



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

18259

Distr.
RESTREINTE
IO/R.140
7 mars 1990

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

ORIGINAL: FRANCAIS

ETUDE DE REHABILITATION ET PLAN DE REDRESSEMENT
POUR L'USINE SOTRAMETO

XP|TOG|90|013

TOGO

Rapport final *

Etabli pour le Gouvernement du Togo
par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

D'après les travaux de M. P. Lopicic
Expert en Gestion et Réhabilitation
et de M. L. Lawson
Consultant en Organisation et Gestion

Fonctionnaire chargé de l'appui : M. Jean Tourou
Service de la gestion et de la modernisation industrielles

* Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

S O M M A I R E

| | PAGE |
|---------------------------------------|------|
| I - RESUME | 2 |
| Conclusion | 2 |
| Recommandations | 3 |
| II - INTRODUCTION | 4 |
| Objectif global | 4 |
| Activités | 4 |
| III - REALISATION DU PROJET | 7 |
| A - Activités et résultats | 7 |
| Acquisition des informations | 7 |
| Présentation du diagnostic | 9 |
| Etablissement du plan de redressement | 10 |
| Réalisation du plan de redressement | 14 |
| B - Exploitation des résultats | 14 |
| C - Conclusion | 19 |
| ANNEXE N°1 | 23 |
| FICHE TECHNIQUE | |
| ANNEXE N°2 | 66 |
| DOSSIER DE FINANCEMENT | |
| ANNEXE N°3 | 104 |
| ORGANISATION DU TRAVAIL (GESTION) | |

I - RESUME

Le Projet porte le titre : Etude de réhabilitation et plan de redressement pour l'entreprise TRAMETO, et le numéro est : XP/TOG/89/008 - EXT.XP/TOG/90/013.

L'objet du Projet est : Assistance de l'ONUDI à l'entreprise privée TRAMETO implantée à Lomé - Togo.

Les objectifs du Projet : Remise en marche de l'entreprise TRAMETO (qui ne fait plus de production de façon continue depuis 5 ans) en introduisant le plan de redressement élaboré par le Projet.

Durée du Projet en totalité : 4 mois pour l'expert international et 10 mois pour le consultant national.

PRINCIPALES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

1 - Conclusion

1.1 - Le Projet n'a pas atteint ses objectifs à terme, à cause du manque de financement (fonds de roulement) pour assurer la production qui devrait permettre l'introduction du plan de redressement .

1.3 - Les banques privées de Lomé qui pourraient financer le Projet de TRAMETO ont refusé d'accorder le financement parce qu'elles n'ont plus confiance au promoteur, Monsieur LAWSON Boèvi.

1.4 - Le promoteur devenait ainsi la cause principale de l'échec de son entreprise. Il avait utilisé trois fois le concours des banques sans succès.

Selon les banquiers, il n'existe aucune manière de présenter un dossier de financement, pour les amener à financer de nouveau l'entreprise d'un promoteur qu'ils ont essayé d'aider à trois reprises sans succès.

1.5 - TRAMETO possède certainement, la potentialité technique nécessaire pour réaliser une production capable d'assurer la vie de l'entreprise, même dans les conditions d'endettement sévère.

1.6 - Les négociations avec des associés potentiels sont en cours. Si elles aboutissent, TRAMETO pourrait être sauvée avec l'introduction du plan de redressement déjà préparé.

2 - Recommandations

2.1 - A notre avis, les missions de l'ONUDI pour l'évaluation des Projets d'assistance aux petites et moyennes entreprises, devraient bénéficier de plus de temps, pour mieux apprécier l'environnement de l'entreprise en question, surtout sur les points suivants :

- le promoteur (personnalité, niveau de formation, moralité) ;
- les relations précédentes de l'entreprise avec les banques, et les opinions de celles-ci sur le promoteur ;
- l'état de l'entreprise (diagnostic global).

2.2 - Le Gouvernement, avant de transmettre les requêtes pour l'assistance de l'ONUDI, devrait à notre avis, examiner très attentivement les points en question (le promoteur et l'état de l'entreprise) .

II - INTRODUCTION

1 - Objectif global

Sur la base d'un diagnostic complet (technique et de gestion), et d'un plan de redressement global agréé par le promoteur et ses créanciers, procéder à la préparation et à la mise en oeuvre de la réhabilitation de l'entreprise TRAMETO, tant au niveau financier qu'au niveau technique et de gestion.

2 - Activités

2.1 - Plan de travail (prodoc)

Ce plan prévoit le travail en commun des deux consultants, ce qui n'a pas été le cas, afin de préparer le plan de redressement dans les trois premiers mois de la durée de la mission et dans les trois derniers mois procéder à la réalisation.

2.2 - Réalisation pratique du plan

* Dès le démarrage du travail du consultant national en Juillet 89 il est apparu clairement qu'il est indispensable d'assurer le financement pour TRAMETO (fonds de roulement) avant de pouvoir introduire le plan de redressement. Cette phase de la mission se présentait alors comme la phase déterminante pour la réussite du projet.

Ainsi, après avoir pris contact avec les banques en relation d'affaires avec TRAMETO, le Consultant national a engagé les travaux pour la préparation d'un avant projet, nécessaire pour la négociation d'un crédit bancaire. Il procéda ensuite au diagnostic de gestion et, élaborer le concept du plan de redressement correspondant.

* La période du début du mois de Novembre à la fin du mois de Décembre 1989 (travail commun des deux consultants) a été utilisée pour :

. l'établissement d'un dossier de financement définitif à présenter aux banques et, continuer les négociations pour l'obtention du crédit ;

. la présentation des résultats des travaux d'analyse aux banques, le Ministère de l'Industrie, le Ministère du Plan, le PNUD, la Chambre de Commerce et le Groupement des Petites et Moyennes Entreprises ;

. l'élaboration du plan de redressement définitif ;

Janvier-Février 90 étant utilisé pour :

. les négociations avec les banques et des partenaires éventuels ;

. la réalisation de la partie du plan de redressement ne nécessitant pas un financement extérieur;

. la rédaction du rapport final.

Les activités prévues par le plan de travail du prodoc, et les activités susceptibles d'être réalisées en pratique, sont présentées sur le diagramme présenté à la page suivante.

2.3 - Etat actuel du Projet

* Les objectifs initiaux définis par le PRODOC étaient :

. préparer tout le nécessaire pour le redémarrage des activités de TRAMETO dans les trois premiers mois ;

. Dans les trois mois restants, introduire le plan de redressement.

Mais pour pouvoir redémarrer TRAMETO, il faudrait rechercher le financement, ce qui devient une activité additionnelle non prévue. Cette activité a provoqué l'extension du Projet, parce qu'il faudrait faire l'étude de factibilité d'un coté et négocier avec les financiers potentiels de l'autre.

* L'extension du Projet a été approuvée par le Siège, et la situation actuelle du Projet se présente comme suit :

. Les banques de la place ont refusé le financement de TRAMETO (voir les réponses officielles des banques - annexe 2

. Les négociations avec les partenaires potentiels privés sont en cours, et nous ne sommes pas encore en mesure de prévoir la suite. Nous avons proposé au Siège une nouvelle prolongation du contrat d'un mois pour l'Expert national, afin de terminer les négociations en cours.

. La mise en oeuvre de la production de TRAMETO (introduction du plan de redressement) ne sera pas possible tant que le financement n'est pas assuré. Néanmoins, nous avons proposé au Siège la poursuite de la mission au mois de Juin 90, au cas où le financement du fonds de roulement serait réalisé, par l'introduction de nouveaux partenaires dans le Projet.

| ACTIVITES (PLAN) | ANNEE 1989 | | | | | | ANNEE 1990 | | | | | | REMARKS | | | |
|----------------------------|------------|------|-------|------|------|------|------------|------|------|-------|-----|------|---------|-------|------|-------|
| | JUIL. | AOUT | SEPT. | OCT. | NOV. | DEC. | JANV. | FEV. | MARS | AVRIL | MAI | JUIN | | JUIL. | AOUT | SEPT. |
| Acquisition d'informations | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Présentation diagnostic | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Etablis. plan de redres. | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Mise en oeuvre du plan | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Rapport | | | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| ACTIVITES (PRATIQUES) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acquisition d'informations | ■ | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Présentation diagnostic | | ■ | ■ | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Etablis. plan de redres. | | | ■ | ■ | | ■ | | | | | | | | | | |
| Négociations financières | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Mise en oeuvre du plan | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Rapports | | | | | | | | | ■ | | | | | | | ■ |

Début Consultant national

→ Arrivé Expert International

→ Fin XP/TOG/89/008 (prévu)

→ Fin XP/TOG/90/013 (ext.)

→ Proposition d'extension pour Consultant national (fin mission)

III - REALISATION DU PROJET

A - ACTIVITES ET RESULTATS

1 - Acquisition des informations

1.1 - Les informations de base :

Les informations suivantes sur TRAMETO étaient acquises dès le mois de Juillet 89 par le Consultant national et dans le mois de Novembre par l'Expert international :

- Le site (importance, répercussion du choix)
- Terrain (grandeur, qualité, infrastructure, environnement)
- Bâtiments (construction, grandeurs, disposition)
- Equipement (marque, données techniques, nombre, état)
- Personnel (nombre, qualification, examen de compétence)
- Organisation en place (état de la gestion en général)
- Information sur le passé de l'entreprise (administration, comptabilité, correspondances).

* Pour les résultats précis, voir s.v.p. la fiche technique - annexe 1

* L'analyse de ces informations, appellent les conclusions suivantes :

- L'entreprise se trouve en agglomérations et est entourée de maisons d'habitation. Son fonctionnement occasionne une nuisance réelle à l'environnement et cela constitue un blocage pour son développement futur.

- L'infrastructure de base n'existe pratiquement pas. Il n'y a pas d'eau courante, ni de toilettes. Néanmoins, l'électricité nécessaire est installée, permettant la production. Il n'existe pas de téléphone.

- L'équipement est amorti depuis des années mais, demeure dans un état acceptable, capable de produire. Il s'agit des tours de repoussage, pratiquement immortels, car ils n'utilisent pas de pièces qui occasionneraient l'usure.

- Le personnel disponible appartient plus ou moins au cercle familial de Monsieur LAWSON Boëvi, Directeur de TRAMETO, propriétaire et promoteur. Le personnel le plus important (repousseurs) est disponible. Il est constitué de 4 repousseurs expérimentés, maîtrisant bien la technique de production.

Autour du Directeur, tournent trois personnes jouant le rôle de responsables (Directeur-Adjoint, Chef d'atelier, Responsable pour la matière première et l'outillage). Tous les trois savent écrire, mais ils sont sans formation adéquate. Avec un peu de formation, il est possible de leurs permettre de jouer leurs rôles.

Il existe encore 7 agents dans un atelier séparé de l'usine TRAMETO. Ils sont destinés aux travaux additionnels de TRAMETO (différentes sortes de soudures) mais aussi aux réparations et à l'entretien des équipements de l'usine TRAMETO.

Les relations légales entre l'entreprise et le personnel décrit n'existent pas. Dans la situation actuelle de TRAMETO, (il ne produit plus depuis 5 ans de façon continu), le personnel n'est ni payé et ne bénéficie d'aucune couverture sociale, mais il se tient attaché au Directeur, et pour le quotidien, chacun se débrouille par ses propres moyens.

- Le promoteur propriétaire et Directeur de TRAMETO possède une qualification de soudeur. Une fois l'école primaire terminée, avec le niveau CEPE en 1951, il a appris la soudure (stage de perfectionnement professionnel en soudure en France, niveau CAP de 1959 à 1962). Il fut employé pointeur soudeur chez MIFEMA à Nouadhibou en Mauritanie, de 1963 à 1970.

A partir de Décembre 1972, il est rentré au Togo.

A notre avis, il est capable de travailler comme contremaître ou éventuellement comme chef de production dans un atelier.

Il manque de compétences de gestionnaire, surtout dans le domaine financier. N'ayant pas la formation et l'expérience nécessaires, son aptitude à évaluer les conséquences des décisions est peu fiable.

- L'entreprise étant en arrêt, aucune organisation du travail n'existe chez TRAMETO. D'ailleurs, nous avons l'impression que l'organisation elle-même n'a jamais existé. Il produisait sporadiquement comme il peut. Une seule fois dans la période de 10 ans, TRAMETO a travaillé 4 tonnes d'aluminium, ce qui est loin du seuil de rentabilité.

- Sur le plan de la documentation, il n'existe presque aucun document (investissement, exploitation, contrats, correspondances).

1.2 Les informations additionnelles :

Les informations suivantes nécessaires pour l'établissement de l'étude de factibilité ont été acquises aussi entre les mois de Juillet et Novembre 89 :

- Identification du programme de production ;
 - Evaluation préliminaire et ensuite calcul de potentialité technique de TRAMETO (quantité possible des ustensiles à produire par la capacité installée) ;
 - Analyse de la matière première (qualité, dimensions source d'approvisionnement, prix, conditions techniques et financières) ;
 - Etude comparative des prix de vente des ustensiles sur le marché ;
 - Examen des possibilités d'absorption du marché ;
- * Pour les résultats précis, voir s.v.p. la fiche technique en annexe 1 et le dossier financier en annexe 2

2 - Présentation du diagnostic

*L'analyse des informations de base, et des informations additionnelles données dans le point 1 précédant, nous a permis de présenter le diagnostic de TRAMETO de la façon suivante :

- TRAMETO possède la potentialité technique de transformation des disques d'aluminium (matière première) en ustensiles domestiques pour un poids de 46 tonnes par an ;

- La quantité des 46 tonnes/an de disques correspond à 458.386 pièces/an, nécessaires pour la production des 336.452 ustensiles prêts à la vente (la différence entre 336.452 ustensiles et 458.386 pièces à produire, concerne les couvercles des différents ustensiles) ;

- L'état de l'équipement de TRAMETO est satisfaisant. Avec certaines interventions techniques dans la période de préparation pour la production (revitalisation des machines lesquels dormaient depuis 5 ans de façon continue, complément et réparation des moules, complément du petit outillage nécessaire pour chaque tour de repoussage), il est possible d'assurer le fonctionnement des machines sans interruption sérieuse pendant un an de production ;

- TRAMETO ne produit pas de façon continue depuis 5 ans, par manque de fonds de roulement ;

- Le calcul du seuil de rentabilité basé sur la potentialité technique montre que le point d'équilibre se trouve vers 13 tonnes de disques à élaborer, ou 129 282 ustensiles à vendre (voir dossier de financement). Ce seuil permet de dégager de la trésorerie suffisante pour couvrir l'exploitation et payer les arriérés ;

- Entre les 46 tonnes à tourner par la capacité installée et les 13 tonnes pour atteindre le point d'équilibre, se trouve la rentabilité qui est assez intéressante. Elle permettrait à TRAMETO d'amortir les chocs éventuels du marché en fluctuation constante ;

- Ainsi, le diagnostic global sur TRAMETO pourrait être exprimé dans une seule phrase, à savoir : "Une bonne affaire dans des mains non adéquates".

- Il est difficile de croire que TRAMETO pourrait guérir à long terme sans un gérant capable. Alors, notre recommandation principale dans le plan de redressement sera : "TROUVER UN ASSOCIE QUI S'OCCUPERAIT DE LA GESTION FINANCIERE, ET OCCUPER LE PROPRIETAIRE EXCLUSIVEMENT A LA PRODUCTION".

* Les résultats du diagnostic ont été l'objet de la présentation du 26.12.89. (banquiers, Ministère de l'Industrie, Ministère du Plan, PNUD, Chambre de Commerce, Groupement Togolais des Petites et Moyennes Entreprises).

3 - Etablissement du plan de redressement

3.1 - Introduction

* Avant de concevoir le plan de redressement, il faudrait s'assurer de la viabilité de TRAMETO à savoir sa potentialité propre, le marché et la rentabilité.

* Partant de cette logique, nous avons adopté la stratégie suivante pour l'exécution du Projet :

- Préparation d'une étude de factibilité, pour l'obtention du crédit à TRAMETO. Cette étude devrait être terminée et présentée aux banquiers avant la fin de l'année 89 compte tenu du temps disponible pour le Projet ;

- Négociation avec les banquiers et les autres financiers potentiels du secteur privé si nécessaire ;

- Elaboration d'un plan de redressement définitif pour soutenir l'étude de factibilité et le diagnostic réalisé ;

- Réalisation des tâches du plan de redressement ne dépendant pas du financement sollicité (contribution des consultants, activités financées par le budget du Projet - ligne 42-00, matériel non consommable).

3.2 - Réalisation des activités liées à la création du plan de redressement

* L'étude de factibilité a été faite dans le délai prévu et présentée aux banques officiellement par le PNUD-LOME, le 28.12.89 (voir s.v.p. annexe 2 - dossier de financement).

* La date du 28.12.89 représente pour le Projet la date de début des négociations officielles avec les banques.

3.3 - Plan de redressement

* Le plan de redressement comprend un volet technique et un volet économique.

* Les deux volets comportent aussi bien des opérations à court terme qu'à long terme.

3.3.1 - Volet technique à court terme

- Etablissement du plan de production annuelle pour TRAMETO ;
- Etablissement du plan d'approvisionnement en matière première ;
- Etablissement du plan de production dynamique (mensuel, journalier) tenant compte des possibilités d'approvisionnement en matière première ;
- Revitalisation des machines qui ont cessé de produire de façon continue depuis 5 ans, avant le début de la production, par le changement des roulements à billes, des courroies de transmission, et par la révision des circuits électriques des machines ;
- Contrôle du fonctionnement des machines après la revitalisation ;
- Réparation et complément des moules selon le besoin du plan de production ;
- Constitution de l'outillage de repoussage pour chaque tour ;
- Introduction d'un système de lavage des produits par la méthode de surpression. Cette tâche exige l'approvisionnement en eau qui n'existe pas; néanmoins il est possible de résoudre ce problème ;

- Etablissement de la documentation technique pour chaque produit comprenant des dessins qui définissent la forme, les dimensions, la matière première. Cette documentation servira de base pour la planification et le développement des produits ;
- Introduction d'un poste de travail pour la planification et le suivi de la production et des besoins techniques (matière première et outillage) ;
- Organisation des magasins : de matière première, des outillages et machines hors d'usage, et du stock des produits finis ;
- Définition de la qualité des produits ;
- Introduction de l'organisation du travail de production permettant le déroulement du procédé technologique le plus rationnellement possible ;
- Mise au point de la production.

3.3.2 - Volet technique à long terme

Le volet technique à long terme comporte la résolution des problèmes de production suivants :

- Production des anses (recherche de solutions acceptables) ;
- Résolution des problèmes de moules (recherche destinée à la création des moules métalliques, afin d'éliminer les moules en bois existant actuellement) ;

Amélioration au fur et à mesure du programme de production (introduction des formes plus modernes et économiques) ;

- Amélioration du procédé technologique existant (introduction de lavage chimique, coloration chimique d'aluminium, polissage avec utilisation des machines ou méthodes de galvanisation) ;

- Etude d'opportunité pour le découpage des disques d'aluminium sur place, à partir de la tôle d'aluminium moins cher, afin de réaliser une économie sur la matière première et de réduire les délais d'approvisionnement. Le traitement thermique des disques entre aussi dans cette problématique ;

- Etude d'opportunité pour la création d'une petite fonderie d'aluminium ;

- Etude de développement de TRAMETO (introduction d'une nouvelle technologie de production par les presses d'emboutissage) ;

3.3.3 - Volet économique à court terme

- Réalisation d'une étude sur l'organisation de la gestion de l'entreprise (Commercial, Comptabilité, Trésorerie, Magasin) ;
- Elaboration des procédures de gestion pour le fonctionnement normal de l'entreprise (Secrétariat, Comptabilité, Magasin atelier) ;
- Négociation avec les banques :
 - . BIAO
 - . SNI
 - . BTD,suite au dossier de financement présenté;
- Négociation avec de nouveaux partenaires éventuels en vue de les intéresser au capital de TRAMETO;
- Recrutement d'un Comptable capable de tenir le secrétariat, la caisse, la paye et la comptabilité en même temps ;
- Initiation du Comptable à l'utilisation du système mis en place ;
- Négociation avec le fournisseur ALUWORKS en vue de s'assurer la fourniture de la matière première (disques de dimensions adaptées au plan de production) ;
- Passation de la première commande en cas de financement ;
- Régularisation de la situation administrative de l'entreprise du point de vue sociale et fiscale ;
- Information des commerçantes du marché sur le démarrage de la production de TRAMETO ;

3.3.4 - Volet économique à long terme

- formation du Directeur et du personnel technique aux procédures de gestion;
- Suivi journalier de la gestion pendant un mois;
- Suivi bimensuel du fonctionnement de l'entreprise à savoir : production, commercialisation, trésorerie, résultat pendant 3 mois.

4 - Réalisation du plan de redressement

4.1 - Introduction

La planification et la réalisation des activités du plan de redressement sont présentées sur le diagramme à la page suivante.

Il est à noter que seules les activités qui ne dépendaient pas du financement sollicité ont été réalisées (activité représentant le travail des consultants et les travaux financés par le budget du Projet, Ligne 42-00);

Les autres points qui d'ailleurs représentent l'objectif principal du Projet (mise en route de la production de TRAMETO sur la base d'une nouvelle organisation du travail) n'ont pas pu être réalisés à cause du défaut de financement.

4.2 - Conclusion sur les activités

- Il est évident qu'entre les activités de préparation du plan de redressement et sa réalisation, se trouve une activité obligatoire qui consiste à assurer le financement de la production.

Préparation du plan de redres., Financement Réalisat. du P. de R.

----->----->
3è activité du "PRODOC"

----->----->
4è act. du PRODOC

- Le financement de l'entreprise ne dépend pas de l'ONUDI mais des sources locales. Ainsi le document du Projet a lié une certitude (travaux des experts) à une incertitude (financement du fonds de roulement),. Cette formulation du Projet a occasionné une incertitude globale qui se présente de la façon suivante : si le financement est obtenu, il y aura la réalisation du Projet. Sans financement, il n'est pas possible d'atteindre les objectifs du Projet.

B - EXPLOITATION DES RESULTATS

- Les informations obtenues ont servi à la réalisation du diagnostic ;

- Le diagnostic a été utilisé pour préparer le plan de redressement ;

- Le plan de redressement a été utilisé pour les négociations financières ;

- L'identification du programme de production a été utilisée pour l'établissement du plan de production potentielle ;

PLAN DE RETEENEMENT (PLANIFICATION ET REALISATION)

ANNEE 1990

| ACTIVITES DU PLAN | ANNEE 1990 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | REMARQUES |
|--|------------|-------|---------|-------|------|-------|-------|-------|------|-------|------|-------|---------|-------|------|-------|-----------|-------|---------|-------|-------------------------|
| | JANVIER | | FEBRIER | | MARS | | AVRIL | | MAI | | JUN | | JUILLET | | AOUT | | SEPTEMBRE | | OCTOBRE | | |
| | PLAN | REAL. | PLAN | REAL. | PLAN | REAL. | PLAN | REAL. | PLAN | REAL. | PLAN | REAL. | PLAN | REAL. | PLAN | REAL. | PLAN | REAL. | PLAN | REAL. | |
| réalisation du plan de production | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Réalisé en Nov. Déc. 89 |
| réalisation du plan de prod. dynamique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | tâche ajournée |
| activation des machines | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| remise en fonction des machines | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| réparation des outils | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| complétage d'outils et repoussage | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| production de revêtement suppres. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| établissement de c. technique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Réalisé en Nov. Déc. 89 |
| mise de planific. à suivi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Après Démarrage |
| organisation des machines | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | réalisée en Déc 89 |
| limitation de qualité | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| proc. d'org. travail | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Après Démarrage |
| mise au point de production | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| révision des plans | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| révision des plans | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| révision du programme | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

PLAN DE REPERESSEMENT (PLANIFICATION ET REALISATION)

ANNEE 1990

| ACTIVITES DU PLAN | JANVIER | | FEBVRIER | | MARS | | AVRIL | | MAY | | JUN | | JUILLET | | AOUT | | SEPTEMBRE | | OCTOBRE | | REMARKS | |
|------------------------------------|---------|-------|----------|-------|------|-------|-------|-------|------|-------|------|-------|---------|-------|------|-------|-----------|-------|---------|-------|---------|--|
| | PLAN | REAL. | PLAN | REAL. | PLAN | REAL. | PLAN | REAL. | PLAN | REAL. | PLAN | REAL. | PLAN | REAL. | PLAN | REAL. | PLAN | REAL. | PLAN | REAL. | | |
| suivi journ. de l'org. du travail | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| suivi mensuel de l'org. du travail | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

- Le plan de production potentielle a été utilisé comme le potentiel technique de TRAMETO servant de base pour l'étude de factibilité ;

- Le plan de production de TRAMETO a été utilisé pour l'établissement du plan d'approvisionnement pour les négociations avec le fournisseur ALUWORKS LTD - TEMA - GHANA ;

- Le plan d'approvisionnement a été utilisé pour l'établissement du plan de production dynamique (annuel, mensuel, journalier). Mais cependant nous avons décidé d'éviter la création du plan dynamique de production en ce moment, compte tenu de la sensibilité du marché. Dans le cas de TRAMETO, il faudra s'inspirer dans un premier temps de la demande du marché et non s'appuyer sur un plan dynamique qui risque d'être rejeté par le marché ;

- La création de la documentation a été exploitée comme base pour déterminer la qualité et la quantité de matière première nécessaire à la production annuelle. Elle servira également de base pour les changements ultérieurs du plan, des formes, des dimensions et des poids des ustensiles à l'avenir;

- L'introduction de la nomenclature permet de créer un ordre logique dans l'entreprise (magasins, comptabilité, production, documentation, inventaire, etc...). Cette contribution du Projet sera utilisée dès le démarrage de la production et la mise en place de la comptabilité;

- Les résultats : revitalisation des machines, réparation et complément des moules et de l'outillage, contrôle du fonctionnement des machines, représentent la préparation technique pour la production. Ces résultats ont été possibles grâce à la contribution matérielle de l'ONUDI (budget de 5000 \$ accordés par le projet).

- L'étude de factibilité a été utilisée comme base pour les négociations avec les financiers.

- L'étude réalisée dans le domaine de la gestion (comptabilité et procédures administratives) sera utilisée dès que la comptabilité pourra démarrer. Elle servira aussi de base pour la formation du personnel et du Directeur.

C - CONCLUSION

Les expériences acquises au cours de ce Projet nous permettent de conclure de la façon suivante :

1) L'objectif principal du Projet était :

- Réhabilitation de l'entreprise TRAMETO, sur la base d'un plan de redressement.

L'objectif est bien réalisable s'il s'agit d'une entreprise ayant un quelconque niveau de production ou de difficultés, mais toujours d'une entreprise en activité, une entreprise qui tourne.

Nous avons trouvé sur place une entreprise qui ne marche pas de façon continue, depuis 5 ans, à cause du manque du fonds de roulement. Ainsi, nous sommes en présence d'une potentialité latente, un capital bloqué.

2) Tout était clair dès le début de la mission que l'objectif principal du Projet est subordonné : à l'obtention du crédit pour le financement du fonds de roulement de TRAMETO.

3) Selon les conditions trouvées sur place (entreprise morte, sans moyen de financement), nous avons développé la stratégie suivante pour la réalisation du Projet :

- Essayer d'assurer le financement auprès des banques locales, en établissant l'étude de factibilité pour l'obtention du crédit nécessaire, et en négociant avec toutes les sources de financement possibles.

- Préparer le plan de redressement en attendant les résultats des négociations.

- Réaliser les activités du plan de redressement, ne nécessitant pas un concours financier (voir plan de redressement pages 15 à 17).

4) - L'exécution du Projet nous a permis de constater que dans le cas de TRAMETO, la décision de financement des banques a été bloquée à cause d'un seul critère: les banques n'ont plus confiance au promoteur.

Ceci nous montre également combien de fois la confiance du promoteur est extrêmement importante pour la réussite du projet.

Nous avons utilisé tous les moyens pour attirer l'attention des banquiers sur le fait qu'il faudrait sauver la production de TRAMETO qui s'adresse à la masse, et non pas pour aider le promoteur ; mais, nous avons eu toujours la même réponse : l'étude est bien faite, et nous reconnaissons l'importance de la production mais, il n'existe aucune manière de présenter un dossier de financement pour amener le banquier à financer de nouveau, un Projet qu'il a essayé déjà à plusieurs reprises sans succès.

5) - A ce sujet, à notre avis, l'on pourrait dire que dans les circonstances actuelles, la production de TRAMETO ne pourrait être sauvée que par une assistance de l'ONUDI sous forme de l'octroi d'un crédit de 50 000 \$ remboursable dans 10 mois, et avec la présence des deux experts pour la réalisation du plan de redressement.

Nous sommes conscients du fait que cette proposition nécessite l'ouverture d'un nouveau dossier d'assistance de l'ONUDI et nous avons discuté avec la contrepartie à ce sujet. Mais, nous avons eu l'impression qu'elle trouve suffisant ce qui est déjà fait pour aider TRAMETO.

Néanmoins, pour ce qui est de la renommée de l'ONUDI, nous trouvons que la réalisation d'une telle assistance si concrète pourrait représenter une véritable contribution au développement d'une petite entreprise du secteur privé en difficultés.

6) - Concernant le promoteur, il manque cruellement de compétences en matière de gestion, mais cela ne suffit pas pour le rendre entièrement responsable du destin de TRAMETO. Les circonstances économiques du Togo en 1980 permettait l'obtention du crédit sans un dossier valable. Il est bien compréhensible que dans ces circonstances le promoteur a essayé de créer TRAMETO, mais par notre étude, il est démontré que TRAMETO ne pouvait pas réaliser l'investissement et assurer le financement du fonds de roulement par le crédit accordé (13 000 000 FCFA)

La suite de son histoire est tout à fait logique à savoir : n'ayant pas le fonds de roulement nécessaire, et encore manquant de compétences pour gérer un tel investissement, il tombait de plus en plus bas. Cet aspect de la problématique de TRAMETO n'avait et n'a jamais attiré l'attention des autorités compétentes.

7) En ce qui concerne les résultats obtenus par le Projet, nous pouvons tirer les conclusions suivantes :

- L'étude de factibilité a été faite et présentée aux banques locales : BIAO (Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale); BTD (Banque Togolaise de Développement) et la SNI (Société Nationale d'Investissement).

La BIAO avait confirmé la validité de l'étude et exprimé la volonté d'accorder le crédit, mais sous les conditions qui ne peuvent pas être remplies par le promoteur (argent frais de 5 millions CFA, garantie de premier ordre). voir s.v.p. les réponses bancaires en annexe 2

Nous nous sommes tournés alors vers des partenaires privés potentiels en leur présentant le dossier de financement et pour négocier avec eux. Ces négociations sont encore en cours.

A ce sujet, nous avons proposé au Siège :

- La prolongation du contrat de Monsieur LAWSON Latévi pour un mois, afin de pouvoir terminer les négociations en cours ;

- La suspension du contrat de Monsieur LOPICIC jusqu'au moment où le démarrage de l'entreprise sera éventuellement assuré (arrivée de la matière première) ;

- Le renouvellement des contrats des deux Experts pour 4 mois au cas où le financement sera assuré, (le temps nécessaire pour la réalisation du plan de redressement) ;

- Le plan de redressement a été préparé et sa réalisation planifiée;

- Enfin, voici les résultats concrets obtenus par la mission :

- Les équipements de TRAMETO sont techniquement renouvelés (les machines sont revitalisées, la garniture des moules est complétée, l'outillage pour le repoussage est assuré, les pièces de rechange achetées pour une production permanente d'un an, il dispose de l'eau courante, peut-être qu'il aura aussi le téléphone). Alors on peut dire que TRAMETO est prête pour produire de nouveau, grâce à l'assistance de l'ONUDI.

- Les bâtiments de TRAMETO ont été aménagés et la cours est bétonnée grâce aux efforts de l'entrepreneur LAWSON Boèvi, ce qui devra permettre le déroulement normal du procédé technologique. Des toilettes et un puits ont été construits. Les magasins sont aménagés (matières premières produits finis, outillages) tout cela grâce aux suggestions données.

- TRAMETO possède maintenant la documentation technique nécessaire, ce qui est très important pour un travail organisé.

- Le matériel et les fournitures pour une comptabilité fiable sont achetés et prêts à l'emploi.

- L'organisation du travail du point de vue de la gestion est préparée et pourra servir comme "manuel" de travail au démarrage.

- Du point de vue de la formation du promoteur et de son personnel, nous espérons que quelque chose restera, surtout sur la manière de réfléchir concernant les problèmes, et nous avons remarqué du progrès. Car des idées émises ont suscité la motivation pour la recherche des solutions.

- L'ONUDI peut être fière des résultats obtenus dans les circonstances décrites dans ce rapport, même si les objectifs attendus ne sont pas entièrement atteints.

8) Enfin, les conclusions générales sont les suivantes :

- Le Projet n'a pas atteint ses objectifs, à cause du manque de financement devant permettre à TRAMETO de démarrer la production. D'ailleurs, le financement n'était pas l'objectif du Projet parce qu'il dépend des sources locales et non de l'ONUDI.

- Même au cas où il n'y aurait pas eu de poursuite du Projet, à notre avis, il y a quand même eu du succès, car l'expérience tirée de ce projet pourra servir. Il a permis à l'ONUDI de constater qu'il ne faudrait pas s'engager sur des projets similaires à l'avenir sans des investigations plus approfondies. Aussi, le Gouvernement en faisant le choix des entreprises à assister par l'ONUDI pourrait exploiter les conclusions de cette expérience.

- De toutes les façons L'entreprise TRAMETO a tiré tout de même profit de la présence de l'ONUDI, étant donné qu'elle a maintenant ses équipements prêts pour la production.

RESULTATS PRECIS DES ACTIVITES

1 - Acquisition des informations

1.1 - Les informations de base

GENERALITES

- * TRAMETO : Travaux Métalliques du Togo
- * S.A.R.L., implantée à Lomé
- * Début dans le secteur d'activité actuel : 1981
- * Promoteur principal et Directeur : M. LAWSON Boèvi
- * Capital social : 1 million de F CFA
dont 900 000 F CFA : M. LAWSON
capital entièrement libéré.
- * Chiffre d'affaires : inconnu
- * Fabrication sporadique
- * Activité principale : fabrication d'articles de ménage en aluminium (bols, gobelets, poêles, casseroles)
- * Activité annexe : fabrication sur commande de divers articles dont les portes métalliques, canapés en fer, etc...
- * Matières premières importées du Ghana : disques d'aluminium de diverses dimensions
- * Concurrence des produits nigériens.

LOCALISATION

TRAMETO est implantée à Lomé et située dans le quartier Bè-Kpota Anfamé entre le port et l'aéroport à environ 7 Km loin du centre de la ville. Elle se trouve en agglomérations, entourées des maisons d'habitation.

Son adresse actuelle est : Sté TRAMETO - B.P. 1735 - Lomé - Togo. La liaison des PTT n'existe pas. La localisation n'est convenable pour les contacts commerciaux. Les frais financiers de transports quotidiens pour la ville sont considérables.

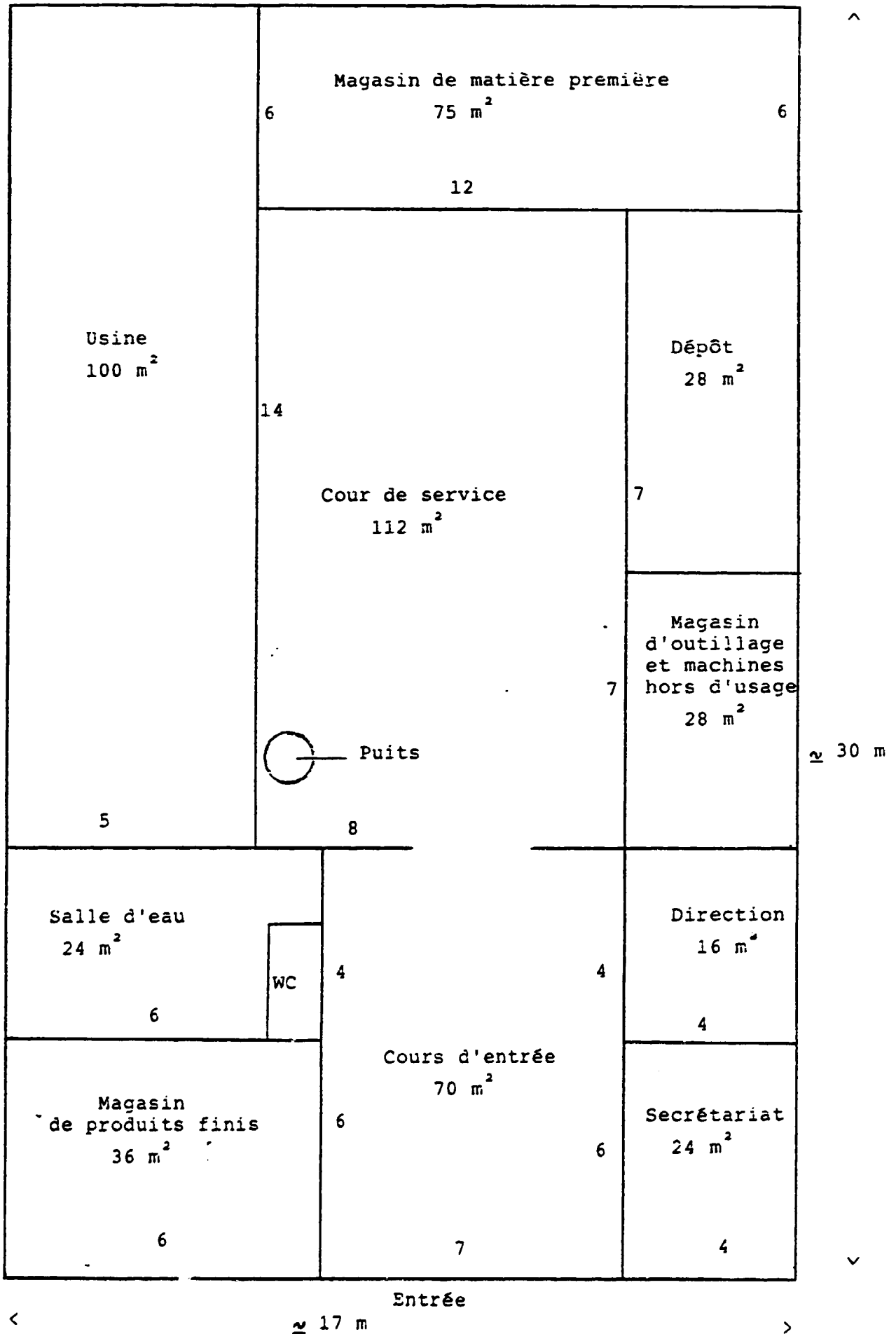
TERRAIN

- TRAMETO dispose d'un terrain de cca 510 m², entouré de murs solides. Le terrain est sablonneux, environ 6-7 mètres au-dessus du niveau de la mer. A cause de la localisation peu convenable, le terrain manque de possibilités pour le développement éventuel d'usine.

BATIMENTS

- La disposition des bâtiments, l'espace occupé sur le terrain et la grandeur des services sont présentés sur le dessin ci-dessous.

- 24 -
 Plan indicatif TRAMETO
 30x17 \approx 510 m²



- La construction des bâtiments n'est pas satisfaisante. Il s'agit des murs primitifs et des toits provisoires (sauf les bureaux). Quelques photos des bâtiments sur les pages suivantes présentent la situation réelle.

EQUIPEMENT

TRAMETO dispose de 4 tours capables de produire. Chaque tour porte son numéro, attribué par le Projet. Les photos sur les pages suivantes montrent l'aspect des tours. Les données techniques principales sont indiquées en-dessous des photos. Un tour (le 5ème) était réparé dans le temps de la mission-projet et est capable de produire aussi, mais le calcul de potentialité n'en a pas tenu compte.

- Autre équipement :

- 1 plieuse
- 2 perceuses
- 2 pointeuses
- 1 riveteuse à pédale
- 1 compresseur

Ils sont aussi présentés sur les photos.

- Outillage : L'outillage principal est représenté par les moules de repoussage sans lesquelles la production n'est pas possible. Après l'intervention de l'ONUDI par le Projet, TRAMETO possède toutes les moules pour le programme établi.

Il est prévu pour la production, 17 produits et 23 articles = 23 moules. Il y a encore un certain nombre de moules en dehors du plan de production, qui serviraient pour les commandes particulières. Il s'agit des articles de petites dimensions (verre à boire, pots de yaourt etc...) dont la rentabilité de production est négligeable à cause de la grande concurrence de ces articles en plastique qui existent sur le marché.

Les photos trouvées ici montrent l'ensemble de l'outillage pour la production prévue. La majorité de cet outillage est encore en bois ce qui est le point le plus faible pour la qualité des produits.

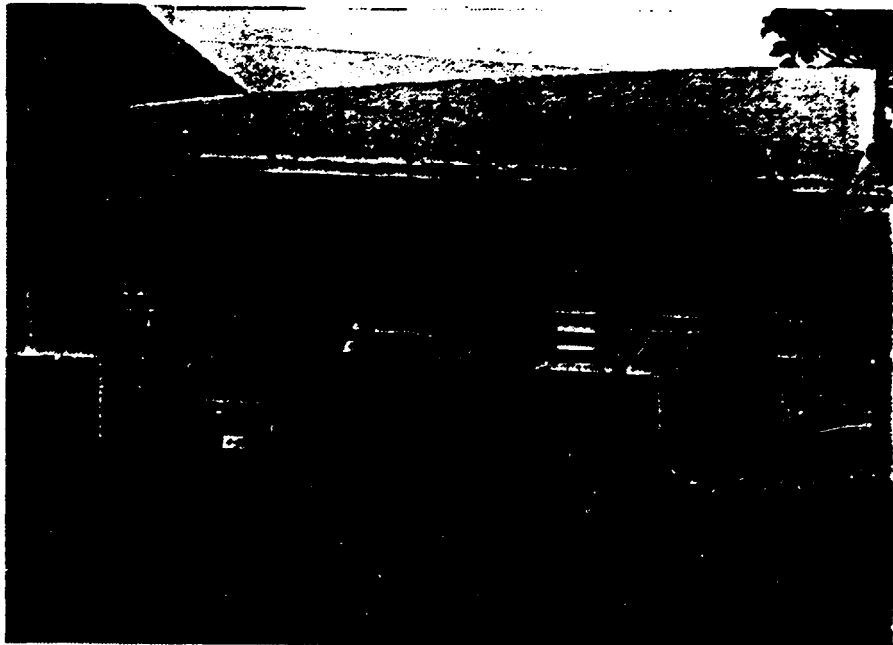
- L'outillage de repoussage : Elle est aussi importante que les moules. Après l'intervention de l'ONUDI, chaque tourneur, possède maintenant 2 garnitures d'outillage de repoussage. Avant, ils prêtaient l'outillage d'un tour à l'autre ce qui empêchait la continuité de la production.

ANNEXE I

FICHE TECHNIQUE

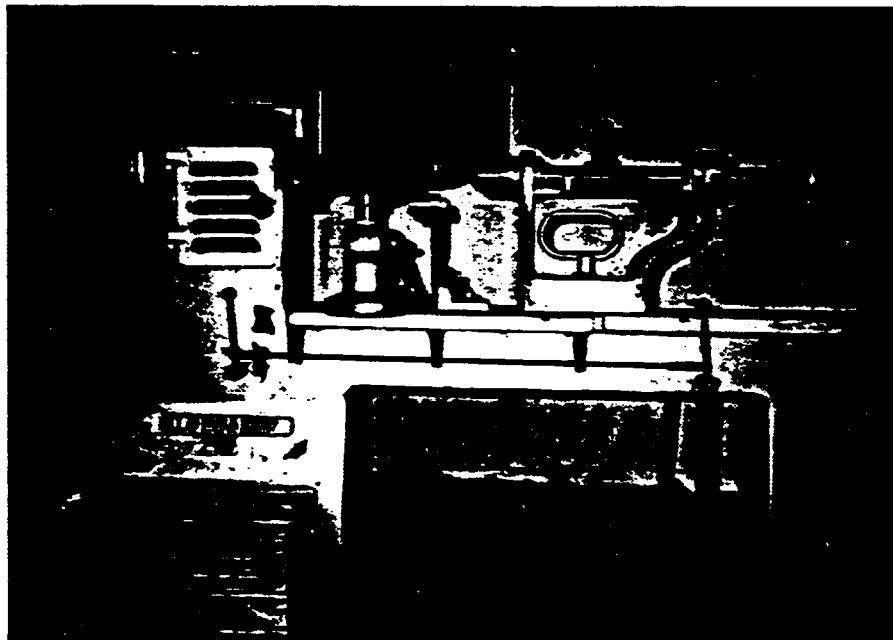


LES MURS ENTOURANT LE TERRAIN DE SOTRAMETO



TOUR No. T01

- Puissance moteur : 2,6 Kw
- Transmission : Courroie plate
- Vitesse : 3
- Capacité de production : 99 039 ustensiles par an
- Poids de disques élaborés: 22,44 Tonnes par an
- Heures de travail : 1 800 heures par an
- Articles à produire



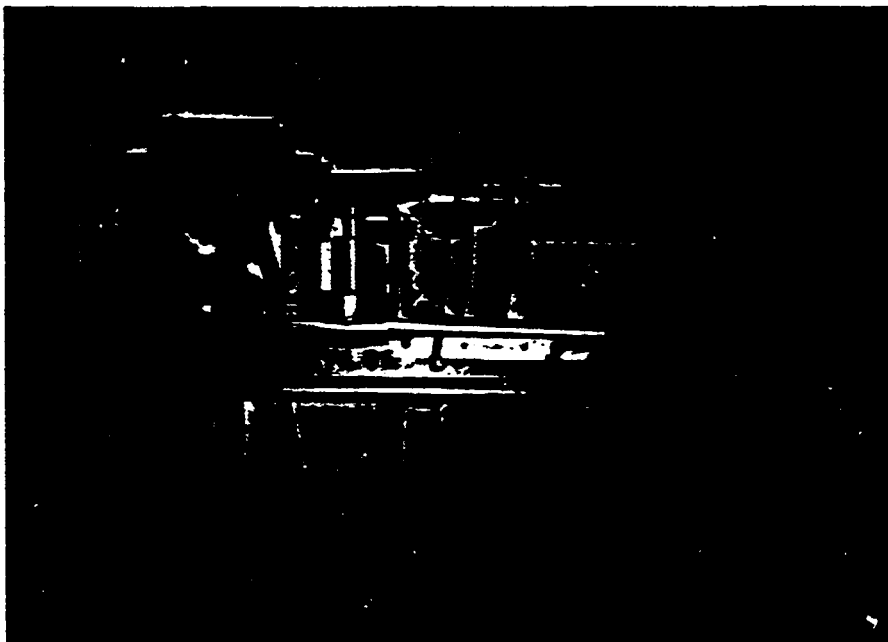
TOUR No. T02

- Puissance moteur : 1.6 kw
- Transmission : Courroie plate
- Vitesse : 3
- Capacité de production : 104 690 ustensiles par an
- Poids de disques élaborés: 11,20 Tonnes par an
- Heures de travail : 1 800 heures par an
- Articles à produire



TOUR No. T03

- Puissance moteur : 1,84 Kw
- Transmission : Courroie trapézoïdale
- Vitesse : 2
- Capacité de production : 131 816 ustensiles/an
- Poids des disques à élaborer : 6,81 tonnes par an
- Heures de travail : 1 800 heures par an
- Articles à produire



TOUR No. T04

- Puissance moteur : 1,5 Kw
- Transmission : Courroie plate (sans protect)
- Vitesse : 1
- Capacité de production : 122 841 ustensiles/an
- Poids des disques à élaborer : 5,92 tonnes par an
- Heures de travail : 1 800 heures par an
- Articles à produire



VUE D'ORDRE DES TOURS DANS L'ATELIER

(T01 ; T02 ; T03)



VUE D'ORDRE DES TOURS DANS L'ATELIER

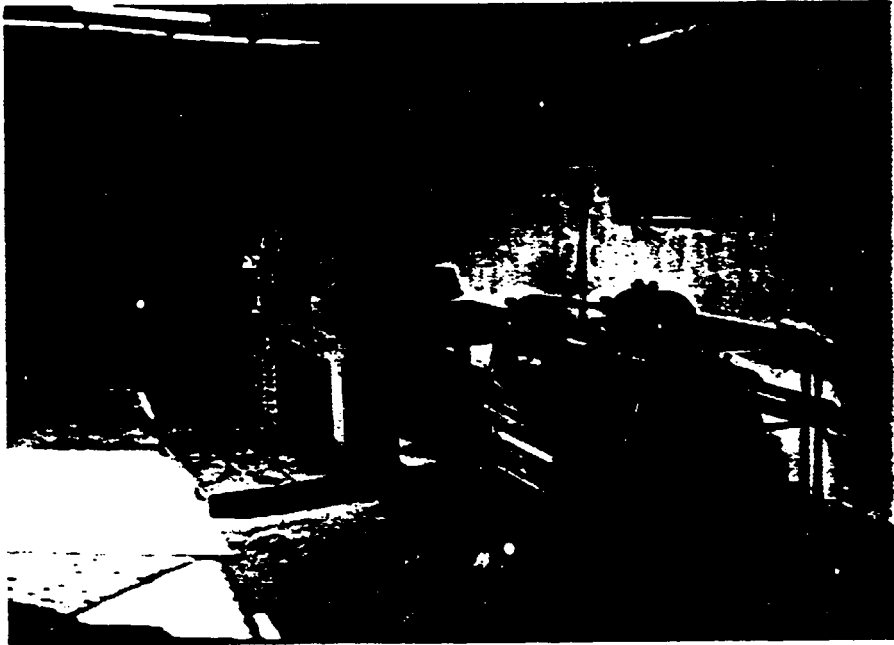
(T02 ; T03)



VUE D'ORDRE DES TOURS DANS L'ATELIER

(T04 : T01 : T02 : T03)

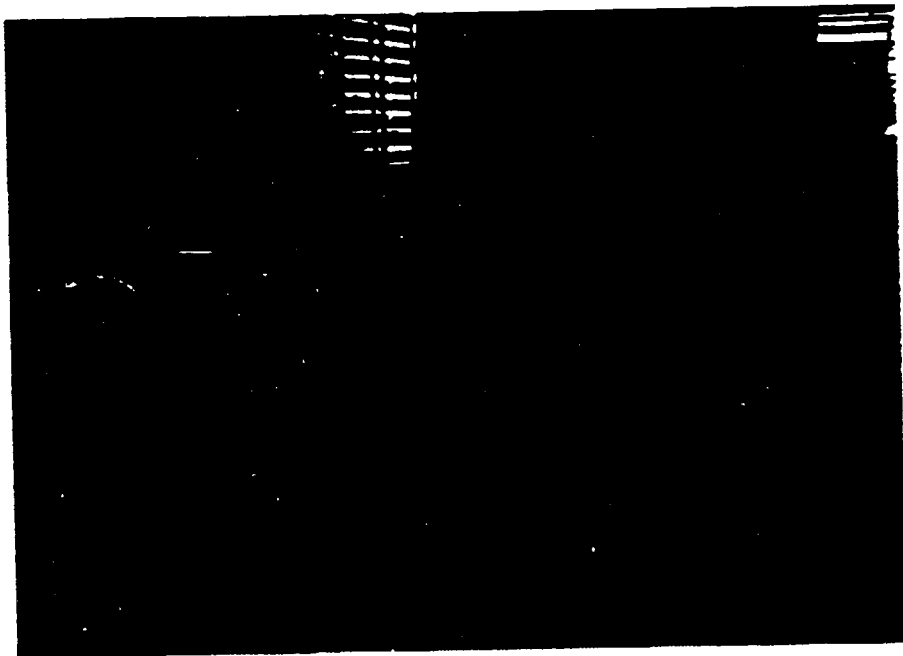
T05 : Tour de réserve



VUE D'ORDRE DES TOURS DANS L'ATELIER

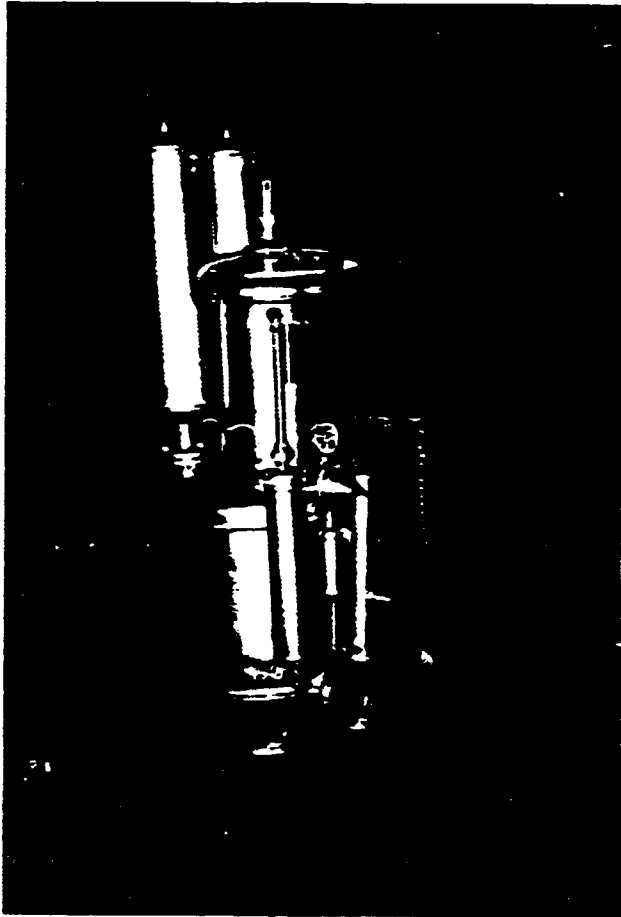
(T04 : T05)

T05 : Tour de réserve

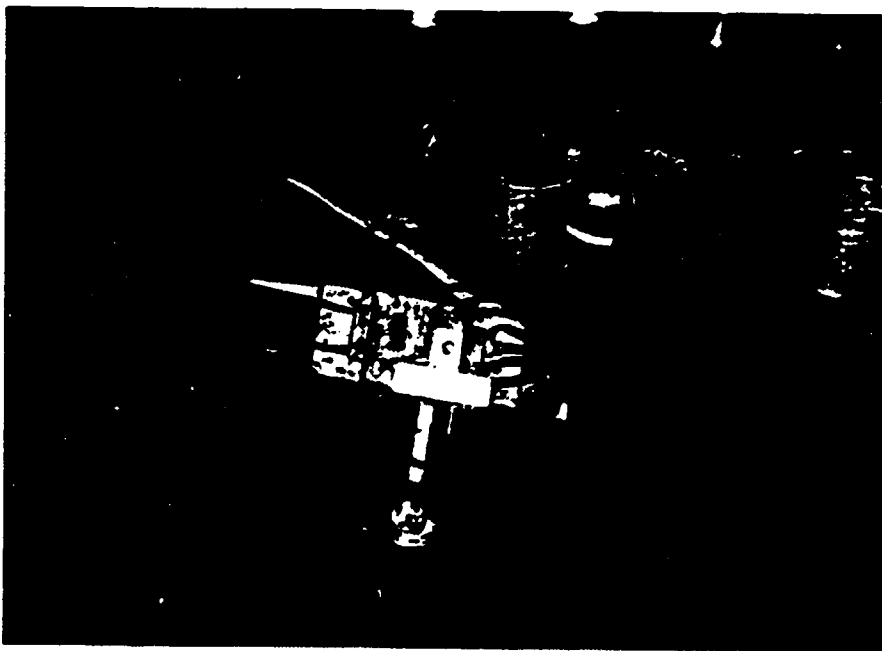


Appareil de soudure électrique (droite)

Appareil de soudure à gaz (gauche)



Appareil de soudure électrique à pointes



PERCEUSE A TABLE

- Diamètre de perçage : 1-13 mm
- Puissance moteur : 0,75 Kw

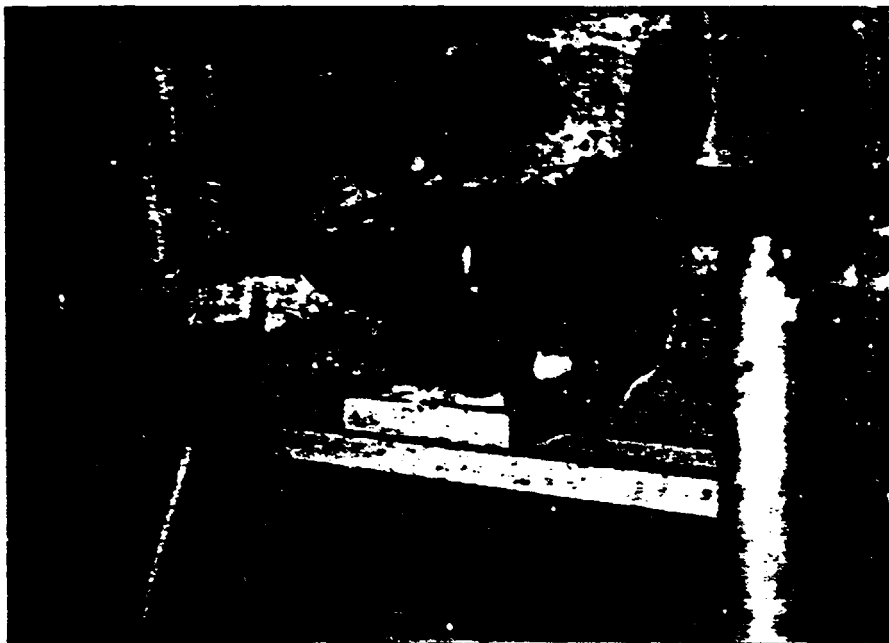


RIVETEUSE A PEDALE A DEUX POSTES



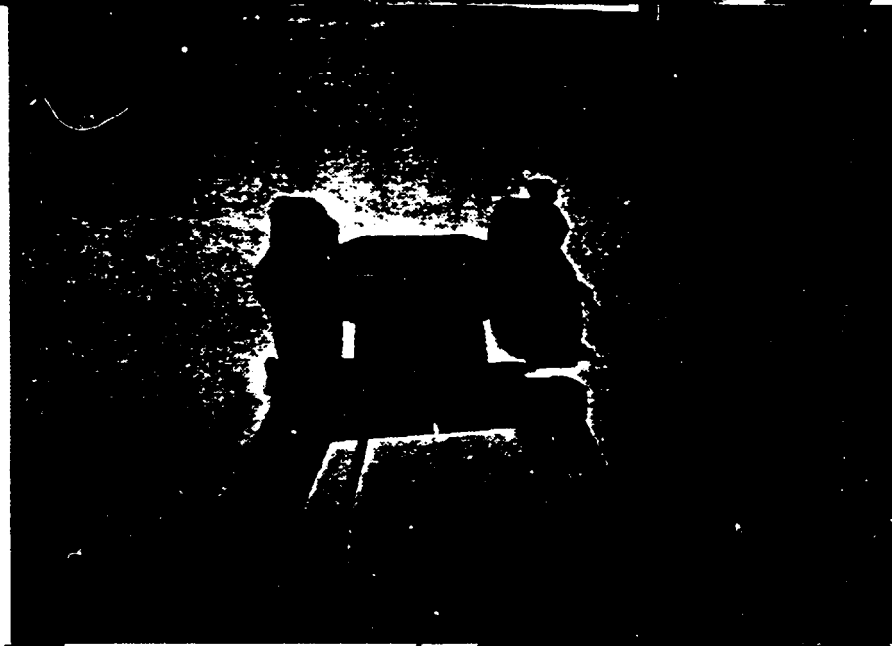
MEULEUSE A DEUX DISQUES

Puissance moteur: 0,75 kw



MEULEUSE A DEUX DISQUES

Puissance moteur: 0,35 Kw



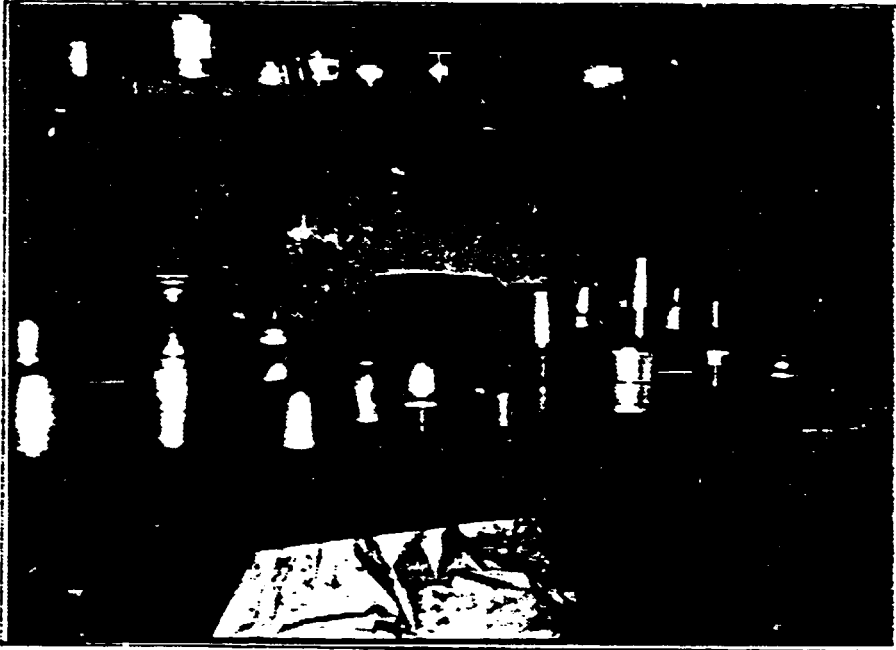
COMPRESSEUR A MOTEUR ELECTRIQUE

Puissance moteur: 2,5 Kw

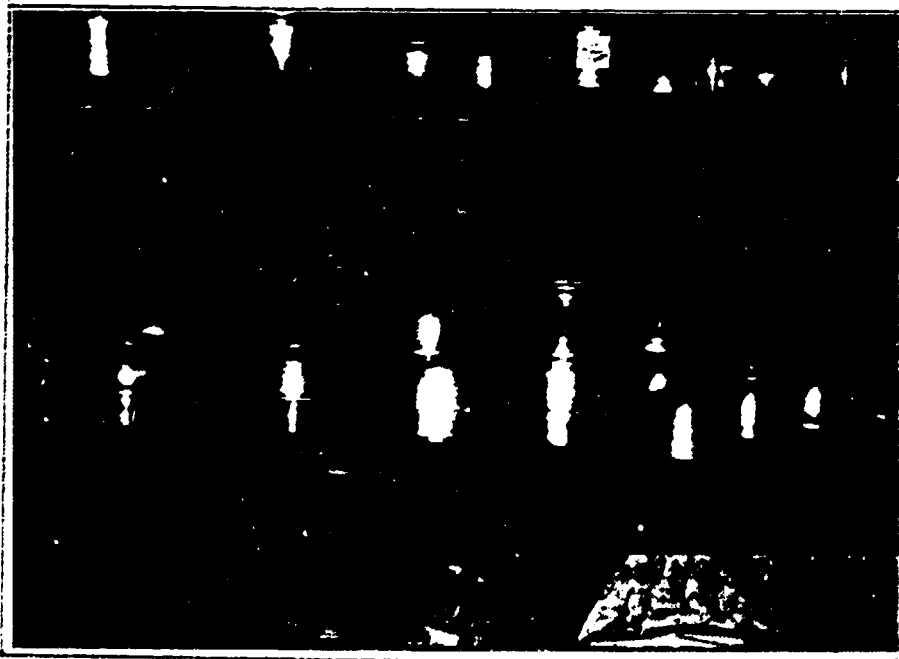
BALANCE POUR LES DISQUES

Capacité: 100 Kg





VUE SUR LES MOULES DE REPOUSSAGE

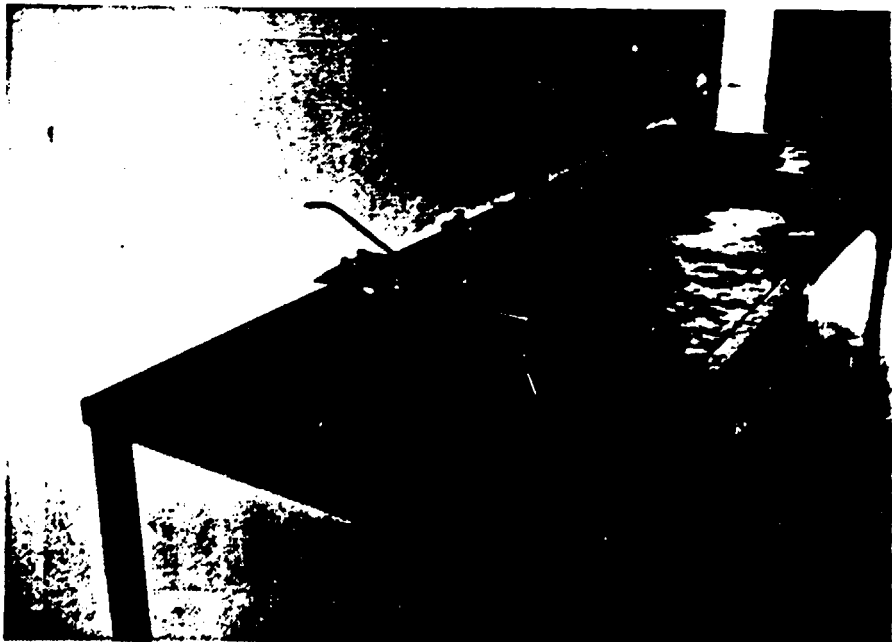


LES PETITS OUTILS DE REPOUSSAGE

- Barres des différentes têtes
- Roulettes de bordure
- Couteaux
- Bâton en bois d'égalisation des ondes après repoussage



LES PETITS OUTILS DE REPOUSSAGE (suite)



- TRAMETO possède encore d'autres équipements qui ne sont pas liés à la production des ustensiles en aluminium. Il s'agit des appareils à souder (électrique et à gaz) pour la production additionnelle (fabrication sur commande de divers articles en fer soudé.)

Cet équipement représenté par deux appareils de soudeuse électrique, 1 appareil de soudeuse à gaz, 1 appareil de soudeuse à pointes, sont aussi présents sur les photos. L'équipement est hors d'usage pour les memes raisons que les tours (manque de fonds de roulement). Une fois résolu le problème de fonds de roulement, ils pourraient contribuer aux affaires communes.

- Un élévateur à main mobile est aussi disponible pour la manipulation des disques dans le magasin de matière première, ainsi qu'une balance pour peser le nombre des disques à travailler (identification du nombre de disques par l'intermédiaire du poids).

PERSONNEL DISPONIBLE

Le personnel disponible est :

- le Directeur
- l'Adjoint
- le Chef d'atelier
- le Magasinier

La main-d'oeuvre qualifiée est représentée par 4 repousseurs expérimentés connaissant la production des ustensiles. A ce moment, ils se trouvent dans leurs villages, n'ayant pas les moyens d'existence à Lomé. Ils attendent l'appel pour le redémarrage de l'usine.

La main-d'oeuvre non qualifiée et en principe temporaire est toujours disponible sur place, à l'appel.

Dans l'atelier de soudeuse (séparé de l'emplacement de TRAMETO pour la production des ustensiles, mais pas loin), il y a encore 7 agents qui attendent les commandes. Ils sont qualifiés pour la soudeuse (niveau inconnu) mais aussi pour la réparation et l'entretien des tours de repoussage.

Le commentaire sur le personnel disponible est donné dans le chapitre III du rapport (analyse des informations de base) afin d'éviter les répétitions possibles.

ORGANISATION EXISTANTE

Le commentaire principal correspondant est donné également dans le chapitre III du rapport. Ici, nous donnons l'image des conditions de travail qui existaient à l'époque de l'activité de TRAMETO.

TRAMETO ne disposait ni de l'eau ni des toilettes. Les manoeuvres portaient les seaux d'eau et pour les besoins de toilette, ils sortaient hors de l'usine et se débrouillaient. Pour manger, chaqu'un apportait quelque chose avec ou ils sortaient pour chercher la nourriture sur la route (les vendeurs ambulants). Le travail de repoussage est extrêmement dur. Il exige une consommation d'énergie énorme. Toute la journée, le repousseur est attaché par une ceinture d'appui avec la tour et suant complètement. Aucune ventilation n'existe (ventilateur suspendu au plafond par exemple).

Dans ces conditions de travail, il est bien possible d'imaginer le niveau d'organisation du travail qui pourrait exister. C'est parce que l'ONUDI a participé par 5 000 \$ dans la réalisation du Projet que nous avons réussi à renouveler l'équipement de TRAMETO (par pièces de rechange), compléter la garniture des moules et d'outillage de repoussage. Surtout avec cet argent, le branchement de l'eau courante est assuré pour TRAMETO ce qui signifie l'amélioration du procédé technologique (lavage des produits) et assurant les besoins humains des employés. En revanche, le promoteur motivé par cette assistance, a trouvé les moyens pour bétonner la cour (circulation technologique améliorée, auparavant c'était du sable) pour construire une toilette, pour réorganiser les ateliers à la base des consultations des experts, pour la construction d'un puits et pour l'aménagement des bâtiments.

Aujourd'hui, TRAMETO donne une image tout à fait différente de celui d'avant la mission de l'ONUDI. Surtout, elle est prête pour une production d'au moins un an sans interruption.

EXAMEN SUR LA DOCUMENTATION

Nous avons trouvé sur place trop peu de papier pouvant être appelé documentation. Cela nous donne l'idée du niveau du patron qui tenait tout dans la tête, et les affaires gérées sur la base de la confiance. Il donnait les marchandises à crédit sur la confiance et il vendait les articles au-dessous du prix de revient parce qu'il ne les connaissait pas.

Aujourd'hui, TRAMETO possède, grâce à l'assistance de l'ONUDI, la documentation pour une comptabilité simple et fiable. L'étude de factibilité lui permettra de voir ses perspectives de développement. En plus, l'étude d'organisation de la gestion est faite. Malheureusement, cette contribution de l'ONUDI restera inexploitée parce que TRAMETO ne peut toujours pas redémarrer.

1.2 Les informations additionnelles
(Pour l'étude de factibilité)

IDENTIFICATION DU PROGRAMME

Nous présentons le programme identifié sur place par la documentation technique et ensuite par les photos ajoutées. TRAMETO dispose aujourd'hui des définitions complètes de chaque produit du point de vue dimensions, formes, matière première avec sa qualité et la quantité par produit.

Cette documentation sert d'autre part pour le plan de production et pour les calculs économiques (prix de revient, prix de vente hors taxe et taxe comprise, enfin pour le chiffre d'affaires) ce qui était inconnu avant la mission de l'ONUDI.

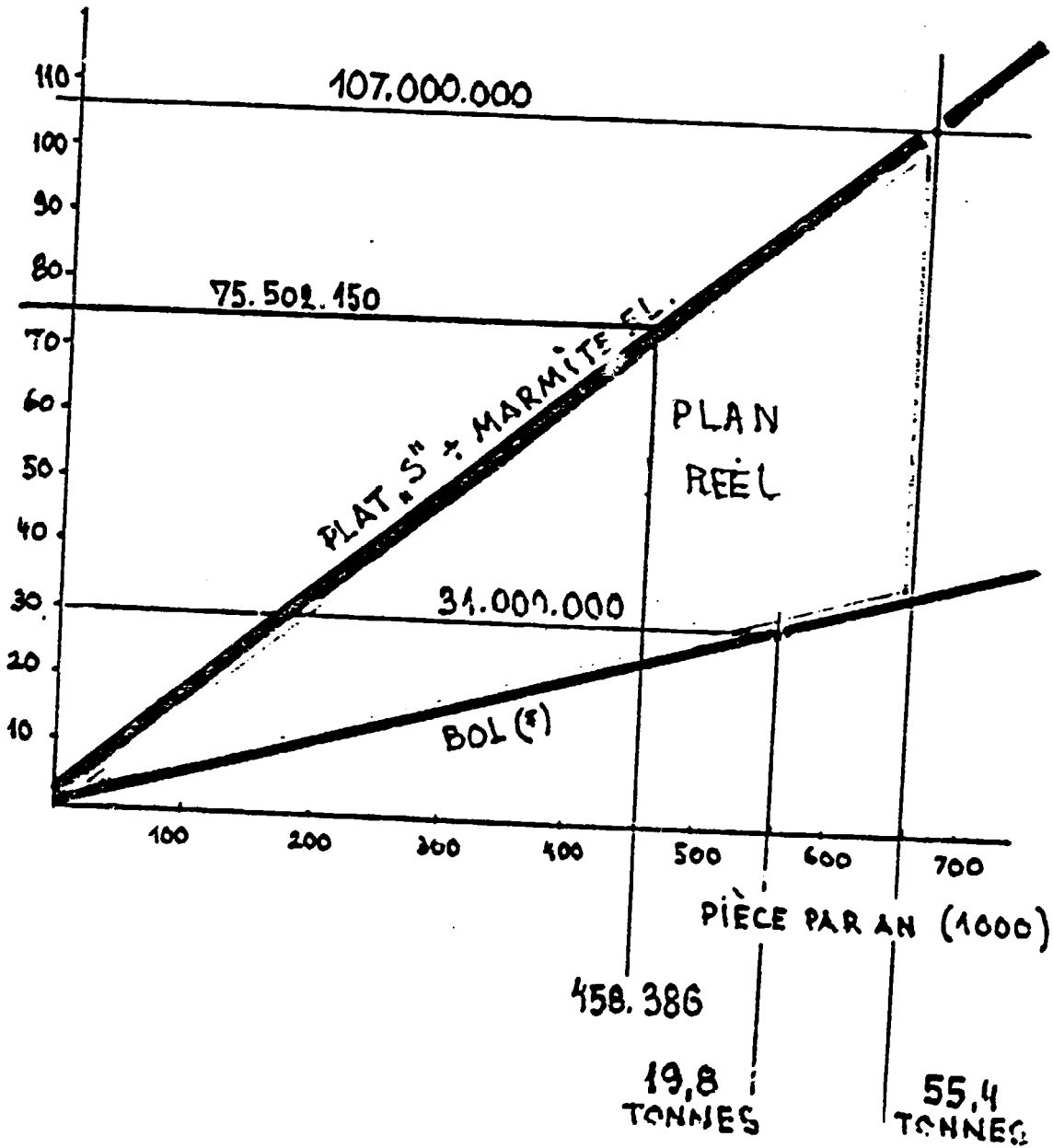
CALCUL DE POTENTIALITE

Ce calcul est présenté dans le dossier de financement en annexe n°2 par le plan de production potentielle de 17 différents ustensiles de ménage. Mais avant la constitution du plan, il existait un dilemme sur la composition des articles qui doivent entrer dans le plan. Quelle combinaison entre les 17 articles disponibles est plus convenable du point de vue de la rentabilité de la production, et des possibilités de distribution sur le marché ? Entre les 17 articles, il y a des centaines de combinaisons pouvant être prises comme le plan de production (un seul article, deux ou 23 ou une autre ?)

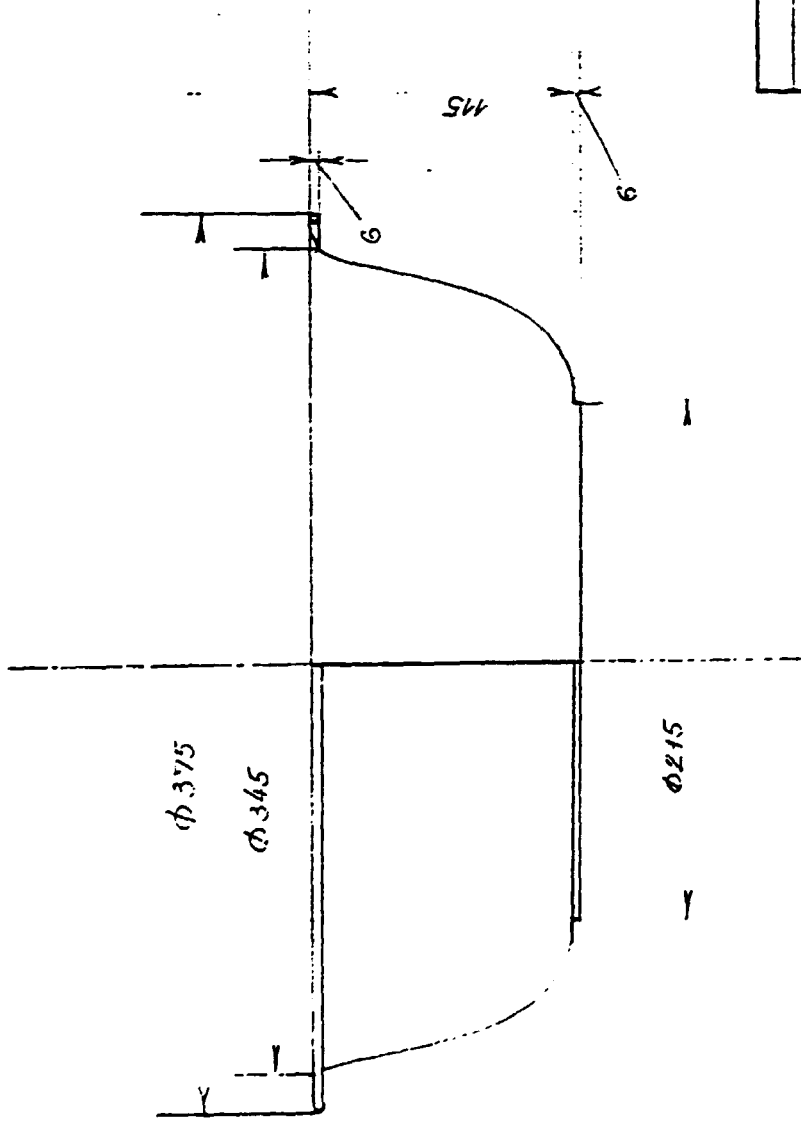
Une étude préalable était faite à ce sujet. Elle résultait d'un triangle des limitations qui nous permettait de voir que le plan réel doit se trouver dans ce triangle, déterminant la quantité des disques (en tonnes par an) nombre des ustensiles par an, et le chiffre d'affaires (voir le triangle à la suite).

Après avoir déterminé la capacité installée par le nombre des tours, nous avons joué avec le nombre des ustensiles par an et par tour pour arriver aux chiffres d'affaires réels indiqués par le triangle de limitation. En tenant compte du fait que le marché exige la diversification des articles à vendre, nous avons décidé que tout les 17 articles doivent entrer dans le plan, avec les quantités d'ustensiles par an et par tour permettant les chiffres d'affaires se trouvant dans le triangle et lequel confirme la rentabilité de l'affaire.

PROGRAMME DE PRODUCTION ET PLAN DE PRODUCTION



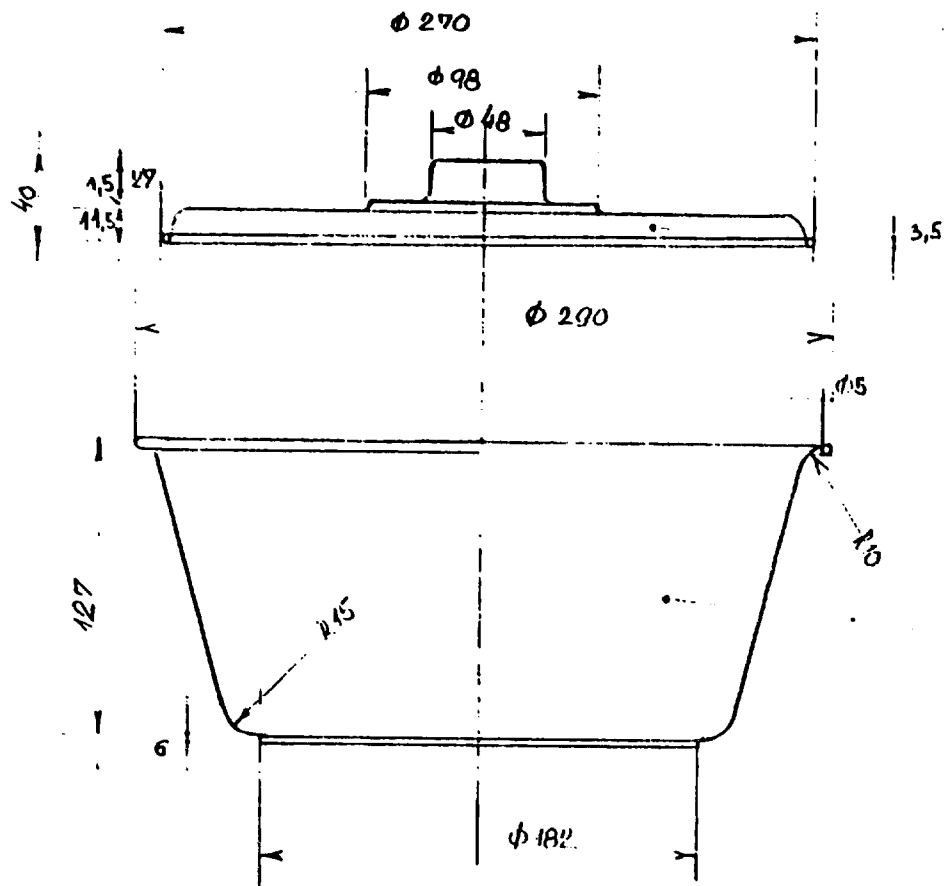
DOCUMENTATION TECHNIQUE



AL - PUR (DIN 1712) 99,5 %

| | | | | |
|--------------|------------|----------------|--------------------|-------------|
| ARTICLE N° | CODE | AL 2,7° | $\phi 430 \pm 0,7$ | 274,5 |
| DESIGNÉ PAR | ING. LOGIC | M. PRÉMIER | DIMENS (mm) | POIDS (gr.) |
| CONTROLÉ PAR | LOGIC | CHANGEMENT N° | | |
| DATE | NOV. 89 | CHANGEMENT N° | | |
| R 1:3 | | ENSEMBLE | | CODE |
| | | BASSINE | | 001 |

STD. DIN 991050

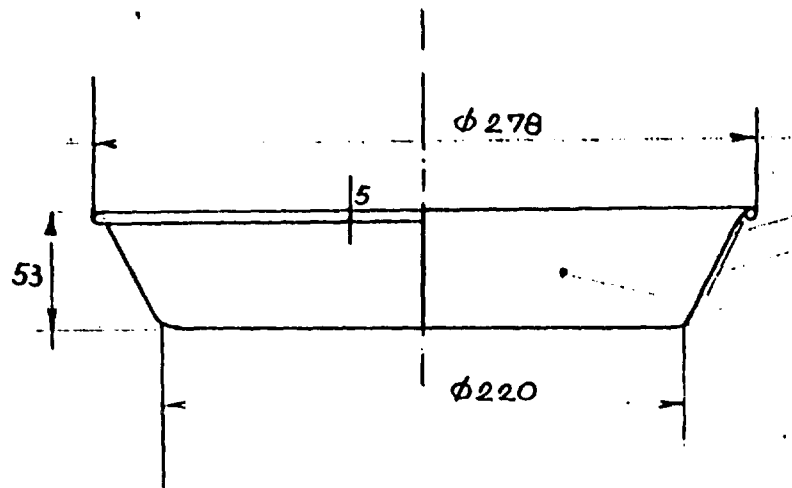


2

1

AL-DUR (DIN 1712) 99,5%

| | | | | | |
|--------------|--------------|--------|---------------|--------------|----------|
| COUVERCLE | 2 | 002.01 | AL 2,7 | φ 270x0,6 | 92,7 |
| CASSEROLE | 1 | 002.00 | AL 2,7° | φ 130x0,7 | 274,5 |
| ARTICLE | N° | CODE | M-PRÉMIÈRE | DIMMENS.(mm) | POIDS(g) |
| DESIGNÉ PAR | ING. Loricic | | CHANGEMENT N° | | |
| CONTROLÉ PAR | L. Pivac | | CHANGEMENT N° | | |
| DATE | NOV. 89 | | CHANGEMENT N° | | |
| R 1:3 | ENSEMBLE | | | | CODE |
| | casserole | | | | 002 |

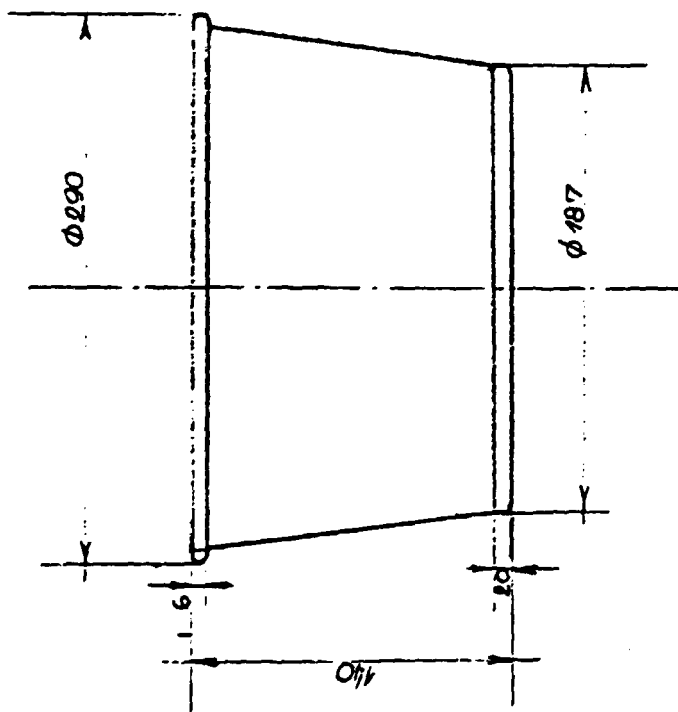


(2) ANSE ACHETE'

(1)

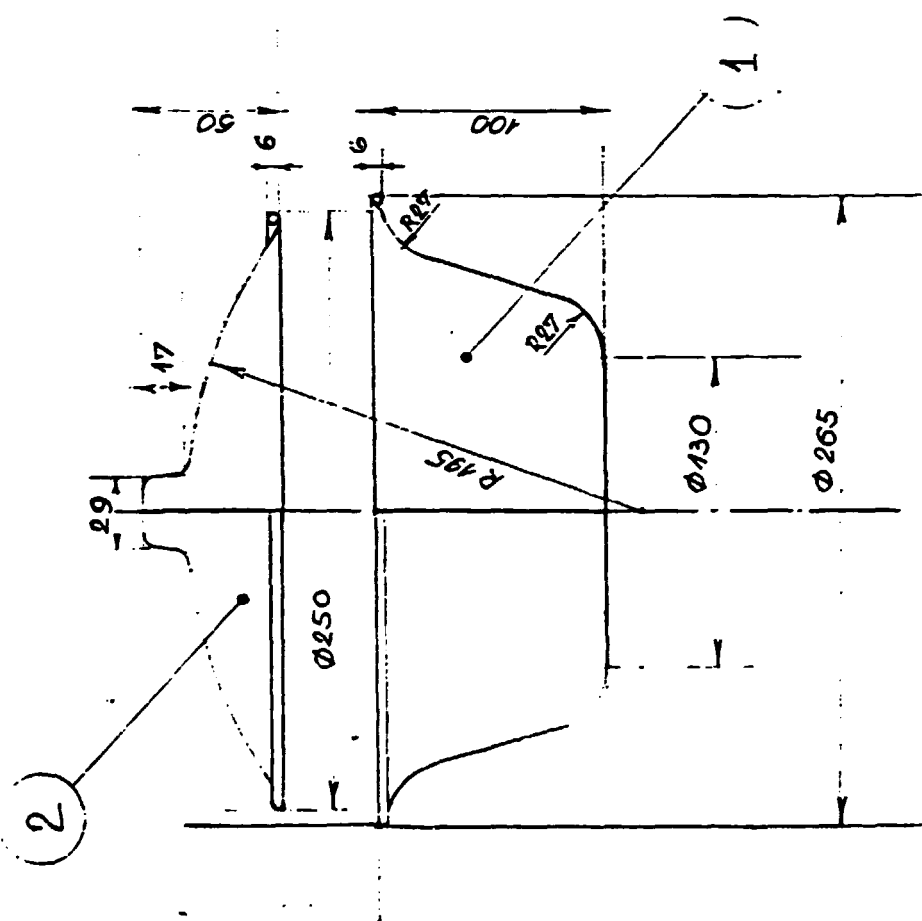
*AL - PUR (DIN 1712) 99,5%

| | | | | | |
|--------------|-------------|---------------|-------------|--------------|-------------|
| ANSE | 2 | 003.01 | | | |
| POELE | 1 | 003.00 | AL 2,7° | ∅ 310 x 0,7 | 1112,6 |
| ARTICLE | N° | CODE | M. PREMIERE | DIMMENS.(MM) | POIDS (gr.) |
| DESIGNE PAR | ING. LORIC | CHANGEMENT N° | | | |
| CONTROLE PAR | J. P. J. C. | CHANGEMENT N° | | | |
| DATE | NOV. 89 | CHANGEMENT N° | | | |
| R 1:3 | ANSEMBLE | | | | CODE |
| | Poele | | | | 003 |



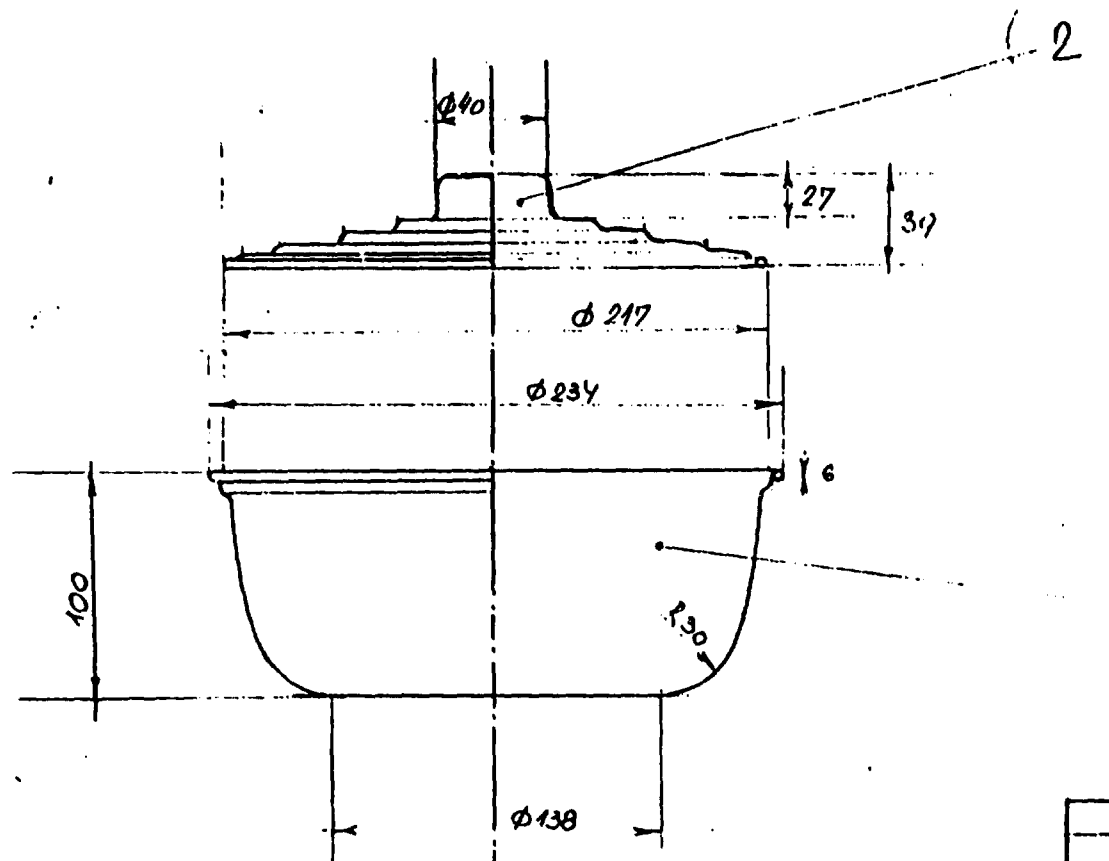
* AL - PUR (DIN 1712) 99,5%

| | | | | | | | | | | | |
|--------------|--|---------|--|--------------|--|---------------|--|---------------|--|---------------|--|
| ARTICLE N° | | CODE | | AL 29 | | DIMENS (mm) | | 2145 | | POIDS (g) | |
| DESIGNÉ PAR | | INTEPIC | | N° | | CHANGEMENT N° | | CHANGEMENT N° | | CHANGEMENT N° | |
| CONTROLÉ PAR | | Isi | | NOV 87 | | ANSEMBLE | | CODE | | 004 | |
| DATE | | R 1:3 | | marmite 5 L. | | | | | | | |



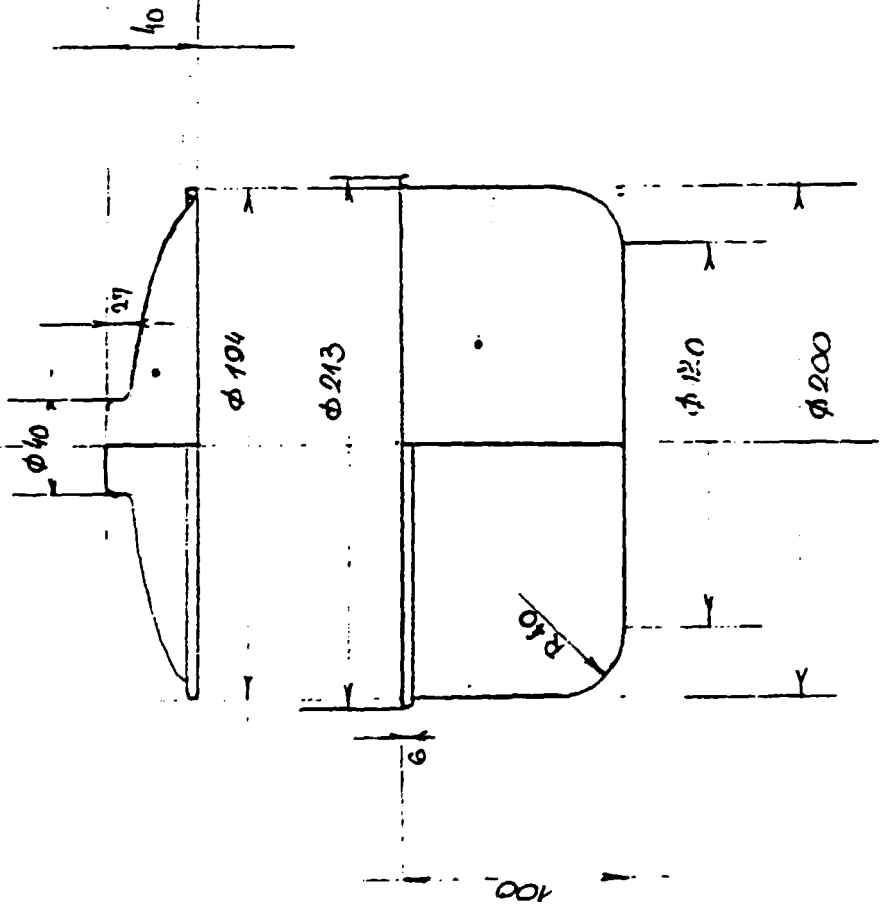
• AL-PUR (DIN 1712) 99,5%

| | | | | | |
|--------------|--------------|---------|---------------|-----------------|-------------|
| COUVERCLE | 2 | 005.01 | AL 2.7 | Ø 250x 0,6 | 19,5 |
| MARMITE | 1 | 005.00 | AL 2.7 | Ø 310x 0,7 | 148,6 |
| ARTICLE | N° | CODE | CHANGEMENT N° | DIMENSIONS (mm) | POIDS (gr.) |
| DESIGNÉ PAR | | IMPLICÉ | CHANGEMENT N° | | |
| CONTROLÉ PAR | | DATE | CHANGEMENT N° | | |
| ANSEMBLE | | | | | |
| R 1:3 | marmite 3 L. | | | | CODE |
| | | | | | 005 |



• AL-PUR (DIN 1712) 99,5%

| | | | | | |
|--------------|-----------------------|---------|---------------|--------------|-------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| COUVERCLE | 2 | 005A.01 | AL 2,7 | d 250 x 0,5 | 66 |
| MARMITE | 1 | 005A.00 | AL 2,7° | φ 310 x 0,7 | 142,6 |
| ARTICLE N° | | CODE | M. PREMIERE | DIMMENS.(mm) | POIDS (g) |
| DESIGNE PAR | M.B. LONGIC | | CHANGEMENT N° | | |
| CONTROLE PAR | L. J. J. C. I. C. | | CHANGEMENT N° | | |
| DATE | NOV. 89 | | CHANGEMENT N° | | |
| R 1:3 | ENSEMBLE | | | | CODE |
| | marmite A 3 L. | | | | 005A |

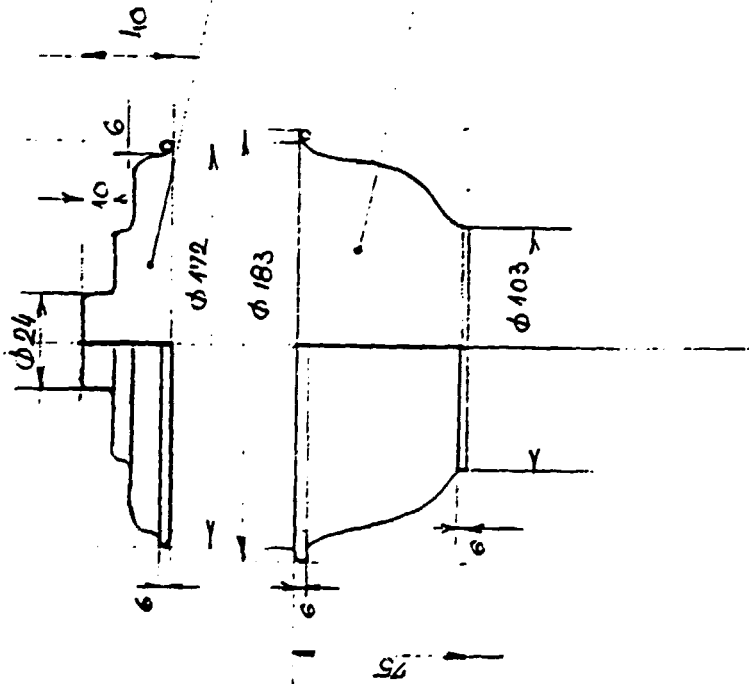


(2)

(1)

*A1 - POUR (DIN 1710) 99,5%

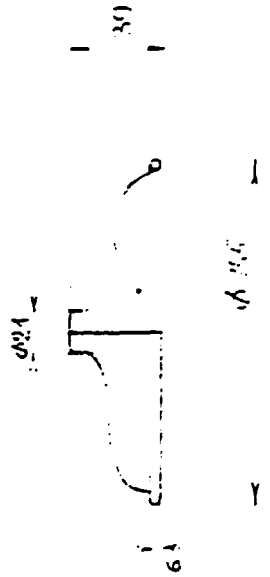
| | | | | | | | | | |
|--------------|----|---------------------|---------------|-----------------------|---------------|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | |
| COUVERCLE | 2 | 006.01 | A1-2,7 | $\phi 210 \times 0,5$ | 46,9 | | | | |
| MARMITE | 1 | 006.00 | A1-2,7 | $\phi 280 \times 0,6$ | 99,8 | | | | |
| ARTICLE | N° | CODE | CHANGEMENT N° | CHANGEMENT N° | CHANGEMENT N° | | | | |
| DESIGNÉ PAR | | INS. TOPIC | | | | | | | |
| CONTROLÉ PAR | | TOPIC | | | | | | | |
| DATE | | NOV. 89 | | | | | | | |
| | | ENSEMBLE | | | | | | | |
| R 1:3 | | marmite 2 L. | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |



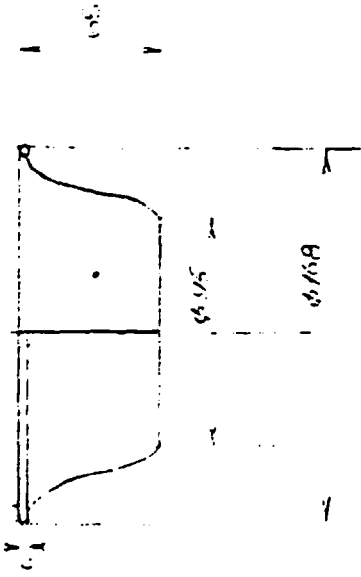
* AL-PUR (DIN 1712) 99,5%

| | | | | | |
|-------------|----|--------------|--------------------|-----------------|------------|
| UNIVERSITE | 2 | 007.01 | AL-27 | Φ 180 x 0.5 | 3/4 |
| CUVETTE | 1 | 007.00 | AL-27* | Φ 180 x 0.5 | 0.5 |
| ARTICLE | N° | CODE | CHANGEMENT N° | DIMENSIONS (mm) | POIDS (gr) |
| DESIGNE MA | | IMP. L'UNIV. | CHANGEMENT N° | | |
| CONTROLE MA | | REVISE | CHANGEMENT N° | | |
| DATE | | NOV. 87 | CHANGEMENT N° | | |
| R | | ANSEMIQUE | | | CODE |
| | | | cuvette 1L. | | 007 |

(2)

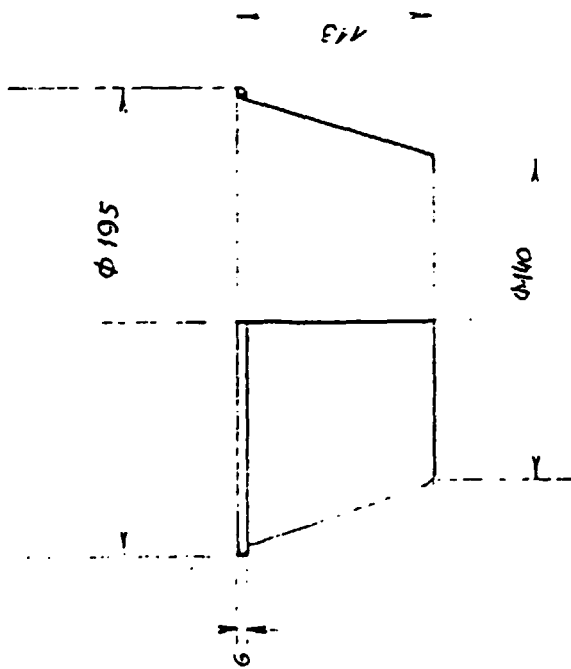


(1)



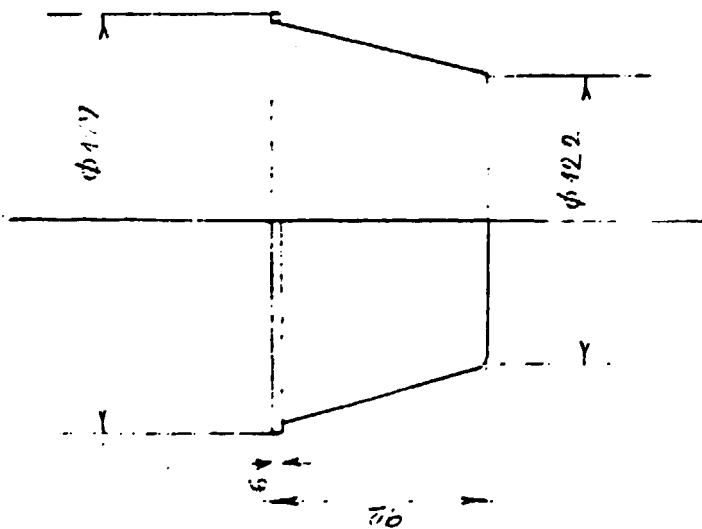
* A.L.-D.I.K. (DIN 1712) 1975.9.

| | | | | | |
|--------------|----|----------|---------------------|--------------|-------------|
| CONVERCLE | 0 | 008.01 | AI-2.7 | Ø 180x0.5 | 34.4 |
| CUVETTE | 1 | 008.00 | AI-2.7 | Ø 210x 0.5 | 46.8 |
| ARTICLE | N° | CODE | CHANGEMENT N° | DIMMENS.(mm) | POIDS (gr.) |
| DESIGNÉ PAR | | M.LORICÉ | CHANGEMENT N° | | |
| CONTROLÉ PAR | | Yoficé | CHANGEMENT N° | | |
| DATE | | NOV.89 | CHANGEMENT N° | | |
| ENSEMBLE | | | CODE | | |
| R 1:3 | | | cuvette 0.75 L. 008 | | |



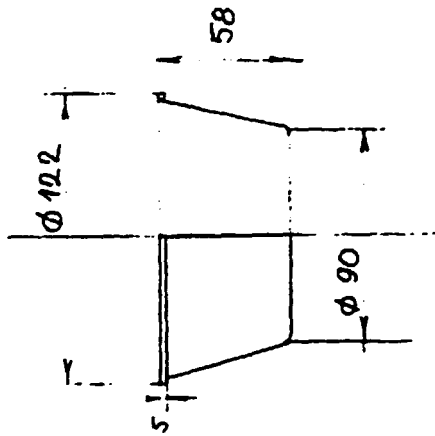
*AL-PUR (DIN 1712) 99,5%

| | | | | | |
|--------------|---------------------|-----------------------|----------------|--|-----|
| ARTICLE N° | CODE | AL-27° | | | |
| DESIGNÉ PAR | NO. D'APPLIC. TECH. | PREMIER CHANGEMENT N° | APPLIC. (C.C.) | | |
| CONTROLÉ PAR | NO. D'APPLIC. TECH. | CHANGEMENT N° | DIMENS (MM) | | |
| DATE | NO. D'APPLIC. TECH. | CHANGEMENT N° | | | |
| R 1:3 | ENTRÉE EN VIGUEUR | | | | |
| | bol 21. | | | | |
| | | | | | 009 |



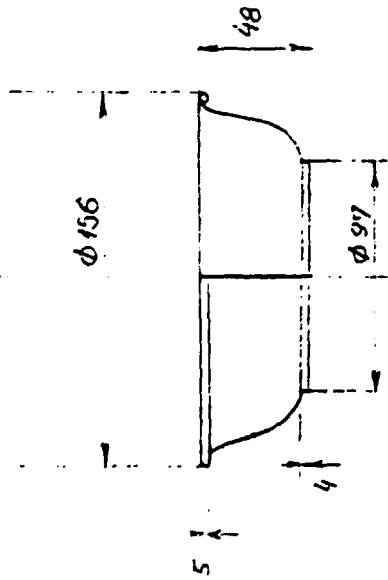
*AL-PUR (DIN 1712) 99,5%

| | | | | | | | | | |
|--------------|--|---------------|--|--------------------------|--|-------------|--|------|--|
| ARTICLE N° | | CODE | | | | | | | |
| DESINÉ PAR | | INC. (O.M.I.) | | | | | | | |
| CONTROLÉ PAR | | EX. LESK | | | | | | | |
| DATE | | NOV. 87 | | | | | | | |
| R | | L'ASSEMBLÉ | | bol 15 l. | | CODE | | 010 | |
| | | | | AL-27 | | DIMENS (mm) | | 11,7 | |
| | | | | 1. PREMIER CHANGEMENT N° | | POIDS (gr.) | | 11,5 | |
| | | | | 2. CHANGEMENT N° | | | | | |
| | | | | 3. CHANGEMENT N° | | | | | |
| | | | | 4. CHANGEMENT N° | | | | | |



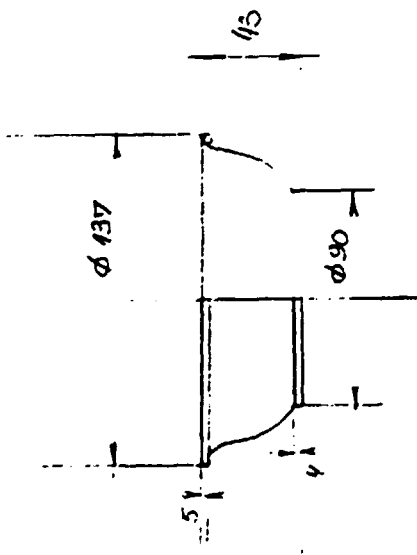
*AL-PUR (DIN 1712) 99,5%

| | | | | |
|--------------|-----------|---------------------|-----------------|-------------|
| ARTICLE N° | CODE | AL 217 | DIMENSIONS (mm) | POIDS (gr.) |
| DESIGNÉ PAR | INGÉNIEUR | | | |
| CONTROLÉ PAR | Y.P.P. | | | |
| DATE | NOV 87 | | | |
| R 1:3 | | ENSEMBLE | | CODE |
| | | gobelet 05L. | | 012 |



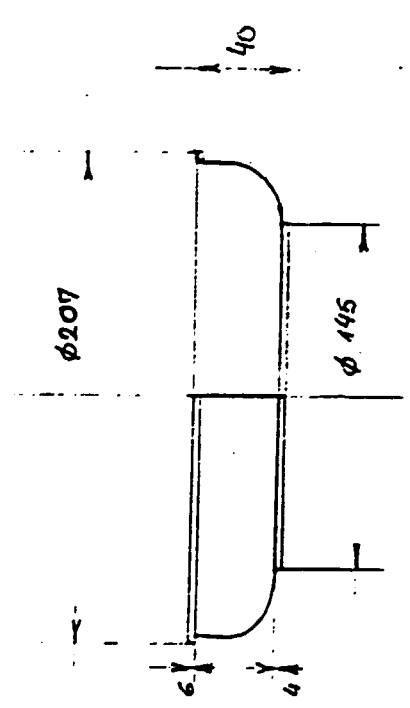
* AL-PLUR (DIN 1712) 99,5%

| | | | | | |
|-------------------------|--------|----------------------|--|--|--|
| ARTICLE N° | | | | | |
| DESIGNÉ PAR | | | | | |
| CONTROLÉ PAR | | | | | |
| DATE | | | | | |
| CODE N° (opik) | | | | | |
| N° (opie) NOV. 59 | | | | | |
| M. PREMIERE DIMENS (mm) | AL-217 | $\phi 156 \times 48$ | | | |
| CHANGEMENT N° | | | | | |
| CHANGEMENT N° | | | | | |
| CHANGEMENT N° | | | | | |
| POIDS (gr.) | | | | | |
| ENSEMBLE | | | | | |
| R 1:3 | | | | | |
| Cuvette »9« | | | | | |
| CODE | | | | | |
| 013 | | | | | |



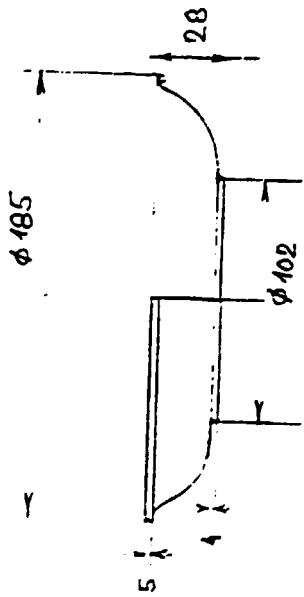
*AL-PUR (DIN 1712) R1,5%

| | | | | | | | |
|--------------|----|----------------|---------------|--|---------------|--|------------|
| ARTICLE N° | N° | CODE | | | | | |
| DESIGNÉ PAR | | MS / P / C / L | | | | | |
| CONTROLÉ PAR | | 127-2210 | | | | | |
| DATE | | NOV. 89 | | | | | |
| R 1:3 | | | ENSEMBLE | | | | |
| bol » f « | | | CHANGEMENT N° | | CHANGEMENT N° | | CODE |
| | | | CHANGEMENT N° | | CHANGEMENT N° | | 014 |
| | | | N° 217 | | Ø 13,7 x 0,5 | | 344 |
| | | | | | | | FOIDS (9°) |



*AL-PUR (DIN 1712) 99,5%

| | | | | | |
|-----------------|--|--|--|--|------|
| ARTICLE N° | | | | | |
| DESIGNÉ PAR | | | | | |
| CONTROLÉ PAR | | | | | |
| DATE | | | | | |
| CODE | | | | | |
| N°S. OPÉRIC | | | | | |
| NOV. 87 | | | | | |
| ANSEMBLE | | | | | |
| AL-217* | | | | | |
| Ø 250 x Ø 17 | | | | | |
| DIMENSIONS (mm) | | | | | |
| POIDS (gr.) | | | | | 92,9 |
| CHANGEMENT N° | | | | | |
| CHANGEMENT N° | | | | | |
| CHANGEMENT N° | | | | | |
| CODE | | | | | 015 |
| Plat | | | | | |
| R 1:3 | | | | | |



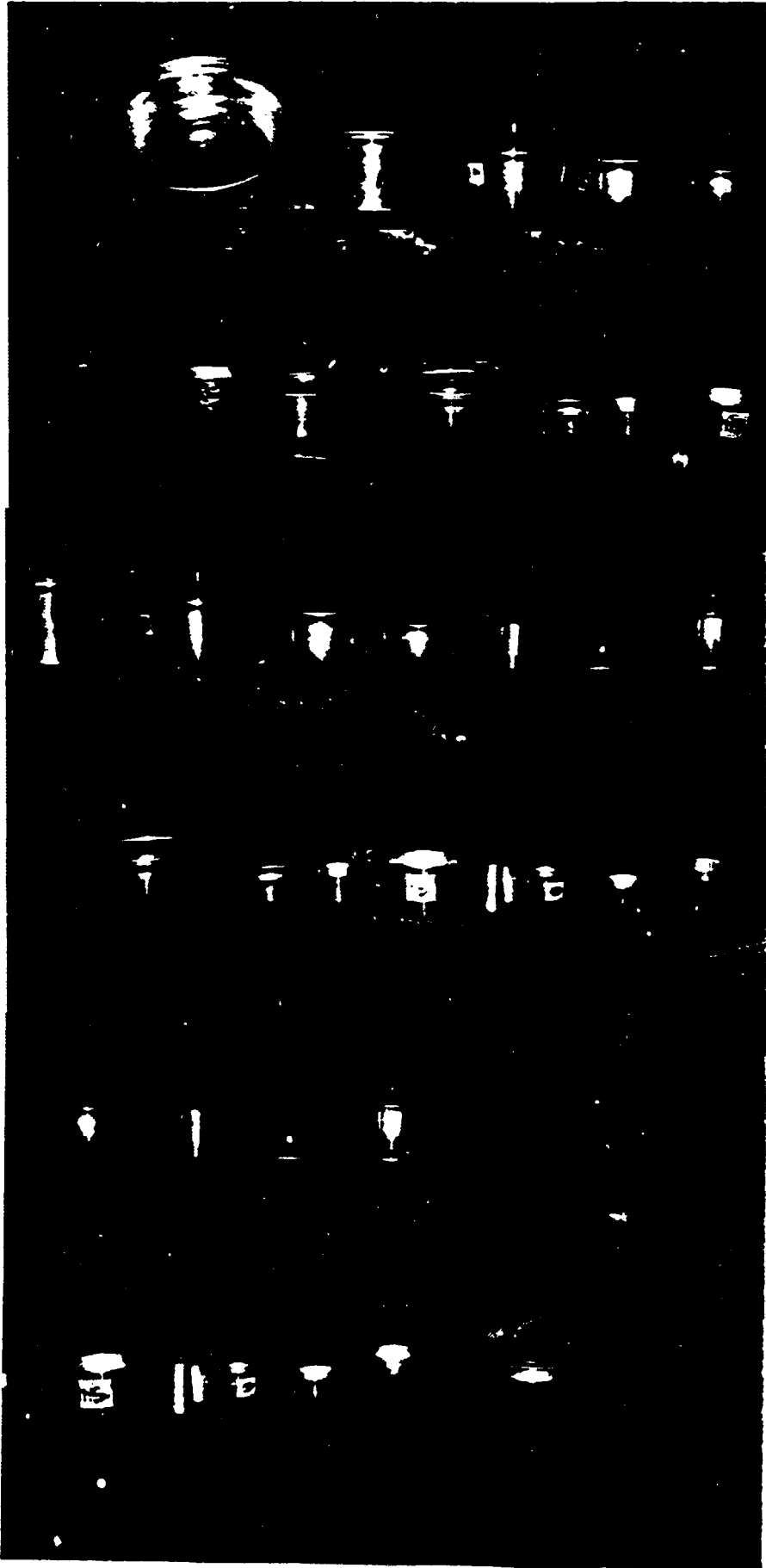
AL-PUR (DIN 1712) 99,5%

| | | | | | | | |
|---------------|------------|----------------------|--|---------------|--|-----|--|
| ARTICLE N° | CODE | | | | | | |
| DESIGNÉ PAR | ING. LOGIC | | | | | | |
| CONTROLÉ PAR | Scipio | | | | | | |
| DATE | NOV. 89 | | | | | | |
| R 1:3 | | ENSEMBLE | | CODE | | 016 | |
| | | | | Plat » s « | | | |
| M. PREMIER | | DIMENS (mm) | | FOIDS (gr.) | | | |
| AL-PUR | | $\phi 185 \times 28$ | | 511 | | | |
| CHANGEMENT N° | | CHANGEMENT N° | | CHANGEMENT N° | | | |
| | | | | | | | |

LES PHOTOS DES ARTICLES DU PROGRAMME

Article du Programme de production

VUE SUR L'ENSEMBLE



Article du Programme de production

BASSINE



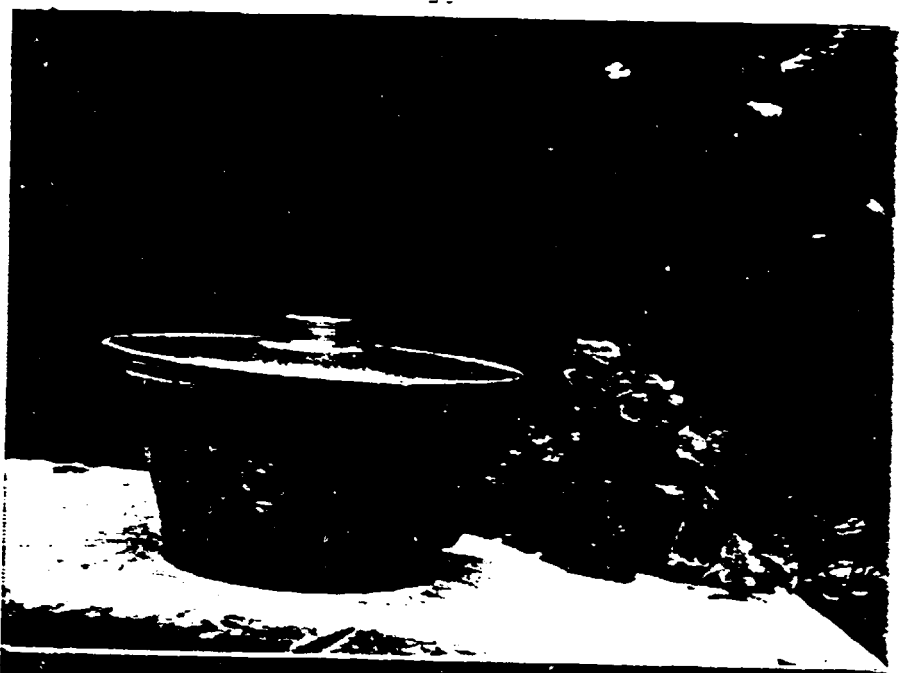
CASSEROLE "N"



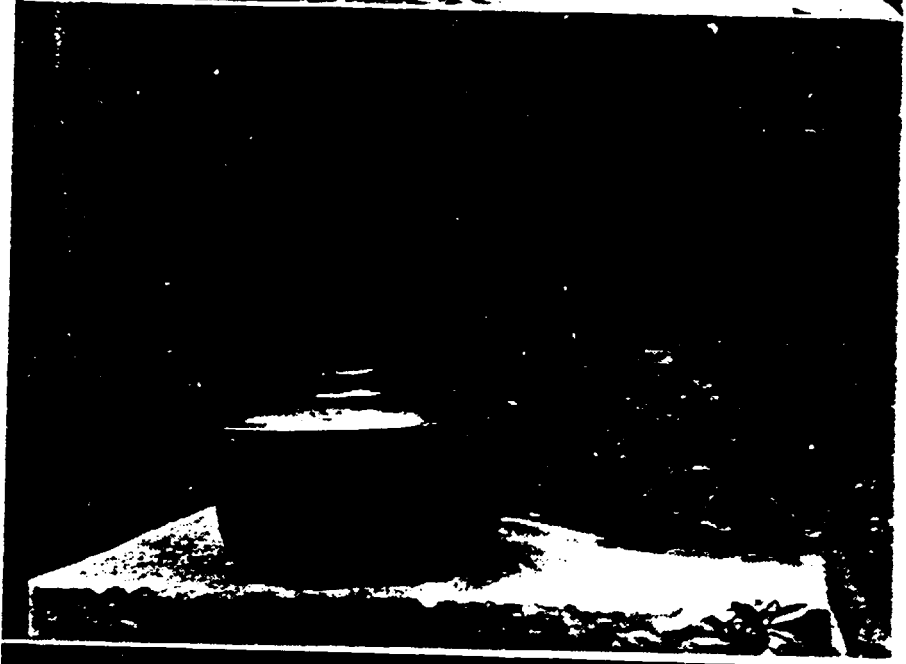
POELE



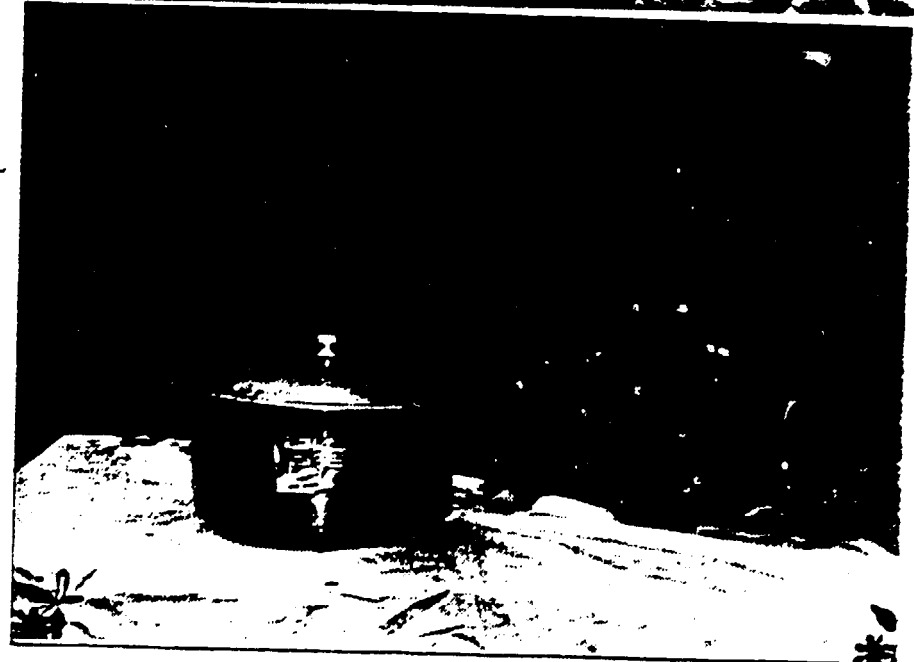
MARMITE 5 L



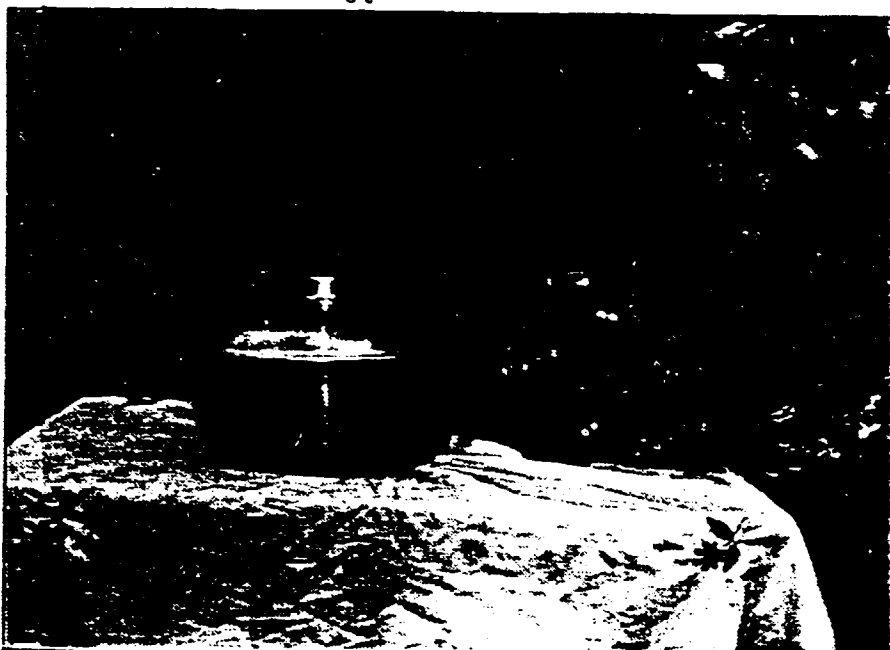
MARMITE 3 L



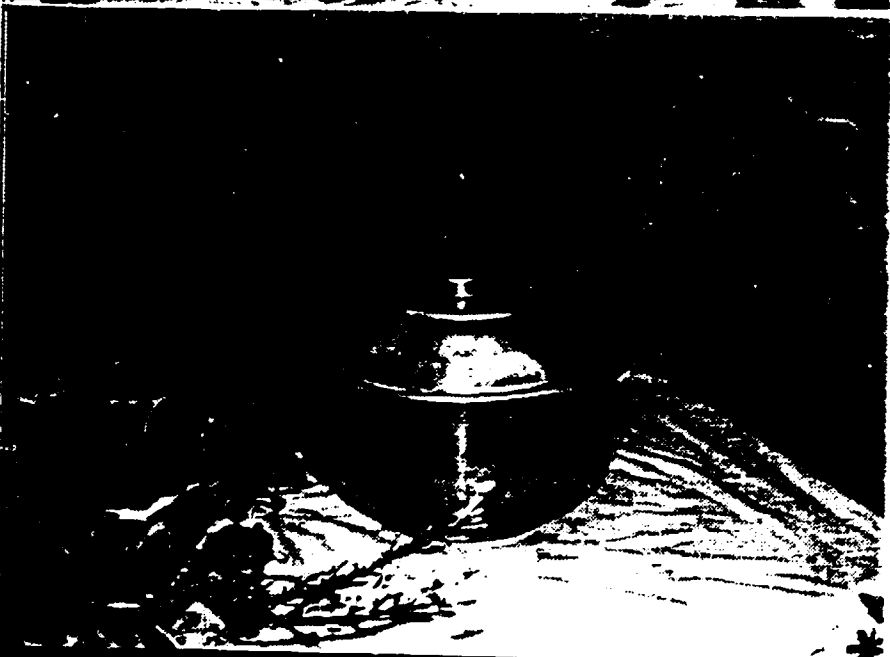
MARMITE "A" 3 L



MARMITE 2 L



CUVETTE 1 L



CUVETTE 0.75 L

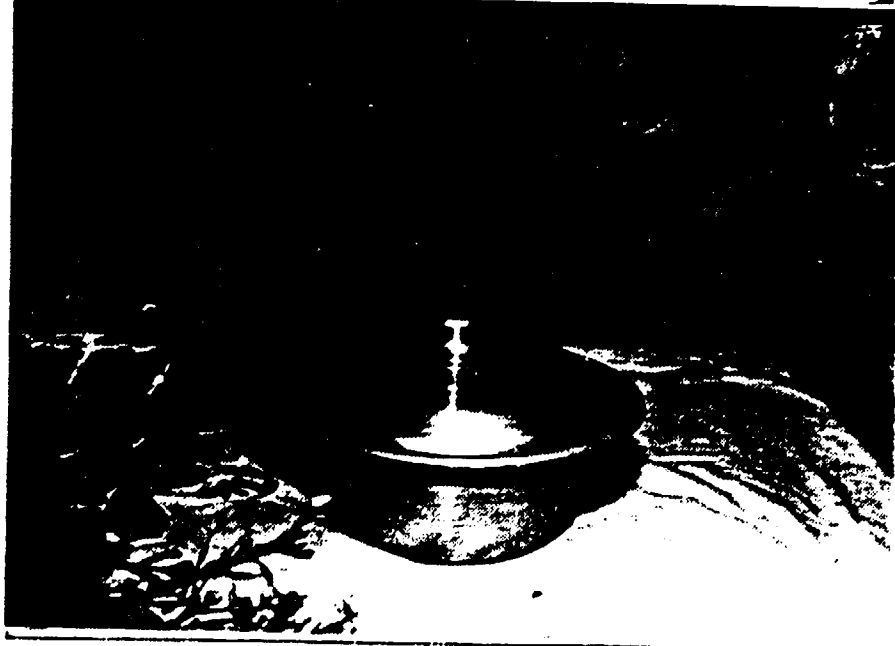


FIGURE 1



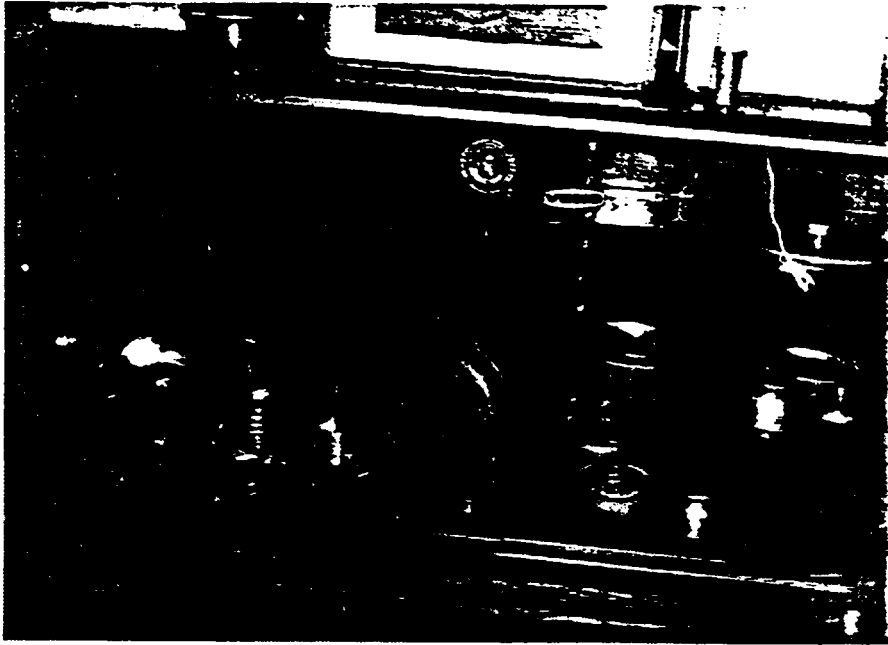
FIGURE 2



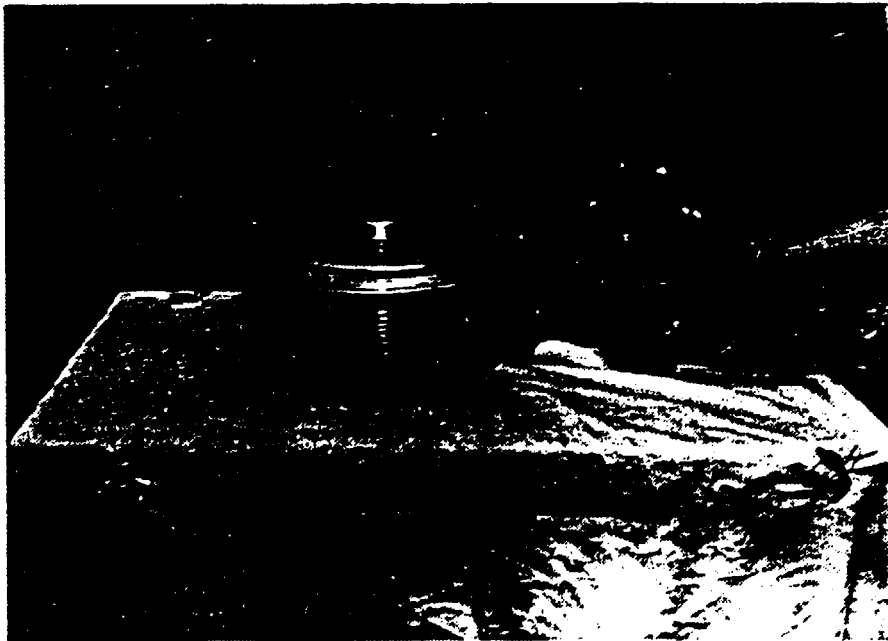
FIGURE 3



Article du Programme de production
VUE COMMUNE SUR LES USTENSILES



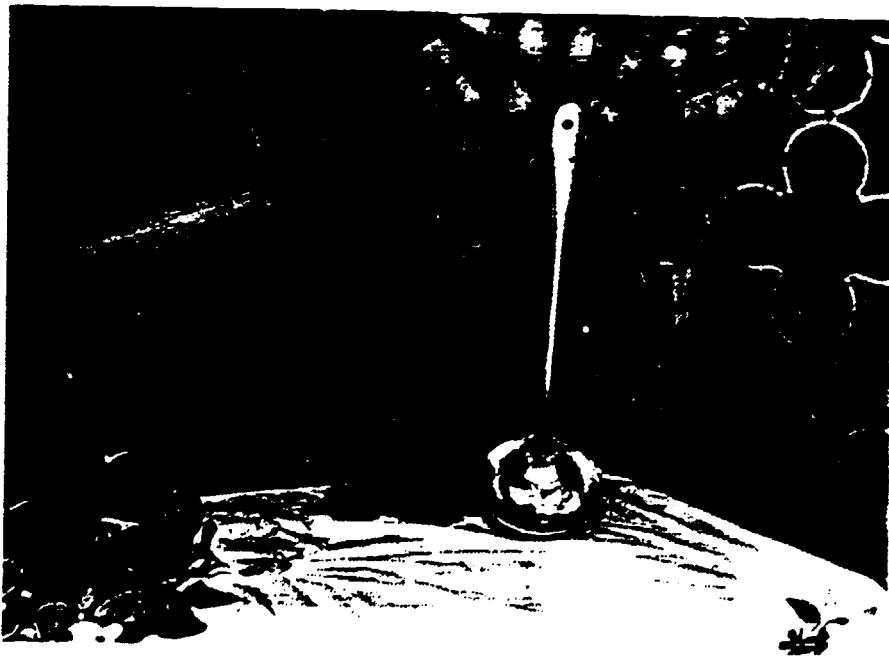
UNE MARMITE DE CONCURRENCE PROVENANT DU NIGERIA



LES MARMITES FONDUES EN ALUMINIUM QUE LE PROMOTEUR DE TRAMETO VOUDRAIT
PRODUIRE DANS SA PROPRE FONDERIE A L'AVENIR



LOUCHE EN ALUMINIUM QUE LE PROMOTEUR VOUDRAIT EGALEMENT PRODUIRE



EXAMEN DE LA MATIERE PREMIERE

Il nous paraît nécessaire de faire tout de même un commentaire sur la matière première :

1 - L'utilisation des ustensiles en aluminium a gagné toutes les couches sociales de la population togolaise. Même dans les zones rurales, l'aluminium a détrôné les ustensiles traditionnels en argile, car les ustensiles en aluminium sont bon marché

2 - Certes, l'aluminium coûte cher, mais grâce à la qualité de l'aluminium utilisé (résistance au feu et à la corrosion), la production peut exploiter des épaisseurs plus minces (0,5 à 0,8 mm) pour proposer des produits compétitifs sur le marché

3 - Cet examen de la matière première nous a permis de prendre contact avec le fournisseur "ALUWORKS au GHANA pour la négociation des spécifications techniques et les délais d'approvisionnement.

4 - Grâce à ces contacts, nous avons appris que :

- le fournisseur ne pourra pas nous servir une commande inférieure à 0,5 tonne par diamètre de disque ;

- le délai de livraison est de deux mois après la commande ;

- les commandes doivent être payées à l'avance.

5 - Nous avons pu vérifier qu'il s'agit d'un alliage d'aluminium proche de 100 % de pureté, et de norme internationale, donc propre à l'usage ménager.

Ces normes sont les suivantes :

- Din 1712 (Deutsche Industrie Normen)
- AAA (American Aluminium Association)
- NF (Norme Française).

Les compositions chimiques sont plus ou moins les mêmes.

PLAN DE COMMANDE 1ère ANNEE
POUR TRAMETO

| ! DIMENSION ! ! DISQUES (mm) ! | ! 1ère COMMANDE ! | | | | | | | | | | | | ! TOTAL ! |
|-----------------------------------|-------------------|--------|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | ! PAR MOIS ! | | | | | | | | | | | | |
| | ! 01 ! | ! 02 ! | ! 03 ! | ! 04 ! | ! 05 ! | ! 06 ! | ! 07 ! | ! 08 ! | ! 09 ! | ! 10 ! | ! 11 ! | ! 12 ! | |
| ! Ø 430x0,7 ! | | ! 2 ! | | ! 1,03 ! | ! 1,95 ! | ! 0,95 ! | ! 0,95 ! | ! 2,67 ! | ! 2,17 ! | ! 1,67 ! | ! 1,67 ! | ! 2,225 ! | ! 17,3 ! |
| ! Ø 310x0,7 ! | | ! 2 ! | | ! 0,775 ! | ! 0,775 ! | ! 0,775 ! | ! 0,775 ! | ! 0,775 ! | ! 0,775 ! | ! 0,775 ! | ! 0,775 ! | ! 0,775 ! | ! 8,97 ! |
| ! Ø 280x0,6 ! | | ! 1 ! | | ! 0,92 ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! 1,92 ! |
| ! Ø 270x0,6 ! | | ! 1 ! | | ! 0,555 ! | ! 0,555 ! | ! 0,555 ! | ! 0,555 ! | ! 0,555 ! | ! 0,555 ! | ! 0,555 ! | ! 0,555 ! | ! - ! | ! 5,44 ! |
| ! Ø 250x0,6 ! | | ! 3 ! | | ! 0,61 ! | ! 0,61 ! | ! 0,61 ! | ! 0,61 ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! 5,44 ! |
| ! Ø 210x0,6 ! | | ! 2 ! | | ! 0,56 ! | ! 0,56 ! | ! 0,56 ! | ! 0,56 ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! 4,24 ! |
| ! Ø 180x0,5 ! | | ! 1 ! | | ! 0,55 ! | ! 0,55 ! | ! 0,55 ! | ! 0,55 ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! 3,20 ! |
| ! TOTAL ! | | ! 12 ! | | ! 5,00 ! | ! 5,00 ! | ! 4,00 ! | ! 4,00 ! | ! 4,00 ! | ! 3,50 ! | ! 3,00 ! | ! 3,00 ! | ! 3,00 ! | ! 46,5 ! |

PLAN DE COMMANDE 2ème ANNEE
POUR TRAMETO

| ! DIMENSION ! ! DISQUES (mm) ! | ! PAR MOIS ! | | | | | | | | | | | | ! TOTAL ! |
|-----------------------------------|--------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | ! 01 ! | ! 02 ! | ! 03 ! | ! 04 ! | ! 05 ! | ! 06 ! | ! 07 ! | ! 08 ! | ! 09 ! | ! 10 ! | ! 11 ! | ! 12 ! | |
| ! Ø 430x0,7 ! | ! 0,67 ! | ! 0,67 ! | ! 0,67 ! | ! 1,03 ! | ! 1,95 ! | ! 0,95 ! | ! 0,95 ! | ! 2,67 ! | ! 2,17 ! | ! 1,67 ! | ! 1,67 ! | ! 2,225 ! | ! 17,3 ! |
| ! Ø 310x0,7 ! | ! 0,67 ! | ! 0,67 ! | ! 0,67 ! | ! 0,775 ! | ! 0,775 ! | ! 0,775 ! | ! 0,775 ! | ! 0,775 ! | ! 0,775 ! | ! 0,775 ! | ! 0,775 ! | ! 0,775 ! | ! 8,97 ! |
| ! Ø 280x0,6 ! | ! 0,5 ! | ! 0,5 ! | ! - ! | ! 0,92 ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! 1,92 ! |
| ! Ø 270x0,6 ! | ! 0,5 ! | ! 0,5 ! | ! - ! | ! 0,555 ! | ! 0,555 ! | ! 0,555 ! | ! 0,555 ! | ! 0,555 ! | ! 0,555 ! | ! 0,555 ! | ! 0,555 ! | ! - ! | ! 5,44 ! |
| ! Ø 250x0,6 ! | ! 1 ! | ! 1 ! | ! 1 ! | ! 0,61 ! | ! 0,61 ! | ! 0,61 ! | ! 0,61 ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! 5,44 ! |
| ! Ø 210x0,6 ! | ! 0,66 ! | ! 0,66 ! | ! 0,66 ! | ! 0,56 ! | ! 0,56 ! | ! 0,56 ! | ! 0,56 ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! 4,24 ! |
| ! Ø 180x0,5 ! | ! 1 ! | ! - ! | ! - ! | ! 0,55 ! | ! 0,55 ! | ! 0,55 ! | ! 0,55 ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! - ! | ! 3,20 ! |
| ! TOTAL ! | ! 5 ! | ! 4 ! | ! 3 ! | ! 5 ! | ! 5 ! | ! 4 ! | ! 4 ! | ! 4 ! | ! 3,5 ! | ! 3 ! | ! 3 ! | ! 3 ! | ! 46,5 ! |

ANNEXE No 2

Dossier de Financement

P. N. U. D.
40 av des Nations Unies
BP 911
L O M E

Lomé, le 25 janvier 1990

HS/CA

D.C.R. N° 42

Objet : Dossier redressement entreprise TRANETO :
Etude par l'ONUFI.

A l'attention de Monsieur Dramane OUATTARA
Représentant Résident

Monsieur le Représentant Résident,

Comme suite à votre lettre 0064 du 19/01/90, nous avons l'honneur de vous donner ci-dessous les conditions définitives de notre banque, qui doivent être obligatoirement réunies pour un éventuel avis favorable des crédits sollicités.

- Apport en capital par argent frais de 5 à 6 millions F CFA.
- Garanties de premier ordre acceptables par la banque, autres que l'hypothèque de premier rang déjà détenue par nous-mêmes pour un premier crédit actuellement en contentieux.

Nous pensons que vous comprendrez notre position dans cette affaire, et

Vous prions d'agréer, Monsieur le Représentant Résident, l'expression de notre considération distinguées.

Banque Internationale pour l'Afrique occidentale au Togo

S O M M A I R E

| | PAGE |
|---|------|
| FICHE TECHNIQUE | 68 |
| INTRODUCTION | 69 |
| IMPLANTATION | 69 |
| A N A L Y S E E C O N O M I Q U E | 71 |
| I - ETUDE DE MARCHE | 71 |
| II - LA PROBLEMATIQUE DE LA PRODUCTION | 75 |
| III - LA RENTABILITE DU PROJET | 81 |
| IV - LE FINANCEMENT | 89 |
| P L A N D E R E D R E S S E M E N T | 92 |
| I - VOLET TECHNIQUE | 92 |
| II - VOLET GESTION | 93 |
| APPENDICES | 95 |

FICHE TECHNIQUE

- * TRAMETO : Travaux Métalliques du Togo
- * S.A.R.L., implantée au Togo
- * Début des activités : 1981
- * Promoteur et Directeur : M. LAWSON Boèvi
- * Capital social : 1 million de F CFA
dont 900 000 F CFA : M. LAWSON
capital entièrement libéré.
- * Chiffre d'affaires : inconnu
- * Fabrication sporadique, 6 mois de production réelle dans les deux dernières années.
- * Activité principale : fabrication d'articles de ménage en aluminium (bois, gobelets, marmîtes, casseroles, bassines)
- * Activité annexe : fabrication sur commande de divers articles dont les portes métalliques, canapés en fer, etc...
- * Matières premières : disques d'aluminium de diverses dimensions importées du Ghana
- * Concurrence des produits nigériens.

INTRODUCTION

La Société TRAMETO (Tous Travaux Métalliques du Togo) est une micro-entreprise spécialisée dans la fabrication d'ustensiles de cuisine en aluminium.

L'entreprise est actuellement fermée suite à des problèmes de fonds de roulement et en plus elle s'est sévèrement endettée auprès de certaines banques de la place :

- S N I : 13 380 487
- B I A O : 2 239 820
- B T D : 631 599

La Direction de TRAMETO a sollicité le concours de l'ONUDI pour une assistance technique en vue de sa réhabilitation.

Le présent rapport résulte d'un diagnostic approfondi de la société TRAMETO réalisé par des Consultants engagés par l'ONUDI.

Le diagnostic a porté sur deux domaines : une analyse économique et une analyse technique de la situation de TRAMETO.

IMPLANTATION

Localisation et aménagement

TRAMETO est implantée à Lomé. L'atelier de transformation est située dans le quartier Bè-Kpota Anfamé non loin du port à environ 4 Km du centre ville. Lomé se trouve proche de la frontière togo-ghanéenne. La matière première provient du Ghana et est acheminée par la route.

Trois bâtiments, divisés en divers locaux, sont en place sur le terrain. Ils ont été construits à partir d'un fonds de financement accordé par la SNI (Société Nationale d'Investissement et Fonds Annexes).

Ce financement devrait normalement servir de fonds de roulement et permettre d'acquérir des machines. Mais il a été détourné, en partie, pour des travaux de construction.

Equipement et moyens matériels

La machinerie se compose essentiellement de :

- 5 tours à repousser ;
- 1 plieuse, fabriquée par TRAMETO ;
- 2 perceuses ;
- 2 pointeuses ;
- 1 riveteuse à pédale ;
- 1 compresseur ;
- divers meules et divers outils (étaux, marteaux, etc...) ;
- matrice et contrematrices.

Cet équipement est assez complet si l'on considère la gamme de production retenue.

ANALYSE ECONOMIQUE

I - ETUDE DE MARCHE

1 - STRUCTURE DU MARCHE

Le marché des ustensiles en aluminium comprend 3 segments :

- les ustensiles importés d'Europe ;
- les ustensiles importés du Ghana ;
- les ustensiles importés du Nigéria.

1.1 - Les ustensiles importés d'Europe

Ils représentent plus ou moins 3 % du marché.

Ustensiles de première qualité travaillés dans un alliage résistant avec une très bonne finition. Les prix varient entre 2 150 et 21 000 F CFA. Ils se vendent dans les supermarchés :

- GOYI SCORE
- SGGG
- NOUVELLE HOLLANDO.

Ils sont achetés par la clientèle ayant un pouvoir d'achat élevé.

1.2 - Les ustensiles importés du Ghana

Ce sont des ustensiles travaillés dans de l'aluminium recuit. La caractéristique essentielle de ces ustensiles est leur épaisseur. Il sont généralement plus épais que ceux fabriqués au Nigéria.

Ils s'adressent à une clientèle ayant un pouvoir d'achat moyen.

Leurs prix varient entre 400 et 1 250 F CFA. Ils représentent à peu près 2 % du marché.

1.3 - Les ustensiles importés du Nigéria

Les ustensiles importés du Nigéria représentent le segment du marché le plus important : 95 %.

Ils s'adressent à la masse.

Ce sont des ustensiles de finition modeste. Les prix sont plus attractifs et varient de 100 F à 750 F CFA.

Notre étude a essentiellement porté sur ce segment du marché qui présente les mêmes produits que TRAMETO.

2 - ETUDE SUR LES USTENSILES IMPORTES DU NIGERIA

2.1 - La matière première utilisée

Les ustensiles en provenance du Nigéria sont fabriqués dans un alliage de qualité inférieure. Ils résistent moins longtemps au feu et sont vite attaqués par la corrosion.

2.2 - La technologie de fabrication

La plupart des ustensiles du Nigéria existant sur le marché sont fabriqués par repoussage. C'est le même procédé technologique de fabrication qu'utilise TRAMETO.

2.3 - L'image du produit nigérian

La finition des ustensiles importés du Nigéria est relativement modeste. Les épaisseurs surtout sont très faibles : entre 4/10 et 6/10 de mm.

2.4 - La problématique de l'approvisionnement

2.4.1 - Le marché

L'approvisionnement des ustensiles se fait au Nigéria où les bonnes femmes se rendent directement sur les marchés pour faire leur choix. Le paiement se fait en Naira, la monnaie locale du Nigéria, et au comptant.

Le Naira est acheté au marché noir avec tous les risques que comporte cette transaction.

2.4.2 - Le transport

Après, viennent les problèmes du transport qui ne sont pas moindres.

Les ustensiles de cuisine occupent un grand volume et sont très fragiles car au moindre choc, ils perdent leur forme et arrivent à Lomé invendables.

2.4.3 - Les risques

L'approvisionnement des ustensiles en aluminium par les bonnes femmes sur le marché nigérian comporte des risques considérables.

D'abord, elles courent le risque de se faire truander lors des achats de Naira. L'argent pourrait être confisqué aux frontières ou en cours de route.

Ensuite, vient le problème du vol ; de l'échangeur de Naira jusqu'au marché de Lagos, le risque de vol est permanent.

Les marchandises peuvent à tout moment être détournées sur le parcours du marché de Lagos à nos frontières.

Les pauvres dames sont tenues sur le qui-vive durant toutes les phases de l'approvisionnement.

Combien d'entre elles n'ont pas été déjà truanquées dans leur commerce de "Lagos" ?

Il y a lieu d'imaginer toutes les difficultés que rencontrent nos bonnes femmes pour exercer leur commerce des ustensiles en aluminium avec le Nigéria.

Elles attendent donc la production de TRAMETO.

3 - LE PRODUIT TRAMETO

Le marché visé par la production de TRAMETO est la masse. Notre étude nous a permis de mieux cerner les besoins spécifiques de ce marché et d'adapter la production en conséquence.

Le point le plus important que nous avons noté lors de nos enquêtes est l'indifférence des consommateurs de ce segment du marché, vis à vis de l'épaisseur des ustensiles. Ce qui les intéresse le plus c'est la forme des objets et leurs prix.

Ce constat est déterminant et nous en avons tenu compte pour l'élaboration du plan de production de TRAMETO.

C'est ainsi que pour notre étude, nous avons tenu compte de l'utilisation des disques d'aluminium d'épaisseur réduite

4 - LES ATOUTS DE TRAMETO

4.1 - Matière première

L'atout majeur de TRAMETO est la qualité de l'aluminium qu'elle utilise pour la fabrication des ustensiles. Il s'agit de l'aluminium recuit de qualité standard, mondialement reconnu, et dont l'utilisation en ménage est approuvée par l'OMS.

TRAMETO s'approvisionne en matières premières au GHANA, auprès de la Société ALUWORKS.

4.2 - La politique de vente

La production de TRAMETO est livrée à des grossistes qui viennent chercher directement les articles à l'usine.

La Société est en mesure de leur accorder des crédits d'une semaine à un mois, selon l'importance des achats. Cette facilité constitue un élément déterminant pour la distribution des produits. Elle arrange les bonnes femmes qui s'activent pour écouler leur stock avant l'échéance.

A coté de ces facilités que TRAMETO pourrait offrir, nous avons rencontré des grossistes qui sont prêtes à verser une avance pour s'assurer la livraison des produits TRAMETO.

4.3 - L'image du produit TRAMETO sur le marché

Au cours de nos travaux, nous avons rencontré différentes personnes qui viennent à l'usine, soit pour passer une commande, soit pour savoir quand la production va redémarrer. Elles viennent de partout : du quartier, du marché, même de Cinkassé, à la frontière du BURKINA FASO, pour obtenir les ustensiles en aluminium frappés de l'étiquette de l'Eléphant. Elles sont unanimes : "Nous préférons les produits TRAMETO".

Cette étude nous confirme bien que les produits TRAMETO ont une place sur le marché et que les bonnes femmes n'attendent que le démarrage de l'usine.

II - LA PROBLEMATIQUE DE LA PRODUCTION

L'étude technique nous a permis de déterminer la gamme de production qui répond le mieux aux besoins du marché tout en assurant une bonne marge à la Société.

C'est ainsi que nous avons déterminé une gamme de production comprenant 17 articles différents sur les 4 tours existants.

Cette gamme nous permet d'obtenir 458 386 pièces/an.

1 - TEMPS DE TRAVAIL DISPONIBLE

- * 240 jours/an x 7,5 heures/jour
= 1.800 heures/an x 3.600 sec./heure = 6.480.000 sec/an/homme
- * 4 hommes disponibles (Repousseurs) : 6.480.000 sec./an/homme x 4
= 25.920.000 sec./an = capacité totale (432.000 min./an)

2 - ANALYSE DES GROUPES DE DISQUES

| GRUPE | DISQUES Ø, mm | POIDS (gr./disque) | NOMBRE DES ART. (par groupe) |
|-------|------------------|-----------------------|---------------------------------|
| N°1 | 430x0,7 | 274,5 | 3 |
| N°2 | 310x0,7 | 142,6 | 3 |
| N°3 | 280x0,6 | 99,8 | 1 |
| N°4 | 270x0,6 | 92,8 | 3 |
| N°5 | 250x0,6 | 79,5 | 2 |
| N°6 | 250x0,5 | 66 | 2 |
| N°7 | 210x0,6 | 56 | 1 |
| N°8 | 210x0,5 | 46,8 | 4 |
| N°9 | 180x0,5 | 34,4 | 4 |
| | | | ----- 23 |

3 - NOMBRE ANNUEL DE PIECES PAR TOUR ET PAR ARTICLES

3.1 - Tour T.01

- * Capacité disponible
 - 1 Tour = 1.800 heures/an ;
 - 1 équipe = 6.480.000 sec./an
- Elle couvre les groupes 1 et 2.

* Nombre d'articles dans ces groupes est 4.

* Temps disponible pour chaque article : 6.480.000 : 4
= 1 620.000 sec./an.

* Les articles à produire sont :

| | | | | | | | |
|---------------|------|-------------|---|-------|------|----|------------|
| - Bassine | 90 | sec./pièces | = | temps | pour | la | production |
| - Casserole N | 67,5 | " | " | " | " | " | " |
| - Marmite 5 L | 77 | " | " | " | " | " | " |
| - poele | 45 | " | " | " | " | " | " |

Nombre de pièces par an :

| | | | | | |
|---------------|-----------|--------|---|--------|------|
| - Bassine | 1.620.000 | : 90 | = | 18.000 | P/an |
| - Casserole N | 1.620.000 | : 67,5 | = | 24.000 | " |
| - Marmite 5 L | 1.620.000 | : 77 | = | 21.039 | " |
| - poele | 1.620.000 | : 45 | = | 36.000 | " |
| | | | | ----- | |
| TOTAL | | = | | 99.039 | P/an |

* Poids des articles à élaborer :

| | | | | | | | | |
|---------------|--------|-----|---|-------|-------|---|-------|------|
| - Bassine | 18.000 | /an | x | 274,5 | Gr/P. | = | 4,94 | T/an |
| - Casserole N | 24.000 | " | x | 274,5 | " | = | 6,59 | " |
| - Marmite 5 L | 21.039 | " | x | 274,5 | " | = | 5,78 | " |
| - Poele | 36.000 | " | x | 142,6 | " | = | 5,13 | " |
| | | | | | | | ----- | |
| TOTAL | | | | | | = | 22,44 | T/an |

3.2 - Tour T.02

* Capacité 1800 heures/an = 6.480.000 sec/an pour les groupes 2, 3, et 4.

* Nombre des articles dans ces groupes : 6 articles.

* Temps disponible pour chaque article :
6.480.000 sec/an : 6 art. = 1.080.000 sec/an (moyenne).

* Les articles à produire sont :

| | | | | | | |
|----------------------------|----|-------|---|-------|----|------------|
| - Couvercle de casserole N | 54 | Sec/P | = | temps | de | production |
| - Marmite 3 L | 77 | " | = | " | " | " |
| - Marmite A 3 L | 77 | " | = | " | " | " |
| - Marmite 2 L | 54 | " | = | " | " | " |
| - Bol 2 L | 90 | " | = | " | " | " |
| - Plat | 45 | " | = | " | " | " |

Nombre de pièces par an :

- Couverture de casserole N 24.000 P/an (1.296.000 sec/an)

Capacité restante :

$6.480.000 - 1.296.000 = 5.184.000 : 5 = 1.036.800 \text{ Sec/an}$

| | | | |
|-----------------------------|-----------|------|---------------|
| - Couverture de casserole N | | | = 24.000 P/an |
| - Marmite 3 L | 1.036.800 | : 77 | = 13.465 " |
| - Marmite A 3 L | 1.036.800 | : 77 | = 13.465 " |
| - Marmite 2 L | 1.036.800 | : 54 | = 19.200 " |
| - Bol 2 L | 1.036.800 | : 90 | = 11.520 " |
| - Plat | 1.036.800 | : 45 | = 23.040 " |
| | | | ----- |
| TOTAL | = | | 104.690 P/an |

* Poids des articles à élaborer :

| | | |
|--------------------------------|----------------|-------------|
| - Couvertures de casserole "N" | 24.000 x 92,8 | = 2,23 T/an |
| - Marmite 3 L | 13.465 x 142,6 | = 1,92 " |
| - Marmite A 3 L | 13.465 x 142,6 | = 1,92 " |
| - Marmite 2 L | 19.200 x 99,8 | = 1,92 " |
| - Bol 2 L | 11.520 x 92,8 | = 1,07 " |
| - Plat | 23.040 x 92,8 | = 2,14 " |
| | ----- | |
| TOTAL | 104.690 | 11,20 T/an |

3.3 - Tour T.03

* Capacité 1800 Heures/an

= 6.480.000 Sec./an pour les groupes 5, 6, 7, 8, et 9.

* Nombre des articles dans ces groupes : 8 articles

* Temps (moyenne) disponible pour chaque article :
 $6.480.000 : 8 = 810.000 \text{ Sec/an.}$

* Les articles à produire sont :

| | | | | |
|------------------------------|----------|-----------------------|---|---|
| - Couverture de marmite 3 L | 54 Sec/P | (temps de production) | | |
| - Couverture marmite "A" 3 L | 54 Sec/P | " | " | " |
| - Couverture marmite 2 L | 54 Sec/P | " | " | " |
| - Cuvette 0,75 | 45 Sec/P | " | " | " |
| - Gobelet 0,75 | 54 Sec/P | " | " | " |
| - Gobelet 0,50 | 45 Sec/P | " | " | " |
| - Cuvette G | 45 Sec/P | " | " | " |
| - Plat "S" | 45 Sec/P | " | " | " |

* Nombre de pièces par an :

| | | | | | | | |
|-------------------------|--------|------|------|-------|---|--------------|------------------|
| - Couvert. marmite 3 L | 13.465 | P/an | x 54 | Sec/P | = | 727.110 | Sec/an |
| - Couvert. marm. "A" 3L | 13.465 | " | x 54 | " | = | 727.110 | " |
| - Couvert. marmite 2 L | 19.200 | " | x 54 | " | = | 1.036.800 | " |
| - Cuvette 0,75 | 17.728 | " | x 45 | " | = | 797.760 | " |
| - Gobelet 0,75 | 14.774 | " | x 54 | " | = | 797.796 | " |
| - Gobelet 0,50 | 17.728 | " | x 45 | " | = | 797.760 | " |
| - Cuvette G | 17.728 | " | x 45 | " | = | 797.760 | " |
| - Plat "S" | 17.728 | " | x 45 | " | = | 797.760 | " |
| TOTAL | | | | | | 131.816 P/an | 6.479.856 Sec/an |

* Poids des articles à élaborer :

| | | | | | | |
|------------------------------|--------|------|--------|---|------|------------|
| - Couvertcles de Marmite 3 L | 13.465 | P/an | x 79,5 | = | 1,07 | T/an |
| - Couvertcle marmite "A" 3 L | 13.465 | " | x 66 | = | 0,89 | " |
| - Couvertcle de marmite 2 L | 19.200 | " | x 46,8 | = | 0,90 | " |
| - Cuvette 0,75 | 17.728 | " | x 46,8 | = | 0,83 | " |
| - Gobelet 0,75 | 14.774 | " | x 46,8 | = | 0,69 | " |
| - Gobelet 0,50 | 17.728 | " | x 34,3 | = | 0,61 | " |
| - Cuvette G | 17.728 | " | x 46,8 | = | 0,83 | " |
| - Plat "S" | 17.728 | " | x 56 | = | 0,99 | " |
| TOTAL = | | | | | | 6,81 T/an. |

3.4 - Tour T.04

* Capacité : 1800 heures/an

= 6.480.000 Sec./an pour le groupe 5, 6, et 9.

* Nombre des articles dans ces groupes : 5 articles.

* Temps (moyenne) disponible pour chaque article :
6.480.000 : 5 = 1.296.000 Sec/an.

* Les articles à produire sont :

| | | | | | |
|------------------------------|----|-------|-----------------------|---|---|
| - Cuvette de 1 L | 45 | Sec/P | (temps de production) | | |
| - Couvertcle de cuvette 1 L | 54 | " | " | " | " |
| - Couvertcle de cuvette 0,75 | 54 | " | " | " | " |
| - Bol de 1,50 | 77 | " | " | " | " |
| - Bol (F) | 45 | " | " | " | " |

* Nombre de pièces/an et par article :

| | | |
|------------------------------|--------------|--------------------|
| - Cuvette de 1 L | 30.678 P/an | (1.380.510 Sec/an) |
| - Couverture de cuvette 1 L | 30.678 " | (1.656.612 ") |
| - Couverture de cuvette 0,75 | 17.728 " | (957.312 ") |
| - Bol de 1,50 | 16.139 " | (1.242.703 ") |
| - Bol (F) | 27.618 " | (1.242.810 ") |
| | ----- | ----- |
| TOTAL | 122.841 P/an | 6.479.947 Sec/an |

* Poids des articles à élaborer :

| | | |
|------------------------------|---------------|--------------|
| - Cuvette de 1 L | 30.678 x 66 | = 2,02 T/an |
| - Couverture de cuvette 1 L | 30.678 x 34,3 | = 1,06 " |
| - Couverture de cuvette 0,75 | 17.728 x 34,3 | = 0,61 " |
| - Bol de 1,50 | 16.139 x 79,5 | = 1,28 " |
| - Bol (F) | 27.618 x 34,3 | = 0,95 " |
| | ----- | ----- |
| TOTAL | | = 5,92 T/an. |

4 - RECAPITULATION DES POIDS A ELABORER PAR TOUR

| | |
|-------|------------|
| T.01 | 22,44 T/an |
| T.02 | 11,20 " |
| T.03 | 6,81 " |
| T.04 | 5,92 " |
| | ----- |
| TOTAL | 46,37 T/an |

5 - NOMBRE TOTAL DES PIECES A PRODUIRE PAR TOUR

| | |
|-------|--------------|
| T.01 | 99.039 P/an |
| T.02 | 104.690 " |
| T.03 | 131.816 " |
| T.04 | 122.841 " |
| | ----- |
| TOTAL | 458.386 P/an |

6 - TABLEAU D'ENGAGEMENT DES TOURS

| ! TOURS ! | ! PIECES/AN ! | ! POIDS/AN ! ! (Tonnes/an) ! | ! HEURES/AN ! |
|-----------|---------------|---------------------------------|---------------|
| ! T.01 ! | ! 99.039 ! | ! 22,44 ! | ! 1800 ! |
| ! T.02 ! | ! 104.690 ! | ! 11,20 ! | ! 1800 ! |
| ! T.03 ! | ! 131.816 ! | ! 6,81 ! | ! 1800 ! |
| ! T.04 ! | ! 122.841 ! | ! 5,92 ! | ! 1800 ! |
| ! TOTAL ! | ! 458.386 ! | ! 46,37 ! | ! 7200 ! |
| ! ===== ! | ! ===== ! | ! ===== ! | ! ===== ! |

III - LA RENTABILITE DU PROJET

RENSEIGNEMENTS GENERAUX

Délai d'approvisionnement : 1 mois
Journée de travail : 240 jours/an
Heure de travail : 7.5 heures/jour
Poste de travail : 4

DONNEES DE BASE

1 - MATIERES PREMIERES

COUT DE MATIERES PREMIERES

(FOB) Matièresières lères (1\$US=335) : 1 003 660 par tonne
Transport : 100 000 par voyage
Assurance : 2 % de la valeur FOB + FRET
Douane : 3 % de la valeur CAF
Transit : 4 500 par tonne

| | <u>1er approv.</u> | <u>2è approv.</u> |
|---------------------------------------|--------------------|-------------------|
| | 11,60 T | 3,866 T |
| (FOB) Matièresières lères (1\$US=335) | 11 642 456 | 3 880 150 |
| Transport | 100 000 | 50 000 |
| Assurance | 234 849 | 78 603 |
| C A F | <u>11 977 305</u> | <u>4 008 753</u> |
| Douane | 359 319 | 120 263 |
| Transit | 54 000 | 18 000 |
| P R | <u>12 390 624</u> | <u>4 147 016</u> |
| | ===== | ===== |

2 - CONSOMMATIONS DE MATIERE PREMIERE

La consommation de matières premières selon le programme de production retenu est 46,4 tonnes par an soit 3,866 tonnes par mois.

3 - EVOLUTION DES DONNEES SUR CINQ ANS

3.1 - Première année

Les renseignements généraux restent valables pour toute l'année.

3.2 - Deuxième année

IDEM (excepté les honoraires de l'avocat et les diverses réparations).

3.3 - Troisième année

- Les matières premières augmentent de 5 %
- Les autres charges augmentent de 5 %
- Les PV augmentent de 10 %
- Recrutement d'un employé supplémentaire : 25 000

- Acquisition de :

| | | | |
|------------|---|------------------|----------|
| 1 Tour | à | 300 000 | (10 ans) |
| 1 Véhicule | à | 4 500 000 | (10 ans) |
| | | <u>4 800 000</u> | |

Acquisition d'un Tour entraînant l'augmentation de la consommation de matières premières de 11.6 tonnes.

Consommation supplémentaire = $\frac{46,4}{4}$ = 11,6 Tonnes

Consommation totale : 46,4+11,6 = 58 Tonnes

3.4 - Quatrième année

Paiement des droits de douanes sur les matières premières soit 48,42 % de la valeur C A F.

Augmentation de 15 % du CA.

3.5 - Cinquième année

Les salaires augmentent de 10 %.

DETAIL DES AUTRES CHARGES

| | |
|---------------------|----------------|
| 1 - SALAIRES (mois) | 444 493 |
| Permanents | 342 500 |
| Temporaires | 40 000 |
| | <u>382 500</u> |
| Charges | <u>61 993</u> |
| | 444 493 |

Les salaires augmentent de 10 % tous les deux ans.

2 - FOURNITURES ET CONSOMMABLES : 1 285 675

Atelier

| | | | | |
|------------------------|---|---------------|---|--------------|
| - Huile à moteur | : | 700 x 25 x 12 | = | 210 000 |
| - Gants | : | 2 500 x 5 x 6 | = | 75 000 |
| - Lunettes | : | 1 500 x 5 x 1 | = | 7 500 |
| - Ceinture | : | | = | 6 750 |
| - Pinceaux | : | 300 x 12 | = | 3 600 |
| - Chiffon de nettoyage | : | 500 x 12 | = | <u>6 000</u> |
| | | | | 308 850 |

Nettoyage

| | | | | |
|-----------|---|---------------|---|----------------|
| - Pétrole | : | 150 x 3 x 208 | = | 93 600 |
| - Omo | : | 150 x 4 x 208 | = | <u>124 800</u> |
| | | | | 218 400 |

Carburant véhicule

$$\frac{75 \times 365 \times 12 \times 205}{100} = 673 425$$

Electricité

1 416 264

$$22 \times 8 \times 4 \times 4\text{cv} = 2 816 \text{ cv}$$

$$\text{Consommation} = 2 816 \times 0,736 = 2 073 \text{ Kw}$$

Calcul

| | | |
|-----------------------------|---|------------------|
| 220 x 53 | = | 11 660 |
| 220 x 51 | = | 11 220 |
| 1 633 x 48 | = | 78 384 |
| | | <u>101 264</u> |
| Prime | | 8 625 |
| Entretien compteur | | 633 |
| | | <u>110 522</u> |
| | | x |
| | | 12 |
| | | <u>1 326 264</u> |
| Forfait consommation pompe | | 180 000 |
| Forfait consommation bureau | | 90 000 |
| | | <u>1 596 264</u> |

Fournitures de bureau 140 000

| | | |
|------------------|----------------|---------------------------|
| - Comptabilité : | 63 448 | |
| - Paye : | 16 204 | |
| - Divers : | 60 000 | (forfait de 5 000 F/mois) |
| | <u>139 652</u> | |

Etiquette 85 000

3 - SERVICES ET TRAVAUX EXTERIEURS

Honoraires 675 000

| | | | |
|--------------|-------------|---|---------|
| - Avocat | 75 000 x 1 | = | 75 000 |
| - Consultant | 50 000 x 12 | = | 600 000 |

Entretien et réparation 775 665

Entretien - 5 Machines

Machine

| | |
|------------------|----------------|
| - Roulement | 142 500 |
| - Huile à moteur | 8 400 |
| - Graisse | 50 000 |
| - Courroie | 28 000 |
| | <u>228 900</u> |

Véhicule

| | |
|------------------|----------------|
| - Filtres | 9 600 |
| - Freins | 27 440 |
| - Allumage | 6 360 |
| - Huile à moteur | 1 920 |
| - Main-d'oeuvre | 5 000 |
| | <u>50 320</u> |
| | x 2 |
| | <u>100 640</u> |

Réparation

Machine

| | |
|--------------------|---------|
| - 1 moteur secours | 250 000 |
|--------------------|---------|

Véhicule

| | |
|-----------------|----------------|
| - Batteries | 30 000 |
| - Crémaillère | 93 700 |
| - Carburateur | 56 625 |
| - Essuie-glace | 3 300 |
| - Main-d'oeuvre | 12 500 |
| | <u>196 125</u> |

Tourneur 25 000 x 3 = 75 000

4 - IMPOTS ET TAXES 205 300

Taxe professionnelle = 100 000
Taxe sur salaires 382 500 x 2 % x 12 = 91 800
Taxe sur honoraires 675 000 x 2 % = 13 500

5 - FRAIS DIVERS 130 000

Assurance 100 000
Autres frais 30 000
130 000

6 - FRAIS FINANCIERS

Il s'agit des intérêts sur découvert et ceux générés par le CREDOC.

7 - AMORTISSEMENT

Le matériel est estimé à une valeur de 3 000 000 F avec une durée de vie de 10 ans. Il est en utilisation depuis juillet 1981.

La construction est estimée à une valeur de 12 500 000 F amortissable en 20 ans.

Le mobilier a une valeur de 250 000 F amortissable en 10 ans.

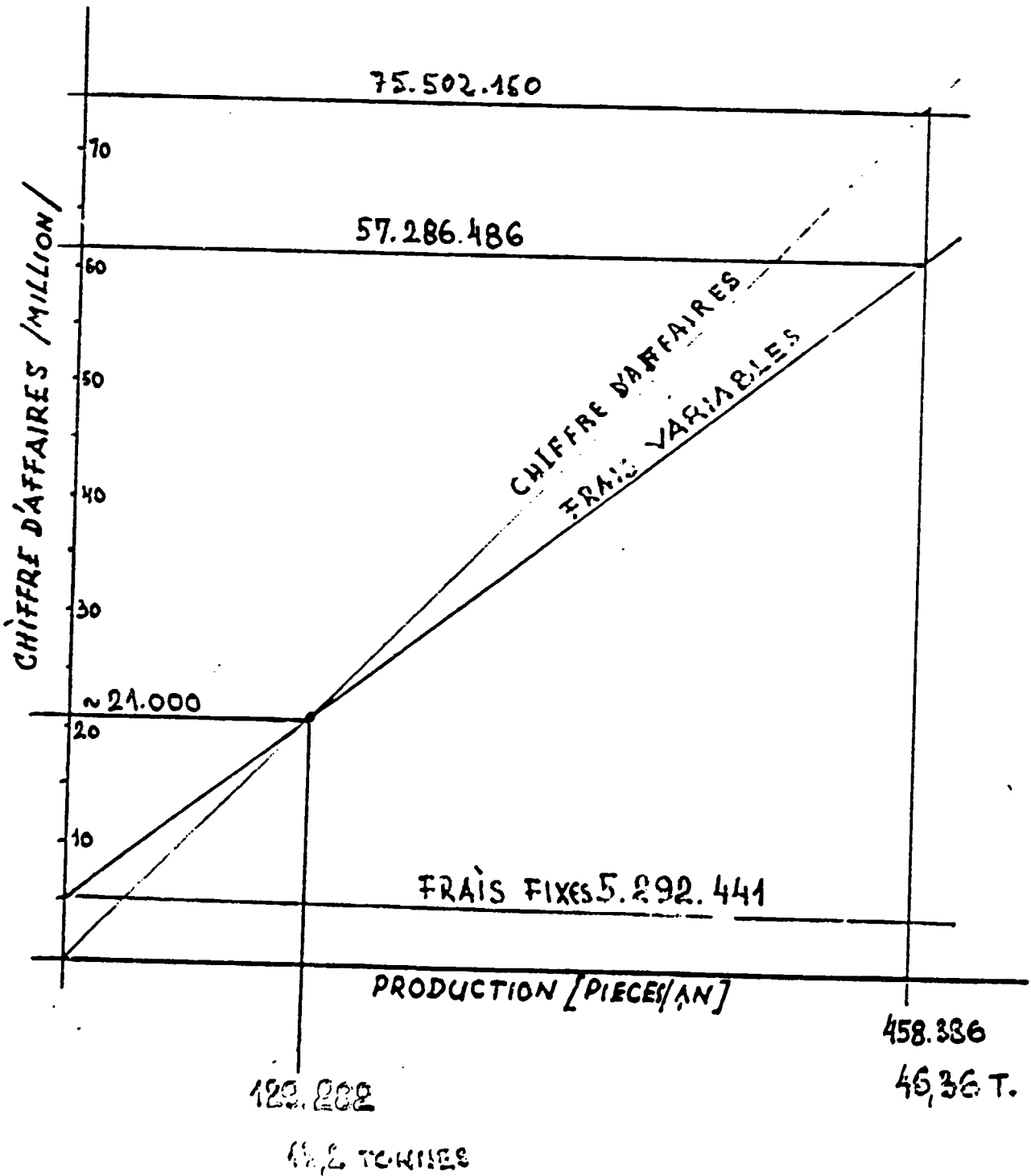
| | | | | |
|----------|------------|------------|---|----------------|
| Bâtiment | 12 500 000 | sur 20 ans | = | 625 000 |
| Matériel | 3 000 000 | sur 10 ans | = | 300 000 |
| Mobilier | 250 000 | sur 10 ans | = | 25 000 |
| | | | | <u>950 000</u> |

8 - SEUIL DE RENTABILITE

Ayant déterminé la gamme de production, notre étude a porté sur la recherche du point critique ou seuil de rentabilité de la Société TRAMETO.

Le résultat de cette recherche est que TRAMETO a besoin seulement de 21 294 506 F de chiffre d'affaires pour obtenir la marge qui couvrirait les frais fixes de 5 292 441. (voir graphique page suivante)

POINT D'EQUILIBRE



Cet équilibre se traduit par la production de 129 282 pièces soit 67 jours de production.

9 - AUTRES ELEMENTS D'APPRECIATION DU PROJET

L'un des éléments importants que nous avons relevés au cours de notre étude est la faible part des frais de personnel dans l'exploitation de la Société TRAMETO : 7,06 % du chiffre d'affaires annuel pour un effectif de 8 employés permanents (le Directeur inclus) et 5 agents temporaires.

La valeur ajoutée du point de vue financier du projet est de 27,74 % sur les 2 premières années et 31,96 % à la troisième année.

On peut constater que l'affaire recèle incontestablement d'un potentiel certain.

Mais pourquoi donc TRAMETO a-t-elle arrêté sa production ?

Eh bien, le Directeur de TRAMETO est le modèle de ces entrepreneurs pleins d'initiatives et d'imagination mais qui méprisent les règles de la gestion.

Il a obtenu des emprunts pour financer aussi son fonds de roulement et il les a détournés pour réaliser des constructions.

Cette maladresse ne lui a pas pardonné. Son usine est fermée aujourd'hui faute de matières premières.

Un financement extérieur est absolument nécessaire pour le redémarrage de l'affaire.

IV - LE FINANCEMENT

Pour le financement du projet, nous avons envisagé 3 hypothèses.

1ère HYPOTHESE

1.1 - Financement

Demande d'un emprunt de 20 312 000 remboursable en 5 ans, pour couvrir le fonds de roulement qui se compose comme suit :

| | |
|-----------------------------|------------------|
| Matières premières (3 mois) | 12 390 000 |
| Crédits clients (1 mois CA) | 6 292 000 |
| Encaisse | <u>1 630 000</u> |
| | 20 312 000 |

TRAMETO pourra s'approvisionner tous les trois mois au Ghana.

1.2 - Problèmes

Quelles garanties TRAMETO pourrait offrir pour couvrir cet emprunt ? Aucune.

Cette hypothèse a été donc rejetée.

2ème HYPOTHESE

2.1 - Financement

Ouverture d'un crédoc de 12 390 000 et un emprunt de 5 000 000 remboursable en deux ans.

Ce financement servira à couvrir :

| | |
|-----------------------------|------------------|
| Matières premières (3 mois) | 12 390 000 |
| Clients (15 jours) | 3 146 000 |
| Encaisse | <u>1 854 000</u> |
| | 17 390 000 |

TRAMETO pourra acheter 3 mois de stocks de matières premières le premier mois de ses activités et par la suite s'approvisionner au mois le mois.

2.2 - Problèmes

Ici également, le problème de la garantie demeure. Aussi, cette hypothèse a-t-elle été rejetée.

3ème HYPOTHESE

3.1 - Financement

Ouverture d'un crédoc de 12 390 000 et une facilité de caisse de 6 000 000.

Ce montant servira à couvrir :

| | |
|-----------------------------|-------------------|
| Matières premières (3 mois) | 12 390 000 |
| Clients (15 jours) | 3 146 000 |
| Encaisse | 2 854 000 |
| | <u>18 390 000</u> |

TRAMETO pourra acheter 3 mois de stocks de matières premières le premier mois de ses activités et par la suite s'approvisionner au mois le mois.

Cette hypothèse nous paraît plus intéressante par rapport aux 2 premières car le problème de garantie s'y trouve allégé.

Mais faisons une comparaison des 3 hypothèses.

TABLEAU COMPARATIF DES HYPOTHESES

| ELEMENTS | HYPOTHESE 1 | HYPOTHESE 2 | HYPOTHESE 3 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|
| CHARGES | 62 860 425 | 62 090 404 | 62 284 374 |
| CHIFFRES D'AFFAIRES | 75 502 150 | 75 502 150 | 75 502 150 |
| RESULTAT D'EXPLOITATION | 12 641 726 | 13 411 746 | 13 217 776 |
| RESULTAT NET | 12 264 215 | 13 034 235 | 12 840 265 |
| PREVISION DE TRESORERIE | 18 079 800 | 559 014 | (3 497 877) |

Mais TRAMETO devra clôturer le premier exercice avec un déficit de trésorerie de 3 497 877 F.

L'analyse de ce déficit nous révèle que pour la 1ère année, TRAMETO aurait à utiliser un découvert pour rembourser ses dettes antérieures qui sont déjà passées en contentieux chez ses créanciers. C'est pourquoi nous proposons une 3è hypothèse modulée.

3è HYPOTHESE MODULEE

Cette hypothèse modulée repose sur trois points :

- 1) Crédoc de 12 390 000
- 2) Une facilité de caisse de 1 710 000
- 3) Remboursement des arriérés différé de 1 an.

Ces aménagements donnent les résultats suivants (comme indiqués en annexe pages

Ainsi, TRAMETO pourra rembourser le crédoc et le découvert à la fin du 10è mois d'exploitation et clôturer l'exercice avec un bénéfice net de 13 095 014 et une trésorerie positive de 2 304 872 F.

Il apparait donc que cette hypothèse permettrait à TRAMETO de redémarrer ses activités et rembourser le concours financier de relance dans moins d'un an.

Aussi, à partir de la 2è année, TRAMETO pourra commencer par rembourser sans problème les arriérés selon le planning ci-après:

| | | | |
|------|--------------|---|------------|
| BTD | 158 000 x 4 | = | 632 000 |
| SNI | 669 000 x 20 | = | 13 380 000 |
| DIAO | 560 000 x 4 | = | 2 240 000 |
| | | | <hr/> |
| | | | 16 252 000 |

Chaque trimestre, il sera remboursé :

$$158\ 000 + 669\ 000 + 560\ 000 = 1\ 387\ 000$$

=====

Quelles seront les garanties qui pourraient être offertes pour la réalisation de ce projet ?

Les garanties habituelles à savoir : l'hypothèque, la caution, l'aval, le nantissement et autres..., ne pourraient pas être données.

Néanmoins, dans le cadre de cette mission, il a été élaboré un plan de redressement qui pourrait servir de gage sur la bonne gestion de l'entreprise, pour la réalisation de ce projet.

PLAN DE REDRESSEMENT

Ce plan de redressement comprend 2 volets :

- 1 volet technique
- 1 volet de gestion.

I - VOLET TECHNIQUE

Le volet technique comportera deux mesures :

- Des mesures immédiates ;
- Des mesures à long terme.

1 MESURES IMMEDIATES

Les mesures immédiates consisteraient à :

- la mise au point des tours ;
- la réparation des anciens moules et l'acquisition de nouveaux pour compléter la gamme, conformément à notre plan de production ,
- la mise au point de l'outillage existant et l'acquisition de nouveaux.

2 - MESURES A LONG TERME

Les mesures à long terme consisteraient essentiellement au suivi de la production de TRAMETO.

Elles porteront essentiellement sur l'organisation du travail et l'amélioration de la qualité du produit ;

l'introduction d'une méthode de lavage rationnelle des articles produits.

II - VOLET GESTION

Du point de vue de la gestion, notre plan de redressement comporte également deux sortes de mesures :

- des mesures immédiates
- des mesures à long terme.

1 - LES MESURES IMMEDIATES

Les mesures immédiates de gestion définies pour le redressement de la Société TRAMETO comprennent deux parties :

- l'organisation
- la restructuration du personnel.

Cette phase couvrira une période de 10 mois, le temps de remboursement du crédit pour la relance de l'entreprise.

1.1 - L'organisation

Cette partie de la mission consiste en la mise en place des structures de gestion à savoir :

- la définition d'un organigramme
- la restructuration des services
- la mise en place des registres et documents de travail
- la mise en place des procédures de travail
- la mise en place d'une comptabilité KALAMAZOO.

1.2 - La restructuration du personnel

L'effectif

Pendant cette phase de redémarrage de l'entreprise, l'effectif sera réduit à :

- 8 employés fixes à savoir :
 - . le Directeur
 - . 4 Ouvriers
 - . 1 Secrétaire-comptable
 - . 1 Magasinier
 - . 1 Gardien de nuit
- 5 temporaires.

Définition de fonction

Au cours de cette période, le Directeur s'occupera pour la majeure partie de son temps, de la production et s'initiera progressivement à la gestion.

Le Secrétaire-comptable qui s'occupera en même temps de la caisse et de la vente, sera un employé d'un bon niveau technique, avec une bonne moralité.

Cet agent qui sera le personnage clé de la gestion, sera recruté en accord avec la banque.

Le Directeur devra s'engager par écrit qu'il ne changera pas cet employé sans l'accord de la banque et ceci pendant 5 ans, délai de remboursement des arriérés.

Il sera constitué un comité de gestion formé d'un agent de la banque et d'un fonctionnaire de la Direction de l'Industrie. Ce comité sera chargé de la supervision de la gestion de TRAMETC.

Le comité pourra être assisté des experts de l'ONUDI pendant la période de leur contrat.

4.2.2 - Les mesures à long terme

Les mesures à long terme consisteraient essentiellement à un suivi bimensuel de la gestion de TRAMETO. Ce suivi pourra se faire par un cabinet de gestion de la place qui devra se rendre deux fois par mois sur les lieux pour le contrôle. Il devra adresser tous les mois un rapport à la banque, à l'ONUDI et au Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'Etat sur le fonctionnement de TRAMETO.

Les honoraires du cabinet devront être pris en charge par TRAMETO.

APPENDICES

CALCUL DU PRIX DE REVIENT ET DU PRIX DE VENTE PAR ARTICLE

| ARTICLES | DIQUE O Mn | PIECES/AN | POIDS/D. Gr. | POIDS/ART Kilogrammes | MAT.ières FOPA | FRAIS GENE. FOPA | PRIX DE REVIENT | PR/USIEN. | FV UNIT/III' | FV UNIT/IIIC |
|---------------------------|---------------|-----------|-----------------|--------------------------|-------------------|---------------------|--------------------|-----------|--------------|--------------|
| Bassine | 430x0,7 | 18.000 | 274,5 | 4,94 | 294 | 73 | 367 | 367 | 417 | 475 |
| Casserole "N" | 430x0,7 | 24.000 | 274,5 | 6,59 | 294 | 73 | 367 | 491 | 548 | 625 |
| Couvercle casserole "N" | 270x0,6 | 24.000 | 92,8 | 2,23 | 99 | 25 | 124 | | | |
| Poele | 310x0,7 | 36.000 | 142,6 | 5,13 | 153 | 38 | 191 | 191 | 227 | 259 |
| Marmite 5 L | 430x0,7 | 21.039 | 274,5 | 5,78 | 294 | 73 | 367 | 367 | 523 | 596 |
| Marmite 3 L | 310x0,7 | 13.465 | 142,6 | 1,92 | 153 | 38 | 191 | 297 | 339 | 387 |
| Couvercle marmite 3 L | 250x0,6 | 13.465 | 79,5 | 1,07 | 85 | 21 | 106 | | | |
| Marmite "A" 3 L | 310x0,7 | 13.465 | 142,6 | 1,92 | 153 | 38 | 191 | 279 | 339 | 387 |
| Couvercle marmite "A" 3 L | 250x0,5 | 13.465 | 66,0 | ,89 | 71 | 18 | 88 | | | |
| Marmite 2 L | 280x0,6 | 19.200 | 99,8 | 1,92 | 107 | 27 | 134 | 196 | 245 | 279 |
| Couvercle marmite 2 L | 210x0,5 | 19.200 | 46,8 | ,90 | 50 | 12 | 63 | | | |
| Cuvette 1 L | 250x0,5 | 30.678 | 66,0 | 2,02 | 71 | 18 | 88 | 134 | 180 | 205 |
| Couvercle cuv. 1 L | 180x0,5 | 30.678 | 34,4 | 1,06 | 37 | 9 | 46 | | | |
| Cuvette 0,75 L | 210x0,5 | 17.728 | 46,8 | ,83 | 50 | 12 | 63 | 109 | 129 | 147 |
| Couvercle cuv. 0,75 L | 180x0,5 | 17.728 | 34,4 | ,61 | 37 | 9 | 46 | | | |
| Bol de 2 L | 270x0,6 | 11.520 | 92,8 | 1,07 | 99 | 25 | 124 | 124 | 146 | 167 |
| Bol de 1,5 L | 250x0,6 | 16.139 | 79,5 | 1,28 | 85 | 21 | 106 | 106 | 130 | 148 |
| Gobelet 0,75 | 210x0,5 | 14.774 | 46,8 | ,69 | 50 | 12 | 63 | 63 | 89 | 102 |
| Gobelet 0,5 | 180x0,5 | 17.728 | 34,4 | ,61 | 37 | 9 | 46 | 46 | 55 | 63 |
| Cuvette "C" | 210x0,5 | 17.728 | 46,8 | ,83 | 50 | 12 | 63 | 63 | 89 | 102 |
| Bol (F) | 180x0,5 | 27.618 | 34,4 | ,95 | 37 | 9 | 46 | 46 | 55 | 63 |
| Plat (S) | 210x0,6 | 17.728 | 56,0 | ,99 | 60 | 15 | 75 | 75 | 146 | 167 |
| Plat | 250x0,7 | 23.040 | 92,8 | 2,14 | 99 | 25 | 124 | 124 | 130 | 148 |
| | | 458.306 | | 46,36 | | | | | | |
| | | ===== | | | | | | | | |

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL SUR CINQ ANS

| DESIGNATION | 1ère année | | 2ème année | | 3ème année | | 4ème année | | 5ème année | |
|------------------------------|------------|-------|------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|
| | MONTANT | % | MONTANT | % | MONTANT | % | MONTANT | % | MONTANT | % |
| Chiffre d'affaires | 75.502.150 | 100 | 75.502.150 | 100 | 103.815.457 | 100 | 119.387.775 | 100 | 119.387.775 | 100 |
| Consommations | 49.707.152 | 65,84 | 49.759.682 | 65,90 | 65.147.212 | 62,75 | 93.754.387 | 78,53 | 93.754.387 | 78,53 |
| MARGE BRUTE (1) | 25.794.999 | 34,16 | 25.742.469 | 34,10 | 38.668.245 | 37,25 | 25.633.389 | 21,47 | 25.633.389 | 21,47 |
| Fournitures extérieures | 3.021.939 | 4,00 | 3.021.939 | 4,00 | 3.897.200 | 3,75 | 3.897.200 | 3,26 | 3.897.200 | 3,26 |
| Services extérieurs | 1.825.665 | 2,42 | 1.304.540 | 1,73 | 1.591.291 | 1,53 | 1.591.291 | 1,33 | 1.591.291 | 1,33 |
| VALEUR AJOUTEE (2) | 20.947.395 | 27,74 | 21.415.990 | 28,36 | 33.179.754 | 31,96 | 20.144.897 | 16,87 | 20.144.897 | 16,87 |
| Frais de personnel | 5.333.910 | 7,06 | 5.333.910 | 7,06 | 6.173.601 | 5,95 | 6.173.601 | 5,17 | 6.742.961 | 5,65 |
| Impôts et Taxes | 211.300 | ,28 | 209.800 | ,28 | 224.920 | ,22 | 224.920 | ,19 | 234.562 | ,20 |
| Frais divers | 130.000 | ,17 | 130.000 | ,17 | 136.500 | ,13 | 136.500 | ,11 | 136.500 | ,11 |
| Frais financiers | 849.660 | 1,13 | 0 | ,00 | 0 | ,00 | 0 | ,00 | 0 | ,00 |
| Amortissements et Provisions | 950.000 | 1,26 | 787.500 | 1,04 | 2.155.000 | 2,08 | 2.155.000 | 1,81 | 2.155.000 | 1,81 |
| RESULTAT D'EXPLOITATION (3) | 13.472.525 | 17,84 | 14.954.790 | 19,81 | 24.489.733 | 23,59 | 11.454.876 | 9,59 | 10.875.874 | 9,11 |
| FNI | 377.511 | ,50 | 377.511 | ,50 | 519.077 | ,50 | 596.939 | ,50 | 596.939 | ,50 |
| IMF | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Impot sur le Bénéfice | 0 | ,00 | 0 | ,00 | 9.795.893 | 9,44 | 4.581.951 | 3,84 | 4.350.350 | 3,64 |
| RESULTAT NET (4) | 13.095.014 | 17,34 | 14.577.269 | 19,31 | 14.174.762 | 13,65 | 6.275.987 | 5,26 | 5.928.586 | 4,97 |

TITRE DE BILAN DE BÉNÉFICIAIRE (PREMIER ANNÉE)

| | JANVIER | FÉVRIER | MARS | AVRIL | MAI | JUN | JUILLET | AOUT | SEPTEMBRE | OCTOBRE | NOVEMBRE | DÉCEMBRE | TOTAL |
|---|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|------------|
| SITUATION DÉBUT DU MOIS (A) | 0 | (13.661.280) | (10.983.398) | (9.277.054) | (7.988.387) | (6.868.517) | (5.547.736) | (4.259.665) | (3.090.079) | (1.718.919) | (329.478) | 892.511 | 0 |
| REVENUS D'EXPLOITATION (1) | 0 | 3.586.352 | 7.172.704 | 7.172.704 | 7.172.704 | 7.172.704 | 7.172.704 | 7.172.704 | 7.172.704 | 7.172.704 | 7.172.704 | 7.172.704 | 75.313.395 |
| Achats | 12.388.515 | | 4.147.015 | 4.147.015 | 4.147.015 | 4.147.015 | 4.147.015 | 4.147.015 | 4.147.015 | 4.147.015 | 4.147.015 | 4.147.015 | 53.858.667 |
| Charges de personnel | | 382.500 | 382.500 | 382.500 | 568.479 | 382.500 | 382.500 | 568.479 | 382.500 | 382.500 | 568.479 | 382.500 | 4.765.437 |
| Fournitures extérieures | 329.745 | 244.745 | 244.745 | 244.745 | 244.745 | 244.745 | 244.745 | 244.745 | 244.745 | 244.745 | 244.745 | 244.745 | 3.021.939 |
| Services extérieurs | 740.520 | 94.075 | 94.075 | 94.075 | 94.075 | 94.075 | 144.395 | 94.075 | 94.075 | 94.075 | 94.075 | 94.075 | 1.825.665 |
| TVA déductible | | | 440.429 | 880.858 | 880.858 | 880.858 | 880.858 | 880.858 | 880.858 | 880.858 | 880.858 | 880.858 | 8.368.155 |
| Autres impôts et taxes | 100.000 | 2.500 | 8.650 | 8.650 | 8.650 | 8.650 | 8.650 | 8.650 | 8.650 | 8.650 | 8.650 | 8.650 | 189.000 |
| Frais divers | 102.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 130.000 |
| DEPENSES D'EXPLOITATION (2) | 13.661.280 | 726.320 | 5.319.914 | 5.760.343 | 5.946.322 | 5.760.343 | 5.810.663 | 5.946.322 | 5.760.343 | 5.760.343 | 5.946.322 | 5.760.343 | 72.158.063 |
| Excédent de trés. d'exploitation (3) = (1) - (2) | (13.661.280) | 2.860.032 | 1.852.790 | 1.412.361 | 1.226.382 | 1.412.361 | 1.362.041 | 1.226.382 | 1.412.361 | 1.412.361 | 1.226.382 | 1.412.361 | 3.154.532 |
| Augment* des dettes financières | 13.717.500 | 382.500 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14.100.000 |
| Diminu* des dettes financières | 13.717.500 | 382.500 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14.100.000 |
| VARIATION DES DETTES FINANCIÈRES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Frais financiers | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SOLDE NET DES OPÉRAT* FINAN. (4) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Variation de la trés. du mois (5) = (3) + (4) | (13.661.280) | 2.860.032 | 1.852.790 | 1.412.361 | 1.226.382 | 1.412.361 | 1.362.041 | 1.226.382 | 1.412.361 | 1.412.361 | 1.226.382 | 1.412.361 | 3.154.532 |
| Produits financiers à C.T. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Frais financiers à C.T. | 0 | 182.150 | 146.445 | 123.694 | 106.512 | 91.580 | 73.970 | 56.796 | 41.201 | 22.919 | 4.393 | 0 | 849.660 |
| SURTE DES OPÉR. FIN. A C.T. (6) | 0 | (182.150) | (146.445) | (123.694) | (106.512) | (91.580) | (73.970) | (56.796) | (41.201) | (22.919) | (4.393) | 0 | (849.660) |
| SITUATION DE TRÉS. FIN DU MOIS B = A + (5) + (6) | (13.661.280) | (10.983.398) | (9.277.054) | (7.988.387) | (6.868.517) | (5.547.736) | (4.259.665) | (3.090.079) | (1.718.919) | (329.478) | 892.511 | 2.304.872 | 2.304.872 |

TABIEU DE REVISION DE L'ESTIIME (CELEBRE ANNE)

| | JANVIER | FEBRUER | MARS | AVRIL | MAI | JUN | JUILLET | AOUT | SEPTEMBRE | OCTBRE | NOVEMBRE | DECEMBRE | TOTAL |
|--|-------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-------------|------------|------------|-------------|
| SITUATION DEBUT DU MOIS (A) | 2.304.872 | 1.922.413 | 3.148.795 | 4.561.155 | 4.586.516 | 5.812.898 | 7.225.259 | 6.822.789 | 8.049.171 | 9.461.532 | 9.486.892 | 10.713.274 | 2.304.872 |
| RECETTES D'EXPLOITATION (1) | 7.172.704 | 7.172.704 | 7.172.704 | 7.172.704 | 7.172.704 | 7.172.704 | 7.172.704 | 7.172.704 | 7.172.704 | 7.172.704 | 7.172.704 | 7.172.704 | 86.072.451 |
| Achats | 4.147.015 | 4.147.015 | 4.147.015 | 4.147.015 | 4.147.015 | 4.147.015 | 4.147.015 | 4.147.015 | 4.147.015 | 4.147.015 | 4.147.015 | 4.147.015 | 49.764.182 |
| Charges de personnel | 382.500 | 568.479 | 382.500 | 382.500 | 568.479 | 382.500 | 382.500 | 568.479 | 382.500 | 382.500 | 568.479 | 382.500 | 5.333.916 |
| Fournitures extérieures | 329.745 | 244.745 | 244.745 | 244.745 | 244.745 | 244.745 | 244.745 | 244.745 | 244.745 | 244.745 | 244.745 | 244.745 | 3.021.939 |
| Services extérieurs | 219.395 | 94.075 | 94.075 | 94.075 | 94.075 | 94.075 | 144.395 | 94.075 | 94.075 | 94.075 | 94.075 | 94.075 | 1.394.540 |
| TA déduction | 880.858 | 880.858 | 880.858 | 880.858 | 880.858 | 880.858 | 880.858 | 880.858 | 880.858 | 880.858 | 880.858 | 880.858 | 10.570.301 |
| Autres Impôts et Taxes | 108.650 | 8.650 | 8.650 | 8.650 | 8.650 | 8.650 | 8.650 | 8.650 | 8.650 | 8.650 | 8.650 | 8.650 | 203.800 |
| Frais divers | 100.000 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 127.500 |
| DEPENSES D'EXPLOITATION (2) | 6.168.163 | 5.946.322 | 5.760.343 | 5.760.343 | 5.946.322 | 5.760.343 | 5.810.663 | 5.946.322 | 5.760.343 | 5.760.343 | 5.946.322 | 5.760.343 | 70.326.178 |
| Déficit de trés. d'exploit. (3) = (1) - (2) | 1.004.541 | 1.226.382 | 1.412.361 | 1.412.361 | 1.226.382 | 1.412.361 | 1.362.041 | 1.226.382 | 1.412.361 | 1.412.361 | 1.226.382 | 1.412.361 | 15.746.274 |
| Prélèvement FNI (4) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (377.511) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (377.511) |
| Augtat* des dettes financières | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rebais des dettes financières | 1.387.000 | 0 | 0 | 1.387.000 | 0 | 0 | 1.387.000 | 0 | 0 | 1.387.000 | 0 | 0 | 5.548.000 |
| VARIATION DES DETTES FINANCIERES | (1.387.000) | 0 | 0 | (1.387.000) | 0 | 0 | (1.387.000) | 0 | 0 | (1.387.000) | 0 | 0 | (5.548.000) |
| Frais financiers | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SOLDE NET DES CHERC* FINANC. (5) | (1.387.000) | 0 | 0 | (1.387.000) | 0 | 0 | (1.387.000) | 0 | 0 | (1.387.000) | 0 | 0 | (5.548.000) |
| Variation de la trés. du mois (6) = (3) + (4) + (5) | (382.459) | 1.226.382 | 1.412.361 | 25.361 | 1.226.382 | 1.412.361 | (402.470) | 1.226.382 | 1.412.361 | 25.361 | 1.226.382 | 1.412.361 | 9.820.763 |
| Produits financiers à C.T. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Frais financiers à C.T. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SOLDE DES CHER. FIN. A C.T. (7) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Situation de trés. fin du mois B = A + (6) + (7) | 1.922.413 | 3.148.795 | 4.561.155 | 4.586.516 | 5.812.898 | 7.225.259 | 6.822.789 | 8.049.171 | 9.461.532 | 9.486.892 | 10.713.274 | 12.125.635 | 12.125.635 |

TABIEAU DE PREVISION DE TRESORERIE CINQ ANS

| | 1ère année | 2ème année | 3ème année | 4ème année | 5ème année |
|---|------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| SITUATION DEBUT D'ANNEE (A) | 0 | 2.304.872 | 12.125.635 | 30.177.565 | 30.147.624 |
| RECETTES D'EXPLOITATION (1) | 75.313.395 | 86.072.451 | 117.506.828 | 135.362.378 | 136.102.064 |
| Achats | 53.858.667 | 49.764.182 | 65.147.212 | 93.754.387 | 93.754.387 |
| Charges de personnel | 4.765.437 | 5.333.916 | 6.173.601 | 6.173.601 | 6.742.961 |
| Fournitures extérieures | 3.021.939 | 3.021.939 | 3.897.200 | 3.897.200 | 3.897.200 |
| Services extérieurs | 1.825.665 | 1.304.540 | 1.591.291 | 1.591.291 | 1.591.291 |
| TGA décaissée | 8.368.155 | 10.570.301 | 14.430.663 | 16.623.450 | 16.714.289 |
| Autres Impôts et Taxes | 189.000 | 203.800 | 224.920 | 224.920 | 234.562 |
| Frais divers | 130.000 | 127.500 | 136.500 | 136.500 | 136.500 |
| DEPENSES D'EXPLOITATION (2) | 72.158.863 | 70.326.178 | 91.601.387 | 122.401.349 | 123.071.189 |
| Excédent de trés. d'exploit. (3) = (1) - (2) | 3.154.532 | 15.746.274 | 25.905.441 | 12.961.030 | 13.030.874 |
| Prélèvement F.N.C. (4) | 0 | 377.511 | 377.511 | 519.077 | 596.939 |
| IMF | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Impôt sur les sociétés | 0 | 0 | 0 | 9.795.893 | 4.581.951 |
| SOLDE DES OPERAT° LIEES AUX IMPOIS | 0 | (377.511) | (377.511) | (10.314.970) | (5.178.889) |
| Investissement | 0 | 0 | (4.800.000) | 0 | 0 |
| Augmentat° des dettes financières | 14.100.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rembours des dettes financières | 14.100.000 | 5.548.000 | 2.676.000 | 2.676.000 | 2.676.000 |
| VARIATION DES DETTES FINANCIERES | 0 | (5.548.000) | (2.676.000) | (2.676.000) | (2.676.000) |
| Frais financiers | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SOLDE NET DES OPERAT° FINANC. (5) | 0 | (5.548.000) | (2.676.000) | (2.676.000) | (2.676.000) |
| Variation de la trés. de l'année (6) = (3) + (4) + (5) | 3.154.532 | 9.820.763 | 18.051.930 | (29.941) | 5.175.985 |
| Produits financiers à C.T. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Frais financiers à C.T. | 849.660 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SOLDE DES OPER. FIN. A C.T. (7) | (849.660) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Situation de trés. fin d'année B = A + (6) + (7) | 2.304.872 | 12.125.635 | 30.177.565 | 30.147.624 | 35.323.609 |

EVOLUTION DE LA PRODUCTION ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES SUR LES CINQ PREMIERES ANNEES

| ARTICLES | 1ère année | | 2ème année | | 3ème année | | 4ème année | | 5ème année | |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|
| | QUANTITE | VALEUR | QUANTITE | VALEUR | QUANTITE | VALEUR | QUANTITE | VALEUR | QUANTITE | VALEUR |
| Bassine | 17.820 | 7.425.000 | 17.820 | 7.425.000 | 22.275 | 10.209.375 | 22.275 | 11.740.781 | 22.275 | 11.740.781 |
| Casserole "N" avec couvercle | 23.760 | 13.026.316 | 23.760 | 13.026.316 | 29.700 | 17.911.184 | 29.700 | 20.597.862 | 29.700 | 20.597.862 |
| Poele | 35.640 | 8.097.158 | 35.640 | 8.097.158 | 44.550 | 11.133.592 | 44.550 | 12.803.631 | 44.550 | 12.803.631 |
| Marmite 5 L. | 20.829 | 10.889.343 | 20.829 | 10.889.343 | 26.036 | 14.972.847 | 26.036 | 17.218.774 | 26.036 | 17.218.774 |
| Marmite 3 L avec couvercle | 13.330 | 4.525.303 | 13.330 | 4.525.303 | 16.663 | 6.222.292 | 16.663 | 7.155.635 | 16.663 | 7.155.635 |
| Marmite "A" 3 L avec couvercle | 13.330 | 4.525.303 | 13.330 | 4.525.303 | 16.663 | 6.222.292 | 16.663 | 7.155.635 | 16.663 | 7.155.635 |
| Marmite 2 L avec couvercle | 19.008 | 4.651.958 | 19.008 | 4.651.958 | 23.760 | 6.396.442 | 23.760 | 7.355.908 | 23.760 | 7.355.908 |
| Ouverture 1 L avec couvercle | 30.371 | 5.461.491 | 30.371 | 5.461.491 | 37.964 | 7.509.551 | 37.964 | 8.635.983 | 37.964 | 8.635.983 |
| Ouverture 0.75 L avec couvercle | 17.551 | 2.263.119 | 17.551 | 2.263.119 | 21.938 | 3.111.789 | 21.938 | 3.578.557 | 21.938 | 3.578.557 |
| Bol 2 L. | 11.405 | 1.670.703 | 11.405 | 1.670.703 | 14.256 | 2.297.217 | 14.256 | 2.641.799 | 14.256 | 2.641.799 |
| Bol 1.5 L. | 15.978 | 2.074.286 | 15.978 | 2.074.286 | 19.972 | 2.852.144 | 19.972 | 3.279.965 | 19.972 | 3.279.965 |
| Cuquet 0.75 | 14.626 | 1.308.665 | 14.626 | 1.308.665 | 18.283 | 1.799.415 | 18.283 | 2.069.327 | 18.283 | 2.069.327 |
| Cuquet 0.50 | 17.551 | 969.908 | 17.551 | 969.908 | 21.938 | 1.333.624 | 21.938 | 1.533.667 | 21.938 | 1.533.667 |
| Ouverture "G" | 17.551 | 1.570.328 | 17.551 | 1.570.328 | 21.938 | 2.159.200 | 21.938 | 2.483.080 | 21.938 | 2.483.080 |
| Bol "F" | 27.342 | 1.510.995 | 27.342 | 1.510.995 | 34.177 | 2.077.619 | 34.177 | 2.389.261 | 34.177 | 2.389.261 |
| Plat "S" | 17.551 | 2.571.027 | 17.551 | 2.571.027 | 21.938 | 3.535.161 | 21.938 | 4.065.436 | 21.938 | 4.065.436 |
| Plat | 22.810 | 2.961.246 | 22.810 | 2.961.246 | 28.512 | 4.071.714 | 28.512 | 4.682.471 | 28.512 | 4.682.471 |
| | 336.452 | 75.502.150 | 336.452 | 75.502.150 | 420.564 | 103.815.457 | 420.564 | 119.387.775 | 420.564 | 119.387.775 |

RECAPITULATION DES CHARGES

| | 1ère année | 2ème année | 3ème année | 4ème année | 5ème année |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| MATIERES PREMIERES | 49.707.152 | 49.759.682 | 65.147.212 | 93.754.387 | 93.754.387 |
| Consommables atelier | 308.850 | 308.850 | 324.293 | 324.293 | 324.293 |
| Consommables nettoyage | 218.400 | 218.400 | 286.650 | 286.650 | 286.650 |
| Cafurant | 673.425 | 673.425 | 1.060.644 | 1.060.644 | 1.050.644 |
| Etiquette | 85.000 | 85.000 | 89.250 | 89.250 | 89.250 |
| Electricité | 1.596.264 | 1.596.264 | 1.989.364 | 1.989.364 | 1.989.364 |
| Fournitures de bureau | 140.000 | 140.000 | 147.000 | 147.000 | 147.000 |
| FOURNITURES EXTERIEURES | 3.021.939 | 3.021.939 | 3.897.200 | 3.897.200 | 3.897.200 |
| Honoraires Avocat | 75.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Honoraires Consultant | 900.000 | 900.000 | 945.000 | 945.000 | 945.000 |
| Entretien et Réparation machine | 553.900 | 303.900 | 398.869 | 398.869 | 398.869 |
| Entretien et Réparation véhicule | 296.765 | 100.640 | 247.422 | 247.422 | 247.422 |
| TRAVAUX ET SERVICES EXTERIEURS | 1.825.665 | 1.304.540 | 1.591.291 | 1.591.291 | 1.591.291 |
| Salaires permanents | 4.110.000 | 4.110.000 | 4.821.000 | 4.821.000 | 5.303.160 |
| Salaires temporaires | 480.000 | 480.000 | 480.000 | 480.000 | 480.000 |
| Charges sur salaires | 743.910 | 743.910 | 672.601 | 672.601 | 959.861 |
| FRAIS DE PERSONNEL | 5.333.910 | 5.333.910 | 6.173.601 | 6.173.601 | 6.742.961 |
| Taxe professionnelle | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Taxe sur salaires | 91.800 | 91.800 | 106.020 | 106.020 | 115.662 |
| Taxe sur honoraires | 19.500 | 18.000 | 18.900 | 18.900 | 18.900 |
| IMPOIS ET TAXES | 211.300 | 209.800 | 224.920 | 224.920 | 234.562 |
| Assurance | 100.000 | 100.000 | 105.000 | 105.000 | 105.000 |
| Divers | 30.000 | 30.000 | 31.500 | 31.500 | 31.500 |
| FRAIS DIVERS | 130.000 | 130.000 | 136.500 | 136.500 | 136.500 |
| Interets sur-emprunts | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Interets sur découverts | 849.660 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FRAIS FINANCIERS | 849.660 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| AMORTISSEMENTS | 950.000 | 787.500 | 2.155.000 | 2.155.000 | 2.155.000 |
| TOTAL | 62.029.626 | 60.547.371 | 79.325.724 | 107.932.899 | 108.511.901 |

BILAN PREVISIONNEL SUR CINQ ANS

| | ACTUEL | 1ère ANNEE | 2è ANNEE | 3è ANNEE | 4è ANNEE | 5è ANNEE |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| A C T I F | | | | | | |
| <u>IMMOBILISATIONS</u> | | | | | | |
| Terrain | 5 000 000 | 5 000 000 | 5 000 000 | 5 000 000 | 5 000 000 | 5 000 000 |
| Construction | 7 187 500 | 6 562 500 | 5 937 500 | 5 312 500 | 4 687 500 | 4 062 500 |
| Matériel et outillage | 450 000 | 150 000 | - | 270 000 | 240 000 | 210 000 |
| Matériel de transport | - | - | - | 3 000 000 | 1 500 000 | - |
| Matériel et mobilier de bureau | 37 500 | 12 500 | - | - | - | - |
| <u>ACTIF CIRCULANT</u> | | | | | | |
| Stock | - | 8 970 638 | 8 977 737 | 8 537 306 | 8 537 308 | 8 537 308 |
| Clients | - | 3 147 015 | 3 145 922 | 4 325 644 | 4 974 490 | 4 974 490 |
| Encaisse | - | 2 304 872 | 12 125 635 | 30 172 565 | 30 147 524 | 35 323 609 |
| TOTAL ACTIF | 12.675.000 | 26.147.525 | 25.196.724 | 56.623.915 | 55.086.222 | 59.197.997 |
| P A S S I F | | | | | | |
| <u>CAPITAUX PRORES</u> | | | | | | |
| Capital | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 |
| Report à nouveau | (4 567 000) | (4 567 000) | 8 528 014 | 23 105 283 | 37 280 045 | 43 556 032 |
| <u>DETTES A LONG TERME</u> | | | | | | |
| Emprunt BTD | 622 000 | 622 000 | - | - | - | - |
| Emprunt BIAO | 2 240 000 | 2 240 000 | - | - | - | - |
| Emprunt SNI | 13 380 000 | 13 380 000 | 10 704 000 | 8 028 000 | 5 352 000 | 2 676 000 |
| <u>DETTES A COURT TERME</u> | | | | | | |
| Etat | - | 377 511 | 377 511 | 10 314 970 | 5 178 850 | 4 947 289 |
| RESULTAT | ----- | 13.095.014 | 14.572.269 | 14.174.762 | 1.275.987 | -5.928.586 |
| TOTAL PASSIF | 12.675.000 | 26.147.525 | 25.196.724 | 56.623.915 | 55.086.222 | 59.197.997 |

ANNEXE No 3
ORGANISATION DU TRAVAIL (GESTION)

NOTE DE SYNTHÈSE

Les travaux que nous avons développés à cette phase de la mission ont porté successivement sur l'organisation, la mise en place des structures et procédures de gestion, la conception des documents de travail pour les services ci-après :

- le Secrétariat
- la Caisse
- la Comptabilité
- le service paye
- le Magasin
- le Commercial.

L'élaboration d'un organigramme permettra à chaque employé de connaître sa position dans la hiérarchie de l'entreprise.

Il nous a paru nécessaire de proposer la mise en place d'un système de comptabilité manuelle qui devra permettre à TRAMETO de disposer des informations pouvant lui permettre l'établissement de son prix de revient.

Nous avons proposé la restructuration du personnel, qui doit pouvoir mieux s'adapter à la nouvelle structure.

Notre rapport détaillé développe les points ci-dessus évoqués et aborde également d'autres aspects de notre mission.

S O M M A I R E

| | PAGE |
|---|------|
| NOTE DE SYNTHESE | 104 |
| I - SECRETARIAT | 108 |
| A - Le courrier | 108 |
| Courrier arrivée | 108 |
| Courrier départ | 109 |
| B - Le chrono courrier et chrono factures | 109 |
| Chrono courrier | 109 |
| Chrono factures | 110 |
| II - CAISSE | 111 |
| A - La caisse recettes | 111 |
| Le coffre | 111 |
| Le livre de caisse | 111 |
| Le carnet de reçu | 111 |
| La procédure | 111 |
| B - La caisse dépenses | 112 |
| La caissette | 112 |
| Le carnet de débours | 112 |
| Le fonds de caisse | 113 |
| Procédure | 113 |
| Remboursement du fonds de caisse | 113 |
| III - SERVICE COMPTABILITE | 114 |
| A - Le rappel sur les principes de base | 114 |
| B - La mise en place de la comptabilité | 116 |
| Plan comptable | 116 |
| Système comptable | 122 |
| Procédures comptables | 122 |

| | |
|--|-----|
| IV - GESTION DU PERSONNEL | 123 |
| A - Le service "PAYE" | 123 |
| Registre et dossier | 123 |
| Pointage du personnel | 124 |
| Procédure des avances | 124 |
| Etablissement de la paye | 124 |
| Paiement des salaires | 124 |
| V - MAGASIN | 125 |
| A - La réception et le contrôle des matières premières des consommables et des produits finis | 125 |
| Réception des matières premières et consommables | 125 |
| Réception des produits finis | 125 |
| B - La gestion des stocks | 126 |
| Stockage des articles | 126 |
| Les sorties | 126 |
| Suivi des articles en stock | 126 |
| C - Les inventaires | 127 |
| VI - SERVICE COMMERCIAL | 128 |
| A - Les achats | 128 |
| Service achat | 128 |
| Commande | 128 |
| Règlement fournisseurs | 128 |
| B - Les ventes | 129 |
| Ventes au comptant | 129 |
| Ventes à crédit | 129 |

| | |
|------------------------------------|-----|
| VII - RESTRUCTURATION DU PERSONNEL | 130 |
| A - La Direction | 130 |
| B - L'Administration | 130 |
| Secrétariat - comptabilité | 130 |
| Magasin | 130 |
| Gardien | 131 |
| C - La Production | 131 |
| Atelier | 131 |
| Lavage | 131 |
| APPENDICES | 132 |

I - SECRETARIAT

Le secrétariat constitue la porte d'entrée de la société. C'est par le secrétariat qu'arrivent tous les courriers et commandes.

Pour que le service puisse jouer pleinement son rôle, une organisation adéquate s'impose. Cette organisation portera essentiellement sur les points suivants :

- l'aménagement du service
- la mise en place des registres
- l'enregistrement du courrier

A - Le courrier

Au cours de notre mission de diagnostic, nous avons constaté qu'il n'existe aucun enregistrement ni pour le courrier reçu ni pour le courrier expédié

Cette situation a rendu pratiquement impossible la reconstitution des correspondances de l'entreprise.

Pour corriger cette situation, nous préconisons l'enregistrement systématique du courrier arrivée et départ, de même que les factures et les titres de paiement.

1 - Courrier arrivée

Il s'agit d'un registre standard acheté dans une librairie ou un cahier en six colonnes.

Le tracé du registre se présente comme suit : (voir figure 1)

Date d'arrivée : c'est la date de réception du courrier.

Numéro d'ordre : c'est le numéro d'enregistrement du courrier à l'arrivée.

Date et numéro de la correspondance : c'est la date indiquée sur le document et le numéro donné au document par l'expéditeur.

Expéditeur : nom et adresse de l'expéditeur.

Objet : ceci concerne le motif de la lettre ou du document. Il doit être précis et concis pour éviter toute ambiguïté.

Date et numéro de la réponse : il doit être mentionné ici la date et le numéro du courrier fait en réponse. Cette mention doit impérativement être faite aussitôt qu'une réponse est donnée au courrier.

2 - Courrier départ

C'est un cahier ou un registre à sept colonnes dont le tracé s'apparente à celui du courrier arrivée.

On y inscrit les renseignements selon les indications ci-après : (voir figure 2).

Numéro : c'est le numéro chronologique de départ du courrier émanant de l'entreprise.

Nombre de pièces : c'est le nombre de documents qui composent le courrier envoyé.

Date de départ : c'est la date à laquelle le courrier a été expédié.

Destinataire : en plus du nom et prénom ou la raison sociale selon qu'il s'agit d'une personne physique ou d'une société, il convient de mentionner aussi l'adresse.

Objet : ici on respecte le même principe que dans le courrier arrivée à la seule différence qu'il sera indiqué en plus des autres éléments les références du courrier expédié.

Numéro archives : c'est le numéro de rangement archives donné au classeur où est rangé le double du courrier. Ceci facilite les recherches éventuelles.

Observations : pour toutes mentions utiles concernant le courrier.

B - Le chrono courrier et chrono factures

En plus des registres pour la courrier arrivée et le courrier départ, il est nécessaire de mettre en place un cahier pour le suivi chronologique des lettres envoyées et des factures aux clients. Il faut distinguer :

- un chrono pour le courrier envoyé
- un chrono pour les factures établies.

1 - Chrono courrier

On y inscrit les renseignements suivants :

- date du courrier
- numéro du courrier
- destinataire
- objet
- observations.

Toutes ces informations seront les mêmes que celles inscrites dans le registre du courrier départ.

Ce cahier dans lequel les numéros sont inscrits chronologiquement doit servir de repère au Secrétaire, chaque fois qu'il doit donner un numéro à un courrier.

2 - Chrono factures

Pour un meilleur suivi des ventes à crédit, nous préconisons la mise en place d'un registre qui doit permettre de suivre chronologiquement toutes les factures des clients débiteurs.

L'intérêt de ce cahier est double :

- 1 - il doit permettre de reconstituer la facture en cas de perte.
- 2 - son suivi régulier doit permettre l'encaissement régulier des créances.

Il comportera :

La date : c'est la date à laquelle la facture a été établie.

Numéro : c'est le numéro donné à la facture.

Cient : nom et prénoms du client.

Objet : C'est l'objet de la facturation.

Observations : tous renseignements utiles .

II - CAISSE

La caisse de la société TRAMETO était tenue par le Directeur. Il encaissait les chèques et réglait les dépenses lui-même. Cette pratique a comme inconvénient majeur, la difficulté de dissocier les fonds de la société des fonds personnels du Directeur.

Nous préconisons que la caisse soit tenue par une tierce personne notamment l'Agent Administratif sous l'autorité du Directeur ou du Chargé de la gestion.

Nous distinguerons deux caisses :

- la caisse des recettes
- la caisse des menues dépenses.

A - La caisse recettes

L'organisation de la caisse des recettes suppose trois éléments :

- un coffre
- un livre de caisse
- un carnet de reçu.

1 - Le coffre

Un coffre-fort existe déjà dans l'entreprise et il pourra encore servir à garder les fonds.

2 - Le livre de caisse

Un cahier d'écolier tracé en quatre colonnes avec :

- date
- libellé
- débit
- crédit,

suffira pour suivre les mouvements de la caisse.

3 - Le carnet de reçu

Un carnet de reçu ordinaire en duplicata et numéroté pourra servir.

4 - La procédure

Cette caisse fonctionnera de la façon suivante :

A l'ouverture, elle sera approvisionnée de 50 000 FCFA (cinquante mille francs : 1 \$US = 325 FCFA) qui serviront de fonds de caisse pour faire la monnaie.

Elle enregistrera tous les encaissements, à savoir :

- les ventes au comptant
- les règlements des clients débiteurs.

Elle sera créditée des versements effectués à la banque et ceci chaque fois qu'il y aura des recettes dans la journée.

Cette caisse sera tenue par l'Agent Administratif. Tous les soirs, il doit présenter au Directeur, l'état de sa caisse suivant le modèle présenté à la figure 5.

Les versements à la banque se feront tous les jours par l'Agent-Administratif.

Remarque

Il est à préciser ici que les recettes seront versées intégralement et les cas de versement seront enregistrés en comptabilité.

B - La caisse dépenses

Dans la mesure du possible, la plupart des dépenses de la société TRAMETO devront être payées par chèque.

Pour le paiement des menues dépenses, nous recommandons la mise en place d'un système de fonds de caisse avec utilisation d'un carnet de débours.

Cette caisse, qui pourrait être tenue par l'Agent Administratif nécessite pour sa mise en place :

- une caissette ;
- un carnet de débours ;
- un fonds de caisse.

1 - La caissette

Une boîte métallique d'un modèle solide, pouvant résister à l'épreuve du feu et fermant à clé, ferait bien l'affaire.

2 - Le carnet de débours

Ce carnet qui sera imprimé en double avec numéro sera tenu au carbone par le Directeur et sera rempli de la façon suivante :

DATE : la date de la délivrance.

BENEFICIAIRE: la personne en faveur de qui le débours est émis.

OBJET : l'objet de la sortie des fonds.

VISA: la signature du Directeur sera apposée dans cette colonne avant détachement de l'original qui sera remis au bénéficiaire.

RECU LE : date à laquelle la somme est remise au bénéficiaire contre signature par l'Agent Administratif.

LA CAISSE : signature de l'Agent Administratif comme quoi la somme a été effectivement payée.

JUSTIFICATIFS JOINTS : au cas où la dépense concerne des achats avec justificatifs, le cadre sera marqué x et le nombre de pièces indiqué sur la ligne "nombre de pièces".

LES COLONNES N° CPTÉ ET MONTANT : ces colonnes seront remplies par la comptabilité lors de l'imputation des pièces.

Ce carnet de débours sera rempli pour toute sortie d'argent. (voir figure 6).

3 - Le fonds de caisse

Ce fonds de caisse dont le montant sera fixé par le Directeur servira à régler les menues dépenses uniquement.

4 - Procédure

Lorsqu'il y aura besoin d'acheter par exemple des fournitures de bureau pour l'entreprise, une demande d'achat devra être présentée au Directeur pour accord.

Lorsque ce dernier aura jugé le bien fondé de la dépense, il émettra un débours de caisse qu'il remettra à l'acheteur.

L'acheteur muni de ce débours se présentera chez l'Agent Administratif pour encaissement de la somme indiquée par le Directeur.

Après avoir effectué l'achat, l'acheteur présentera, à son retour à la caisse, les justificatifs et le reliquat s'il y en a, ainsi que les articles à l'Agent Administratif.

Ces pièces seront gardées en caisse jusqu'au jour du remboursement du fonds.

5 - Remboursement du fonds de caisse

Lorsque le niveau du fonds de caisse aura baissé, l'Agent Administratif fera un relevé de toutes les pièces payées et les présentera au Directeur qui, après vérification, établira un chèque pour le montant correspondant.

N.B. : Ce serait alors l'occasion pour le Directeur de vérifier toutes les dépenses payées en espèces et s'assurer du bon fonctionnement de la procédure.

Après signature, le chèque sera remis à l'Agent Administratif pour encaissement et les pièces enregistrées en comptabilité.

III - SERVICE COMPTABILITE

A - Le rappel sur les principes de base

1°)- La base de la comptabilité est l'écriture ; elle doit être correcte et régulière .

Chaque écriture est le reflet fidèle d'une pièce sur laquelle figurent les principaux événements de l'opération économique qu'elle est censée représenter et réciproquement chaque pièce a une écriture.

Chaque écriture a donc une pièce justificative dite pièce de base par opération isolée. Cette pièce est signée par une personne autre que celle qui l'enregistre.

2°)- Le contrôle des éléments comptables par une personne autre que celle qui les ont établis est une condition structurelle "sine qua non" de l'exercice de la fonction comptable.

3°)- Quel que soit le système comptable utilisé, il est obligatoire de tenir :

- les livres-journaux qui enregistrent les mouvements affectant le patrimoine de l'Entreprise opération par opération et jour par jour.

- le grand-livre où sont portées les écritures des livres-journaux, les écritures portées sur les livres auxiliaires (achats, ventes) sont centralisées au moins une fois par mois sur le grand-livre .

- le livre d'inventaire où doivent être transcrits chaque année : les comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexes) et le regroupement des inventaires.

4°)- Les livres-journaux et le livre d'inventaire sont cotés et paraphés. Ils ne doivent subir ni rature ni surcharge.

5°)- Les documents comptables doivent être conservés pendant 10 ans.

Pendant ce délai, les livres obligatoires doivent être conservés sous la forme originale.

6°)- Des comptes annuels réguliers et sincères donnant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'Entreprise doivent être établis.

Le plan comptable prévoit que ceci doit être satisfait dans le respect de la règle de prudence.

Aussi, nous exhortons la Direction à mettre tout en oeuvre pour que toutes les pièces qui ont trait aux activités de la société soient d'abord enregistrées au Secrétariat et ensuite saisies en comptabilité pour l'inscription dans le journal.

N.B. : Ce principe est absolument indispensable pour la tenue de la comptabilité.

B - La mise en place de la comptabilité

Le plus gros handicap de la société TRAMETO est qu'elle n'a pas tenu de comptabilité depuis sa création. Certes, nous avons trouvé par-ci, par-là des chiffres tantôt dans un cahier tantôt sur un papier volant, mais tout cela n'a pas permis de savoir comment l'entreprise a fonctionné depuis sa création.

Dans le cadre de notre mission de redressement, l'objectif de la mission à ce niveau est de doter l'entreprise d'une comptabilité simple et fiable.

La mise en place de la comptabilité suppose trois éléments :

- un plan comptable ;
- un système comptable ;
- les procédures d'enregistrement des pièces.

1 - Plan comptable

Compte tenu des activités de la société et de son fonctionnement, nous proposons le plan comptable ci-après :

PLAN COMPTABLE

10 - CAPITAL ET RESERVES

- 101.000 - Capital social
- 104.000 - Primes liées au capital social
- 105.000 - Ecart de réévaluation
- 106.000 - Réserves
- 106.100 - Réserves légales
- 106.300 - Réserves statutaires
- 106.800 - Autres réserves
- 108.000 - Compte de l'exploitant

11 - REPORT A NOUVEAU

- 110.000 - Report à nouveau solde créditeur
- 119.000 - Report à nouveau solde débiteur

12 - RESULTAT DE L'EXERCICE

- 120.000 - Résultat de l'exercice (bénéfice)
- 120.100 - Résultat de l'exercice (perte)

15 - PROVISION POUR RISQUES ET CHARGES

- 151.000 - Provisions pour risques
- 157.000 - Provisions pour charges à répartir sur plusieurs exercices.

16 - EMPRUNTS ET DETTES ASSIMILES

- 164.000 - Emprunts bancaires
- 165.000 - Dépôts et cautionnements reçus

CLASSE 2 : COMPTES D'IMMOBILISATION

20 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

- 201.000 - Frais d'établissement
- 203.000 - Frais de recherche et de développement
- 206.000 - Droit au bail
- 207.000 - Fonds de commerce

21 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES

- 211.500 - Terrains bâtis
- 212.000 - Agencements et aménagements de terrains
- 213.000 - Constructions
- 213.100 - Bâtiments
- 213.500 - Installations générales, agencements, aménagements des constructions.
- 218.000 - Autres immobilisations corporelles
- 218.100 - Installations générales, agencements, aménagements, divers
- 218.200 - Matériels de transport
- 218.300 - Matériel de bureau et informatique
- 218.400 - Mobilier

23 - IMMOBILISATIONS EN COURS

- 231.000 - Immobilisations corporelles en cours
- 237.000 - Avances et acomptes versés sur immobilisations incorporelles
- 238.000 - Avances et acomptes versés sur commandes d'immobilisations corporelles.

26 - PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES A DES PARTICIPATIONS

- 261.000 - Titres de participation

27 - AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIERES

- 272.000 - Titres FNI
- 274.200 - Prêts aux associés
- 274.300 - Autres prêts
- 275.000 - Dépôts et cautionnements versés

280 - AMORTISSEMENTS DES IMMOBILISATIONS

- 280.000 - Amortissements des immobilisations incorporelles
- 281.000 - Amortissements des immobilisations corporelles

29 - PROVISIONS POUR DEPRECIATION DES IMMOBILISATIONS

- 290.000 - Provisions pour dépréciation des immobilisations incorporelles
- 291.000 - Provisions pour dépréciation des immobilisations corporelles
- 296.000 - Provisions pour dépréciation des participations
- 297.000 - Provisions pour dépréciation des immobilisations financières

CLASSE 3 : COMPTES DE STOCK ET EN COURS

310 - STOCKS MATIERES PREMIERES

- 310.100 - Stock matières premières

32 - AUTRES APPROVISIONNEMENTS

- 322.100 - Combustibles
- 322.200 - Produits d'entretien
- 322.500 - Fournitures de bureau
- 322.600 - Stock petits outillage

33- EN COURS DE PRODUCTION

- 331.000 - PRODUITS EN COURS
- 335.000 - TRAVAUX EN COURS

350 - STOCKS PRODUITS FINIS

- 350.100 - Stock produits finis
- 350.200 - Stock produits résiduels

CLASSE 4 : COMPTES DE TIERS

40 - FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHES

- 401.000 - Fournisseurs
- 405.000 - Fournisseurs effets à payer
- 408.000 - Fournisseurs factures non parvenues
- 409.000 - Fournisseurs débiteurs

41 - CLIENTS

411.000 - Clients

411.100 - Clients Locaux

411.200 - Clients Etrangers

413.000 - Clients effets à recevoir

416.000 - Clients douteux

419.000 - Clients créditeurs

42 - PERSONNEL ET COMPTES RATTACHES

421.000 - Rémunérations dues au Personnel

425.000 - Avances et acomptes au personnel

428.000 - Charges à payer et produits à recevoir

43 - SECURITE SOCIALE ET AUTRES ORGANISMES SOCIAUX

431.000 - CNSS

432.000 - RPT

44 - ETAT

442.000 - Etat Impôts sur salaire

444.000 - Etat Impôts sur le bénéfice

445.000 - " TGA à décaisser

446.000 - " TGA déductible

447.000 - " Autres impôts et taxes

448.000 - Charges à payer et produits à recevoir

45 - ASSOCIES COMPTES COURANTS

455.000 - Associés. Comptes courants

456.000 - Associés. Opérations sur le capital

458.000 - Associés. Dividendes à payer

46 - CREDITEURS ET DEBITEURS DIVERS

467.000 - Crédeurs divers

467.500 - Débiteurs divers

468.000 - Produits à recevoir et charges à payer

47 - COMPTES TRANSITOIRES OU D'ATTENTE

471.000 - Comptes d'attente

478.000 - Autres comptes transitoires

48 - COMPTES DE REGULARISATION

- 481.000 - Charges à répartir sur plusieurs exercices
- 486.000 - Charges constatées d'avance
- 487.000 - Produits constatés d'avance
- 488.000 - Compte de répartition périodique des charges

49 - PROVISIONS POUR DEPRECIATION DES COMPTES DE TIERS

- 491.000 - Provisions pour dépréciation des comptes clients

CLASSE 5 : COMPTES FINANCIERS

51 - BANQUES

- 512.000 - Banque
- 512.100 - "
- 512.200 - "

53 - CAISSE

- 530.000 - Caisse

58 - VIREMENTS INTERNES

- 580.000 - Virements de fonds

CLASSE 6 : COMPTES DE CHARGES

60 - CONSOMMATIONS

- 602.200 - Matière première
- 602.210 - Combustibles
- 602.220 - Produits d'entretien
- 602.250 - Fournitures de bureau

61 - SERVICES EXTERIEURS

- 614.000 - Charges locatives
- 615.000 - Entretien et réparation
- 616.000 - Prime d'assurance
- 617.000 - Etudes et recherche
- 618.000 - Services divers

62 - AUTRES SERVICES EXTERIEURS

- 621.000 - Personnel extérieur
- 622.000 - Rémunération d'intermédiaire et honoraires
- 623.000 - Publicité
- 624.000 - Frais de transport
- 625.000 - Déplacements, missions et réceptions
- 626.000 - Frais de PTT
- 627.000 - Frais bancaires
- 628.000 - Autres services divers

63 - IMPOTS ET TAXES

631.100 - Taxes sur salaires
635.000 - Taxes professionnelles
637.000 - Autres Impôts et taxes

64 - CHARGES DU PERSONNEL

641.000 - Salaires et Primes
645.000 - Charges sur salaires

65 - AUTRES CHARGES DE GESTION COURANTE

653.000 - Jetons de présence
654.000 - Pertes sur créances irrécouvrables
658.000 - Charges diverses de gestion courante

66 - CHARGES FINANCIERES

661.000 - Intérêts sur emprunt
662.000 - Intérêts divers

67 - CHARGES EXCEPTIONNELLES

671.300 - Dons - libéralités
671.400 - Créances devenues irrécouvrables
671.800 - Autres charges exceptionnelles

68 - DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS

681.100 - Dotations aux amortissements
681.500 - Dotations aux Provisions

CLASSE 7 : COMPTES DE PRODUITS

701 - VENTE DE PRODUITS

701.000 - Vente d'ustensiles
701.500 - Autres ventes

76 - PRODUITS FINANCIERS

765.000 - Escomptes obtenus
768.000 - Intérêts créditeurs

78 - REPRISE SUR AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

781.000 - Reprise sur amortissements
781.500 - Reprise sur provisions

CLASSE 8 : COMPTES DE RESULTATS

870.000 - Résultat net de l'exercice
875.000 - Résultat en instance d'affectation

2 - Système comptable

Nous recommandons la mise en place d'une comptabilité régulière. Le système centralisateur tenu par décalque nous paraît plus fiable pour répondre aux besoins d'analyse qu'impose la comptabilité d'une société industrielle comme TRAMETO.

Le système KALAMAZOO par décalque autocopiant avec ses 15 colonnes de ventilation s'avère le mieux indiqué.

Ce système repose sur 5 journaux :

- le journal des achats ;
- le journal des ventes ;
- le journal des opérations financières ;
- le journal des opérations diverses ;
- le journal centralisateur.

Il permet d'obtenir par une simple inscription les écritures au journal, en servant en même temps le grand livre, par le positionnement des différents comptes :

- comptes clients ;
- comptes fournisseurs ;
- comptes gestion ;
- comptes bilan.

L'un des avantages de ce système est qu'il permet de suivre en permanence la situation de la trésorerie de l'entreprise.

3 - Procédures comptables

La tenue d'une comptabilité repose sur le principe de l'enregistrement des pièces afférentes aux activités de la société.

IV - GESTION DU PERSONNEL

A - Le service "PAYE"

Ses fonctions :

- Tenue du "registre du personnel" où sont indiquées les références du personnel non temporaire ;
- Contrôle et tenue des horaires, des présences de tous les agents ;
- Préparation de la paye : avec imputation analytique ;
- Tenue des absences des avancements ;
- Etablissement de la paye ;
- Déclarations sociales et fiscales ;
- Tenue des états d'"avances au personnel".

1 - Registre et dossier

Dans le respect de la loi, un registre du personnel devra être ouvert pour suivre tous les mouvements du personnel à savoir :

- les engagements ;
- les départs :
 - . démissions ;
 - . licenciements ;
 - . départs à la retraite ;
 - . décès.

En plus, il faudrait constituer un dossier pour chaque employé.

Ce dossier qui sera sous forme de chemise ordinaire avec le nom et prénoms de l'employé ainsi que son numéro matricule, devra contenir :

- acte de naissance de l'employé ;
- acte de mariage ;
- actes de naissance des enfants ;
- lettre de demande d'emploi ;
- diplômes ;
- attestations ;
- lettre d'engagement ;
- notes de service de l'entreprise ;
- lettres adressées par l'entreprise à l'employé.

Ces registre et dossiers seront présentés en cas de contrôle par l'Inspection du Travail ou la Caisse Nationale de Sécurité Sociale.

2 - Pointage du personnel

Il consiste à tenir dans un registre l'état de présence des employés et le suivre au jour le jour. Cette tâche pourrait être confiée à l'Agent Administratif.

3 - Procédure des avances

Les demandes d'avances du personnel seront présentées d'abord au Directeur avant paiement par la caisse.

Ces demandes devront porter obligatoirement l'objet de l'avance et la date de remboursement.

Le Service paye devra tenir compte de l'état des avances pour l'établissement de la paye.

4 - Etablissement de la paye

Pour l'établissement des salaires du personnel nous recommandons la mise en place d'une paye manuelle par décalque autocopiant.

Le système KALAMAZOO nous paraît le mieux adapté, compte tenu du nombre relativement faible d'employés à payer.

Le système permet d'obtenir simultanément :

- la fiche individuelle ;
- le journal de paye ;
- le bulletin de paye,

et tout ceci présenté selon la législation togolaise. Ce système a comme avantages :

- un gain de temps considérable ;
- une facilité dans les déclarations tant mensuelles qu'annuelles ;
- un bulletin de paye clair et compréhensible tant pour l'employé que pour l'employeur ;
- un classement rationnel des archives de paye.

Ainsi, à la fin du mois, le Comptable établira la paye et préparera le billettage.

5 - Paiement des salaires

Après établissement, la paye et le billettage seront présentés au Directeur pour le contrôle.

Le Directeur émettra alors un chèque du montant correspondant pour le paiement.

Après encaissement du chèque par l'Agent Administratif, la paye sera distribuée par le Directeur.

V - MAGASIN

Ce service qui a pour mission d'assurer la gestion du stock des matières premières, des produits finis et de l'outillage de l'entreprise, revêt à cet effet une grande importance.

Il devra s'occuper :

- de la réception et du contrôle des matières premières, des consommables et des produits finis ;
- de la livraison à l'atelier de production et à la vente.

A - La réception et le contrôle des matières premières des consommables et des produits finis

1 - Réception des matières premières et consommables

Lorsque les marchandises commandées arrivent, le Magasinier devra effectuer les actes suivants :

- procéder à un contrôle de quantité et de qualité des marchandises ;
- comparer les bons de commande aux bons de livraison pour s'assurer de la conformité des marchandises reçues ;
- établir le bon de réception en deux exemplaires (voir modèle figure 7) ;
- détacher l'original du bon et l'envoyer à la comptabilité en fin de journée.

2 - Réception des produits finis

Les articles fabriqués seront aussitôt acheminés au magasin.

Le Magasinier :

- vérifie les articles et la fiche de production (voir figure 8) ;
- établit le bon de réception (voir figure 7) ;
- détache l'original du bon et de la fiche de production après y avoir apposé sa signature et les envoie à la comptabilité en fin de journée.

B - La gestion des stocks

1 - Stockage des articles

Dès réception et contrôle, les articles devront être immédiatement acheminés vers le magasin pour conservation et stockage.

Le stockage requiert ordre et vigilance. Et il est absolument nécessaire que des dispositions particulières soient prises pour que chaque catégorie d'articles soit rangée compte tenu de sa nature.

2 - Les sorties

Les articles ne seront délivrés par le Magasinier que suivant la procédure ci-après :

Les matières premières et consommables

Le service utilisateur

- établit le bon de sortie (voir figure 9) pour les articles dont il aura besoin ;
- présente le bon au Directeur ;
- ce dernier vérifie le bien fondé de la demande et vise le bon ;
- le Magasinier ne livre les marchandises que sur présentation du bon signé par le Directeur ou son remplaçant.

N.B. : Pour des raisons de simplification, il est recommandé de ne pas faire figurer des produits de nature différente sur un même bon. C'est ainsi que :

- la matière première
 - les produits d'entretien
- doivent faire l'objet de bons séparés.

3 - Suivi des articles en stock

Pour un meilleur suivi des articles en stocks, la mise en place de l'inventaire permanent est nécessaire.

Ceci nécessite :

- l'enregistrement des entrées
- l'enregistrement des sorties
- la mise à jour des fiches de stock par produit.

a) - L'enregistrement des entrées

A la fin de la journée, le Magasinier devra enregistrer les bons de réception dans le cahier des entrées.

b) - l'enregistrement des sorties

A la fin de la journée, le Magasinier devra enregistrer les bons de sortie dans le cahier des sorties.

c) - Mise à jour des fiches de stock

Une fiche de stock devra être tenue pour chaque article et sera mise à jour au fur et à mesure des entrées et sorties (voir figure 10).

C - Les inventaires

Nous préconisons des levés réguliers d'inventaire physique des stocks en magasin avec établissement des rapprochements avec les fiches de stock.

Ces inventaires se feront par une autre personne que le Magasinier, en l'occurrence l'Agent Administratif et sous la responsabilité du Directeur.

L'avantage de cette pratique réside dans le fait qu'elle permet :

- de s'assurer de la sincérité des enregistrements
- de déterminer les existants réels en stock
- de prendre des mesures correctives en cas de défaillance du service.

VI - SERVICE COMMERCIAL

Ce service relève de la Direction assistée des agents de l'Administration. Il devra s'occuper :

- des achats ;
- et des ventes.

A - Les achats

1 - Service achat

Ses fonctions :

- Relation avec les fournisseurs ;
- Dédouanement des marchandises importées ;
- Etablissement des bons de commande ;
- Centralisation des factures parvenues et vérification de leur conformité avec les bons de commandes et les marchandises reçues ;
- Tenue du livre des achats au jour le jour ;
- Etablissement des états détaillés des stocks et justification de la valorisation.

2 - Commande

Le Magasinier exprime ses besoins par une demande d'achat écrite et transmise au Directeur pour accord (voir figure 11).

Cette demande pourra être établie sur un bon, imprimé dans un carnet ou bien une simple lettre avec indication de l'objet et la destination analytique.

Après vérification et visa du Directeur, les bons seront transmis au Responsable des achats pour la préparation de la commande.

Ce dernier établira une liste comparative des prix des articles à acheter, qu'il soumettra au Directeur.

Après vérification, le Directeur fera établir le bon de commande qui sera ensuite expédié après sa signature (voir figure 12).

3 - Règlement fournisseurs

A la réception de la facture, le service comptable passe l'écriture la concernant, dans le journal des achats après y avoir indiqué l'imputation et en avoir fait l'inscription dans le livre des achats. L'original et un double sont ensuite classés dans le classeur "achats" mensuel.

A l'échéance, l'original de la facture à payer sera sorti et le double laissé dans le classeur. L'original accompagné du bon de commande et du bon de livraison seront présentés au Directeur pour le paiement.

L'original du bon de commande est joint à la facture par le fournisseur.

N.B : il est vivement recommandé que le maximum de factures soit payé par chèque.

B - Les ventes

Pour la vente, il a été retenu les procédures ci-après :

1 - Ventes au comptant

- Le client se présente au secrétariat pour passer la commande
- Le Secrétaire établit la facture en trois exemplaires
- L'original et un double sont remis au client contre paiement
- Il encaisse la somme, délivre un reçu avec le numéro de la facture et tamponne "PAYE" sur les deux exemplaires
- Le client présente la facture au Magasinier qui garde le double et retourne l'original et le reçu au client qui doit les présenter à la sortie
- Le Magasinier livre les articles au client

2 - Ventes à crédit

Pour les ventes à crédit, après établissement de la facture, le Secrétaire va accompagner le client chez le Directeur qui est seul habilité à accorder le crédit.

- Le Directeur vise la facture et fait apposer le tampon "CREDIT PAYABLE LE"

Pour le reste du circuit, sans changement.

N.B. : Il est à noter que compte tenu de la structure de TRAMETO, le Secrétariat et la Caisse seront assurés par l'Agent Administratif.

VII - RESTRUCTURATION DU PERSONNEL

Ici, il est besoin que chaque employé connaisse sa position dans la hiérarchie de l'entreprise. L'organigramme présenté à la page) pourrait servir de guide à tout le personnel.

Pour réaliser le plan de redressement, le personnel sera restructuré de la façon suivante :

A - La Direction

Une formation à la gestion du Directeur durant toute la période de l'exécution du plan de redressement sera réalisée. Pendant ce temps, il s'occupera essentiellement de la production ; l'aspect gestion et contrôle devant être assuré par l'Agent Administratif et le partenaire éventuel.

B - L'Administration

Il a été proposé 3 employés pour couvrir ce département.

1 - Secrétariat - comptabilité

Pour la phase de démarrage du programme, un Secrétaire-comptable capable de tenir la caisse, préparer la paye et assurer la vente sera recruté.

Cet agent devra s'occuper également des versements à la banque au jour le jour.

Après une formation d'un mois et un suivi de trois mois, il pourra travailler seul.

Cette personne qui sera le collaborateur direct du Directeur devra avoir beaucoup de qualité, d'honnêteté et de rigueur.

2 - Magasin

Le magasin sera tenu par une personne de confiance, de préférence un des garçons du Directeur qui travaille déjà à l'atelier.

Après une formation d'un mois et un suivi de deux mois, sur place, il pourra valablement jouer ce rôle.

3 - Gardien

Un gardien de nuit sera recruté pour la surveillance de l'atelier la nuit.

Pour le démarrage, le Directeur devra pouvoir assister le personnel administratif en cas d'affluence des clients.

C - La Production

La production comprend l'atelier et le lavage.

1 - Atelier

L'atelier tournera avec 4 ouvriers assistés de 8 apprentis. Leur niveau actuel de formation est suffisant pour la réalisation du Projet.

2 - Lavage

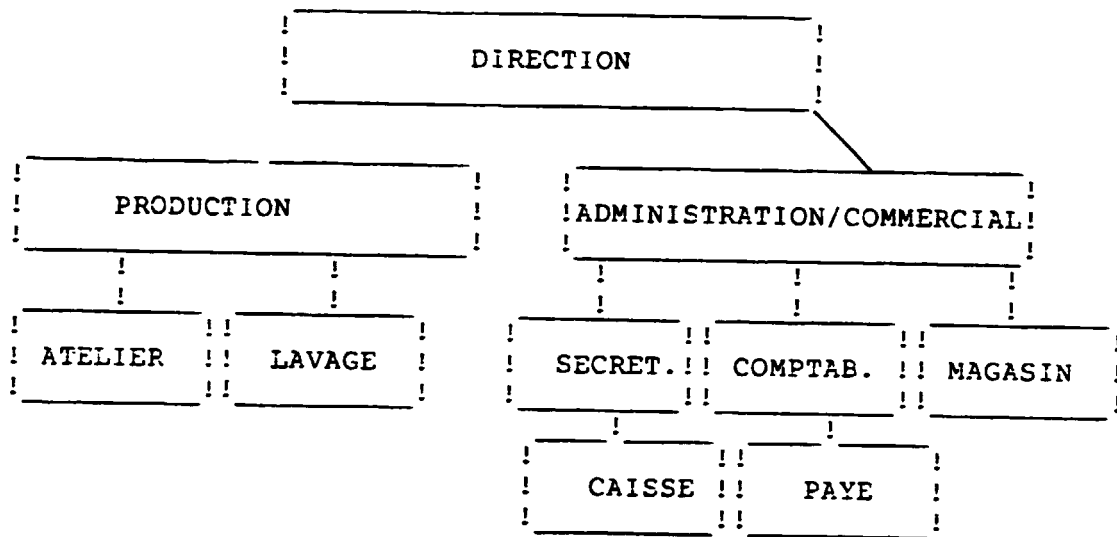
L'équipe de lavage sera composée de 5 agents temporaires assistés des apprentis tourneurs.

Soit au total 4 ouvriers, 8 apprentis et 5 agents temporaires pour le département "Production".

Un suivi bimensuel de la gestion de TRAMETO serait nécessaire à long terme. Ce suivi pourra se faire par un cabinet de gestion de la place qui devra adresser tous les mois un rapport à la banque et au Ministère de l'Industrie et des sociétés d'Etat sur le fonctionnement de la société.

APPENDICES

TRAMETO



ETAT DE LA CAISSE

ESPECES

| | | | | |
|-------|---------|----|----------|-------|
| | billets | de | 10 000 F | |
| | " | de | 5 000 F | |
| | " | de | 1 000 F | |
| | " | de | 500 F | |
| | pièces | de | 100 F | |
| | pièces | de | 50 F | |
| | pièces | de | 25 F | |
| | pièces | de | 10 F | |
| | pièces | de | 5 F | |
| | pièces | de | 1 F | |

TOTAL ESPECES

=====

CHEQUES

TOTAL CHEQUES

=====

BONS

TOTAL BONS

=====

TOTAL FONDS DE CAISSE

=====

LE CAISSIER

LE DIRECTEUR

(figure 5)

TRAMETO
LOME

DATE

DEBOURS MAISON N°

BENEFICIAIRE MONTANT CFA

OBJET

.....

.....

| N° COMPTE | MONTANT | RECU LE | VISA |
|-----------|---------|---------------|------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | LA CAISSE | |
| | | | |

JUSTIFICATIF JOINT / /

NOMBRE DE PIECES:

(figure 6)

TRAMETO
LOME

BORDEREAU DE RECEPTION N° _____

Lomé, le _____

| REF. | QUANTITE | DESIGNATION | P.U. | MONTANT |
|------|----------|-------------|------|---------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

LIVRE PAR _____

RECU PAR _____

(figure 7)

TRAMETO
LOME

FICHE DE STOCK

DESIGNATION DE L'ARTICLE _____
REFERENCE _____

| COMMANDE | | | FOURNISSEUR | MOUVEMENTS DE STOCK | | | STOCK |
|----------|-----|------|-------------|---------------------|--------|--------|-------|
| DATE | QTE | P.V. | | DATE | ENTREE | SORTIE | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

(figure 9)

TRAMETO
LOME

BON DE COMMANDE

Demande d'achat n° _____
Bon de commande n° _____

FOURNISSEURS

Veillez nous livrer les articles ci-après selon les spécifications détaillées ci-dessous :

| REF. | QTE | DESIGNATION | PRIX UNIT. | MONTANT TOTAL |
|------|-----|-------------|---------------|------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Le Directeur

(figure 12)

TRAMETO

PRIX DES USTENSILES EXISTANT
SUR LE MARCHE

| ARTICLES | REFERENCE | PRIX CE JOUR | | | | |
|-------------------|-----------|--------------|-------|-------|------|-------|
| | | EUR. | GHANA | ETUDE | NIG. | TRAM. |
| Bassine | | | | 430 | 600 | 500 |
| Marmite n°1 | ∅ 43 | | | 596 | 750 | 725 |
| Marmite n°2 | ∅ 43 | | | 596 | 750 | 600 |
| Marmite n°3 | ∅ 40 | | | 387 | 500 | 400 |
| Marmite n°4 | ∅ 31 | | | 277 | 450 | 425 |
| Casserole | ∅ 28 | | | 230 | - | 325 |
| Bol de 18 | | | | 167 | - | 175 |
| Bol de 17 | | | | 148 | - | 125 |
| Bol de farine | | | | 100 | 125 | 125 |
| Cuvette de 15 | | | | 150 | 125 | 250 |
| Cuvette de glaçon | | | | 92 | 100 | 100 |
| Plat de 25 | | | | 148 | - | - |
| Plat de 18 | | | | 167 | - | - |
| | | | | - | - | - |

LES PERSONNES RENCONTREES

P N U D

Monsieur OUATTARA : Représentant-Résident

Monsieur VENCATACHELLUM : SIDFA-ONU DI

M I N I S T E R E S

Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'Etat

Monsieur LABITOKO : Directeur de cabinet du Ministre

Monsieur AJAVON : Directeur de l'Industrie

Monsieur TAMEKLO : Directeur-Adjoint de l'Industrie

Ministère du Plan

Monsieur ADEWUSSI : Directeur de la Planification
du Développement

CHAMBRE DE COMMERCE

Monsieur SEDDOH : Secrétaire Général

Monsieur BROOHHM : Chargé d'Etudes

Monsieur GROS : Directeur de la DIVAE
(Division d'Assistance aux Entreprises)

Monsieur VAN VERKHOVEN : Directeur du CTI
(Centre Togolais des Investisseurs)

Monsieur SAVI DE TOVE : Vice-Président du GTPME
(Groupement Togolais des Petites et
Moyennes Entreprises)

B A N Q U E S

B.I.A.O.

Monsieur PASS : Directeur Général
Monsieur HOUNZA : Directeur du Crédit
Monsieur LAWSON : Chef du Contentieux
Monsieur LEGZIM : Gestionnaire du Crédit

B.T.D.

Monsieur BADJI : Directeur du Crédit
Monsieur KPATCHA : Gestionnaire du Crédit

S.N.I.

Monsieur ATAYI : Directeur du Crédit
Monsieur DOSSEH : Chef Service Contentieux

GHANA COMMERCIAL BANK

Monsieur BENTSI : Directeur du Crédit

A L U W O R K S

Monsieur BAIDEN : Marketing Manager
Monsieur AGBOADAN : Chief Accountant

PARTENAIRES POTENTIELS

Monsieur AKPABI : Ancien Inspecteur du Trésor (Retraité)
Monsieur ADABUNU : Ancien Chef Comptable de la Cie FAO
(Retraité)
Monsieur HOFFER : Directeur SAGEFI
Monsieur AMOUZOU : Directeur SITAF