



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

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

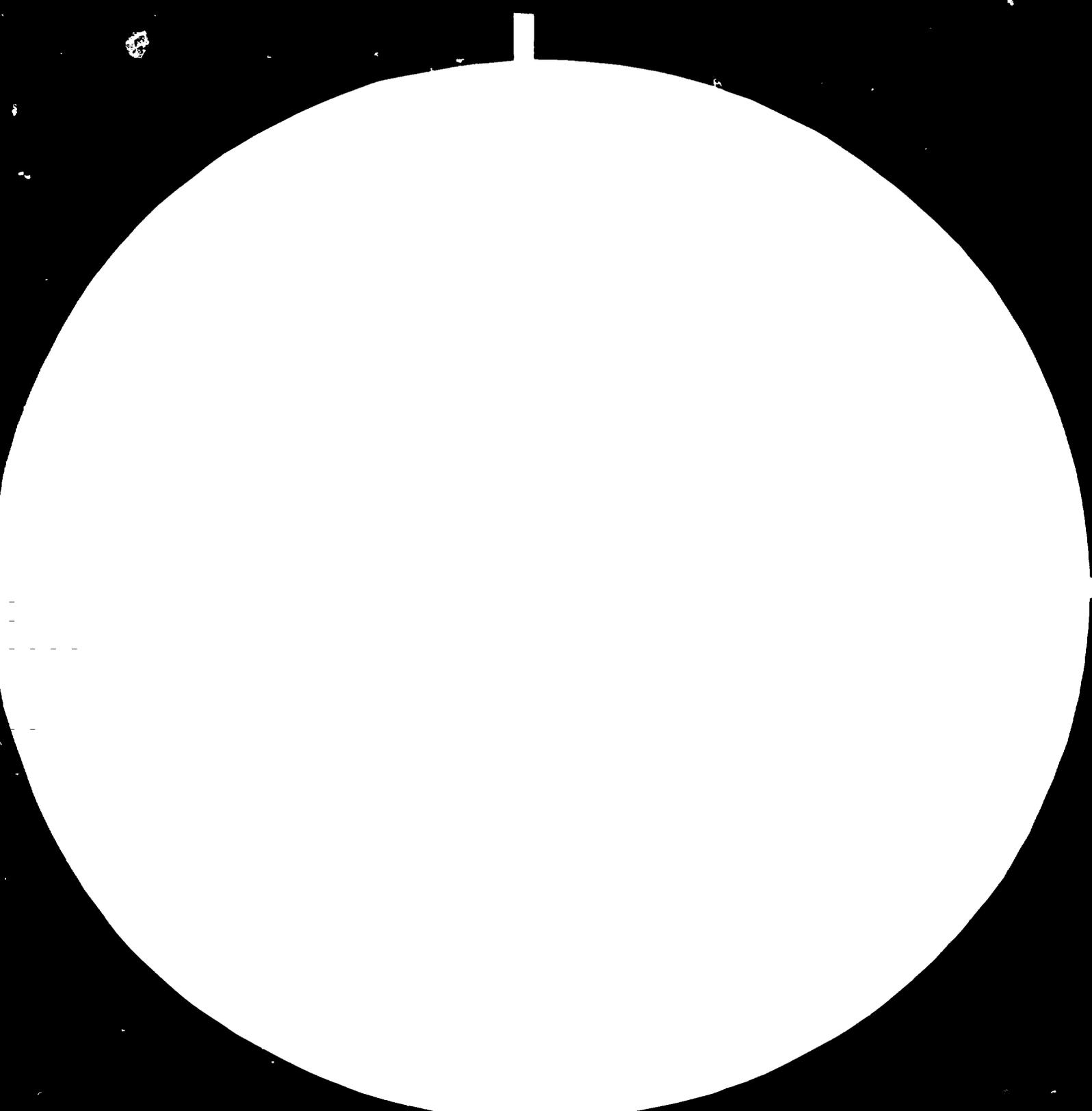
## FAIR USE POLICY

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

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)





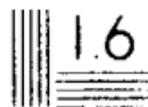
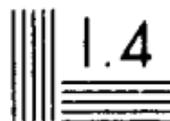
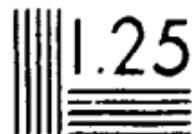
1.0 25

2.2



2.0

1.8



Vertical resolution (lines/mm) Horizontal resolution (lines/mm)

1.0 2.5 2.2 2.0 1.8 1.6 1.4 1.25

11832

DIFFUSION RESTREINTE

FEVRIER 1982

RAPPORT FINAL RELATIF AU PROJET

DP/MAU/79/007

"ETUDES DE FAISABILITE DE PROJETS INDUSTRIELS"

ETABLI A L'INTENTION DU GOUVERNEMENT DE LA

REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE

Par

MICHEL R. SPILMAN

INGENIEUR DES ARTS ET MANUFACTURES

002.63

Expert de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel  
Organisation chargée de l'exécution du projet pour le compte du  
Programme des Nations Unies pour le Développement

---

Le présent rapport n'ayant pas été soumis à l'Organisation  
des Nations Unies pour le Développement Industriel, ne saurait engager  
celle-ci qui, par conséquent, ne partage pas obligatoirement les vues  
de l'auteur.

TABLE DES MATIERES

	Page
1.- PRESENTATION	2
2.- OBJECTIFS ET LOGIQUE DU PROJET	5
3.- ACTIVITES DU PROJET ET RESULTATS OBTENUS	6
4.- REALISATION DES OBJECTIFS IMMEDIATS	10
5.- UTILISATION DES RESULTATS DU PROJET	11
6.- CONTEXTE GENERAL DU PROJET	12
6.1.- Contexte économique	14
6.2.- Contexte organisationnel	16
6.3.- Contexte des ressources nationales	18
6.4.- Contexte légal	20
6.5.- Contexte organique	23
6.6.- Contexte spécifique du projet	25
7.- CONCLUSIONS	27
8.- RECOMMANDATIONS	28
8.1.- Action généralisée de diffusion	29
8.2.- Création d'une structure de soutien	29
8.3.- Création d'inventaires des ressources naturelles	30
8.4.- Réalisation d'un plan de formation des ressources humaines	30
8.5.- Révision du système légal	31
8.6.- Création d'un Centre d'Etudes et de Promotion Industrielles	32

1.- PRESENTATION DU PROJET

Le projet s'est inscrit dans le cadre des accords de base conclus le 19 juillet 1979 entre le Gouvernement de la République Islamique de Mauritanie et le Programme des Nations Unies pour le Développement.

Le Gouvernement Mauritanien souhaitait développer et renforcer par diversification, la structure industrielle du pays en assurant les études d'une série d'industries nouvelles, suivies de leur promotion conséquente. Il avait par ailleurs précisé les priorités qu'il entendait réserver aux petites et moyennes entreprises, estimant que les études d'opportunité et de faisabilité aideraient à la recherche de promoteurs.

Une assistance préparatoire fut fournie à la fin 1979, sur demande du Gouvernement, destinée à recueillir les informations utiles à l'élaboration d'un document. Celui-ci fut approuvé par les deux parties en date du 1er mars 1980 et prévoyait que le projet débiterait vers le 1er juillet 1980.

L'essence même du document de projet s'appuyait sur :

- la constatation de la situation en ce qui concerne les études déjà faites, et en particulier, leur qualité très variable ayant conduit très rarement à des réalisations durables,

- la constatation des contraintes régissant l'éventuel développement économique de la Mauritanie,
- l'opportunité d'exploiter au mieux les trois ressources locales principales, actuelles ou potentielles :
  - les ressources du sous-sol
  - les ressources du sol
  - les ressources de la mer.

Les résultats attendus du projet furent donc :

- Elaboration de fiches de projets en vue de la recherche de promoteurs,
- Résumés d'études existantes,
- Quelques études de faisabilité et dossiers bancables,
- Aide au Ministère de Tutelle dans l'évaluation d'études de faisabilité qui lui seraient soumises,
- Deux séminaires sur l'initiation à la méthodologie de l'élaboration et de l'évaluation des études de faisabilité, destinées respectivement :
  - aux fonctionnaires de l'Etat, intéressés du fait du poste qu'ils occupent,
  - aux promoteurs et chefs d'entreprise,
- La transmission du know-how aux homologues nationaux.

Nous tenons à remercier vivement tous les membres du Gouvernement qui, de près ou de loin, ont aimablement apporté leur aide au déroulement de ce projet.

Grâce à eux, le fond du problème a pu être écrit au plus près, ce qui nous permet de souligner l'importance que nous attribuons aux recommandations indiquées en fin de rapport.

## 2.- OBJECTIFS ET LOGIQUE DU PROJET

Le document de projet avait précisé les objectifs suivants :

- Objectifs de développement

Le projet devait s'insérer dans les objectifs du Gouvernement quant à la promotion des activités industrielles et, en particulier, en ce qui concerne le développement des petites et moyennes entreprises, l'exploitation des ressources naturelles locales ainsi que celle de la main-d'oeuvre contribuant à l'augmentation de la valeur ajoutée.

- Objectif immédiat

Sous la tutelle directe de la Direction de l'Industrie, au sein du Ministère de l'Industrie et des Mines (devenu par la suite le Ministère de l'Industrie et du Commerce), l'objectif immédiat était l'assistance aux activités de promotion de projets industriels par des études d'opportunité/<sup>de</sup>pré-faisabilité et de faisabilité permettant la prise de décisions relatives à la création des industries concernées.

Ces études devaient s'appuyer sur le projet DP/MAU/80/001, "Création d'un Centre National d'Information et de Documentation Industrielles" et utiliser les résultats du projet DP/MAU/80/003, "Assistance au Développement des Industries de Matériaux de Construction à base de constituants minéraux".

Le projet devait également viser la transmission aux homologues nationaux des méthodes de préparation des études de faisabilité industrielles.

../..

### 3.- ACTIVITES DU PROJET ET RESULTATS OBTENUS

Les activités du projet furent assez modestes durant les 7 premiers mois par suite de difficultés de pénétration au sein de l'Administration de Tutelle. Par contre, ces activités se développèrent rapidement dès janvier 1981 :

- examen et reprise d'études existantes,
- rédaction de profils et fiches de projets,
- études d'opportunité, de pré-faisabilité et de faisabilité.

Les conditions spécifiques régnant en Mauritanie ont fait que bien des études ont abouti à des conclusions négatives.

Elles sont au nombre d'une quinzaine.

Nous reviendrons plus loin sur ces conditions particulièrement difficiles qui ont manifestement limité le rendement du projet.

Seules 9 études ont conduit à une conclusion positive :

- Fabrique de briques et tuiles en argile cuite
- Fabrique de concentré de tomates
- Unité de broyage de céréales
- Usine de tôlerie et façonnage métallique
- Fabrique d'enveloppes en papier
- Fabrique de meubles bois et métalliques
- Usine de réparations et constructions métalliques
- Boulangerie industrielle
- Fabrique de tôle ondulée en zinc.

../..

- Boulangerie industrielle
- Fabrique de tôle ondulée en zinc.

Sur les 24 mois que devait durer le projet, on peut considérer que l'activité a été inefficace pendant :

- les 7 premiers mois,
- un total de deux mois pour vacances du chef de projet.

C'est donc un total de 24 études qui ont été effectuées en 15 mois, soit environ 1 étude toutes les 2 1/2 semaines environ.

Notons cependant que certaines études ayant donné un résultat négatif n'ont même pas duré 1 semaine. De plus, l'étude de la fabrique d'enveloppes en papier ainsi qu'une partie de celle de la fabrique de tôle ondulée de zinc, ont été l'oeuvre de Mr. Jiddou Ould Haïba, un expert mauritanien intégré au projet pendant une année.

D'autre part, le chef de projet a assumé également une fonction de conseiller du Ministre de l'Industrie et du Commerce pour quelques sujets spécifiques relativement à des entreprises existantes.

Une partie des études spécifiquement prévues au document de projet n'ont pu être réalisées :

- Possibilités d'utilisation de l'énergie solaire, éolienne, géothermique, etc...

Les études correspondantes sont passées au Ministère de l'Energie et des Mines alors que le Ministère de l'Industrie gardait l'entière tutelle du projet.

- Possibilités de transformation et de valorisation du poisson.

De même pour ces études qui devinrent du ressort exclusif du Ministère des Pêches.

- Raffinerie de sucre. Une Direction spéciale, au sein du Ministère de l'Industrie et du Commerce, parallèle à la Direction de l'Industrie à laquelle était rattaché le projet, a pris en main la liquidation de la Société Nationale (qui prévoyait le raffinage du sucre) et le projet de réactivation de l'agglomération du sucre importé.

Cette action est toujours en cours.

Sur le plan de la formation, deux séminaires étaient prévus pour l'initiation respectivement des cadres du Ministère ou des organismes para-étatiques et des promoteurs et chefs d'entreprise, à la méthodologie de l'élaboration des études de faisabilité industrielles ainsi qu'à leur évaluation.

Le premier séminaire, tenu en mars 1981, eu un résultat assez positif en ce sens qu'il éveilla nettement l'esprit des assistants à l'importance des études de faisabilité dans le processus du développement industriel.

../..

Le second séminaire, prévu pour février 1982, fut reporté sine die par suite de difficultés de programmation de la part des autorités nationales.

o./o.

4.- REALISATION DES OBJECTIFS IMMEDIATS

Les objectifs immédiats furent atteints (comme indiqué au paragraphe 3.-) mais il convient de souligner que la production d'études de faisabilité ne constitue pas un but unique et final en soi, comme il sera exposé au chapitre 6.-

Les études furent produites individuellement sur les instructions de la Direction de tutelle et leur composition ne représente pas l'homogénéité résultant d'un choix.

Pour sa part, la Direction de l'Industrie n'avait pas d'autre critère de choix que les priorités générales indiquées par le Gouvernement et le simple bon sens. De plus, elle dut tenir compte de la personnalité des promoteurs qui considèrent un projet, même non encore étudié, comme leur propriété.

Il semble quelque peu anormal de procéder à l'étude de faisabilité d'un projet attaché à un promoteur déterminé. Un projet est potentiellement viable ou non, quelles que soient la personnalité des promoteurs éventuels, leurs disponibilités financières et leurs capacités d'assurer la gestion de l'industrie une fois réalisée. Les promoteurs ne manquent pas, mais leur validité en tant que tels, est souvent douteuse.

5.- UTILISATION DES RESULTATS DU PROJET

L'utilisation des études de faisabilité à conclusion positive est du ressort du projet de coopération bilatérale de la République Fédérale d'Allemagne.

A ce jour, parmi les études produites par le projet, seule l'étude de l'unité de broyage des céréales a été réalisée, par les soins du promoteur lui-même.

La réalisation des autres études adviendra peu à peu car elle doit passer à travers un système assez compliqué d'administration et de finances (voir paragraphe 6.4.-).

6.- CONTEXTE GENERAL DU PROJET

Il ne saurait y avoir d'essor agricole si l'assistance d'un projet était limitée aux semailles et à son enseignement, en négligeant des premisses indispensables telles que :

- le choix judicieux de la culture en fonction
  - des possibilités matérielles
  - des besoins immédiats
  - des conséquences économiques et sociales
- le choix et la préparation des terrains en conséquence
- le choix des systèmes de récolte et de stockage
- etc...

Il se trouve que, pratiquement, aucune des conditions indispensables pour admettre la possibilité de pleine réussite d'assistance à la préparation des études de faisabilité, n'est actuellement présente en Mauritanie.

Le document de projet signalait que bien des études avaient été faites, de qualité d'ailleurs très variable, mais qu'aucune n'avait conduit à une prise de décision. Leur qualité insuffisante dans la plupart des cas n'était certes pas la raison principale de leur absence de suivi.

De même, les contraintes gênant un éventuel développement économique avaient bien été constatées. Certaines d'entre elles resteront des obstacles importants pendant pas mal de temps encore comme, par

..../..

exemple, l'étroitesse du marché intérieur qui limite les possibilités de substitution à l'importation, ou encore une infrastructure très réduite par suite des grandes distances et une population à faible densité.

Par contre, d'autres contraintes sont susceptibles d'amélioration, directement fonction des efforts que l'on peut faire dans ce sens comme, par exemple, la qualification du personnel suivant les prévisions des besoins ou encore l'absence d'esprit économique par suite, elle-même, de l'absence de tradition de gestion, surtout industrielle.

Ces dernières contraintes ont été certainement sous-estimées. Il s'est avéré, en effet, qu'au cours du déroulement du projet, elles se sont révélées d'importance primordiale, conditionnant totalement les types de résultat final que l'on pouvait espérer tirer des études de faisabilité.

Il convient donc d'examiner en détail ce contexte général que l'on ne peut comprendre correctement qu'après de longs mois d'expérience sur le terrain et dont la qualité est la clef de voûte de l'éventuel essor industriel du pays.

### 6.1.- Contexte économique

Encore qu'il ne soit pas certain qu'un développement industriel soit bien ce qui convient à la Mauritanie, le Gouvernement s'est rallié à la tendance générale en optant pour cette voie vers l'épanouissement économique.

Dans les pays à développement avancé, le chemin déjà parcouru dans ce sens est important. Peu à peu se sont formés une tradition, un "esprit économique" qui sont la condition absolue du développement industriel généralisé.

Pour donner naissance à une industrie et lui garder toutes ses chances de survie dans la période si délicate du "décollage" des premières années, il est indispensable d'inculquer cet esprit économique dans les mentalités, surtout dans celles qui mèneront de l'avant l'oeuvre entreprise.

La nature du pays, ses conditions climatiques, l'histoire de ses habitants, n'ont pas conduit ceux-ci vers un tel état d'esprit. La Mauritanie a une tradition essentiellement commerçante, la culture et l'élevage étant le plus souvent le fait d'initiatives et d'individus isolés. (Il convient, bien entendu, de considérer la Société Nationale Industrielle et Minière SNIM, comme une particularité exceptionnelle qui ne semble pas avoir eu, jusqu'ici, de retombées industrielles généralisées.).

Il existe également une seconde condition à l'implantation de l'industrie dans un pays : les disponibilités financières.

../..

L'argent n'est pas seulement le nerf de la guerre mais également, entr'autres, celui du développement industriel. Or, pour les raisons exposées ci-dessus, la plus grande partie de l'argent mauritanien est entre les mains des commerçants et, à ce jour, rien ne semble avoir été fait pour dévier ces disponibilités financières vers le domaine industriel par un effort de persuasion basé sur des explications de la nature même de l'industrie et de ses caractéristiques principales. Un commerçant ne conçoit que le court terme, parvenant même quelquefois à un paiement à terme pour ce qu'il achète et à un paiement immédiat pour ce qu'il vend, pouvant ainsi presque ignorer la notion de fonds de roulement. L'industrie ne peut généralement admettre de telles pratiques.

Il existe donc une double contrainte économique :

- l'absence d'esprit économique avec, le plus souvent, ignorance des notions d'efficacité, de rendement et de rentabilité,
- une source de promoteurs éventuels sans grandes possibilités financières et des possibilités très inaccessibles tant que leurs détenteurs ne comprendront pas l'intérêt de se faire promoteur industriel.

Le résultat est que, sauf dans de très rares cas d'initiatives étrangères, la quasi totalité des tentatives d'implantation industrielle étaient beaucoup plus des opérations commerciales où excellent de nombreux Mauritanien, plutôt que des créations industrielles durables. Plus de vingt ans d'indépendance en témoignent de façon flagrante.

## 6.2.- Contexte organisationnel

La naissance d'une industrie comme conséquence d'initiatives spontanées et totalement libérales, peut demander un siècle, et encore à la condition que bien des facteurs intégrants arrivent en coïncidence. C'est la raison pour laquelle tout désir d'écourter les délais de naissance et de développement de l'industrie, passe par les divers degrés du dirigisme.

Et le dirigisme, même au niveau le plus conciliant, débute par une planification et un stratégie. Ceci implique une volonté clairement définie et une solide continuité entre prévisions et réalisations.

Certains facteurs principaux - qui d'ailleurs sont des conditions - doivent être mis en lumière :

- Existence (ou création préalable) d'une structure de soutien sur laquelle peut s'appuyer une industrie naissante. Il s'agit du développement organisé de l'artisanat et des entreprises de très petites dimensions, à la limite de sortie de l'artisanat.

Il est indispensable que viennent à disposition des articles de petite quincaillerie, des ateliers de réparations, des articles de petit emballage, des produits chimiques courants très simples, etc... Il ne faut certes pas confondre ces menues activités de soutien dont l'éclosion spontanée peut être favorisée par de simples conseils et des facilitations

douanières et fiscales, avec la création de véritables industries, même de petites dimensions, qui réclament de sérieuses études préalables.

- Si le privé ne peut encore en avoir la possibilité, il importe que l'Etat se dote d'instruments de soutien tels que :

- Statistiques judicieusement codifiées et permettant une exploitation efficace et fiable,

- Centre d'Information et de Documentation Industrielles (un tel centre est en cours d'implantation grâce au projet des Nations-Unies DP/MAU/EO/001) de préférence informatisé.

- Existence (ou création préalable) d'un organisme facilitant les financements,

- Etc...

Dans la réalité mauritanienne actuelle, ces facteurs sont pratiquement absents.

### 6.3.- Contexte des ressources nationales

Dans un rapport final sur la mission DP/MAU/80/003, "Assistance au Développement des Matériaux de Construction à base de constituants minéraux", Mr. SCHALL avait longuement déploré (pages 2 et 3) "l'absence complète d'un inventaire quantifié des ressources minérales susceptibles d'entrer dans l'élaboration des matériaux de construction". Il ne s'agit là que d'un seul aspect du problème.

Les ressources nationales peuvent se diviser en :

- ressources du sous-sol

A part les exploitations de la SNIM (présentes et prochaines) il ne semble pas qu'il existe un inventaire des ressources du sous-sol mauritanien, même si de nombreuses découvertes ont été faites et apparaissent encore actuellement. On ne doit pas rechercher les disponibilités, en quantité et qualité, d'un produit du sous-sol nécessaire à un projet industriel prédéterminé mais au contraire choisir et déduire la nature d'un projet industriel en fonction des disponibilités recensées au préalable.

- ressources du sol (Agriculture)

On connaît celles qui existent actuellement ou ont déjà été exploitées, encore qu'il ne soit pas toujours certain que les cultures aient été choisies comme étant celles qui conviennent le mieux tant aux terres choisies qu'à ceux qui disposeront des produits.

../..

Il n'existe pas, à notre connaissance, d'inventaire des terres cultivables en Mauritanie avec l'indication de leurs caractéristiques valorisées (y compris le cycle pluviométrique et la puissance d'irrigation forcée disponible ou partielle), ce qui permettrait d'envisager des industries en relation avec les ressources possibles du sol, précisées par cet inventaire.

- ressources du sol (Elevage)

Les disponibilités du cheptel mauritanien ne sont connues que par sondages, celui-ci étant souvent affecté par la sécheresse et les exportations frauduleuses. Sa conservation par renouvellement périodique ne bénéficie pas d'un plan préétabli efficace. Celui-ci impliquerait également la planification de cultures fourragères alors que l'on assiste à un antagonisme prononcé entre cultivateurs et éleveurs. Il semble donc difficile d'envisager des projets d'industrie durables comme : la mise en conserve de produits dérivés de la viande, la tannerie, les industries du cuir, etc... car une industrie ne doit pas seulement fonctionner à un moment donné mais être durable, donc rentable au cours du temps.

- ressources humaines

Le problème de la formation est complexe. Il convient cependant de mettre en lumière les relations étroites entre la nature et le rythme de la formation d'une part, et la nature et le rythme des possibilités d'utilisation d'autre part.

Ces possibilités d'utilisation devraient découler de la planification détaillée du développement économique à moyen terme. Malheureusement, la planification disponible actuellement ne semble pas être entrée dans un détail adéquat et surtout n'offre pas de garanties suffisantes que les prévisions seront en grande partie réalisées. La conséquence est que des ouvriers spécialisés par des Centres de formation professionnelle sont sans travail (Centre Mamadou Touré de Nouadhibou) ou encore que des cadres ayant étudié une certaine spécialité se voient obligés d'en accepter une autre afin de ne pas rester, eux aussi, sans travail.

#### 6.4.- Contexte légal

Une planification et une stratégie industrielle doivent comporter une législation exactement adaptée. L'émission d'une législation sous l'influence de facteurs d'intérêt qui ne sont pas intégrants de cette planification et de cette stratégie, aboutit non seulement à l'inefficacité des mesures prises en vue des résultats espérés, mais encore constitue souvent un facteur négatif, de dissuasion des promoteurs potentiels.

Le cas de la situation mauritanienne a été examiné par Mr. GHANEM, expert ONUDI, qui<sup>a</sup> présenté en décembre 1979 un recueil de mesures à prendre en vue de mieux adapter la législation existante aux priorités du développement industriel fixées par le Gouvernement. A notre connaissance, peu ou aucune de ces mesures préconisées n'a été appliquée. Il est exact que ces mesures reflétaient les besoins adaptés à la situation du moment mais, dans leur ensemble, elles seraient encore valables et adéquates à une planification et une stratégie industrielles judicieusement conçues.

C'est ainsi que le dernier "Code des Investissements" n'accorde le bénéfice de l'exonération des droits de douane sur les matières premières qu'aux promoteurs dont l'investissement est supérieur à 10 Millions d'UM, pénalisant ainsi les bonnes volontés issues de l'artisanat, source incontestable - et indispensable - du soutien d'un éventuel essor industriel.

D'autres anomalies de la législation douanière sont ressenties par les promoteurs éventuels, déjà peu enclins à sortir du domaine du Commerce pour s'aventurer dans celui de l'Industrie qu'ils ne connaissent pas et, par conséquent, qui les effraie.

De plus, les procédures qui découlent de ce contexte légal, sont compliquées et, donc, très longues à suivre. Ce qui fait que les disponibilités financières du promoteur, par suite de l'inflation et du taux d'intérêt de l'argent, peuvent devenir insuffisantes au moment de leur utilisation effective et la réalisation du projet en est souvent compromise.

Notons enfin qu'un certain protectionnisme douanier pourrait favoriser le "décollage" industriel mais que son application effective n'est pratiquement pas réalisable par suite de l'extrême étendue des frontières et de la pénurie du personnel chargé de l'assurer.

#### 6.5.- Contexte organique

Le système libéral admet des progrès en fonction de l'éclosion spontanée des entreprises, quels que soient le rythme et l'amplitude de celui-ci, quelles que soient les facilités octroyées par l'Etat (lois). Le système dirigiste exige un certain personnel pour concevoir et appliquer planification et stratégie, ainsi que - et surtout - pour les gérer.

Il existe en Mauritanie, un Ministère de l'Industrie et du Commerce, ce qui peut déjà à la base, poser quelques problèmes, les buts et les intérêts des industriels (futurs) étant presque toujours en contraste déclaré avec ceux des commerçants (actuels).

D'autre part, la planification dépend d'une direction rattachée au Ministère de l'Economie et des Finances. L'élaboration d'une stratégie industrielle en résulte assez difficilement car seule une coordination constante pourrait permettre une telle conception.

Cette coordination ne pourrait d'ailleurs pas s'arrêter là. Le développement industriel passe par des projets de nature diverse :

- les projets agro-industriels intéressent la Direction de l'Agriculture,
- les projets de matériaux de construction intéressent les Ministères s'occupant de géologie et d'urbanisme,

- les projets de conserverie peuvent intéresser le Ministère des pêches
- les projets de tannerie intéressent la Direction de l'Élevage
- etc...

Il ne semble donc pas qu'un dirigisme industriel puisse se cantonner au sein d'une Direction de l'Industrie.

La pénurie d'effectifs est aussi un des problèmes de certaines administrations. Celles-ci semblent souffrir d'un défaut d'organisation rationnelle. Les compétences ne sont pas toujours exploitées en des postes adéquats, les incompétences ne sont pas toujours écartées, les processus de communication ne sont pas déterminés, la coordination est pratiquement inexistante, les responsabilités ne sont pas toujours bien définies, ce qui empêche le contrôle des résultats, en admettant qu'il ait été prévu.

Enfin, le changement relativement fréquent du titulaire de certains postes comportant un pouvoir de décision, affecte sérieusement l'efficacité de l'oeuvre entreprise.

Cette situation du contexte organique a comme conséquence particulièrement importante une <sup>sollicitation</sup> continuelle de la conscience professionnelle qui, tôt ou tard, finit par s'éteindre inévitablement.

6.6.- Contexte spécifique du projet

La conception du projet comportait un nombre assez conséquent de consultants à court terme dont 6 devaient être des technologues spécialisés. Au regard de la situation dont la description a été ébauchée aux paragraphes précédents, nous sommes persuadés que leur apport aurait été noyé par l'ensemble inadéquat dans lequel ils auraient été censés devoir évoluer. Tout comme pour la plupart des consultants et experts, le résultat aurait été un rapport concluant sur des conseils qui ne peuvent se traduire en réalisations effectives. En dehors d'une rationalisation du contexte général, les aides ponctuelles du projet étaient promises à un rendement plutôt faible : les exemples ne souffrent pratiquement pas d'exceptions, confirmés par les cas les plus récents.

Le document de projet mentionnait également la mise <sup>en place</sup>/par le Gouvernement, d'homologues nationaux et, en particulier, d'un homologue auprès du chef de projet.

Un premier homologue a débuté en novembre 1981, c'est-à-dire après 18 mois d'existence du projet, prévu initialement pour 24 mois. Cet homologue n'est resté en place que quelques jours.

Un second homologue a débuté en Janvier 1982 mais qui a fait ses études en langue arabe et dont la connaissance du français serait d'ailleurs insuffisante si le temps matériel nécessaire au transfert des connaissances était disponible dans ce qui reste à courir du projet.

Cette absence d'homologue a été doublement regrettable, d'abord parce que l'acquisition du savoir serait restée à la Mauritanie, mais ensuite et surtout parce que cet apport aurait été totalement indépendant du contexte général dans lequel se situait le projet.

7.- CONCLUSIONS

Le contexte général de l'économie mauritanienne n'était pas suffisamment rationalisé pour permettre à un projet d'études de Faisabilité Industrielles, tel qu'il a été conçu, de donner les résultats qu'on pouvait en attendre.

Il n'en reste pas moins qu'il aurait pu s'insérer dans un ensemble visant à amener les facteurs agissant en amont en des circonstances beaucoup plus favorables.

Il a dû se limiter à la production d'études d'opportunité, de pré-faisabilité et de faisabilité industrielles qui "pourraient" donner naissance à de petites industries dont la pérennité est conditionnée aux facteurs agissant en aval : la réalisation et surtout, le plus important de ces facteurs, la gestion.

### 8.- RECOMMANDATIONS

La conception d'une stratégie industrielle et la planification des objectifs / doivent être accompagnés d'une programmation des actions devant mener aux réalisations.

Il s'agit d'un programme assez détaillé, distribué dans le temps, qui permettra des réalisations progressives, relativement lentes mais durables, ce qui est certes préférable à des actions spectaculaires aux résultats éphémères, donc particulièrement coûteux.

Nous suggérons ici quels pourraient être les traits dominants de ce programme qui devrait faire l'objet de divers projets sous une même direction, celle d'un organisme autonome (voir alinéa 8.6.).

8.1.- Action généralisée de diffusion des caractéristiques de de l'industrie et des activités connexes :

- sa nature
  - son mécanisme de fonctionnement
  - son intérêt
- 
- au niveau national
  - au niveau privé.

Cette action de diffusion aboutira à :

- l'éclosion de l'esprit économique, au moins dans les milieux capables de disponibilités financières,
- une prise de conscience de la tâche à accomplir, du chemin à parcourir, des principes à respecter.

8.2.- Création d'une structure de soutien comprenant notamment :

- organisation et développement de certaines branches d'artisanat susceptibles de subvenir aux menus besoins des industries naissantes,
- adaptation à l'essor économique d'un service de statistiques judicieusement codifiées dans l'optique industrielle, permettant une exploitation rapide, efficace et fiable, des renseignements indispensables à toute étude préalable sur des créations industrielles,
- mise à disposition d'un Centre d'Information et de Documentation Industrielles (Projet DP/MAU/80/001) dont l'importance est primordiale.

8.3.- Création d'inventaires des ressources naturelles du pays

- inventaire des disponibilités du sous-sol, en nature, qualité et quantités estimées.
- inventaire des possibilités potentielles du sol avec indication des caractéristiques principales des terrains et des possibilités quantifiées d'irrigation (ainsi que les mises à jour périodiques de celles-ci).
- inventaire permanent des disponibilités du cheptel, en nature, quantité et localisation générale et inventaire des possibilités potentielles en relation étroite avec les possibilités de cultures fourragères.

8.4.- Réalisation d'un plan de formation des ressources humaines en stricte relation avec la prévision détaillée des besoins industriels à moyen et long terme.

- au niveau main-d'oeuvre
- au niveau administration
- au niveau cadres

Ces besoins industriels spécialisés ne sont, bien entendu, qu'une partie des besoins du pays.

8.5.- Révision du système légal en vue d'une adaptation rationnelle  
aux objectifs considérés par la planification.

- Les conséquences secondaires de certaines dispositions légales peuvent affecter très fortement un ou plusieurs aspects du développement industriel. Par exemple, la fixation légale du prix du riz a des conséquences décisives sur les motivations du choix de cette culture.
- La négligence du règlement de la question foncière rend souvent vains les efforts très importants de mise en valeur des terres dont le coût est particulièrement élevé.
- Les dispositions douanières et fiscales doivent se prêter aux facilitations requises, même indirectement, par les objectifs de la planification.

#### 8.6.- Création d'un Centre d'Etudes et de Promotion Industrielles

Nous estimons qu'en conséquence d'un contexte général adéquat, le développement industriel de la Mauritanie devra passer obligatoirement par un tel Centre.

Comme exposé au paragraphe 6.5.-, la nature des problèmes à contempler est très diversifiée et seule une centralisation sur un organisme autonome est en mesure de faire face aux multiples aspects de ce développement.

La création de ce Centre peut être considérée comme une extension naturelle d'un projet "Etudes de Faisabilité" mais son importance est manifestement plus grande.

En effet, ce Centre devrait être l'agent promoteur (total ou partiel) des 5 premières recommandations indiquées ci-dessus :

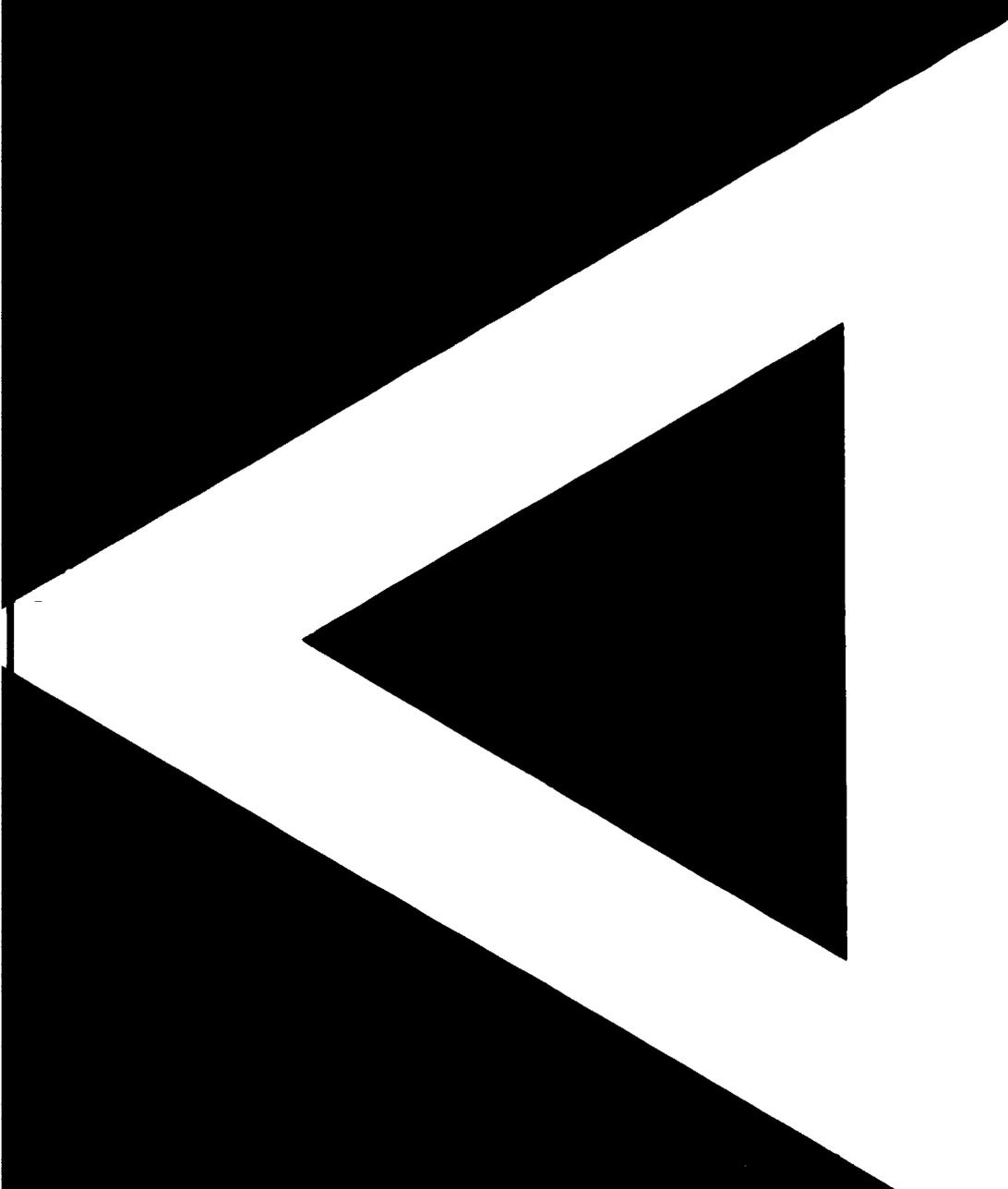
- diffusion de l'esprit économique par des séminaires fréquents, à caractère pratique, s'adressant spécifiquement aux diverses branches de l'économie, en complément de l'enseignement traditionnel,
- diffusion de la nature et du mécanisme de fonctionnement des entreprises, par des séminaires généraux et spécialisés,

- aide technique à la création de certaines structures de soutien, en liaison avec le développement artisanal,
- aide à la codification informatique pour une meilleure exploitation des renseignements disponibles ou élaborés, avec extension de leur saisie,
- évaluation économique prévisionnelle tirée des résultats progressifs dans l'établissement d'inventaires des ressources naturelles du pays,
- coordination entre les différents départements ministériels pour l'élaboration d'une stratégie industrielle et d'une planification détaillée correspondante,
- suggestions de modifications et de compléments au système des lois en vigueur, et conseils au privé,
- assistance informative aux promoteurs, nationaux et étrangers,
- production d'études de faisabilité après un choix résultant des différents facteurs tels que :
  - stratégie industrielle
  - planification
  - inventaires des ressources
  - priorités immédiates, etc...

- assistance à la réalisation des projets,
- assistance à la gestion des entreprises et à leur contrôle.

Les fonctions indiquées ci-dessus, qui ne sont d'ailleurs pas exhaustives, devraient conditionner le niveau opérationnel et la composition du personnel de ce Centre. L'importance de celui-ci sera celle que voudra lui donner le Gouvernement, conscient que le développement industriel peut difficilement passer par d'autres voies./.-





—

—