x

			suite	
FONCTION	N° d'ordre	SUJETS	PATRON et :	
			cadre gestion	cadre produc- tion
		Choix du matériel		
Fabrication	13	La préparation du travail Les documents de fabrication Les gammes de fabrication		x
	14	Le planning de production Le lancement et le suivi Le pointage des temps		x
Amélioration de	15	Le contrôle des temps L'organisation des postes de travail Appareils et montages spéciaux Contrôle de la qualité		x
Entretien du	16	Entretien des machines et de l'outillage Protection des moteurs Organisation de l'entretien		x
Prévention et Protection	17	Protection des machines et des outils Causes d'accidents Eclairage, aération, évacuation des copeaux et poussières Soins d'urgence		x
	18	Protection des biens et des personnes Réparation des dommages	x	
Comptabilité	19	Le calcul du prix de revient Notion du prix de vente	x	x
	20	Conclusions	x	x

ANNEXE II

" Guide du CHEF D'ENTREPRISE" (Menuiserie)

SOMMAIRE GENERAL

	Pages
13-07 - Introduction	2
22-02 - Classement des documents	9
34-03 - Le Commandement	16
35-03 - Les salaires	25
40-02 - La réglementation de la prévention	39
41-02 - Aération, Eclairage, Aspiration	41
41-03 - Installation à usage personnel du travailleur	42
42-02 - La protection des machines	43
44-02 - Les mesures de prévention contre l'incendie	44
46-02 - La prévention des Intoxications	45
61-04 - La Comptabilité Générale	47
62-04 - Les prix de revient	78
72-02 - Le registre des commandes	85
75-01 - Les achats	87
76-02 - La gestion des stocks	88
77-01 - La correspondance commerciale	97
83-02 - La préparation du travail	105
85-12 - Le planning de production	113
85-13 - Les temps de fabrication	116
85-14 - La normalisation	123
85-15 - La rationalisation	125
87-02 - L'entretien du matériel	137
91-02 - Les mesures de longueur	143
91-03 - Les mesures de surface	145
91-04 - Les mesures de volume	149
91-05 - Les tableaux de conversion	152
92-02 - Les Assurances	157

Calcul du Prix de Revient

ANNEXE III

Programme

	Désignation	M. P. et fournitures	Temps de fabrication	Devis		Durée	Remarques
				P. R.	P. V.		
1er Jour 1/6	- Les éléments du Prix R.						
	- Taux Roraire						
	- Temps de fabrication						
	- Exercice pratique: lit 90 - Type 24	X				3 heures	\$ Fiche débit (FD)
	- <u>A préparer</u> Fenêtre persienne à un ouvrant	x					
2 me jour - 15/6	- Correction B	x	X				Fiche E. temps
	- <u>Exercice pratique:</u> Porte intérieure à panneaux	x	x	X	x	3 heures	
	<u>A préparer</u> Table de travail	x	x	x	x	3 heures	D. F F. E. T F. P. R
3me jour 22/6	- Correction D						
	- <u>Exercice pratique:</u> Bureau 2 caisson	x	x	x	x	3 heures	
	<u>A préparer</u> Lit à étage T 38					3 heures	F. D F. E. T F. P. R
4 me j - 29/6	- Correction F						
	- Exercice pratique: Buffet 2 portes 3 tiroires	x	x	x	x	3 heures	
	Conclusions					3 heures	

ANNEXE IV

SOMMAIRE (1ère partie)

LE CALCUL DES PRIX DE REVIENT

DEFINITION

POURQUOI CALCULER UN PRIX DE REVIENT

L'IMPORTANCE DE CONNAITRE SON PRIX DE REVIENT

LES COMPOSANTS DU PRIX DE REVIENT DE FABRICATION

4.1. LES MATIERES PREMIERES

411 - DEFINITION

412 - EXEMPLES

413 - LES PRIX

414 - OU TROUVER LES PRIX

415 - COMMENT CALCULER LES QUANTITES

42. LES TRAVAUX SOUS TRAITES

421 - DEFINITION

422 - EXEMPLES

423 - LES PRIX

43. MAIN D'OEUVRE

431 - DEFINITION

432 - LE CALCUL DE LA MAIN D'OEUVRE

V. PRESENTATION D'UN DEVIS ET D'UNE FACTURE

51 - PRESENTATION D'UN DEVIS

52 - PRESENTATION D'UNE FACTURE

53 - MODELE D'UN DEVIS.

SOMMAIRE 2ème PARTIE

Choix des Matières Premières

1 - La fiche de Débit

- Pourquoi une fiche de débit
- Comment la dresser
- Comment l'utiliser
- Exemples d'application

Les Temps de Fabrication

- Maîtriser les temps de fabrication
- Pointage des temps
- Comment pointer les temps
- Fiche de pointage
- Fiche des Opérations
- Fiche de "Calcul du Prix de Revient"
- Exemples d'application du prix de revient.

