



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

16817

**ASSISTANCE AU CENTRE D'ETUDES ET DE PROMOTION INDUSTRIELLES
(PHASE II)**

DP/MLI/82/012

MALI

Rapport final*

**Etabli pour le Gouvernement du Mali
par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
organisation chargée de l'exécution pour le compte du
Programme des Nations Unies pour le Développement**

**D'après les travaux de M. R. Spurling
Conseiller Technique Principal**

**Fonctionnaire chargé de l'appui: Ivan de Pierpont
Service de la gestion et de la modernisation industrielle**

**Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
Vienne**

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

RESUME

Dans les phases précédentes, le projet du PNUD/CEPI s'était concentré sur l'assistance à la préparation de dossiers industriels et à la création de nouvelles petites usines. Cette nouvelle phase du projet devait au contraire se concentrer sur les usines déjà créées. Après un démarrage difficile, causé en partie par la personnalité du Chef de Projet désigné, une mission d'évaluation était venue réorienter les objectifs du projet qui allaient alors se concentrer principalement aux problèmes d'organisation de la production et à la réhabilitation d'unités existantes.

Le projet a réalisé deux nouveaux projets industriels (en se concentrant sur les problèmes d'organisation) mais il a surtout pu intervenir dans une douzaine d'entreprises existantes afin d'améliorer leurs installations techniques et d'augmenter leur productivité. En même temps, l'expert du projet, spécialisé en mécanique et en maintenance, s'occupait de la formation des cadres du CEPI dans la technique de diagnostic et d'organisation de la production, domaines assez négligés par le CEPI jusqu'à alors (recyclage de deux ingénieurs et de trois économistes).

Les difficultés rencontrées par le projet ont été assez nombreuses; sans insister sur les problèmes de démarrage causés par des questions de personnes, on peut relever le fait que la structure organisationnelle du CEPI, sur laquelle devaient reposer les actions des équipes d'intervention auprès des entreprises, n'avait pas encore été mise en place. Le cloisonnement entre les différentes Divisions du CEPI était aussi un obstacle pour des interventions efficaces. Le nombre des cadres du CEPI qui ont pu travailler directement dans les entreprises grâce au projet, a ainsi été plus réduit que prévu.

Malgré les obstacles rencontrés, le projet a pu atteindre ses objectifs en intervenant efficacement dans une douzaine d'entreprises et en recyclant 5 cadres du CEPI. Ces résultats ont pu servir de base pour l'organisation d'une nouvelle phase d'assistance PNUD/ONUDI, plus ambitieuse, et destinée à aider le CEPI pour organiser systématiquement son service de conseils aux entreprises et pour obtenir des revenus importants d'un tel service.

* * *

L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel tient à remercier vivement les organisations et personnalités qui l'ont aidée dans la réalisation du Projet en lui fournissant des renseignements, avis et facilités.

Les désignations utilisées et la présentation des données qui figurent dans le présent document n'impliquent de la part des Nations Unies ou de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel aucune prise de position quant au statut juridique ou constitutionnel des pays, territoires ou zones maritimes, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

TABLE DES MATIERES

	PAGE
1. INTRODUCTION	
1.1 Avant propos	1
1.2 Origine du projet	1
1.3 Dispositions officielles	1
1.4 Objectifs du projet	2
1.4.1 Objectifs de développement	2
1.4.2 Objectifs immédiats	3
1.4.3 Objectifs immédiats après la mission d'évaluation	4
2. RESULTATS DES TRAVAUX ET CONCLUSIONS	5
2.1 Réalisation du projet MLI/82/012	5
2.1.1 Démarrage des activités du projet	5
2.1.2 Réalisation de 4 nouveaux projets	6
2.1.3 Interventions dans une douzaine d'entreprises	8
2.1.4 Elaboration d'au moins 3 dossiers importants	10
2.1.5 Perfectionnement des cadres du CEPI	10
2.2 Problèmes ou obstacles rencontrés	11
2.3 Conclusions	15
2.4 Conclusions générales	16
3. RECOMMANDATIONS	17
3.1 Poursuite des actions du projet	17
3.2 Mise à disposition des apports	17
3.3 Restructuration du CEPI	18
3.4 Recherche d'autres bailleurs de fonds	18
3.5 Maintenir l'objectif principal	18

ANNEXES

Annexe 1 : Liste du personnel du projet et de la contrepartie	19
Annexe 2 : Liste du matériel fourni par le PNUD	20
Annexe 3 : Liste des documents préparés au cours du projet	21
Annexe 4 : Fiche récapitulative: "Rapport sur l'état d'avancement du projet"	22
Annexe 5 : Conclusions et recommandations de la Revue Tripartite	23

1.1 AVANT-PROPOS

Ce "Rapport Final" du projet suit de très près, chronologiquement parlant, le "Rapport sur l'Etat d'Avancement du projet" remis en juillet 1986, un mois avant la réunion tripartite qui a eu lieu à la fin du mois d'août 1986. De ce fait ce rapport-ci le citera souvent ainsi que le "Rapport de la Revue Tripartite" sorti en septembre 1986.

Afin de ne pas alourdir indûment le présent rapport, seulement la "Fiche Recapitulative" du "Rapport sur l'Etat d'Avancement du Projet" et les "Conclusions et Recommandations" du "Rapport de la Revue Tripartite" y sont annexées.

1.2. ORIGINE DU PROJET

Créé en mars 1976, le CEPI, est un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de l'autonomie financière et placé actuellement sous la tutelle du Ministère du Développement Industriel et du Tourisme. Il a essentiellement axé son travail sur l'aide aux entreprises pour la préparation d'études de pré-investissement et de demandes d'agrément en vue de bénéficier des avantages prévus par le code des investissements promulgué en 1976.

La première phase du projet PNUD/ONUDI (MLI/76/002) a facilité la mise en place des structures du CEPI et la formation de ses cadres dans le domaine de la préparation des dossiers industriels.

La seconde phase du projet, PNUD/ONUDI/MLI/82/012, a vu ses objectifs et ses activités réorientés plus particulièrement vers l'assistance aux entreprises créées ou en voie de création, suite aux études du CEPI.

1.3. DISPOSITIONS OFFICIELLES

Le document du projet, signé le 27 juin 1984

.../...

par le gouvernement du Mali, le PNUD et l'ONUDI, fixait à 15 mois la durée des opérations.

L'ONUDI était désignée comme agence d'exécution et de Centre d'Etudes et de Promotion Industrielles (CEPI) l'organisme gouvernemental d'exécution.

La contribution du PNUD, fixée à \$400,000.US CIP, était divisé en frais de personnel, en bourses de stages de formation, en achat d'équipement et en divers. (voir annexe n°1 pour la liste du personnel et annexe n°2 pour le matériel fourni par le PNUD).

Celle du gouvernement, en annexe, non-chiffrée, était composée d'un engagement de sa part de mettre à la disposition du projet les homologues des experts et consultants, les bureaux en nombre suffisant pour les besoins du personnel national et international affecté au projet et l'équipement de ces bureaux (matériel, électricité, téléphone). De plus, le Gouvernement s'engageait à terminer la réalisation du nouveau siège du CEPI. (voir annexe N°1 pour la liste du personnel).

Diverses révisions sont intervenues au cours du projet. Par révision "E", en date du 6 novembre 1986, la contribution du PNUD (CIP) était fixée à \$324,575.US.

1.4. OBJECTIFS DU PROJET

1.4.1 Objectifs de développement

Les objectifs du plan de développement économique et social pour la période 1981 - 1985 pour le secteur industriel se résument comme suit :

- valoriser les ressources locales;
- créer des industries de substitution aux importations;
- créer des emplois;
- assister l'artisanat de production dans son passage à la phase industrielle en vue d'assurer le plein emploi de la main d'oeuvre

paysanne;

- soutenir les industries existantes ou à créer dans les domaines de la gestion, de la formation, du financement et des débouchés;
- favoriser le secteur et l'initiative des entrepreneurs industriels privés qui sont appelés à créer et à soutenir les bases d'un développement industriel dynamique suivant les nouvelles orientations économiques du Gouvernement.

1.4.2. Objectifs immédiats

1. Contribuer à réaliser les projets industriels déjà étudiés au CEPI et apporter aux promoteurs l'appui technique nécessaire pour l'agrément, le financement, la construction, l'équipement et le fonctionnement de leurs projets;
2. Réhabiliter ou moderniser les unités industrielles existantes, fournir aux entrepreneurs des conseils techniques sur l'organisation de la production et des approvisionnements, son ordonnancement, sa qualité, ainsi que sur la réparation, l'entretien des équipements;
3. Constituer un portefeuille de nouveaux projets industriels et concrétiser sous forme de dossiers de projets les études sectorielles ainsi que les études de filières industrielles entreprises par la DNI;
4. Contribuer à la décentralisation industrielle en renforçant les antennes à installer par le CEPI dans deux villes au moins;
5. Recycler les cadres du CEPI dans les techniques d'organisation de production, de diagnostic d'entreprise, d'études de temps et dans les autres méthodes de conseils d'entreprises.

1.4.3. Objectifs immédiats après la mission d'évaluation

1. Suite aux difficultés rencontrées par le projet et au CEPI avant novembre 1985, la mission d'évaluation du PNUD et le l'ONUDI envoyée à cette date a suggéré de concentrer le projet sur quelques objectifs plus précis correspondant aux possibilités aussi bien du projet que du Centre. La situation difficile des entreprises industrielles au Mali à cette époque était un argument de plus (pour la mission d'évaluation) de réduire le nombre des objectifs du projet et d'abandonner en pratique ce qui concernant la promotion de nouvelles entreprises.
2. La mission avait relevé aussi d'autres raisons structurelles qui ont empêché le projet de réaliser ses objectifs de promotion de 12 entreprises. Il s'agissait de la mise en place de la nouvelle organisation du CEPI, recommandée par un consultant extérieur. Cette nouvelle structure aurait du être finalisée durant les premiers mois du projet. Durant cette période d'incertitude, il n'a pas été possible de choisir et de former les homologues nécessaires à la promotion industrielle. La mission avait fait remarquer que le CEPI n'avait aucune expérience particulière dans le lancement de nouveaux projets et que, par conséquent, l'autre objectif pour la réalisation de 4 nouvelles usines était trop ambitieux. La mission avait aussi noté que des conditions préalables auraient du être remplies avant 1986 afin de pouvoir réaliser ces objectifs de promotion industrielle: sélection définitive des 4 projets à réaliser, sélection des 12 entreprises nouvelles à assister, formation des homologues, assistance aux promoteurs de ces nouveaux projets industriels. Cette dernière action n'était pas prévue dans les objectifs immédiats du projet de document original.
3. En ce qui concerne la décentralisation industrielle, la mission d'évaluation a fait remarquer que cet objectif s'adressait plutôt au CEPI qu'au projet, et que ce dernier ne pourrait apporter qu'un support marginal à ses activités au cours de la période considérée.

Les objectifs réduits qui ont guidé le projet après la mission d'évaluation ont donc été les suivants:

- réhabiliter ou moderniser les unités industrielles existantes, fournir aux entreprises des conseils techniques sur l'organisation de la production et des approvisionnements, son ordonnancement, sa qualité ainsi que sur la réparation et l'entretien d'équipements;
- recycler les cadres du CEPI dans les techniques d'organisation de la production de diagnostics d'entreprise, d'étude de temps, et dans les autres méthodes du conseil d'entreprise;
- contribuer à la réalisation d'au moins 2 unités industrielles pour lesquelles le financement était déjà assuré.

2. RESULTATS DES TRAVAUX REALISES ET CONCLUSIONS

2.1. REALISATION DU PROJET MLI|82|012

2.1.1. Démarrage des activités du projet

Le document du projet, signé en juin 1984, prévoyait le démarrage des activités du projet en juillet 1984. Tel ne fut pas le cas: le Conseiller Technique Principal est arrivé à la fin du mois de décembre 1984 et les trois autres membres de l'équipe internationale sont arrivés en juillet et août 1985.

Les activités d'assistance aux entreprises ont commencé en août 1985, dès l'arrivée à Bamako de l'expert spécialiste en industries mécaniques et organisation de la production et du VNU économiste-gestionnaire. Avant l'arrivée de la mission tripartite d'évaluation à la fin du mois d'octobre 1985, l'équipe composée de l'expert, du VNU et de leurs trois homologues avait effectué des interventions permettant aux entreprises assistées l'épargne de dépenses et/ou la réduction de pertes de chiffres d'affaires de plus de \$240,000.US.

En même temps, le VNU documentaliste a mis en chantier un travail de remise en état du Centre de Documentation du CEPI. Au moment où la mission tripartite d'évaluation est arrivée, le VNU documentaliste avait terminé l'inventaire du fonds documentaire du CEPI, y compris une estimation de l'envergure de la tâche à accomplir en vue de compléter au maximum les travaux de remise en état du Centre avant la fin prévue du projet en 1986.

Au vu des résultats obtenus en trois mois par le projet, la mission tripartite d'évaluation, en novembre 1985, a fait un certain nombre de recommandations qui ont été adoptées par les trois parties, Gouvernement du Mali, PNUD et ONUDI, et mises en application par le CEPI et le projet. Ces recommandations avaient pour but de concentrer les efforts de l'expertise internationale sur l'assistance aux entreprises existantes ou en voie de création et ce surtout dans le secteur privé.

Cette concentration, plus une extension de la durée du projet, ont été réalisées par une révision du budget qui a éliminé plusieurs postes afin d'effectuer des économies nécessaires à :

1. l'extension de six mois des activités de l'expert spécialiste en industries mécaniques et organisation de la production et des deux VNU,
2. l'achat des équipements de maintenance prévus et
3. la mise à jour du Centre de Documentation du CEPI.

De son côté, le CEPI, en accord avec les recommandations faites, a augmenté progressivement de quatre à sept le nombre d'homologues disponibles pour travailler avec le personnel international.

Enfin, suivant les recommandations de la mission tripartite d'évaluation d'octobre-novembre 1985, deux des cinq objectifs immédiats ont été éliminés dans le même but de concentration des efforts du projet sur les entreprises existantes ou en voie de création. Les trois autres objectifs, à savoir :

1. Contribuer à réaliser les projets industriels déjà étudiés au CEPI,
 2. Réhabiliter ou moderniser les unités industrielles existantes et
 3. Recycler les cadres du CEPI,
- seront traités individuellement ci-dessous;

2.1.2 Réalisation de quatre nouveaux projets

Le projet a contribué à la réalisation de deux unités industrielles : un poulailler industriel exploitant 10 mille poules; chiffre d'affaires estimé à \$200,000. US/an et un atelier de chaudronnerie et de construction métallique; chiffre d'affaires estimé à \$1,000,000. US/an.

Etant donné les niveaux de formation, d'expertise et d'expérience du promoteur de l'atelier de chaudronnerie, les problèmes posés au projet par cette réalisation se résument :

1. au choix et à la mise en place des outils de gestion et
2. l'aménagement du nouvel atelier; le placement, l'installation et la mise en route des équipements.

Dans l'ensemble, cette réalisation a demandé moins de cent heures d'hommes de prestation de services en fin 1985 et début 1986, plus une visite de maintien de contact tous les mois.

Par contre, la réalisation partielle du poulailler industriel a montré par les problèmes posés à quel point les promoteurs industriels avaient et ont encore besoin de conseils avant d'entamer les dépenses d'investissement. Ces conseils devraient inclure :

1. la définition des paramètres et critères de choix des équipements,
2. le choix et la commande de ces équipements,
3. l'obtention de lettres de crédit irrévocables exigeant des certificats de conformité avant le paiement du fournisseur par la banque correspondante,
4. l'obtention d'exonérations en douane ou de prorogations de ces lettres,
5. le contrôle physique, dès leur arrivée, des équipements commandés et l'émission en bonne et due forme de réserves le cas échéant,
6. la conception et la réalisation des bâtiments,
7. l'installation et la mise en route des équipements,
8. le choix et la mise en place des outils de gestion,
9. le recrutement et la formation du personnel tant technique que comptable et administratif, sans oublier,
10. le démarrage et l'opération de l'unité une fois tout le reste en ordre.

.../...

En effet, par manque de conseils dans les domaines précités, le poulailler industriel, après plus de trois cents heures de prestation de services, n'est installé qu'à moitié; toute la partie production, stockage, transport et distribution de nourriture reste à monter ainsi que le groupe électrogène de secours, la pompe à eau et le château d'eau qui restent en attente de raccordement.

La différence qui existe entre les deux promoteurs dans les domaines de la formation, de l'expertise et de l'expérience est à la base des résultats disproportionnés par rapport aux efforts fournis à l'un et l'autre; 100 heures de prestation pour un chiffre d'affaires annuel de \$1,000,000. contre 300+ pour \$200,000. Même là, la différence entre les deux entreprises n'est pas appréciée pleinement parce que dans l'une l'équipement est totalement opérationnel tandis que dans l'autre l'équipement n'est qu'à 20 à 30 % opérationnel. La rentabilité des deux entreprises reflète aussi la différence entre promoteurs; l'une est à la hauteur des estimations de l'étude, l'autre est dangereusement en dessous du niveau du seuil de rentabilité.

La situation aurait été peut-être différente si le promoteur du poulailler industriel avait eu accès aux conseils mentionnés ci-dessus, mais au moment où ce promoteur a commencé à réaliser son investissement, les conseils de ce genre n'étaient pas disponibles, ni au CEPI, ni à la banque locale de développement.

2.1.3 Interventions dans une douzaine d'entreprises

En date du 30 septembre 1985, le projet avait assisté 10 entreprises par des interventions techniques visant une amélioration de la situation dans chacune d'elles. De plus, à la même date, le projet avait terminé une expertise d'une entreprise d'état et travaillait activement à un diagnostic en profondeur d'une autre entreprise d'état. Ces deux interventions étaient payantes, la première à \$8,500.US, l'autre à \$33,500.US.

En dehors des entreprises assistées, une trentaine d'entreprises ont été visitées une, deux voire même plusieurs fois. Lors de ces visites de prises de contact pour la plupart, des conseils demandés par les promoteurs ont été donnés sur le champ ou aussi rapidement que possible par la suite, suivant les possibilités des conseillers. Ceci a été fait afin de développer la clientèle pour les activités futures du CEPI.

Les entreprises assistées avaient des chiffres d'affaires variant de \$34,000. à \$3,300,000.US/an. Les activités des entreprises assistées couvraient les domaines suivants :

- scierie à bois
- menuiserie métallique
- fabrique de mousse en polyuréthane
- laiterie
- rizerie
- usine de souliers et de sandales en plastique
- fabrique de glace alimentaire
- boulangerie

Le chiffre d'affaires total des dix entreprises dépassait \$10,000,000.US/an.

Dans certains cas, les conseils donnés n'ont pas été suivis d'actions de mise en application. C'est ainsi que le CEPI et le projet ont dû passer aux profits et pertes 18 homme/mois de diagnostic d'entreprise quand les dirigeants d'une entreprise ont refusé les conseils distillés de ces 18 homme/mois de travail.

Heureusement, ce cas ne s'est pas produit souvent parce que cet échec a été durement ressenti par l'équipe chargée de cette mission.

.../...

2.1.4. Elaboration d'au moins 3 dossiers importants

Ce résultat attendu a été éliminé, suite aux recommandations de la mission tripartite d'évaluation.

2.1.5. Perfectionnement des cadres du CEPI

Deux ingénieurs et trois économistes ont été recyclés sur le tas dans les techniques suivantes :

1. L'approche du client
2. l'écoute du client
3. le diagnostic et l'expertise des entreprises.

Les techniques d'organisation de la production, d'études de temps, d'ordonnancement de la production et de formation du personnel d'entreprises n'ont pas été abordées de façon systématique, mais de façon ponctuelle là où c'était nécessaire.

Afin de faire face à l'augmentation du travail en perspective à la fin de l'année 1986, la réunion tripartite a recommandé au CEPI de "mettre à disposition dans les meilleurs délais possibles des homologues suffisants pour les tâches qui incombent au CEPI". Ceci a été fait en octobre 1986.

En dépit de cette nouvelle disposition, le nombre de cadres partiellement formés restera sévèrement limité: cinq tout au plus. Ceci réduira la capacité du CEPI à intervenir efficacement dans les entreprises: primo à cause du degré de formation des cadres en place; secundo par le nombre limité de cadres formés.

Afin de ne pas interrompre la formation sur le tas des quatre cadres du CEPI disponibles en 1985, la mission tripartite d'évaluation a recommandé le report des départs en stage de ces cadres jusqu'à la fin du projet. Le CEPI a proposé, et le PNUD et l'ONUDI ont accepté, la suppression des bourses de stage. Les bourses ont donc été supprimées et les cadres disponibles ont travaillé avec le personnel international jusqu'à la fin du projet.

.../...

2. 2. **Problèmes ou obstacles rencontrés par le projet**
Le projet a rencontré divers problèmes ou obstacles pendant la période d'activité. Certains ressortent de la nature même des travaux à réaliser : difficulté à obtenir la confiance des clients potentiels, à les approcher, à les conseiller, à leur faire accepter des conseils et difficulté à démontrer et à faire accepter par la contrepartie le fond et la forme que doit prendre les démarches d'assistance aux entreprises, etc. Ces problèmes ne demandent pas un traitement d'exception parce qu'inhérent à ce genre d'activité.

Il y a eu, par contre, quatre obstacles qui ont empêché le bon déroulement du projet dans les délais impartis :

1. des suppositions du document du projet,
2. la situation conflictuelle qui s'est créée autour du CTP,
3. les délais dans la fourniture des apports du PNUD/ONUDI et
4. la lenteur avec laquelle les cadres nationaux ont été affectés au service de l'assistance aux entreprises.

Ces obstacles et les problèmes qu'ils ont créés sont exposés ci-dessous.

1. Le document du projet supposait que certaines mesures allaient être prises avant le démarrage du projet, notamment la mise en place du système "chefs du projet" : système "selon lequel le chef de projet accompagne le promoteur depuis l'idée du projet jusqu'au démarrage effectif de la production ou jusqu'à la résolution du problème en cause". "Comme le système des "chefs de projets" n'a jamais fonctionné, il était impossible de recycler ces chefs de projet et les techniciens de leurs équipes

.../...

dans les techniques d'organisation de production et dans leurs connaissances des processus technologiques comme il était envisagé au document du projet". ("RAPPORT DE LA MISSION D'EVALUATION", Nov. 1985, P.15, Art.5.1.1. & 5.2.1.)

Parallèlement, le cloisonnement du CEPI en Divisions et Sections a été maintenu avec le projet attaché à la Division Encadrement, Section Assistance. Ceci a eu pour effet que le personnel du projet n'a travaillé que ponctuellement avec la Division Etudes. Entre ce fait et le fait que le projet DNI/ONUUDI n'a pas "mis à la disposition du projet des études susceptibles de mener à l'identification de projets d'investissement ou à la préparation des "projets types" envisagée (sic) au document du projet", le projet n'a pas constitué un portefeuille de projets. (idem, p.16, art. 5.3.1.)

Le document du projet supposait aussi une contribution en devises pour le CEPI, mais cette contribution avait été enlevée du budget du PNUD sans modification du texte de ce document. Ceci est une des bases de l'obstacle suivant.

2. Peu de temps après l'arrivée du CTP en décembre 1984, une situation de conflit entre le CTP et la Direction Générale du CEPI a été constatée. Ce conflit a amené le CEPI et son Ministère de Tutelle à exiger le retrait du CTP et le Représentant Résident du PNUD à demander, en mars 1985, à l'ONUUDI le transfert du CTP. L'ONUUDI a dépêché à Bamako le SIDFA à partir de Dakar et l'officier substantif à partir de Vienne en mai et juin 1985 afin d'analyser la situation.

Le résultat de toutes ces démarches est que le CTP est resté jusqu'à la fin de son contrat d'un an sans avoir été productif. Il est à retenir que ce poste représentait 27 % du budget effectif du projet et le quart du personnel international affecté au projet. Si le travail du CTP avait été productif, les résultats du projet auraient été réalisés plus rapidement et probablement mieux

ou plus pleinement réalisés qu'actuellement.

(Cf. "RAPPORT DE LA MISSION D'EVALUATION", Nov. 1985, pp. 14-17, 22 et 27)

3. Le document du projet supposait le 1er juillet 1984 comme date de démarrage du projet et l'arrivée du personnel international à partir de cette date. Le CTP est arrivé à la fin du mois de décembre 1984, l'ingénieur-mécanicien en juillet 1985 et les VNUs en août 1985. De plus, à cause de la situation conflictuelle qui existait entre le CTP et la Direction du CEPI, l'équipement d'entretien et de réparation n'a pas été commandé avant le départ du CTP.

Suite au départ du CTP, une révision budgétaire a eu lieu sans que le personnel du projet soit au courant. Cette révision a, entre autres modifications, réduit le budget pour cet équipement de \$15.000 à \$2.400. Ce n'est qu'à partir de la fin du mois d'avril 1986 que les commandes d'équipement ont été effectuées; suite à une autre révision budgétaire.

Bref, l'équipement prévu pour début 1985 a commencé à arriver à la fin du mois de novembre 1986, un mois avant la fin du projet. En date du 31 décembre 1986, moins que la moitié de l'équipement commandé avait été reçu.

4. A l'arrivée du CTP, quatre personnes se trouvaient affectées à la Division Encadrement, Section Assistance, y compris le Directeur de la Division, lui-même homologue du CTP. Le nombre de cadres nationaux affecté à ce service est passé de quatre à six entre décembre 1985 et juin 1986 et de six à neuf entre juin et décembre 1987, mais jamais plus de sept à temps plein.

Etant donné que le document de projet prévoyait la mise en place effective du système "chefs de projets", il était prévu, du moins implicitement, que tous les cadres opérationnels du CEPI allaient passer une partie de leur temps avec les entreprises existantes ou en voie de création. Tel ne fut pas le cas : à la fin du projet, le

nombre de cadres du CEPI ayant travaillé avec ces entreprises et avec le personnel international est resté réduit à sept:

Ceci veut dire qu'au CEPI il n'y a que très peu de cadres opérationnels qui connaissent même un tant soit peu la réalité de la vie des entreprises existantes ou en voie de création. Connaître cette réalité est un atout valable pour tous ceux qui travaillent au CEPI, pas seulement les agents de la Division Encadrement, Section Assistance. Pour ceux de la Division Etudes chargés de la confection des études de faisabilité, ce genre d'expérience aurait été un atout de plus. Ce manque d'expérience de la vie d'entreprise réduit l'efficacité du CEPI aussi bien au niveau des études qu'au niveau de l'assistance aux entreprises.

2. 3. Conclusions

La majeure partie des résultats attendus du projet a été réalisée. Cette réalisation est due surtout à la matérialisation de la plupart des recommandations de la mission tripartite d'évaluation faites en novembre 1985. Ceci a eu pour corollaire l'obtention par le projet de résultats tangibles :

1. contribution à la réalisation de 2 unités industrielles,
2. interventions dans 10 entreprises, plus expertises dans 2 autres,
3. recyclage de 5 cadres - 2 ingénieurs, 3 économistes tous membres du CEPI ,
4. finalisation de l'analyse du fonds documentaire du centre de documentation du CEPI et
5. regain de confiance de la part des opérateurs économiques, institutions financières et donateurs déjà liés au CEPI.

En dehors des activités du projet, le Gouvernement a pris un train de mesures concrètes qui avaient pour effet de rendre effectives les recommandations de la mission tripartite d'évaluation :

1. nouveau "Code des Investissements",
2. nouveau "Code Commercial",
3. nouveaux "Tarifs Douaniers "

Ces mesures, en préparation depuis plusieurs années, ont été signées et sont devenues effectives dès février et mars 1986.

Lors de la Revue Tripartite du projet qui a eu lieu le 29 août 1986, le Gouvernement a tenu à souligner la qualité et l'efficacité de l'assistance fournie par le PNUD et l'ONUDI et a souhaité qu'une extension de cette assistance soit envisagée.

2.4. Conclusions générales

Cette phase du projet peut être considérée comme un pas important pour la transformation du CEPI en un véritable bureau d'études et de conseils, autonome dans ses actions et dans son financement. Les interventions directes dans les entreprises ont non seulement amélioré la confiance des promoteurs industriels dans le CEPI mais ont aussi montré que les ingénieurs et les techniciens du Centre pouvaient apporter une contribution significative à la solution de problèmes de production.

La formation/recyclage de ces ingénieurs et techniciens n'a pu se faire que pour quelques un des homologues et pour une période assez courte. Il est évident que cette formation doit continuer et que des recyclages sont aussi nécessaires à l'étranger afin que le personnel du CEPI puisse prétendre à une expertise dans le domaine de la consultation industrielle et de la réorganisation des entreprises. La plus grande partie de ce travail de formation/recyclage devrait être réalisée durant la nouvelle phase du projet.

Un des enseignements du projet est sa capacité d'obtenir pour le Centre des honoraires de la Banque de Développement même avant de conclure ses interventions dans des entreprises. La Banque de Développement démontre aussi l'importance que peut avoir l'action d'un centre de consultation industrielle dynamique pour la récupération des dettes. Cet exemple devrait normalement intéresser les autres pays de la région où les banques de développement ont le même problème de récupération des dettes industrielles et les entreprises les mêmes problèmes de productivité. Le projet a démontré que l'organisation rapide de cette dernière est possible et contribue aux remboursements.

Lacunes restant à combler:

- technique de consultation industrielle: formation à réaliser sur place et éventuellement par des recyclages à l'étranger;
- informations précises sur les équipements installés dans les entreprises à assister: réalisation éventuelle d'une banque de données dans ce but;
- mise au point de la structure du CEPI pour que l'ensemble de l'organisation soit orientée vers l'appui aux entreprises existantes ou la création de nouvelles usines (tout en conservant le Service d'études);
- finalement, installation du CEPI dans ses nouveaux bâtiments grâce aux honoraires obtenus par le projet pour ses travaux de consultation et de réorganisation.

L'installation dans le nouveau bâtiment permettra une grande augmentation de la productivité des cadres du CEPI et de toute son organisation.

3. RECOMMANDATIONS

Ce rapport suit, au lieu de précéder, la Revue Tripartite. Il s'ensuit que les recommandations qui paraîtront ici ont paru dans le "Rapport sur l'Etat d'Avancement du Projet" et dans le "Rapport de la Revue Tripartite".

Il est à noter également que, d'après le rapport de la Mission d'Evaluation/Formulation qui a eu lieu en décembre 1986, une semaine avant la fin du projet MLI/82/012, l'ensemble des recommandations était déjà mis en application (côté Gouvernement) ou en voie de l'être (côté PNUD et ONUDI), dès décembre 1986.

3.1. POURSUITE DES ACTIONS DU PROJET

La Revue Tripartite a recommandé la poursuite de l'assistance PNUD/ONUDI pour 18 mois à compter du 1er janvier 1987. La Revue Tripartite a également demandé que le projet envisagé soit évalué après un an d'activité, soit mars 1988.

3.2. MISE A DISPOSITION DES APPORTS

Il a été recommandé à l'ONUDI de mettre à disposition à temps les apports relevant de sa compétence, soit début 1987.

Recommandation a été faite au Gouvernement de mettre tout en oeuvre pour achever, dans les meilleurs délais, la construction du nouveau siège du CEPI dans un souci d'amélioration des conditions de travail et en vue de contribuer à asseoir son assise sur le plan national en lui fournissant les outils nécessaires pour la prestation des services attendus d'un bureau de conseil efficace et dynamique.

.../...

3.3. RESTRUCTURATION DU CEPI

La Revue Tripartite a recommandé au Gouvernement de poursuivre son programme de restructuration du CEPI et de se préoccuper de mettre à disposition, dans les meilleurs délais possibles, des homologues, en nombre suffisant, pour les tâches incombant au CEPI.

3.4. RECHERCHE D'AUTRE BAILLEURS DE FONDS

Il a été recommandé que le Gouvernement et l'ONUDI poursuivent leurs efforts de sensibilisation et de mobilisation des bailleurs de fonds potentiels intéressés à intervenir au CEPI afin d'assurer la relève de l'assistance du PNUD.

3.5. MAINTENIR L'OBJECTIF PRINCIPAL

Recommandation à été faite pour que, lors de l'extension du projet, l'objectif principal soit axé sur l'intervention dans les entreprises industrielles existantes et en voie de création. Ceci afin de permettre une formation meilleure et plus rapide des cadres du CEPI et afin d'assister en profondeur des industries maliennes viables.

ANNEXE 1

**LISTE DU PERSONNEL DU PROJET
ET DE LA CONTRAPARTIE**

<u>Noms</u>	<u>Fonction</u>	Date d'arrivée	Date de départ
<u>Personnel International</u>			
Mr. J. Lambert	Conseiller Technique principal	Déc. 1984	Nov. 1985
R. Spurling	Expert	Juil. 1985	Déc. 1986
M. Koué	Volontaire des NU	Août 1985	Déc. 1986
Mme E. Tremblay	Volontaire des NU	Août 1985	Déc. 1986
<u>Personnel National</u>			
A. Coulibaly	Secrétaire	Fév. 1985	Avr. 1985
O. Cissé	Secrétaire	Mar. 1986	Juin 1986
Mlle A. Coulibaly	Secrétaire	Juil. 1986	Déc. 1986
Mr. B. Camara	Chauffeur	Déc. 1984	Fév. 1986
N. Koné	Chauffeur	Mar. 1986	Déc. 1986
<u>Personnel de la Contrepartie</u>			
Mr. M. Coumaré	Directeur de Division	Déc. 1984	Déc. 1986
B. Doucouré	Chef de Section	Déc. 1984	Déc. 1986
D. Pano	Ingénieur	Déc. 1984	Déc. 1986
B. Sangaré	Economist-gest.	Déc. 1984	Jan. 1986
Y. Diakité	Economiste	Déc. 1985	Déc. 1986
A. Konaté	Economiste	Fév. 1986	Déc. 1986
A. Diarra	Economiste	Juin 1986	Déc. 1986
S. Sanogo	Ingénieur	Oct. 1986	Déc. 1986
M. Moulaye	Ingénieur	Oct. 1986	Déc. 1986
S. Berthé	Ingénieur	Oct. 1986	Déc. 1986
Mme F. Gakou	Ingénieur	Oct. 1986	Déc. 1986

ANNEXE 2

LISTE DU MATERIEL FOURNI PAR LE PNUD

Ensemble du matériel fourni par le PNUD au projet MLI/76/002 et transféré au projet MLI/82/012, notamment :

1. Toyota Land Cruiser, type BJ-40 LVKC N°051596	\$6,471. US
2. Peugeot Berline 504 n° 3621087	6,821.
3. Peugeot Break 504 n° 3624293	7,166.
4. Machine à écrire Olivetti électrique type ET 121	2,078.
5. Machine à écrire Olivetti manuelle, type Linéa 98	808.
6. Epidiascope Leitz 3 LH	2,257.
7. Duplicateur Rex Rotary 1050 S	2,475.
8. Copieur de stencils rex Rotary 2002	822.
9. Machine à photocopier 3/M Sec II Beta	3,838.
10. Machine à photocopier 3/M 830 ASAP	1,717.
11. Duplicateur Minigraph N° 14151	750.
plus mobilier de bureau, document et divers	<u>14,511.</u>
sous-total	49,714

Ensemble de matériel fourni par le PNUD au projet MLI/82/012

12. Niveau automatique de chantier WLLD 400	1,627.
13. Machine à écrire Olivetti manuelle (occasion)	78.
14. Ensemble livres de référence	2,420.
15. Réabonnement: Techniques de l'ingénieur 80-86	3,395.
16. Appareil de mesure UTM-110	1,910.
17. Hydro-thermomètre EBRO 312	1,514
18. Compte-tour digital MT 137A (2 pcs)	955.
19. Ensemble outils et appareils de mesure SAM	2,309.
20. Ensemble jauges et contrôleurs FACOM	472.
21. Ensemble d'appareils de mesure et d'outils FACOM	<u>1,341.</u>
sous-total	16,021.

Total général \$65,735. US

Annexe 3

LISTE DES DOCUMENTS PREPARES AU COURS DU PROJET

- | | |
|---|------------------|
| 1. PNUD: RAPPORT D'ACTIVITE SUR LE PROJET | juin 1985 |
| 2. PNUD: RAPPORT D'EVALUATION INTERNE | nov. 1985 |
| 3. RAPPORT DE LA MISSION D'EVALUATION | nov. 1985 |
| 4. RAPPORT SUR L'ETAT D'AVANCEMENT DU PROJET | juil 1986 |

Annexe 4

FICHE RECAPITULATIVE: RAPPORT SUR L'ETAT D'AVANCEMENT DU PROJET

**RAPPORT SUR L'ETAT D'AVANCEMENT DU PROJET
FICHE RECAPITULATIVE**

Période sur laquelle porte le rapport:

Titre et numéro du projet Assistance au CEPI (phase II) SP/ML/02/002/A/0037		Agence d'exécution OMMS	Rapport d'évaluation interne Point par point () (X)	Date prévue pour l'examen tripartite 00/00		
Budget (Dollars E.-U.)	Montant initial	Montant actuel	Date de démarrage du projet		Date d'achèvement du projet	
	nature	nature	Prévue	Effective	Estimation initiale	Estimation actuelle
Contribution govt						
Contribution PNUD	400.000	324.575	07/04	12/04	10/05	12/05
Autres sources						
Total						

Apports: Récapitulation des problèmes rencontrés dans la fourniture des apports

Retards : 11-01 - 6 mois, 11-02 - 10 mois, 14-01 - 13 mois, 14-02 - 13 mois
: achèvement du siège social du CEPI (travaux arrêtés depuis 1984)

Lacune : aucun fonds de projet prévu spécifiquement pour "frais d'appui a. programme" (art. 6-4)

Imprévoyance : aucun des trois véhicules de la première phase du projet n'a été remis en état avant le démarrage de la deuxième phase
: l'équipement de la première phase qui devait servir pour la deuxième phase n'a pas été contrôlé et/ou inventorié au moment de la signature du document initial du projet

Activités: Récapitulation des problèmes rencontrés dans l'exécution des activités

1. Situation conflictuelle : CIP - Direction CEPI (12/04 - 11/05)
Pas de "nouvelle structure", pas de "chefs de projets"
2. Le retard dans le démarrage du projet, la demande d'assistance formulée par des entreprises a forcé un choix dans les activités, entre autres la profondeur des interventions et leur durée.
3. Cette activité n'a pas démarré faute de temps et faute d'encadrement.
4. Cette activité, identifiée comme non prioritaire dans le document du projet, n'a pas été abordée.
5. La formation sur le tel n'a pas été faite dans tous les domaines : les stages en usine et le séminaire ont été supprimés.

Résultats: Récapitulation des problèmes rencontrés dans la réalisation des résultats

1. Les promoteurs maliens dont les dossiers de financement avaient été approuvés depuis 11/83 n'ont pas attendu le démarrage du projet pour réaliser les leurs.
2. Le délai limité du projet, les difficultés rencontrées pour la prospection d'entreprises à assister, la nécessité d'assister un nombre important d'entreprises et la nécessité de former des cadres du CEPI montre que peu d'interventions sont faites en profondeur.
3. L'activité d'élaboration de dossiers avec l'assistance du projet a été suspendue en 3/05 et supprimée par la suite.
4. Pour les aides régionales que 2 ci-dessus, le perfectionnement de cadres restera sévèrement limité en degré de formation et en nombre de cadres formés.

Moins de résoudre les problèmes rencontrés: suggestions

Mise en place d'une structure décloisonnant la direction et le personnel d'exécution du CEPI avec :

1. nomination de responsables pour le démarrage et le suivi d'interventions
2. prévisions pour "chefs de projets"
3. prévision pour la constitution d'équipes ad hoc formées autour des "chefs de projets"

Jusqu'à la fin du présent projet, continuer à mettre en priorité absolue sur l'assistance aux entreprises en difficulté. Prévoir, si la restructuration du CEPI intervient, une extension du projet ayant comme objectif principal l'intervention dans les industries existantes et en voie de création, ceci afin de mieux former les cadres du CEPI et afin d'assister en profondeur les industries maliennes viables.

Fiche établie par:

_____ Coordonnateur du projet désigné
par le gouvernement

_____ Coordonnateur du projet désigné
par l'agence d'exécution

_____ Autres

Distribution

Date:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Annexe 5

**CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS
RAPPORT DE LA REVUE TRIPARTITE**

I. CONCLUSIONS

1. La majeure partie des recommandations de la dernière mission d'évaluation ont été matérialisées. Ceci a eu pour corollaire l'obtention par le projet de résultats tangibles (assistance aux entreprises, formation sur le tas des homologues, regain de confiance de la part des opérateurs économiques et institutions financières et donateurs).

2. Le Gouvernement a pris un train de mesures concrètes visant à rendre effectives les recommandations de la mission d'évaluation de Novembre 1985 (nouveau code d'investissement) et s'engage à prendre des dispositions avant le 31 octobre 1986 qui contribueront au renforcement institutionnel du CEPI ce, avant le 31 Octobre 1986.

3. Le Gouvernement tient à souligner la qualité et l'efficacité de l'assistance fournie par le PNUD et l'ONUDI et souhaite que l'esprit de franche collaboration et de coopération multiforme qui caractérise les relations entre le PNUD et le Mali soit maintenu et que la qualité exemplaire de la coopération Mali/Système des Nations Unies soit préservée dans l'avenir.

II. RECOMMANDATIONS

a. Recommandations au PNUD et à l'ONUDI

1. La revue recommande la poursuite de l'assistance PNUD/ONUDI pour 18 mois à compter du 1er janvier 1987 et demande que le projet soit évalué dans un an, en tout cas pas plus tard que Novembre 1987.

.../...

2. Considérant le travail fort appréciable réalisé par le projet depuis Décembre 1985 le Gouvernement recommande la confirmation de l'actuel Conseiller Technique Principal a.i, au poste de CTP à part entière avec effet immédiat. Il demande avec insistance en guise de reconnaissance de la qualité des prestations fournies, que le VNU Gestionnaire soit promu expert en gestion (Expert Junior). Le PNUD est prié d'en aviser l'ONUDI afin qu'il en soit tenu compte lors de la préparation du document de projet de la prochaine phase.

3. Il est recommandé à l'ONUDI d'exercer un suivi régulier et constant en fournissant l'appui nécessaire au projet à partir du siège (Technical Backstopping) et de veiller à mettre à disposition à temps les apports relevant de ses compétences.

b. Recommandations à l'endroit du Gouvernement et de l'ONUDI

4. Le Gouvernement et l'ONUDI sont chargés de poursuivre leurs efforts de sensibilisation et de mobilisation des bailleurs de fonds potentiels intéressés à intervenir au CEPI et assurer ainsi la relève de l'assistance du PNUD.

5. Que le Gouvernement (le CEPI) et l'ONUDI se concertent pour formuler à brève échéance la version préliminaire du document de projet de la prochaine phase.

C. Recommandations au Gouvernement

6. Que le Gouvernement poursuive son programme de restructuration du CEPI et se préoccupe à mettre à disposition dans les meilleurs délais possibles des homologues suffisants pour les tâches incombant au CEPI.

7. Que le Gouvernement mette tout en oeuvre pour achever la construction du nouveau siège du CEPI dans un

.../...

souci d'amélioration des conditions de travail et en vue de contribuer à asseoir son assise sur le plan national en lui fournissant les outils nécessaires pour la prestation des services attendus d'un bureau de conseils efficace et dynamique.